



II EDICIÓN PREMIOS RECONOCIMIENTO AL PAS

**MEMORIA PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA
GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

**PLAN DE DESARROLLO PERSONAL BASADO EN LAS
COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ**

*Área de Personal
Universidad de Cádiz*

INDICE

1. Presentación.....	3
2. Diagnóstico y objetivos.....	3
3. Enfoque.....	6
4. Despliegue.....	10
5. Evaluación y revisión.....	18
6. Comunicación interna, participación e implicación.....	20
7. Gestión de recursos y alianzas.....	22
8. Igualdad de género.....	22
9. Resultados.....	24
10. Adaptabilidad a otras organizaciones.....	28

1. PRESENTACIÓN

La Universidad de Cádiz, a través de su Gerencia, contando con el impulso del Rector y su Equipo de Gobierno y con la participación del Área de Personal, está inmersa en un proceso de cambio en su estructura y funcionamiento, en el que la gestión de las personas y los procesos se ha convertido en motor que guía su estrategia para alinearla con lo fijado en el **Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz (PEUCA)**. Animados por la obtención de sendos premios por el trabajo desarrollado en la gestión por competencias del personal de administración y servicios de la Universidad (premio a las mejores prácticas en Dirección y Gestión de las Universidades Españolas de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria en su I edición y Premio a las Mejores Prácticas de Calidad de la Consejería de Hacienda y Administración Pública de la Junta de Andalucía en su V edición), presentamos nuestra candidatura al Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna de la Universidad.

2. DIAGNÓSTICO Y OBJETIVOS

2.1. Contexto en el que surge la práctica

El **Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz** plantea, en la perspectiva de “aprendizaje y crecimiento” la cuestión de cómo sostendremos la habilidad para cambiar y mejorar nuestros recursos y personas. Dentro de esta perspectiva, el PEUCA establece el objetivo de “desarrollar las capacidades de las personas”, objetivo que se concreta, entre otras, en la línea de acción 2.1.10: “establecer un modelo de gestión por competencias en el PAS”. Asimismo, la línea de acción 5.1.6 pretende “implantar y desarrollar un modelo de gestión por procesos en todos los servicios de la UCA”.

Un segundo elemento a tener en cuenta que justifica la implantación de la gestión por competencias lo encontramos en las Bases del **Modelo de Financiación de las Universidades públicas de Andalucía** para el periodo 2007-2011. En el apartado sobre Financiación Operativa vinculada a resultados en la Innovación, se establece como objetivo estratégico la introducción de “nuevos sistemas de gobernanza interna basados en prioridades estratégicas y en la gestión profesional de las personas”, siendo uno de los objetivos operativos la implantación de un sistema de gestión por procesos y competencias.

El **Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP)**, aprobado por la Ley 7/2007, de 12 de abril, menciona expresamente las competencias en su preámbulo al señalar que el mismo “permite que se configuren modelos de carrera horizontal, desvinculada de los cambios de puesto de trabajo y basada en el desarrollo de las competencias y en el rendimiento”. A su vez, considera “necesario facilitar la promoción interna de todos los empleados que adquieran las competencias y requisitos necesarios para progresar en su carrera”. Posteriormente en su articulado, aunque ya no vuelve a mencionar expresamente el término competencia, sí dedica su artículo 20 al establecimiento de un sistema de “evaluación del desempeño” que mida y valore la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

Por último, el 18 de mayo de 2007 se firmó en el Campus de Jerez de nuestra Universidad un **acuerdo** entre la Junta de Andalucía, las Universidades públicas andaluzas y las Centrales Sindicales mayoritarias, para el establecimiento de un complemento de productividad para la **mejora y calidad de los servicios que presta el PAS** (CPMCS) de las mencionadas Universidades. En dicho acuerdo se establecen 20 objetivos en materia de gestión de la calidad, mejora de los procesos y la gestión de las personas, distribuidos en cuatro niveles, a conseguir en el período de 2007 a 2012. La superación de los niveles conlleva el abono del correspondiente tramo del complemento de productividad.

Por otra parte, el **modelo EFQM** de gestión de la calidad plantea en su criterio 3 (Personas) cuestiones tales como la preocupación del Equipo Directivo por el desarrollo personal y profesional de las personas; la existencia de descripciones de puestos de trabajo con los conocimientos y habilidades (léase competencias) necesarios para su correcto desempeño; la evaluación de los conocimientos y habilidades de las personas, asegurando su adecuación a las necesidades de los puestos; o el desarrollo de planes de formación para el desarrollo de las competencias de las personas. Como se verá, el modelo de gestión de competencias contempla y responde estas cuestiones, poniendo en el centro de sus actuaciones, precisamente, a las personas.

2.2. Diagnóstico de la situación

La **gestión por competencias** es un modelo de gestión empresarial asentado desde hace unas décadas en las grandes organizaciones del ámbito privado nacional e internacional. En la mayoría de los casos, la gestión por competencias ha puesto su interés principal en la selección y la remuneración de sus directivos y mandos intermedios. Sin embargo, en las Administraciones Públicas y, aún más, en las Universidades Públicas, existen muy pocas experiencias de gestión por

competencias que tenga un alcance integral y que llegue a todos los puestos de trabajo, independientemente del rango jerárquico en el que estén situados.

Un elemento importante de la estrategia seguida por la Gerencia para implantar la gestión por competencias en la Universidad de Cádiz ha sido el establecimiento de un **modelo colaborativo y participativo**, que involucrara al mayor número de personas posible. De esta forma, se han establecido dos equipos de trabajo que han guiado y desarrollado la práctica, formado por personas de la organización con un elevado nivel de responsabilidad:

COMISIÓN TÉCNICA DE APOYO A LA GERENCIA (CTAG) EN LA IMPLANTACIÓN DEL CPMCS	GRUPO DE TRABAJO DEL ÁREA DE PERSONAL (GTAP)
Gerente	Director de Personal
Director General de Calidad	Jefa del Departamento de Planificación y Contratación de Personal
Vicegerente	Técnico de Planificación
Director de Personal	Técnico de Planificación
Administrador del Campus de Algeciras	Jefe de la Unidad de Formación
Jefa del Departamento de Planificación y Contratación de Personal	
Técnico de la Unidad de Evaluación y Calidad	

Tabla 1 – Grupos de trabajo creados

De esta forma, la Comisión Técnica de Apoyo a la Gerencia en la implantación del CPMCS se planteó en una de las primeras reuniones mantenidas en el año 2007 para la puesta en marcha del citado complemento, la realización de un **diagnóstico** de la situación de la Universidad de Cádiz en relación con la implantación de la gestión por competencias, llegando a estas conclusiones:

-  *Existencia de escasas experiencias en gestión por competencias en las Administraciones Públicas y, especialmente, en las Universidades.*
-  *Planteamiento desigual por parte de las distintas Universidades andaluzas, en relación con la puesta en marcha del CPMCS. La Universidad de Almería llevaba poco tiempo trabajando en la materia. El resto de Universidades no tenía experiencia alguna en la misma. Algunas Universidades (Huelva, Pablo de Olavide) se estaban planteando la contratación externa de una empresa consultora que elaborara el catálogo de competencias y se encargara de la evaluación de las mismas.*
-  *Las experiencias anteriores de la Universidad de Cádiz en relación con la contratación externa de empresas consultoras en materia de gestión de procesos y/o de recursos humanos no siempre había sido plenamente satisfactoria.*
-  *Existencia de un fuerte rechazo sindical en la Universidad de Cádiz en relación con la gestión por competencias.*

La CTAG mantuvo contactos con expertos en materia de gestión por competencias para conocer las claves de éxito en la implantación de la misma. De esta manera se mantuvo una reunión en julio de 2007 con Andrés Senlle, autor de reconocido prestigio en materia de gestión de recursos humanos y gestión de la calidad. Igualmente se asistió a una jornada en junio de 2007 organizada por el Ayuntamiento de Cádiz sobre “La gestión de recursos humanos por competencias; una mejora empresarial” que contó con la participación de Martha Alles, una de las autoras más prolíficas en la materia.

Previamente, la Gerencia y el Director de Personal habían realizado actuaciones encaminadas a conocer experiencias en materia de gestión por competencias. En concreto, el Director de Personal asistió en Madrid a un curso sobre “Instrumentos para la gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas” en abril de 2004, organizado por la Escuela de Gestión Pública. En dicho curso, se incluían dos ponencias sobre “La gestión por competencias y la evaluación del desempeño” del Jefe de Proyectos de BLC Human y sobre el “Modelo de gestión por competencias en una Entidad Pública”, por la Directora del Departamento de Función Pública del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Asimismo, en el año 2006, se recibió a una delegación de la Universidad de Almería para que nos presentara su experiencia en la evaluación por competencias.

Otro elemento importante para realizar el diagnóstico de la situación fue el resultado de distintas encuestas de satisfacción del personal en relación con algunos aspectos relacionados con la gestión por competencias. En concreto, con motivo de la elaboración del PEUCA se realizó en el año 2004 una encuesta de satisfacción al PDI en la que se plantearon, entre otras, las siguientes cuestiones, con los resultados que igualmente se señalan:

- Grado de satisfacción con el PAS: ¿recibe una atención adecuada y una información eficaz en las consultas realizadas?

	Total	ns/nc	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
Totales	205	12	11	43	72	67
%	100	5.9	5.4	21.10	35.1	32.7

- Grado de satisfacción con el PAS: ¿considera que la preparación y capacitación profesional del PAS es suficiente?

	Total	ns/nc	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
Totales	205	15	18	51	80	41
%	100	7.3	8.8	24.9	39.0	20.0

Asimismo, con motivo de la evaluación EFQM del Área de Personal impulsada por la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, se realizó una encuesta de satisfacción al PDI y al PAS en el mismo año 2004, en la que se obtuvieron los siguientes resultados en las cuestiones que se señalan a continuación:

- El nivel de satisfacción global que tiene del proceso relacionado con las oposiciones y concursos es:

	Total	ns/nc	Muy mala	Mala	Normal	Buena	Muy buena
Totales	78	26	2	3	20	22	5
%	100	33.3	2.6	3.8	25.6	28.2	6.5

- ¿Cuál es el grado de satisfacción sobre los cursos que ha asistido?:

	Total	ns/nc	Muy mala	Mala	Normal	Buena	Muy buena
Totales	78	22	0	2	29	19	6
%	100	28.2	0	2.6	37.2	24.4	7.6

De las cuestiones anteriores se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El grado de satisfacción del profesorado con el PAS (uno de los principales usuarios del personal de administración y servicios), siendo correcto (59%), era mejorable.
- El grado de satisfacción del personal (PDI y PAS) con dos de los principales procesos en materia de gestión de recursos humanos (selección y formación), siendo correcto (60,3 y 69.2 % respectivamente), era también mejorable.

De acuerdo con el diagnóstico realizado y las actuaciones previas mencionadas, la CTAG determinó las siguientes **estrategias** para la implantación de la gestión por competencias en la UCA:

- Finalidad formativa de la evaluación de competencias.
- Participación del mayor número de empleados posible en las distintas fases de la implantación.
- Importancia de la sensibilización del personal en relación con la gestión por competencias.
- Énfasis en las conductas observables en relación con los cuestionarios de evaluación.
- Superación del rechazo sindical, eliminando la trascendencia negativa en los resultados de la evaluación.
- Importancia de los mandos intermedios en la comunicación, determinación de competencias y evaluación de las mismas.
- Implantación de la gestión por competencias por fases, resaltando la importancia de la revisión y mejora de los pasos dados.
- Aprovechamiento del talento interno, evitando la contratación externa de consultorías en la medida de lo posible.

2.3. Definición de la práctica

La práctica de calidad consiste en la determinación y evaluación de las competencias del personal de administración y servicios de la Universidad de Cádiz, con vistas al desarrollo de las mismas mediante la elaboración de un Plan de Desarrollo Personal implementado, principalmente, a través de la formación.

Los **recursos humanos** constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa. Como hemos señalado, una de las cuatro perspectivas del PEUCA se dirige directamente al desarrollo de los mismos. Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización, por lo que su determinación, evaluación y desarrollo vertebrarán los distintos subprocesos en los que se divide el proceso de gestión de personal de la Universidad. Por tanto, la gestión por competencias incide estratégicamente en el diseño y ejecución del proceso de soporte de gestión de las personas, dentro del mapa de procesos general de la Universidad de Cádiz. Esta novedosa forma de gestionar los recursos humanos será tenida en cuenta en el análisis y valoración de los puestos de trabajo del PAS; se convertirá en parte importante en los sistemas de selección de las personas que se integrarán en la estructura universitaria y servirá de base para la provisión de los puestos de trabajo de la misma; será una parte importante de la evaluación de las personas, conformará los planes de formación necesarios; y, finalmente, repercutirá en las retribuciones de las mismas.

Las mejores organizaciones son las que tienen en cuenta el **potencial de las personas** que las conforman, por lo que el desarrollo de ese potencial, traducido en el desarrollo de las competencias de las mismas, será una fuente importante de capacitación profesional e incrementará la motivación y satisfacción de las personas. Un incremento de los factores citados repercutirá en una mejora de los resultados de la Universidad. Por esta razón, consideramos esencial la gestión por competencias.



Figura 1 – De la mejora de competencias a la mejora de resultados

2.4. Objetivos de la práctica

De acuerdo con el diagnóstico realizado, se estableció como objetivo genérico la **“mejora de la cualificación profesional del personal de administración y servicios de la Universidad de Cádiz mediante la elaboración de Planes de Desarrollo Personal basados en la evaluación de competencias”**. A efectos operativos, este objetivo se desglosó en los siguientes objetivos específicos:

1. Implantar la gestión por competencias del PAS de la Universidad de Cádiz con una finalidad, a corto plazo, formativa y de desarrollo.
2. Desplegar la gestión por competencias a medio plazo, al sistema integral de gestión de recursos humanos: selección, promoción, evaluación del desempeño y retribuciones.
3. Obtener y mantener un promedio de satisfacción del PAS y del PDI en relación con el desempeño de las competencias del PAS de 3,25 en una escala de Likert de 1 a 5.
4. Obtener y mantener un porcentaje de satisfacción del PAS en relación con su formación del 65%.

3. ENFOQUE

3.1. Modelo de gestión de competencias establecido en la práctica

Como hemos visto en la definición, el objeto de la presente práctica se centrará en la determinación y evaluación de las competencias para la elaboración posterior de un Plan de Desarrollo Personal de las mismas.

El modelo utilizado en la Universidad de Cádiz para la gestión de las competencias del personal de administración y servicios responde al siguiente esquema:



Figura 2 – Modelo de Gestión por Competencias

De acuerdo con el esquema anterior, podemos estructurar el modelo en los siguientes apartados.

a) Establecimiento del Catálogo de competencias

El catálogo de competencias se compone de la relación de competencias (genéricas y específicas) establecidas en la Universidad de Cádiz, la definición de las mismas, las conductas observables asociadas a cada uno de los niveles en los que se dividen las competencias, así como los niveles requeridos de las competencias a los distintos puestos de trabajo de la Universidad.

En el modelo de gestión por competencias de la UCA se han clasificado las mismas en tres tipos:

TIPOS DE COMPETENCIAS
Genéricas: aplicables a todo el PAS de la Universidad.
Específicas comunes: aplicables a determinados puestos-tipo.
Específicas técnicas: propias del contenido funcional del puesto de trabajo.

Tabla 2 – Clasificación de las competencias

A su vez, cada competencia se ha dividido en cuatro niveles, que abarcan desde el nivel 1 (conductas básicas) al 4 (conductas cercanas a la excelencia en el desempeño de la competencia).

Por último, los distintos puestos de trabajo establecidos en la RPT se han agrupado en puestos-tipo, determinándose para éstos, por un lado, el nivel correspondiente de las competencias genéricas y, por otro, las competencias específicas y su correspondiente nivel.

b) Evaluación de las competencias

En el proceso de evaluación de las competencias es aconsejable utilizar más de una técnica de evaluación para evitar caer en los sesgos propios de todo proceso evaluativo. En la Universidad de Cádiz, para conocer el nivel que alcanzan sus trabajadores en cada una de las competencias genéricas se han utilizado las siguientes **técnicas de evaluación**:

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN EMPLEADAS
Autoevaluación. Consiste en una evaluación por el propio evaluado. A diferencia de otras organizaciones que gestionan las competencias de sus empleados y en las que el único sistema de evaluación es el de un evaluador externo (en la mayoría de los casos, el propio jefe), en la UCA consideramos muy importante la evaluación realizada por el propio trabajador..
Evaluación del jefe. Además de la autoevaluación, se realizó una segunda evaluación por otro evaluador conocedor de las conductas que manifiesta el evaluado en el desarrollo de su trabajo en relación con las competencias evaluadas. Como criterio general, el evaluador ha sido el jefe del evaluado.
Testimonio. A diferencia de las dos evaluaciones anteriores, que son aplicables a la totalidad del PAS de la Universidad, se utilizó, además, la técnica del testimonio en aquellas ocasiones en las que el evaluador (jefe) no tuviera los elementos de juicio suficientes para conocer el comportamiento del evaluado, recurriendo entonces a terceras personas que sí los tenían (anteriores jefes, otros mandos intermedios, etc.).
Entrevista de competencias. En los casos en que la diferencia entre el nivel apreciado en la autoevaluación y en la evaluación del jefe fuera de tres niveles, se determinaría el nivel competencial del empleado realizando entrevistas por parte de los técnicos del Área de Personal.

Tabla 3 – Técnicas de evaluación empleadas

⇒ De la **comparación entre la autoevaluación y la evaluación del jefe (gap1)** resulta el nivel existente de cada competencia para un trabajador determinado. En dicha comparación se pueden dar los siguientes resultados:

- La autoevaluación y la evaluación del jefe **coinciden**. En este caso se toma el valor coincidente como el nivel existente de la correspondiente competencia.
- Una **diferencia de un nivel** entre la autoevaluación y la evaluación del jefe. Esta diferencia puede deberse a que el evaluado se haya otorgado un determinado nivel en una competencia y el jefe lo evalúe con un nivel superior, o por el contrario, que la evaluación del jefe esté en un nivel inferior al de la autoevaluación. Tanto en un caso como en otro, se toma como nivel existente de la competencia el menor de ellos, independientemente de si éste ha sido valorado por el jefe o por el propio evaluado. Es importante resaltar este hecho, ya que en algunas organizaciones que tienen implantada la gestión por competencias y utilizan este sistema de evaluación, en caso de discrepancia entre la autoevaluación y la evaluación del jefe prima siempre la de éste último. En la Universidad de Cádiz, teniendo en cuenta la finalidad de la gestión por competencias (desarrollo profesional mediante la formación), se ha optado por no dar preponderancia a la opinión del jefe, sino tomar como nivel existente el menor de los dos, en caso de discrepancia.
- Ante una **diferencia de dos niveles** entre la autoevaluación y la evaluación del jefe, se toma como nivel existente la media entre ambos niveles.

■ Si la **diferencia** entre ambas evaluaciones es **de tres niveles** (nivel 1 y nivel 4) sería necesaria la intervención del Área de Personal, mediante la realización de las correspondientes entrevistas, para aclarar la incongruencia existente entre dichas evaluaciones, de forma que se intente llegar a un consenso para conocer el nivel existente del empleado. Esta entrevista se realiza al evaluado, al jefe del mismo y/o a terceros, dependiendo de las circunstancias concretas que concurren en cada caso.

⇒ Una vez determinado el nivel de competencias actual o existente, conforme se acaba de expresar, se compara éste con el nivel requerido, previamente establecido, para el correspondiente puesto de trabajo tipo que se ocupa. De esta comparación, surge el posible desfase competencial de la persona (**gap2**), pudiéndose dar las siguientes situaciones:

- El nivel requerido para el puesto de trabajo y el nivel actual de la persona coinciden (gap2 igual a cero).
- El nivel requerido para el puesto de trabajo es menor que el nivel actual de la persona (gap2 positivo).
- El nivel requerido para el puesto de trabajo es mayor que el nivel actual de la persona (gap2 negativo).

c) **Elaboración del Plan de Desarrollo Personal (PDP)**

Las personas necesitan mantener, desarrollar o potenciar su nivel actual de competencias. Las estrategias, métodos e instrumentos para lograrlo serán distintas. Sin embargo, en la práctica y debido a las limitaciones financieras, se optó por iniciar el proceso de desarrollo personal comenzando por el personal que, como resultado del proceso de evaluación, obtuviera un gap2 negativo. De esta manera estas personas entrarían a formar parte del PDP para conseguir que tuvieran el nivel competencial requerido, mediante actividades formativas y tutorización, conforme veremos en el apartado correspondiente al despliegue.

3.2. Planificación de la práctica

La implantación de la gestión por competencias se ha realizado por fases, con una duración prevista de cinco años. La primera fase consistió en el diseño del modelo general de gestión por competencias y evaluación de las mismas, así como en la determinación, evaluación y desarrollo de las competencias genéricas. La segunda fase se centró en la determinación, evaluación y desarrollo de las competencias específicas comunes. La tercera se refiere a las competencias específicas técnicas. Por último, la cuarta fase se centrará en la aplicación de la gestión por competencias a otros procesos de gestión de la gestión de los recursos humanos, tales como la selección, la promoción, la evaluación del desempeño y las retribuciones.

A continuación describiremos brevemente cada una de las fases citadas y relacionaremos las actividades realizadas en las mismas. En el apartado correspondiente al despliegue, desarrollamos con más extensión las actividades correspondientes a cada una de las fases, con especial dedicación a las fases primera y segunda.

Fase 1: Modelo general y determinación y evaluación de las competencias genéricas (2007-2010)

En la primera fase se distinguen claramente dos partes. La primera está relacionada con el análisis, discusión y aprobación del modelo general de gestión por competencias y evaluación de las mismas. La segunda se centra en la elaboración del catálogo y evaluación de las competencias genéricas, con la finalidad del desarrollo de las mismas. Las actividades realizadas en esta primera fase son las siguientes:

Fase 1	2007		2008		2009		2010		Resultados/Evidencias
	JLD	EJN	JLD	EJN	JLD	EJN	JLD		
1. Formación y aprendizaje Autoformación Contactos con expertos y benchmarking Formación en competencias Formación en evaluación de competencias									Listado de bibliografía consultada. Número de encuentros mantenidos. Certificado de asistencia a curso. Certificado de asistencia a curso.
2. Catálogo de competencias genéricas Elaboración Catálogo competencias genéricas Aprobación Catálogo y modelo de evaluación Elaboración del cuestionario de evaluación de CG Determinación del nivel requerido									Propuesta de Catálogo de CG. Documento de aprobación. Cuestionario de evaluación. Tabla de niveles requeridos.
3. Difusión Reuniones de difusión del modelo de competencias Campaña de difusión del modelo de evaluación									Número de reuniones mantenidas. Nº reuniones mantenidas y correo-e enviados.
4. Evaluación .Autoevaluación Evaluación de los jefes									Número de personas autoevaluadas. Número de personas evaluadas.
5. Análisis y revisión Análisis de resultados y revisión del modelo Revisión del cuestionario de evaluación de CG									Tabla de resultados y propuesta de mejoras. Cuestionario de evaluación revisado.
6. Plan de Desarrollo Personal Elaboración del Plan de Desarrollo Personal Formación grupo de formadores internos Formación desarrollo competencias genéricas									Documento del Plan de Desarrollo Personal. Certificado de asistencia a curso. Número de asistentes sobre total de gap2.

Tabla 4 – Fase 1

Fase 2: Determinación y evaluación de las competencias específicas comunes (2009-2012)

Una vez determinados en la primera fase el modelo de gestión por competencias y el sistema de evaluación de las mismas, la segunda fase se centra en la determinación y evaluación de las competencias específicas comunes a los distintos puestos-tipo establecidos en la Universidad, con la finalidad de la formación para el desarrollo de las mismas. Las actividades de esta fase son las siguientes:

Fase 2	2009		2010		2011		2012		Resultados/Evidencias
	EJN	JLD	EJN	JLD	EJN	JLD	EJN	JLD	
1. Catálogo competencias específicas comunes Determinación de competencias específicas comunes Aprobación Catálogo CEC Elaboración del cuestionario de evaluación de CEC									Propuesta de Catálogo de CEC. Documento de aprobación. Cuestionario de evaluación.
2. Formación Training formativos sobre CEC Formación desarrollo CEC									Certificado de asistencia a curso. Número de asistentes sobre total de gap2.
3. Evaluación Autoevaluación CG y CEC Evaluación de los jefes CG y CEC Siguiente evaluación CG y CEC									Número de personas autoevaluadas. Número de personas evaluadas. Número de personas autoevaluadas y evaluadas.
4. Análisis y revisión Análisis de resultados y revisión del modelo Revisión del cuestionario de evaluación de CEC									Tabla de resultados y propuesta de mejoras. Cuestionario de evaluación revisado.

Tabla 5 – Fase 2

Fase 3: Determinación y evaluación de las competencias específicas técnicas (2010-2012)

La implantación de esta fase comienza con la realización de una experiencia piloto en el Área de Personal, para la determinación y evaluación de las competencias específicas técnicas. En este sentido, el sistema de trabajo variará respecto al seguido en las CG y CEC de forma que la implantación se realice de manera descentralizada por la unidad correspondiente. Tras el consiguiente análisis y revisión de la citada experiencia, se extenderá la determinación y evaluación de las mencionadas competencias técnicas al resto de las unidades. Las actividades a realizar en esta tercera fase son las siguientes:

Fase 3	2010		2011		2012		Resultados/Evidencias
	EJN	JLD	EJN	JLD	EJN	JLD	
1. Evaluación Experiencia piloto en Catálogo CET Elaboración del cuestionario de CET, exp.piloto Elaboración Catálogo y Cuestionarios de CET							Catálogo de CET de la experiencia piloto. Cuestionario de evaluación. Catálogo de CET y Cuestionario de evaluación.
2. Formación Formación mando sobre CET							Certificado de asistencia a curso.
3. Evaluación Evaluación CET, exp.piloto Evaluación CET							Número de personas autoevaluadas y evaluadas. Número de personas autoevaluadas y evaluadas.
4. Análisis y revisión Análisis de resultados y revisión del modelo							Tabla de resultados y propuesta de mejoras.

Tabla 6 – Fase 3

Fase 4: Despliegue de la gestión por competencias al sistema integral de gestión de recursos humanos (2010-2012)

En consonancia con el segundo objetivo establecido en la práctica, se pretende que la gestión por competencias sea un sistema de gestión de las personas cuya alcance sea integral, esto es, afecte a todos los procesos de gestión y no sólo a la formación de las personas.

De esta manera se pretende que, a medio plazo, se tengan en cuenta las competencias requeridas a los distintos puestos de trabajo a la hora de seleccionar al personal, funcionario y laboral, que ocupe los mismos. Igualmente se persigue que los resultados de la evaluación de las competencias se consideren en los procesos de promoción interna del personal y de provisión de puestos de trabajo. La evaluación de las competencias es un elemento indisoluble, de acuerdo con lo establecido en el objetivo 3 del cuarto nivel del CPMCS, de la evaluación del desempeño, formando parte de la misma. Por último, los resultados de dicha evaluación serán tenidos en cuenta para el percibo del complemento de productividad. Con este planteamiento, conseguiremos la nota de integralidad que se pretende con la gestión por competencias. Las actividades previstas son:

Fase 4	2010		2011		2012		Resultados/Evidencias
	EJN	JLD	EJN	JLD	EJN	JLD	
1. Introducción perfil de competencias en algunas convocatorias							Bases de convocatoria
2. Selección y promoción Reglamento Provisión de puestos Reglamento Selección							Publicación Reglamento Publicación Reglamento
3. Evaluación del desempeño Experiencias en Evaluación del desempeño Análisis y revisión Elaboración Sistema Evaluación del desempeño Evaluación del desempeño							Resultados de la evaluación Informe y propuestas de mejora Publicación del sistema Resultados de la evaluación
4. Abono complemento de productividad según resultados de la Evaluación del desempeño							Certificados de nómina

Tabla 7 – Fase 4

4. DESPLIEGUE

1. Formación y aprendizaje

Podemos resumir las actividades llevadas a cabo en este apartado en las siguientes:

⇒ Tal como se ha comentado en el apartado 2.2 (diagnóstico de la situación), tanto la CTAG como el GTAP se tomaron un período de **autoformación y autoaprendizaje** en el que se llevaron a cabo consultas bibliográficas de los autores más representativos en gestión por competencias (Martha Alles, Andrés Senlle, Levy-Leboyer, Santiago Pereda, Francisca Berrocal...). Asimismo, se consultaron páginas web de empresas y organismos públicos, tales como el Servicio Andaluz de Salud o la Junta de Andalucía (programa Andalucía Orienta), que se encontraran llevando a cabo actuaciones en materia de gestión por competencias.

⇒ Se han realizado por los miembros de los distintos equipos de trabajo creados en las fases de la práctica, las siguientes **actividades formativas**:

- ◆ Curso de **“Instrumentos para la gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas”** (abril 2004), organizado por la Escuela de Gestión Pública en Madrid, en el que se incluían dos ponencias sobre la gestión por competencias, siendo una de ellas la experiencia del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.
- ◆ Curso de **“Gestión por Competencias”** (septiembre 2006), impartido por Carlos Guillén Gestoso, Catedrático de Escuela Universitaria de la Universidad de Cádiz, adscrito al área de conocimiento de “Psicología Social”.
- ◆ Jornada sobre **“La Gestión de los Recursos Humanos por Competencias. Una Mejora Empresarial”** (junio 2007), con la participación de la experta Martha Alles.
- ◆ Curso de **“Catálogo de Competencias”** (julio 2007), impartido en Sevilla por el Instituto Andaluz de Tecnología, con participación de cinco Universidades andaluzas que suscribieron una alianza de colaboración en materia de gestión de recursos humanos.
- ◆ Curso de **“Evaluación de competencias”** (marzo 2008), impartido en Sevilla por el Instituto Andaluz de Tecnología, con participación de cinco Universidades andaluzas que suscribieron una alianza de colaboración en materia de gestión de recursos humanos.
- ◆ Curso de **“Evaluación del rendimiento y del potencial del personal”** (marzo 2010), organizado por la UCA e impartido por Global Estrategias, con participación de las citadas cinco Universidades.
- ◆ Curso de **“Coaching”** (diciembre 2010), impartido por el Instituto Andaluz de Formación y Mercado, dirigido a los futuros tutores del proceso de tutorización previsto en el Plan de Desarrollo Personal.
- ◆ Curso de **“Entrevistas de evaluación de competencias”** (enero 2011), organizado por la UCA e impartido por TEA Cegos.

⇒ Se han utilizado estrategias de **benchmarking** para conocer las experiencias prácticas existentes en la materia. Entre otros, se han mantenido contactos con expertos (Andrés Senlle en julio de 2007) y otras instituciones (Universidad de Almería en 2006). Asimismo, las cinco Universidades andaluzas aliadas, se han reunido en varias ocasiones para debatir e intercambiar información y experiencias sobre la puesta en marcha de la evaluación de las competencias.

2. Catálogo de competencias genéricas

a) Selección de las competencias genéricas

La CTAG seleccionó diez competencias genéricas, que fueron sometidas a valoración por un grupo de personas pertenecientes a distintas unidades de la Universidad de Cádiz (Vicerrectores, Decanos de Centros, Directores de Unidad, Administradores,...) atendiendo a los siguientes criterios:

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS
Importancia para la Universidad: grado de significación e importancia que supone para la Universidad que el PAS tenga la correspondiente competencia en el marco de su Misión y Visión.
Generalidad: grado de aplicación mayoritaria a todo el PAS de la correspondiente competencia.
Facilidad de comprensión: comprensibilidad de la competencia y a la univocidad en su significado.
Viabilidad en la ejecución: facilidad o dificultad que resulte en el despliegue de la correspondiente competencia en los distintos niveles de cumplimiento.

Tabla 8 – Criterios de selección de las competencias genéricas

El catálogo de competencias genéricas se completó posteriormente con el de específicas comunes, como veremos en el despliegue de la fase 2.

Las competencias que actualmente componen el *Catálogo* se relacionan en la *tabla 9*. Quedan pendientes por determinar las competencias específicas técnicas, que serán seleccionadas descentralizadamente por las propias unidades administrativas y de servicios.

Competencias genéricas	Competencias específicas comunes	
CG1 - Orientación al usuario	CE1 - Aprendizaje	CE7 - Gestión del tiempo
CG2 - Orientación a resultados	CE2 - Comunicación	CE8 - Habilidad Analítica
CG3 - Adaptabilidad al cambio	CE3 - Control Directivo	CE9 - Planificación y Organización
CG4 - Compromiso	CE4 - Creatividad e Innovación	CE10 - Rigurosidad
CG5 - Solución de problemas	CE5 - Decisión	CE11 - Trabajo en Equipo
	CE6 - Desarrollo del equipo	

Tabla 9 – Competencias Genéricas y Específicas Comunes

b) Aprobación del catálogo de competencias genéricas

Las cinco competencias genéricas que fueron más valoradas conforme a lo explicado anteriormente, fueron aprobadas por el **Consejo de Dirección de la Universidad de Cádiz** en el mes de marzo de 2008, conformando el Catálogo de competencias genéricas del PAS de la Universidad de Cádiz

c) Elaboración del cuestionario de evaluación de competencias genéricas

Una vez determinadas las competencias genéricas, se establecieron las conductas asociadas a cada uno de los cuatro niveles asignados a cada competencia, conformándose el cuestionario que fue utilizado para la evaluación de las mismas, una vez aprobado por la CTAG en la puesta en marcha del complemento de productividad para la mejora y calidad de los servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas andaluzas.

d) Determinación del nivel requerido

Para cada uno de los puestos de trabajo, atendiendo a su correspondiente puesto tipo de los establecidos en la RPT, se fijó el nivel requerido de las distintas competencias genéricas. Para determinar el mismo para cada puesto tipo, se solicitó a Directores de Unidades Administrativas y Administradores de Campus, que indicaran el nivel que consideraban apropiado para cada uno de los puestos tipos existentes en su Unidad. Fruto de la comparación de los distintos resultados obtenidos, se elaboró el siguiente cuadro de niveles requeridos de las competencias genéricas, clasificados por puesto tipo.

PUESTO TIPO		CG1			CG2			CG3			CG4			CG5			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FUNCIONARIO	Director Área																
	Subdirector																
	Jefe Servicio/Administrador/Jefe Dpto.																
	Técnico Superior Informática																
	Coordinador																
	Jefe Biblioteca																
	Técnico Medio Informática																
	Asesor Técnico/Auditor																
	Jefe Unidad																
	Técnico Gabinete																
	Técnico Gestión Recursos Información																
	Jefe Gestión																
	Técnico Especialista Informática																
	Secretario/a/Cajero																
	Gestor Departamento																
	Gestor/Auxiliar Base																
Grupo E																	
LABORAL	Director Servicio/Subdirector																
	Subdirector																
	Titulado Superior																
	Titulado Grado Medio																
	Encargado Equipo																
	Técnico Especialista S.T.O.E.M.																
	Técnico Especialista Laboratorio																
	Técnico Especialista																
	Coordinador Servicios Conserjería																
	Conductor Mecánico																
	Delineante																
	Técnico Auxiliar Conserjería																
	Técnico Auxiliar Laboratorio																
	Técnico Auxiliar																
	Técnico Auxiliar Biblioteca																
	Técnico Especialista Patrón																

Tabla 10 – Niveles requeridos por puesto tipo

3. Difusión del modelo y del proceso de evaluación

Como veremos de forma más amplia en el apartado 6 de la memoria, las cuestiones relativas a la comunicación interna han supuesto un elemento clave en el proceso de planificación y despliegue de la gestión por competencias en la Universidad de Cádiz.

Desde esta perspectiva, se ha implicado a los máximos responsables en materia de personal de administración y servicios en la comunicación directa de los objetivos, planteamiento y fases previstas en la implantación de la gestión por competencias a la plantilla.

El **Gerente** de la Universidad de Cádiz, acompañado del **Director de Personal**, realizó una ronda de sesiones informativas en los cuatro Campus de la Universidad dirigida al PAS de la misma, en las que explicaron la inmediata puesta en marcha del proceso de evaluación de competencias. Asimismo, el Director de Personal y los **Técnicos del Área de Personal** también explicaron el modelo de evaluación y la forma de realizar la misma a todo el PAS. En ambos casos, se abrió un turno de debate en el que se recogieron ideas que se tuvieron en cuenta en el análisis y revisión de los planteamientos previstos.

Otros elementos utilizados para favorecer la comunicación interna han sido la elaboración de **documentos y manuales** explicativos sobre el proceso y la utilización del **tablón de anuncios virtual** de la Universidad de Cádiz (tavira) y de la **página web** del Área de Personal.

4. Evaluación de las competencias genéricas

La **autoevaluación**, consistente en la evaluación del propio interesado, se llevó a cabo durante el mes de abril de 2008, cumplimentando mediante la Intranet de la Universidad el cuestionario elaborado al efecto, cuyos resultados se volcaron directamente en una base de datos que, posteriormente, permitió el tratamiento de la información a fin de obtener los resultados que se presentan en el siguiente apartado de esta memoria. El número de personas autoevaluadas fue de 650, coincidentes con el ámbito de aplicación del CPMCS.

La **evaluación de los jefes**, posterior a la autoevaluación de los empleados, fue llevada a cabo por evaluadores conocedores de las conductas manifestadas por el evaluado en el desarrollo de su trabajo, en relación con las CG evaluadas (como norma general, su jefe). Para esta evaluación, se utilizó la técnica del **testimonio** (ver tabla 3).

El proceso de evaluación de los jefes se llevó a cabo utilizando el mismo cuestionario que para la autoevaluación, mediante la Intranet de la Universidad, durante el período del 18 de septiembre al 10 de octubre de 2008. Al igual que en el proceso de autoevaluación, los resultados se volcaron directamente en una base de datos que, posteriormente, permitió el tratamiento de la información a fin de obtener los resultados que se presentan en el siguiente apartado de esta memoria.

Por último, se utilizó otra técnica de evaluación consistente en una **entrevista** de competencias (ver tabla 3), realizada por los técnicos del Área de Personal.

5. Análisis de resultados y revisión del modelo

Los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, el análisis de los mismos, así como la revisión del modelo serán ampliamente descritos en los apartados de evaluación y resultados. No obstante, queremos aprovechar este momento para indicar que, paralelamente a la puesta en marcha de la gestión por competencias en nuestra Universidad, se mantuvieron diversas reuniones entre todas las Universidades públicas Andaluzas y la empresa Meta4, en relación a la compra de un software específico para evaluación de competencias. Como resultado de las mencionadas reuniones, se adquirió dicha aplicación informática que, a través de la empresa SHS Consultores, fue adaptada a las necesidades de las Universidades en materia de competencias. El programa ha sido utilizado en la segunda evaluación de las competencias genéricas y en la primera de las competencias específicas comunes en el año 2010 (segunda fase).

Por otra parte, SHS Consultores ha adaptado la herramienta Meta4 a las peculiaridades de la evaluación de competencias del PDI de la Universidad de Cádiz, evaluación totalmente pionera en las Universidades Públicas españolas y que viene a completar la implantación de la evaluación de competencias para todo el personal de nuestra Universidad, PDI y PAS.

Con la finalidad de revisar el cuestionario de evaluación de competencias genéricas, se creó un grupo de trabajo con miembros del PAS que, voluntariamente, manifestaron su interés en participar en el mismo. El mencionado grupo analizó durante el primer trimestre del año 2010 las distintas conductas asociadas a los niveles de cada una de las

competencias genéricas, proponiendo la modificación de aquellas que se consideraron mejorables. Dichas propuestas fueron recogidas en el cuestionario que se utilizó en la segunda evaluación de las CG.

6. Plan de Desarrollo Personal

Partiendo de la premisa de que la Universidad de Cádiz estableció como finalidad inicial de la gestión por competencias el establecimiento de Planes de Desarrollo Profesional para sus empleados, articulados, en un primer momento, a través de las correspondientes actividades formativas y de mejora (tutorización, participación en grupos de trabajo, establecimiento de objetivos, etc.), con el objetivo último de desarrollar profesionalmente a sus empleados, de forma que se facilitara la adquisición de las competencias que se les requieren en su puesto de trabajo, se elaboró el Primer Plan de Desarrollo Personal.

Las actividades realizadas en esta fase han sido, por una parte, la propia elaboración del Plan; en segundo lugar la creación y formación de un grupo de formadores internos que ayuden a desarrollar las competencias al PAS; y, por último, la convocatoria y realización de las actividades formativas necesarias para el desarrollo del Plan.

⇒ En el mencionado *Plan de Desarrollo Personal* se establecieron las siguientes líneas de acción:

a. Plan de Formación del PAS

El nuevo modelo de gestión por competencias cambia, en parte, el esquema tradicional seguido para elaborar el Plan de Formación Anual del PAS. Hasta ese momento, la propuesta de actividades formativas se realizaba siguiendo una estrategia de abajo arriba (los propios trabajadores realizaban las propuestas de cursos de formación). A partir de ese momento, la Universidad también dispone de herramientas para analizar las actividades formativas necesarias para alcanzar la competencia plena en el desarrollo profesional de su personal. Tanto el anterior sistema como el actual coexisten juntos, complementándose a la hora de conformar los Planes de Formación. El Plan de Formación del PAS de la Universidad de Cádiz para los años 2009, 2010 y 2011 se ha elaborado combinando ambas estrategias.

b. Plan Específico de Formación en competencias

Con el fin de corregir los desfases competenciales, desarrollar los niveles actuales de competencias y las necesidades formativas de todo el PAS de la Universidad a través de la evaluación de competencias, se llevan a cabo las siguientes líneas de actuación:

b.1. Determinar personas que deben desarrollar las competencias (gap 2 negativo)

Una vez analizados los resultados de la evaluación de competencias genéricas, se pudo detectar tanto el número de personas que tenían desfase competencial, como el nivel de dicho desfase en cada una de las cinco competencias.

A fin de poner en marcha esta línea de actuación, se remitió un comunicado desde el Área de Personal a todo el PAS, en el que se informaba de las acciones formativas que se iban a poner en marcha, invitando a participar en las mismas.

A todas aquellas personas que manifestaron su interés en participar en las mismas se las incluyó en la planificación formativa prevista. Los empleados que teniendo desfases competenciales no contestaron a la invitación, se les tuvo en cuenta en la siguiente fase de actividades formativas, realizada en el año 2010.

En posteriores fases se extenderá la formación en competencias a todo el PAS, aunque no tenga desfase negativo.

b.2. Seleccionar a personas que ayuden a desarrollar las competencias.

Se cuenta con un grupo de formadores internos para el desarrollo y la formación de competencias genéricas. Este grupo lo constituyen 17 personas, miembros del PAS de la Universidad de Cádiz, con los que se han llevado a cabo una serie de actuaciones para poder desempeñar correctamente el despliegue formativo al resto de compañeros con desfase competencial.

c. Tutorización.

Se contempla la tutorización como una actividad de mejora que facilitará la adquisición de las competencias genéricas requeridas en los puestos de trabajo, inspirada en el “*coaching*”. La tutorización es un proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la Universidad, logrando el desarrollo competencial a largo plazo. Las líneas de acción que contempla son:

- c.1. Selección de personas a tutORIZAR: se seleccionará un número de cinco personas de entre todas aquellas que, voluntariamente, quieran participar en el desarrollo de esta metodología.
La participación en este proceso de tutorización no excluye la posibilidad de participar paralelamente en el desarrollo formativo contemplado en el Plan de Desarrollo Personal, para superar los desfases competenciales.
- c.2. La Universidad de Cádiz cuenta con un grupo de personas que voluntariamente participan como tutores y que tienen como misión el desarrollo del PDP de determinados trabajadores a través del proceso metodológico de la tutorización. Estas personas ocupan puestos relevantes en la estructura administrativa de la Universidad (Vicegerente, Director de Personal, Director Técnico de Actividades Culturales, Jefe de Servicio de Informática y Subdirector de la Biblioteca).

⇒ Tal y como se adelantaba en el apartado anterior, al grupo de **formadores internos** se le impartió la siguiente formación:

- ❖ **Formación específica sobre Gestión y Evaluación de competencias:** esta formación se impartió por el Área de Personal el 22 de mayo de 2009.
- ❖ **Formación específica en el Desarrollo de competencias genéricas:** para ello, se contrató al Instituto Andaluz de Formación y Mercado. Se llevaron a cabo cinco sesiones formativas, una por cada competencia genérica, en las siguientes fechas:
 - Competencia Compromiso: 1 de junio de 2009.
 - Competencia Orientación a resultados: 8 de junio de 2009.
 - Competencia Orientación al usuario: 15 de junio de 2009.
 - Competencia Adaptabilidad al cambio: 22 de junio de 2009.
 - Competencia Solución de problemas: 29 de junio de 2009
- ❖ **Formación de formadores:** Formación llevada a cabo por Personal Docente e Investigador del Departamento de Didáctica de la Universidad de Cádiz, durante los días 8, 15, 17 y 22 de septiembre de 2009.

⇒ Desde el mes de noviembre de 2009 se están llevando a cabo las **acciones formativas** dirigidas a los empleados con desfases competenciales en las distintas competencias genéricas.

4.2. Fase 2: Determinación y evaluación de las competencias específicas comunes

1. Catálogo de competencias específicas comunes

a) Selección de las competencias específicas comunes

Partiendo de un listado de 18 posibles competencias específicas comunes elaborado por el GTAP basándose en las funciones propias de las correspondientes categorías y puestos tipo, se envió a una muestra de 155 PAS pertenecientes a distintos puestos tipo, para que valoraran cada una de ellas de 1 a 4, según el **criterio** de “importancia para el desempeño del puesto de trabajo”, recibiendo 135 respuestas (87%). Posteriormente, las 18 CEC seleccionadas se enviaron a todo el PAS para su valoración, contestando 386 personas (59%). Como resultado, se eligieron tres CEC por cada uno de los puestos tipo establecidos en la Universidad.

b) Aprobación del catálogo de competencias específicas comunes

Las 11 competencias específicas comunes, relacionadas en la *tabla 9*, fueron aprobadas por el **Consejo de Dirección de la Universidad de Cádiz** en el mes de diciembre de 2009, pasando a formar parte del Catálogo de competencias del PAS de la Universidad de Cádiz.

Una vez seleccionadas las competencias específicas comunes de cada puesto tipo, se elaboraron los cuestionarios con las conductas asociadas a cada uno de los cuatro niveles de cada competencia. Para ello, se solicitó a 272 personas, pertenecientes al PAS, que nos remitieran comportamientos asociados a su puesto de trabajo en relación con cada una de las competencias específicas asignadas a su puesto. Cuarenta y seis personas nos enviaron sus aportaciones, que

fueron tenidas en cuenta e incorporadas a cada uno de los cuestionarios que elaboró el grupo de trabajo del Área de Personal.

A fin de establecer el nivel requerido para cada puesto tipo en las competencias específicas asignadas a los mismos, se creó un grupo de trabajo integrado por el GTAP, dos Administradores y un Director de Área.

A la vista de las conductas asociadas a cada uno de los niveles, se establecieron los niveles requeridos.

PUESTO TIPO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS																																											
	APRENDIZAJE				COMUNICACIÓN				CONTROL DIRECTIVO				CREATIVIDAD E INNOVACIÓN				DECISIÓN				DESARROLLO DEL EQUIPO				GESTIÓN DEL TIEMPO				HABILIDAD ANALÍTICA				PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN				RIGUROSIAD				TRABAJO EN EQUIPO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
DIRECTOR DE ÁREA								X											X					X																				
JEFE SERVICIO / ADMINISTRADOR												X							X																									
COORDINADORES															X																									X				
JEFE UNIDAD / ENCARGADO EQUIPO				X																								X												X				
TÉCNICO SUPERIOR				X								X												X																				
TÉCNICO MEDIO				X																																			X					
TÉCNICO ESPECIALISTA				X																																			X	X				
TÉCNICO AUXILIAR				X																																			X					
JEFE GESTIÓN / COORDINADORES CONSERJERÍA				X																																				X				
GESTOR				X																																			X					
SECRETARIO								X																															X					

Tabla 11 –Niveles requeridos Competencias Especificas Comunes

2. Formación

Como veremos con más detenimiento en el capítulo dedicado a resultados, durante esta segunda fase se ha realizado la formación en competencias del personal de administración y servicios por parte del grupo de formadores internos, así como se ha iniciado el proceso de tutorización.

En cuanto a la formación en competencias del PAS, en el período comprendido entre noviembre de 2009 y diciembre de 2010, se han llevado a cabo un total de **48 sesiones formativas** sobre desarrollo de las competencias genéricas, en las que han participado un total de **648 asistentes**.

Como hemos mencionado antes, los tutores han sido formados en diciembre de 2010 en gestión y evaluación de competencias genéricas, así como en *coaching*.

3. Evaluación

El proceso de evaluación de las competencias en esta segunda fase ha supuesto un cambio significativo respecto a la evaluación realizada en el año 2008. Por una parte, supone la segunda evaluación de las competencias genéricas, cuyos cuestionarios de evaluación fueron revisados y mejorados con las aportaciones de los interesados, como veremos en el próximo capítulo (evaluación y revisión). El hecho de que sea la segunda evaluación nos permite obtener resultados sobre la tendencia en la evaluación de las competencias genéricas, que se analizarán en el capítulo 9 de esta memoria.

Por otra parte, esta segunda evaluación se ha llevado a cabo en el período de junio a septiembre de 2010 y se ha realizado mediante la aplicación informática Meta4. Por tanto, el cambio cualitativo que ha supuesto pasar de evaluar mediante un formulario en intranet que volcaba sus resultados en una base de datos (evaluación de 2008) a disponer de un software específico en materia de evaluación de competencias (evaluación de 2010), es un avance significativo en la gestión de los recursos necesarios para la implantación efectiva de la gestión por competencias.

La puesta en marcha de esta nueva aplicación informática se ha realizado con el esfuerzo conjunto de las Universidades andaluzas, teniendo la formación de los técnicos y gestores del Área de Personal que van a utilizar esta herramienta un papel fundamental. Esta formación se realizó en distintas sesiones en los años 2009 y 2010.

Además, la aplicación Meta4 ha sido adaptada específicamente al modelo de evaluación, estructura, funcionamiento y requerimientos de la Universidad de Cádiz, por lo que responde completamente a nuestras necesidades. Aprovechando la nueva plataforma tecnológica, se implementaron algunas propuestas de mejora en el procedimiento de evaluación surgidas del análisis realizado en la fase anterior. En este sentido, aunque el modelo de evaluación no ha cambiado, el cuestionario de evaluación varió, principalmente, en dos grandes cuestiones:

- Las conductas a evaluar no aparecen asociadas al correspondiente nivel de la respectiva competencia, a diferencia del cuestionario anterior.
- Cada conducta se evalúa con una escala de cuatro valores (siempre, habitualmente, algunas veces y nunca).

A continuación se puede observar un ejemplo del cuestionario correspondiente a la competencia específica común “Aprendizaje”.

Conocimientos+ : APRENDIZAJE

BUSCO NUEVAS ALTERNATIVAS DE APRENDIZAJE, QUE PUEDAN APORTAR ENFOQUES NOVEDOSOS PARA EL DESEMPEÑO DE MIS FUNCIONES. SIEMPRE

INCORPORO NUEVOS CONOCIMIENTOS, METODOS, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS EN MI TRABAJO. SIEMPRE

COMPARTO MIS CONOCIMIENTOS CON MIS COMPAÑEROS CUANDO ESTOS ME LO SOLICITAN. SIEMPRE

PROPONGO NUEVAS ACTIVIDADES FORMATIVAS QUE CONSIDERO QUE SERIAN DE UTILIDAD EN MI PUESTO DE TRABAJO. SIEMPRE

ME INSCRIBO COMO PARTICIPANTE EN ALGUNAS ACCIONES FORMATIVAS A LO LARGO DEL AÑO. SIEMPRE

DESECHO LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO Y LA INFORMACION QUE HA QUEDADO OBSOLETA O QUE NO SE ADECUA A LA SITUACION ACTUAL. SIEMPRE

ANALIZO LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, ADAPTANDOLOS A LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS. SIEMPRE

MUESTRO INTERES POR ACTUALIZAR MIS CONOCIMIENTOS Y ADQUIRIR OTROS NUEVOS. SIEMPRE

ACUDO A LAS ACCIONES FORMATIVAS RELACIONADAS CON MI PUESTO DE TRABAJO CON ACTITUD ABIERTA E INTERES POR ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS A FIN DE APLICARLOS EN EL MISMO. SIEMPRE

PONGO A DISPOSICION DE MIS COMPAÑEROS LOS CONOCIMIENTOS DE LOS QUE DISPONGO. SIEMPRE

ME INTERESO POR PARTICIPAR EN LAS ACCIONES FORMATIVAS RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES DE MI PUESTO DE TRABAJO. SIEMPRE

TENGO UNA ACTITUD PERMANENTE DE APRENDIZAJE Y BUSQUEDA DE NUEVOS CONOCIMIENTOS E INFORMACION. SIEMPRE

SIEMPRE
HABITUALMENTE
ALGUNAS VECES
NUNCA

Figura 3 – Ejemplo cuestionario CEC Aprendizaje

4. Análisis y revisión

En estos momentos estamos inmersos en el análisis de los resultados de la evaluación realizada en esta segunda fase, cuyos primeros datos se incluyen en el capítulo 9 de esta memoria. Asimismo, durante el presente año revisaremos la práctica (modelo, cuestionario, procedimiento de evaluación, etc.), al igual que se hizo después de la evaluación de la CG en el año 2008.

4.3. Fase 3: Determinación y evaluación de las competencias específicas técnicas

Esta fase supone un cambio cualitativo respecto a la metodología empleada en la determinación de las CG y CEC, elaboración del cuestionario y el procedimiento de evaluación. Por la propia naturaleza de las competencias específicas técnicas, mucho más cercanas al concepto de funciones de los puestos de trabajo y de contenido más técnico (conocimientos y habilidades en lugar de actitudes), el papel de las unidades cobra protagonismo respecto al Área de Personal. De esta forma, se plantea esta fase con un marcado carácter descentralizado, correspondiendo a las propias unidades administrativas y de servicios las tareas de determinación de las CET, la elaboración del cuestionario de evaluación y el procedimiento evaluador. El papel de la Gerencia y del Área de Personal será el de establecer directrices y coordinar este proceso.

Para garantizar la ejecución de esta fase con éxito, se ha llevado a cabo una experiencia piloto en el establecimiento de las CET del Área de Personal. Durante el año 2010, se envió un cuestionario de valoración de puestos de trabajo a todos los integrantes de dicho Área, en el que se determinaban aspectos tales como:

ASPECTOS GENERALES TRATADOS EN CUESTIONARIO DE VALORACIÓN PARA DETERMINAR LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS TÉCNICAS DEL ÁREA DE PERSONAL
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO: Denominación del Puesto, Nivel, Grupo, Área a la que pertenece.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO: Funciones, Tareas habituales/no habituales, Temporalización de las mismas.
RELACIONES HABITUALES DEL PUESTO: Relaciones internas y externas, Objetivo de la relación, Determinación de la frecuencia.
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO: Formación académica y complementaria.
COMPETENCIAS GENÉRICAS, ESPECÍFICAS COMUNES Y ESPECÍFICAS TÉCNICAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO.
OBSERVACIONES: Otros aspectos que considere de interés para comprender el puesto de trabajo

Tabla 12 – Aspectos tratados en el Cuestionario de Valoración

Una vez cumplimentados los cuestionarios, el GTAP determinó en sendas reuniones mantenidas en el segundo semestre del año 2010 las competencias específicas técnicas de cada puesto de trabajo del Área.

Está prevista para el presente año la elaboración de los cuestionarios de evaluación de las CET, así como la realización del proceso de evaluación de éstas.

Durante el segundo semestre del año 2011 se realizará el análisis y revisión de la experiencia piloto y tras las correspondientes modificaciones, en su caso, se implementará este sistema al resto de las unidades administrativas de la Universidad durante el año 2012 para que, de manera descentralizada, determinen, evalúen y analicen las CET de su personal. Con tal motivo, está prevista la realización de una serie de actividades formativas dirigidas a los mandos intermedios de la Universidad sobre el modelo de determinación y evaluación de las competencias específicas técnicas.

4.4. Fase 4: Despliegue de la gestión por competencias al sistema integral de gestión de recursos humanos

Como se ha indicado al inicio de la memoria, uno de los objetivos de la presente práctica es extender la gestión por competencias a procesos de la gestión de recursos humanos más allá de la formación y el desarrollo, con el fin de conseguir el elemento de integralidad que caracteriza a la gestión por competencias. De este modo, al finalizar la práctica se pretende que esta forma de gestionar las personas de la Universidad de Cádiz tenga su reflejo en los siguientes procesos: selección de personal; promoción profesional; evaluación del desempeño; y retribuciones.

⇒ En materia de **selección** de personal hay que destacar que la Universidad de Cádiz, como Administración Pública, se rige por una serie de normas que regulan el acceso a la Función Pública. Asimismo, el EBEP reconoce el derecho de las organizaciones sindicales para negociar los criterios generales en materia de selección, por lo que cualquier actuación en este sentido debe ser negociada con los sindicatos.

Siguiendo una de las estrategias que la Dirección de la Universidad se había planteado para la implantación integral de la gestión por competencias, hay que señalar que antes de acometer la revisión de los sistemas y reglamento de selección, se decidió incorporar puntualmente en algunos procesos selectivos dirigidos a la selección de personal funcionario interino las competencias del puesto de trabajo en el perfil del mismo, dentro de las bases de convocatoria. De esta forma se evitaba, por una parte, abordar el debate prematuro de la selección por competencias en un momento en que aún no está definitivamente consolidada esta forma de gestión de las personas y, por otra, realizar actuaciones concretas que serían objeto de análisis para facilitar la introducción de la evaluación de las competencias en todos los procesos selectivos.

En concreto, se han incluido competencias en el perfil de los puestos de trabajo en las siguientes convocatorias:

- Procesos selectivos para el nombramiento de tres funcionarios interinos en los puestos de Asesores Técnicos de la Unidad de Evaluación y Calidad, en los años 2007 y 2009.
- Proceso selectivo para la contratación temporal de un Titulado de Grado Medio en el Área de Personal, en el año 2007.

⇒ En lo que respecta a la **promoción profesional**, se está abordando la introducción de la gestión por competencias en los siguientes procedimientos:

- a) **Carrera horizontal.** En la propuesta que las Universidades andaluzas han realizado a las Centrales Sindicales en reunión de la Mesa Sectorial del PAS de dichas Universidades de 4 de febrero de 2010, se incluye la superación de la evaluación de las competencias como elemento a tener en cuenta para obtener los correspondientes escalones de la carrera horizontal. Cada escalón supondrá el percibo de un determinado complemento retributivo.
- b) **Provisión de puestos de trabajo.** En el borrador de Reglamento de provisión de puestos de trabajo del PAS funcionario de la Universidad de Cádiz, acordado con la Junta de personal de administración y servicios en el mes de mayo de 2010, se incluye en el correspondiente baremo para obtener un puesto de trabajo en los concursos de méritos que se convoquen, la valoración del resultado de la evaluación de las competencias.

⇒ De acuerdo con lo establecido en el tercer objetivo del cuarto nivel del CPMCS a evaluar en el año 2012, se obtendrá el cuarto tramo económico del citado complemento de productividad por superar una **evaluación del desempeño** en la que se incluirá la evaluación de las competencias. Para garantizar el éxito de este proceso se pretende realizar una convocatoria extraordinaria en el presente año 2011 para aquellas unidades que quieran adelantar el percibo

del cuarto tramo económico ligado a la superación del cuarto nivel del CPMCS. Para ello, el Área de Personal ha elaborado un borrador de modelo de evaluación de desempeño que gira fundamentalmente en torno a dos ejes:

- Consecución por la correspondiente unidad administrativa de dos o tres objetivos a determinar por la Gerencia, relacionados con la mejora de los servicios.
- Superar un determinado nivel en dos evaluaciones consecutivas de las competencias.

⇒ Por último, como se desprende de algunas de las actuaciones apuntadas, la gestión por competencias tendrá repercusión en las **retribuciones** de los empleados de la Universidad a través de varios procedimientos:

- Consecución de escalones en la carrera horizontal que incluirá la superación de la evaluación de competencias.
- Cumplimiento del cuarto nivel del complemento de productividad para la mejora y calidad de los servicios que presta el PAS, que contendrá la superación de la evaluación del desempeño que incluirá, a su vez, la evaluación de las competencias.

De la forma apuntada, se pretende con esta cuarta y última fase, hoy día en proceso de desarrollo, que la gestión por competencias tenga un alcance integral en la gestión de las personas.

5. EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Desde el Área de Personal de la Universidad de Cádiz se han analizado, revisado y evaluado los resultados obtenidos a lo largo de la implantación del proceso de evaluación de competencias genéricas en el que se han podido identificar y consensuar las acciones de mejora que a continuación se detallan.

ELEMENTOS	2008		2009		2010		ACCIONES DE MEJORA
	EJN	JLD	EJN	JLD	EJN	JLD	
Discusiones Alianza Universidades Andaluzas							Precisión del Catálogo de Competencias, Adaptación del programa informático META4 a las necesidades de las Universidades Andaluzas
Difusión Modelo Evaluación de Competencias Genéricas							Revisión cuestionario evaluación: redefinir algunas conductas, ajustar niveles de exigencias, mayor difusión del modelo de evaluación
Campo de observaciones del cuestionario de evaluación							Autoevaluación: Redefinir determinadas conductas; Evaluación del Jefe: formación de las personas que evalúan; elaborar cuestionario ciego; posibilidad de situar al evaluado en un nivel inferior al 1
Entrevistas para determinar el Nivel Actual de las competencias							Incidir en mejorar y ampliar la información del modelo de evaluación
Análisis de los Resultados							Revisar los Niveles Requeridos de algunas competencias; Establecer dos cuestionarios de evaluación en función del puesto directivo/no directivo
Debates Grupo Formación de Competencias Genéricas							Mayor participación de la comunidad universitaria en la elaboración del cuestionario

Tabla 13 - Acciones de mejora

De la revisión del proceso y modelo de evaluación de competencias se detectó la necesidad de contar con mayor participación de la comunidad universitaria en el desarrollo del mismo, por lo que se han ido creando grupos de trabajo en función de la mejora a implantar, como veremos en el capítulo 6.

La mencionada **alianza** de cinco Universidades andaluzas ha permitido el análisis, discusión e intercambio de ideas con vistas a mejorar el proceso de implantación de la gestión por competencias en nuestra Universidad. A través de las reuniones mantenidas a lo largo del año 2008 y principios del 2009, se ha establecido un catálogo de competencias a partir del cual, cada Universidad, una vez valoradas sus necesidades, ha personalizado. A su vez, esta agrupación de Universidades andaluzas, ha trabajado para llegar a un consenso en cuanto a la herramienta de gestión Meta4. Esta herramienta informática se está adaptando a las necesidades que van surgiendo a lo largo del proceso de implantación, y se va nutriendo de las mejoras que aportan cada una de las Universidades.

Respecto a la **revisión del cuestionario** de competencias genéricas, como se ha mencionado anteriormente, se constituyó un grupo de trabajo con personas de cada uno de los puestos tipo representativos de la Universidad de Cádiz que, voluntariamente, manifestaron su interés en participar en el mismo. Una vez formalizado el grupo, se le remitió un cuestionario en el que previamente, el Área de Personal modificó aquellas conductas que se habían detectado

que, de forma genérica, resultaban problemáticas. Se solicitó a cada miembro del grupo que reflexionara sobre aquellas conductas que, a su criterio, debían modificarse, indicando el motivo por el que consideraba necesario dicho cambio. Se consensuaron las conductas y la composición definitiva del cuestionario, que posteriormente se envió a la CTAG para su revisión y visto bueno definitivo. El número de modificaciones introducidas se incluye a continuación.

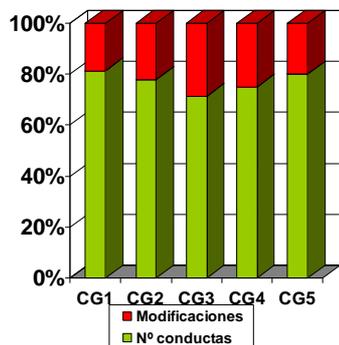


Gráfico 1 y Tabla 14 – Modificaciones al cuestionario de evaluación de CG

Competencia	Número conductas	Número modificaciones	Porcentaje
Orientación al Usuario	13	3	23.08
Orientación a Resultados	14	4	28.57
Adaptabilidad al Cambio	15	6	40.00
Compromiso	12	4	33.33
Solución de Problemas	12	3	25.00
Total	66	20	30.30

Igualmente se crearon **grupos de trabajo** para colaborar en el despliegue de las competencias específicas, formados por personas que son referentes en su desempeño competencial y deseaban participar voluntariamente en los mismo, estando representados todos los puestos tipo existentes, con la finalidad de que los comportamientos observables que se definieron fueran lo más cercano posible a la realidad profesional de los distintos puestos de trabajo.

Otros elementos tenidos en cuenta para la revisión de los procesos son los surgidos durante los debates en las acciones formativas, con las personas destinadas a impartir los talleres de cada una de las cinco competencias genéricas, destinados a los empleados con desfase negativo en alguna de las competencias. Una de las aportaciones más importantes de los asistentes versaba sobre cómo ampliar y cerciorarnos de que la información sobre el proceso de evaluación de competencias era entendida por todo el PAS. Por ello, está previsto realizar actividades formativas dirigidas a los responsables de las unidades en materia de gestión y evaluación de las competencias, con el fin de que actúen como elementos transmisores del proceso. Asimismo, se amplió el número de reuniones informativas previas a la evaluación de competencias del año 2010, así como se mejoraron las instrucciones para la cumplimentación del cuestionario.

De forma general, por parte del Área de Personal y, a modo de recopilación de todas las sugerencias aportadas internas y externamente en el proceso, se tuvieron en cuenta en la revisión del cuestionario de competencias genéricas una **serie de mejoras**, entre ellas:

- **Modificación** del contenido de algunas **conductas** que resultaron especialmente confusas o problemáticas. Un ejemplo de ellas es la conducta “Acepto los cambio sin reticencias”, incluida en la competencia Adaptabilidad al cambio.
- Elaboración de **dos cuestionarios distintos**, dirigidos a personal directivo/no directivo.
- **Discriminar** dentro de las personas que tienen nivel 1 en la evaluación, aquéllas que no alcanzan la totalidad de las conductas del mencionado nivel. En la evaluación del año 2008 se dio por superado el mencionado nivel aunque no se tuvieran todas las conductas asociados al mismo.
- Utilización de un **cuestionario ciego** en el que la persona que está evaluando desconoce el nivel asociado a esa conducta. Se evaluará cada conducta mediante una escala de cuatro valores.

Alineado con la estrategia de revisión continua que se estableció como eje para implantar la gestión por competencia, la presentación de la práctica a **la V Edición de los premios a la calidad de los servicios públicos y administración electrónica convocados por la Junta de Andalucía** en el año 2010 supuso, además de un espaldarazo al trabajo que estamos desarrollando, una oportunidad para que expertos evaluadores analizaran el mismo y detectaran posibles áreas de mejora. Algunas de las mejoras propuestas, ya implantadas, se reflejan en el siguiente cuadro:

INFORME DE EVALUACIÓN – V EDICIÓN PREMIOS A LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA ÁREAS DE MEJORA	
ÁREAS DE MEJORA	MEDIDAS TOMADAS
Aunque el objetivo general de la práctica se deduce de la memoria, no se concretan objetivos generales ni específicos. Esto dificulta el establecimiento de indicadores y su seguimiento posterior	Concreción de objetivos general y específicos
No se evidencia planificación sobre cómo y cuándo se asumirá la GxC en los procesos de selección de personal, provisión de puestos movilidad interna y retribuciones	Elaboración de la propuesta de Reglamento de provisión de puestos
No se evidencia continuidad en las acciones formativas contempladas para los formadores internos. Ello facilitaría la actualización de conocimientos y metodología	Planificación y realización de actividades formativas: - Entrevistas de competencias - Coaching
No se evidencia planificación en la implantación del software específico para la GxC	Implantación del software en mayo de 2010

Tabla 15 –Informe de Evaluación

6. COMUNICACIÓN INTERNA, PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN

Una de las estrategias que la Dirección de la Universidad estableció para la puesta en marcha de la gestión por competencias era la sensibilización y participación del personal de administración y servicios en las distintas actuaciones a realizar.

⇒ En lo que respecta a las actuaciones en materia de *sensibilización e implicación* de las personas, como hemos comentado anteriormente, el **Gerente** y el Director de Personal de la Universidad de Cádiz realizaron una ronda de sesiones informativas en los cuatro Campus de la Universidad dirigida al PAS de la misma. En concreto, se llevaron a cabo cuatro sesiones informativas, una por cada Campus, durante el periodo del 13 de septiembre al 1 de octubre de 2007.

En la I Jornada de difusión de la mejora de la calidad de los servicios que presta el PAS de la Universidad de Cádiz, celebrada el día 24 de julio de 2008, se incluyó una ponencia por parte del Área de Personal relativa a la “evaluación de las competencias”.

Igualmente, siguiendo con la estrategia de sensibilización e implicación y teniendo en cuenta el papel fundamental que los mandos intermedios de la Universidad suponen en la misma, se incluyó en la reunión de 25 de noviembre de 2008 una comunicación sobre “La evaluación de las competencias: situación actual y propuesta de futuro”, dentro de las reuniones periódicas que la Gerencia mantiene con este colectivo.

⇒ En cuanto al proceso de *comunicación* interna a la plantilla referente a las distintas fases y actividades relacionadas con la puesta en marcha de la gestión por competencias, se llevaron a cabo para todo el PAS de la Universidad de Cádiz distintas sesiones informativas por parte del **Director y los Técnicos del Área de Personal**. Las fechas de las sesiones celebradas fueron las siguientes:

SESIONES INFORMATIVAS 2008	
Campus Cádiz	8 y 14 de abril de 2008
Campus Puerto Real	8 de abril de 2008
Campus Algeciras	9 de abril de 2008
Campus de Jerez	11 de abril de 2008
PAS en turno de tarde	8 de abril de 2008

Tabla 16 – Sesiones informativas 2008

Asimismo, además de las sesiones informativas mencionadas, se han utilizado las siguientes herramientas e instrumentos como medios de información:

- Tablón virtual de anuncios (tavira) de la Universidad de Cádiz, aplicación informática de desarrollo propio que permite enviar correos electrónicos masivos.
- Creación de dos direcciones de correo electrónico (mejora.calidadpas@uca.es y desarrollo.personas@uca.es) específicas para la realización de consultas, dudas, sugerencias y propuestas relacionada con la puesta en marcha del CPMCS y, en especial, de la gestión por competencias.
- Publicación de noticias destacadas en el Canal de Noticias de la página web de la Universidad de Cádiz.
- Creación de un enlace específico en la página web del Área de Personal donde se accede, mediante la intranet, a toda la información relativa a la gestión por competencias:
 - Documento sobre la gestión por competencias y su evaluación.
 - Manual explicativo del procedimiento de evaluación.
 - Catálogo de competencias.
 - Resultados de la evaluación de competencias.

En relación con el segundo proceso de evaluación de las competencias genéricas y primero de las competencias específicas comunes realizado en el año 2010, se mantuvieron rondas informativas dentro de la campaña de difusión del citado proceso evaluativo. En primer lugar se celebraron una serie de sesiones informativas con aquellas personas que tenían el rol de evaluador y, en segundo lugar, con todo el personal de administración y servicios. En ambas rondas, se presentó la nueva aplicación informática Meta4 y el portal telemático que soporta el proceso de evaluación, además de informar sobre las mejoras introducidas en el proceso y en los cuestionarios de evaluación. Las fechas concretas de las citadas sesiones informativas se indican en el cuadro siguiente.

CAMPUS	SESIONES INFORMATIVAS 2010	
	A EVALUADORES	A Todo PAS
Campus Cádiz	9 de Junio de 2010	14 (mañana) y 15 (tarde) de Junio de 2010
Campus Puerto Real	9 de Junio de 2010	14 (mañana y tarde) de Junio de 2010
Campus Algeciras	1 de Junio de 2010	15 de Junio de 2010
Campus de Jerez	3 de Junio de 2010	10 de Junio de 2010
PAS en turno de tarde		14 y 15 de 2010

Tabla 17 –Sesiones informativas 2010

En la actualidad tenemos pendiente de comunicar a la plantilla los resultados del segundo proceso evaluativo, estando previsto publicarlos en la web del Área de Personal dentro del primer trimestre del presente año 2011. Por otra parte, el análisis de los resultados se difundirá al personal a través de las distintas reuniones que la Gerencia mantiene con el mismo (próxima Jornada de difusión de la mejora de la calidad de los servicios a celebrar en junio de este año; reunión con los mandos intermedios a celebrar en segundo trimestre del año) y se publicará en la intranet.

⇒ El número de personas que han participado confirma que la estrategia prevista de **participación** supone una fortaleza del proceso de implantación de la gestión por competencias en la UCA, por la implicación de un amplio número de personas en las distintas actividades que conforman la práctica (determinación de las competencias, evaluación, análisis y revisión y formación), como se puede apreciar en la siguiente figura:

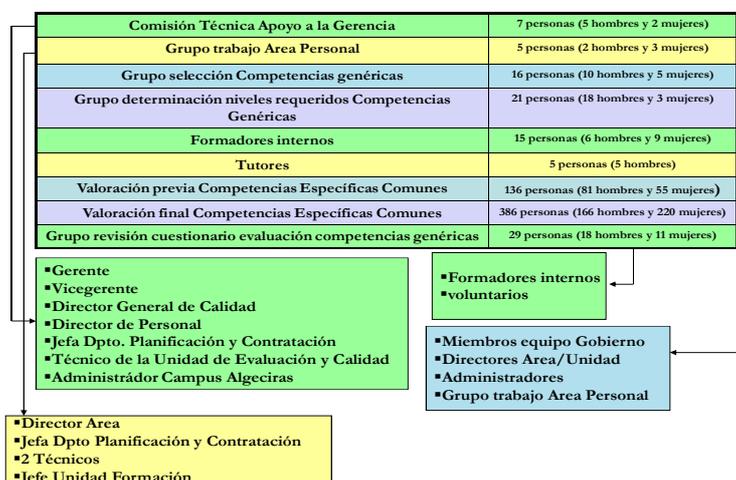


Figura 4 – Número de personas participantes en la práctica

A la vista del cuadro anterior es de destacar el elevado número de personas que participaron en la determinación de las competencias específicas comunes: 386 empleados, lo que supone un 53,7 % de la plantilla de PAS de la Universidad.

7. GESTIÓN DE RECURSOS Y ALIANZAS

Las actuaciones efectuadas en materia de la gestión de recursos y alianzas han ido encaminadas a garantizar los medios económicos, tecnológicos y personales necesarios para conseguir que la gestión por competencias se implante de manera adecuada y sostenible en el tiempo, creando una ventaja competitiva en nuestra Universidad.

De esta manera, se han realizado las siguientes actuaciones:

- Reuniones conjuntas durante todo el período de vigencia de la presente práctica de las **Universidades públicas de Andalucía** para tratar sobre la puesta en marcha del CPMCS y de la gestión por competencias.
- Firma por parte del Gerente de una **alianza entre cinco Universidades** andaluzas (Cádiz, Córdoba, Huelva, Jaén y Pablo de Olavide) para colaborar en la puesta en marcha de las acciones necesarias en materia de gestión de personal y de procesos en el marco de la implantación del CPMCS. Fruto de esta alianza se han realizado reuniones periódicas en las citadas Universidades, intercambiando información relativa a carta de servicios, mapas de proceso, encuestas de clima laboral y evaluación de competencias. También se ha realizado formación conjunta de dichas Universidades en materia de gestión competencias, evaluación de competencias y evaluación del desempeño (las dos primeras en Sevilla en los años 2007 y 2008 y la última en Cádiz en el año 2009).
- Inclusión en los **presupuestos** de la Universidad de Cádiz en el año 2007 de una partida para la **Contratación** laboral de una **Técnico** de Grado Medio eventual a partir de febrero de 2008, con titulación de Psicóloga, para el apoyo a la puesta en marcha del CPMCS y, en especial, de la gestión por competencias. En la propuesta de revisión de la relación de puestos de trabajo que se ha presentado a los representantes de los trabajadores en octubre de 2010 se incluye la **consolidación** del mencionado puesto de trabajo.
- Durante los años 2007 y 2008 las Universidades andaluzas contactamos con distintas empresas proveedoras de software específico en materia de evaluación de competencias, llegando finalmente a un acuerdo para la **adquisición de la aplicación Meta4**, financiada parcialmente por la Junta de Andalucía. El hecho de la adquisición por todas las Universidades andaluzas del mismo software supuso un considerable ahorro en el precio final de venta, además de los beneficios que está suponiendo para todas ellas las distintas mejoras del programa solicitadas por algunas Universidades, que se están implementando y poniendo a disposición de todas ellas. Por último, el disponer de resultados utilizando la misma herramienta también nos facilitará la comparación de los resultados de las evaluaciones de las distintas Universidades.

8. IGUALDAD DE GÉNERO

La Universidad de Cádiz es una Administración Pública que, como tal, respeta e impulsa la igualdad de género en todas sus actuaciones. En este sentido es de destacar la reciente creación el pasado año 2010 de la **Unidad de Igualdad** de la Universidad de Cádiz, así como de la **Comisión de Igualdad**, entre cuyos miembros se incluye una de las Técnicas del Área de Personal que trabaja directamente en la puesta en marcha de la gestión por competencias.

En este sentido, en la presente práctica el género no incide directamente en sus objetivos o resultados. No obstante lo anterior, es importante considerar que el género se ha tenido en cuenta en los análisis efectuados de los resultados de la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior, adelantando parcialmente datos a los que volveremos en el capítulo de resultados, vamos a realizar un somero análisis desde la perspectiva de género de tres aspectos importantes: la participación, los resultados de la evaluación y la formación.

⇒ En relación con la **participación** de hombres y mujeres en los distintos grupos de trabajo creados para la puesta en marcha de la gestión por competencias, ya vimos en el capítulo 6 algunos datos al respecto. Centrándonos ahora en el aspecto de género, consideramos importantes las siguientes cuestiones:

- La plantilla total de PAS de la Universidad de Cádiz es de 719 personas, de los cuales el 43% son hombres y el 57% mujeres.



Gráfico 2 – Plantilla PAS Universidad de Cádiz

- De acuerdo con los datos de participación señalados en la *figura 4*, el número total de personas que han intervenido en las distintas actuaciones de manera voluntaria es de 620, repartidos en 312 hombres y 308 mujeres, que en términos porcentuales supone que el 49,68% de las personas participantes han sido mujeres, porcentaje 7 puntos inferior al porcentaje de mujeres existente en la plantilla de PAS.

⇒ Respecto a los datos sobre resultados de **evaluación**, en el análisis realizado de los mismos desagregados por sexo, referidos a la evaluación de las competencias genéricas de los años 2008 y 2010, hay que señalar que porcentualmente el número de mujeres con nivel actual 1 y 2 es mayor que el de los hombres:

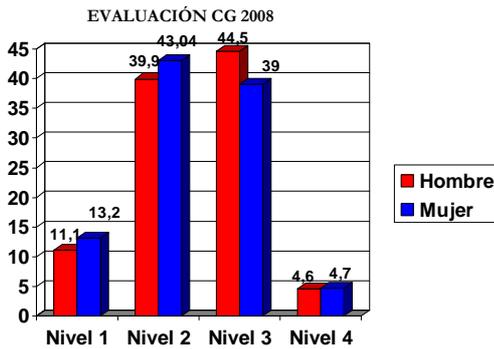


Gráfico 3 – Resultados evaluación CG 2008

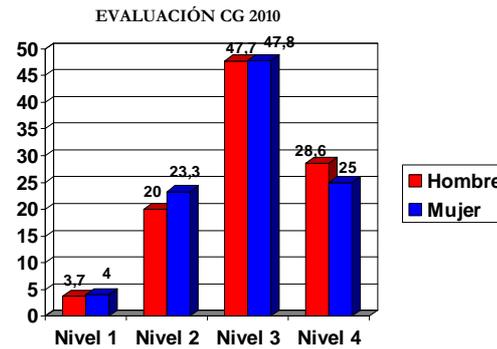


Gráfico 4 – Resultados evaluación CG 2010

Sin embargo, siguiendo con las evaluaciones de las competencias genéricas de los años 2008 y 2010, si comparamos el resultado de las mismas en relación al género y referidos al gap2 (diferencia entre el nivel actual de competencias de la persona y el nivel requerido del puesto de trabajo), la mujer tiene mejores porcentajes, como se puede ver en los gráficos siguientes.

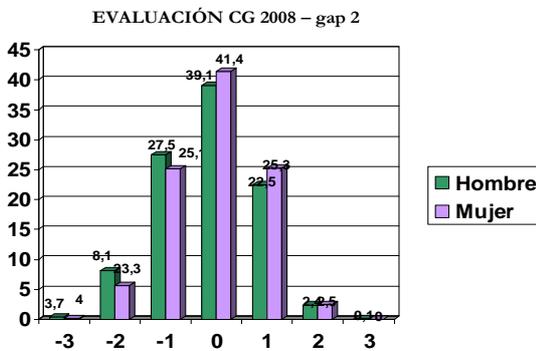


Gráfico 5 – Resultados evaluación CG 2008 gap2

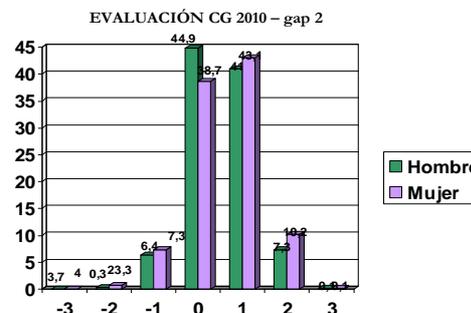


Gráfico 6 – Resultados evaluación CG 2010 gap2

La aparente incongruencia entre los datos expresados en las tablas anteriores (las mujeres tienen un nivel más bajo en el proceso de evaluación de competencias genéricas, aunque en relación con el nivel requerido tienen menos desfases negativos que los hombres), se explica al comprobar que aquéllas ocupan puestos de trabajo cuyo nivel requerido es menor que los ocupados por los hombres, como se observa en los siguientes gráficos:

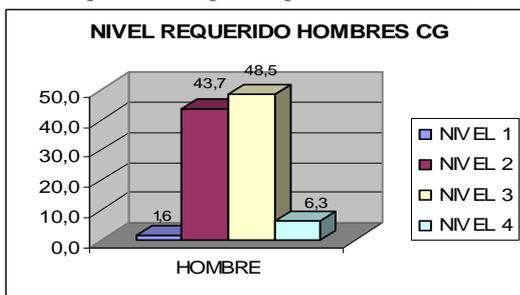


Gráfico 7 – Niveles requeridos hombres CG

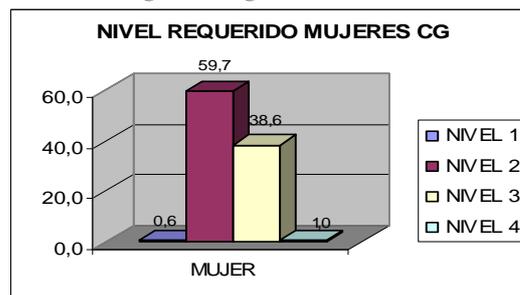


Gráfico 8 – Niveles requeridos mujeres CG

Por otro lado, en la evaluación de las competencias específicas comunes del año 2010 destacan los siguientes valores referidos a una escala del 1 al 4:

	HOMBRES			MUJERES			TOTAL		
	AUTOEV	JEFE	DIFERENCIA	AUTOEV	JEFE	DIFERENCIA	AUTOEV	JEFE	DIFERENCIA
CEC 1	2,94	2,97	-0,03	2,81	2,47	0,35	2,87	2,95	-0,08
CEC 2	3,45	2,50	0,95	3,67	3,94	-0,27	3,59	3,78	-0,18
CEC 3	3,73	2,75	0,98	4,00	4,00	0,00	3,80	3,00	0,80
CEC 4	3,31	3,13	0,18	2,40	2,75	-0,35	3,10	3,05	0,04
CEC 5	3,76	3,35	0,41	3,24	3,32	-0,08	3,54	3,33	0,21
CEC 6	3,67	0,00	3,67	4,00	0,00	4,00	3,71	0,00	3,71
CEC 7	3,09	3,10	-0,01	2,78	2,81	-0,03	2,88	2,90	-0,02
CEC 8	3,44	3,26	0,18	3,19	3,29	-0,10	3,33	3,27	0,06
CEC 9	3,21	3,00	0,21	2,89	3,23	-0,34	3,03	3,27	-0,25
CEC 10	2,98	2,87	0,12	2,79	2,82	-0,03	2,87	2,84	0,03
CEC 11	3,51	3,16	0,35	3,37	3,20	0,18	3,44	3,18	0,26
MEDIA	3,18	3,03	0,15	2,93	2,86	0,07	3,04	3,00	0,04

Tabla 18 –Valores CEC año 2010

Como conclusiones podemos resaltar los siguientes aspectos:

- Los hombres tienden a autoevaluarse con valores superiores que las mujeres.
- Los jefes tienden a evaluar a sus empleados hombres por encima de las mujeres.
- La diferencia entre los resultados de la autoevaluación y la evaluación de los jefes es mucho menor en las mujeres que en los hombres.

⇒ Por último, en la relación con la **formación** y los datos referidos al género, destacamos las siguientes cuestiones:

- A las 48 sesiones formativas que se han realizado para desarrollar las competencias genéricas ha asistido un total de 648 participantes, de los que 286 son hombres (44 %) y 362 son mujeres (56 %).
- En comparación con el total de empleados de la Universidad, el número de mujeres formadas, en términos porcentuales, es ligeramente mayor que el de hombres.

9. RESULTADOS

9.1. Resultados de los procesos de evaluación de competencias

1. Evaluación de las competencias genéricas del año 2008

Los *gráficos 9 y 10* muestran los resultados de la autoevaluación de los empleados y de la evaluación del jefe, observándose que en ambos casos el mayor número de evaluados se situó en los niveles 2 y 3 en cada una de las cinco competencias genéricas.

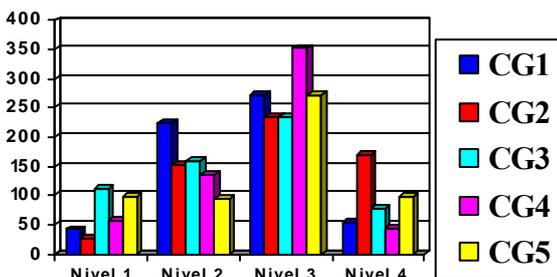


Gráfico 9: N° de Autoevaluaciones por nivel y competencia

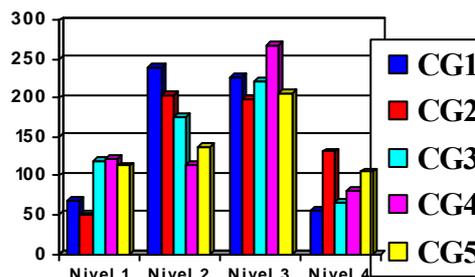


Gráfico 10: N° de Evaluaciones del Jefe por nivel y competencia

Diecinueve evaluadores hicieron uso de la técnica del **testimonio** para evaluar a 101 empleados a su cargo. Es interesante resaltar que en determinadas ocasiones, un mismo evaluador utilizó distintos testimonios para evaluar a diferentes empleados. El total de testimonios utilizados fue de 43. Por último, por lo que respecta a la técnica de **entrevista**, se utilizó en aquellas ocasiones en que el gap1 era igual a 3, independientemente del valor positivo o negativo de éste. El total de entrevistas llevadas a cabo fue de 73, siendo realizadas por el GTAP, y estando dirigidas a los propios evaluados, sus jefes o terceras personas (anteriores jefes y compañeros). De la aplicación de las técnicas de evaluación anteriores se estableció el nivel actual (NA) de cada competencia para un trabajador determinado, teniendo en cuenta la aplicación de los criterios descritos para la determinación del gap1 (*ver figura 2*).

En el siguiente gráfico podemos ver los resultados globales del **nivel actual** de los empleados en el año 2008 en cada una de las competencias genéricas del PAS de la Universidad.

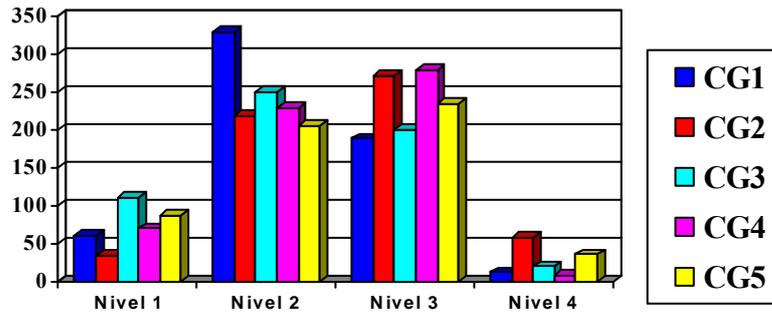


Gráfico 11: Nivel Actual PAS UCA

El gráfico anterior muestra que el Nivel Actual del PAS de la UCA se situó mayoritariamente entre los niveles 2 y 3, siendo notablemente menor el número de personas que tenían un grado de competencias correspondientes a los niveles 1 y 4.

Una vez obtenido el nivel de competencia existente (NA) del PAS, se procedió a comparar dicho nivel actual con el nivel requerido para cada puesto de trabajo (ver tabla 10) en la correspondiente competencia, de forma que se obtuvo el desfase (gap2) entre ambos niveles, sirviendo este resultado como indicador a la Universidad de las actividades formativas necesarias para mejorar el nivel competencial de sus empleados. En el siguiente gráfico se muestra el número de personas con nivel actual por debajo, igual o por encima del requerido, lo que sirvió de base para dimensionar el PDP en competencias genéricas del PAS de la UCA.

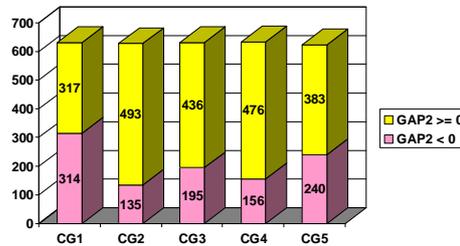


Gráfico 12: Número de PAS en relación con el GAP2 de las CG

2. Evaluación de las competencias genéricas del año 2010: tendencia

En el momento en el que se elabora esta memoria aún no está finalizada la tarea de análisis y revisión de los resultados del proceso de evaluación del año 2010, por lo que algunos de los datos que se incluyen a continuación tienen carácter provisional y las conclusiones del mismo no son definitivas.

De la comparación de los resultados de la evaluación de las competencias genéricas de los años 2008 y 2010, podemos concluir que tanto las autoevaluaciones como las evaluaciones de los jefes han supuesto valores mucho más altos en la evaluación de 2010 que en la realizada dos años antes, como se aprecia en los datos de los gráficos siguientes expresados en una escala del 1 al 4.

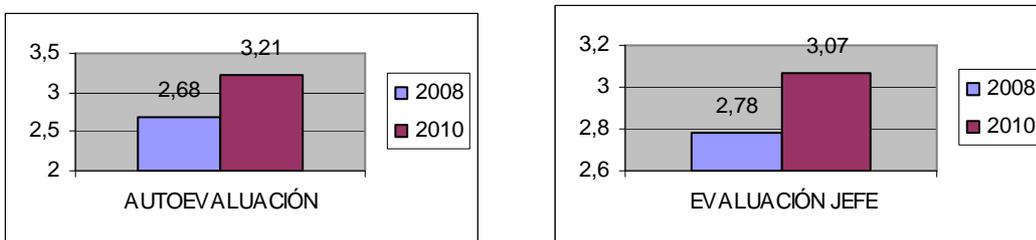


Gráfico 13: Comparación de la evaluación de las CG en los años 2008 y 2010

Como conclusión, habría que señalar que el nivel de competencias actual del PAS en relación con las competencias genéricas se ha incrementado, como se desprende del siguiente gráfico:

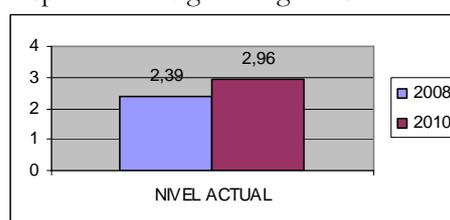


Gráfico 14: Comparación del nivel actual de CG en los años 2008 y 2010

Los motivos de esta mejora en el nivel competencial está siendo objeto de análisis y estudio, aunque parece que los esfuerzos realizados en la formación del PAS en materia de competencias genéricas, así como el mayor conocimiento e implicación del personal en todo el proceso, pueden ser algunas de las causas de este incremento.

3. Evaluación de las competencias específicas comunes

El nivel actual del PAS en lo que respecta a la primera evaluación de las competencias específicas comunes realizada en el año 2010, se puede apreciar en el *gráfico 15*. Al igual que en la segunda evaluación de las CG, de forma mayoritaria el PAS se sitúa en los niveles 3 y 4, como se aprecia en el mismo. Más detalladamente, a la derecha se representan los resultados del nivel actual de algunas de las CEC (gestión del tiempo, rigurosidad y trabajo en equipo).

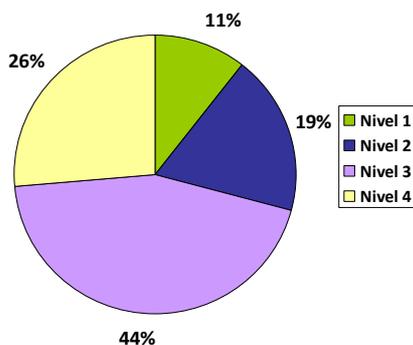


Gráfico 15: Porcentaje de PAS según niveles en la evaluación de las CEC

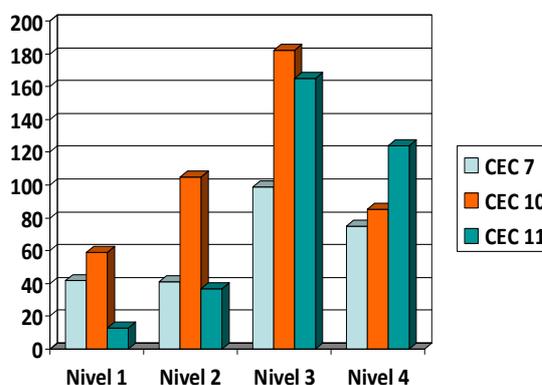


Gráfico 16: Resultado de la evaluación de 3 CEC

Al comparar el resultado de la evaluación de las CEC con el nivel requerido de las mismas, obtenemos que los gap2 se sitúan claramente en la parte positiva, siendo mínimo el número de personas que tienen un nivel actual por debajo del requerido, como se observa en el gráfico siguiente:

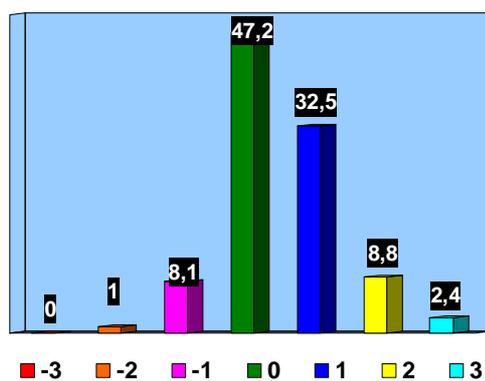


Gráfico 17: Porcentaje de gap2 en la evaluación de las CEC

9.2. Resultados en las personas

En relación con los objetivos marcados al inicio de la práctica, es importante tener en cuenta dos aspectos: en primer lugar, que la presente práctica no está finalizada, estando previsto que la misma concluya en el último trimestre del próximo año; en segundo lugar, que los indicadores que señalan el logro o no de dichos objetivos están basados, principalmente, en medidas de percepción. En este sentido vamos a utilizar como indicadores para analizar si se mejora la cualificación profesional del PAS (objetivo principal de la práctica) los siguientes instrumentos: realización de actividades formativas y de desarrollo, transferencia de la citada formación a los puestos de trabajo y mejora de la satisfacción del PAS (clima laboral) y de sus principales usuarios.

⇒ El número de PAS que ha asistido a las acciones formativas impartidas para el desarrollo de las competencias genéricas durante los años 2009 y 2010, se puede ver en la tabla siguiente. En ella se aprecia que el porcentaje medio de personas con gap2 negativo en la evaluación de competencias genéricas del año 2008 y que se ha formado para el desarrollo de las mismas, es del 61 %, lo que evidencia el gran esfuerzo en materia formativa que ha desarrollado la Universidad de Cádiz.

	Nº PAS con gap2 negativo	nº Acciones Formativas	Asistentes	%
Taller Orientación Usuarios	314	15	202	64
Taller Orientación Resultados	135	6	75	56
Taller Adaptabilidad al Cambio	195	9	122	63
Taller Compromiso	156	6	78	50
Taller Solución de Problemas	240	12	171	71
TOTAL		48	648	61

Tabla 19: Porcentaje de PAS con gap2 negativo que ha recibido formación en CG

⇒ La encuesta de satisfacción que cumplimentaron los asistentes de las citadas acciones formativas muestra unos resultados que podemos calificar como satisfactorios, con una valoración global de los cursos de 3,89 sobre una escala de 1 a 5, tal como se observa en la tabla siguiente. Mención especial, por lo que a transferencia de los resultados de la formación, merece uno de los ítems de la encuesta que se refiere a la opinión del asistente en relación con la aplicación de los contenidos del curso al puesto de trabajo, cuyo promedio es de 3,74.

TALLERES COMPETENCIAS GENERICAS DEL PAS						
Competencia	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	Promedio
Calificación global del curso	4,06	4,13	3,71	3,91	3,69	3,89
Participación y motivación	4,06	4,05	3,74	3,90	3,82	3,91
Grado de satisfacción	4,00	3,90	3,56	3,77	3,66	3,79
Asimilación y aplicación de los contenidos	3,99	3,91	3,46	3,84	3,51	3,74
Calificación global del profesorado	4,23	4,45	4,06	4,18	4,03	4,16

Tabla 20: Satisfacción del PAS con la formación en CG

⇒ Otro de los elementos que ha servido para valorar positivamente los resultados obtenidos en el proceso de implantación de la gestión por competencias, es el incremento de la satisfacción del PAS, medida a través de la correspondiente encuesta de clima laboral. En términos generales, podemos afirmar que la satisfacción del PAS ha aumentado en el período 2008-2010, como se observa en el gráfico siguiente, donde siete de los nueve factores en que se agrupan los 41 ítems de la encuesta de clima laboral, tienen un grado de satisfacción mayor en el año 2010 que en el año 2008. Interesa especialmente, en lo que a gestión por competencias se refiere, el aumento de satisfacción en los factores “puestos de trabajo” y “formación”.

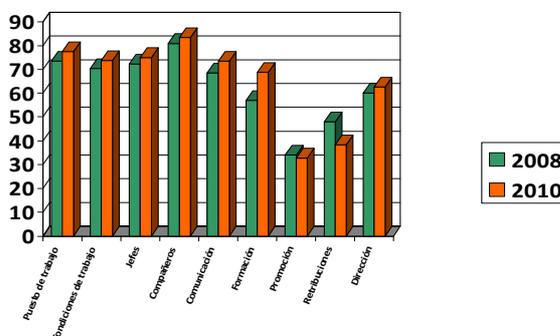


Gráfico 18: Incremento de la satisfacción del PAS en la encuesta de clima laboral

En la mencionada encuesta de clima laboral, existen dos ítems dentro de los factores señalados anteriormente, que están relacionados de manera directa con la gestión por competencias, cuyos resultados apuntan el importante grado de satisfacción del personal y el incremento de la misma en el período 2008-2010:

- Tengo el conocimiento, la experiencia y la capacidad necesaria para realizar mi trabajo actual

	Respuestas	ns/nc	% Satisfechos	% Neutros	% Insatisfechos
2008	471	2	93,32	7,04	0,64
2010	437	5	94,21	5,56	0,23

- Recibo la formación para desempeñar correctamente mi trabajo

	Respuestas	ns/nc	% Satisfechos	% Neutros	% Insatisfechos
2008	456	15	49,34	33,99	16,67
2010	421	16	60,81	28,98	10,21

⇒ Por último, la Unidad de Evaluación y Calidad viene realizando desde el curso 2007/2008 una encuesta de satisfacción del PAS y del PDI en relación con la gestión de la Universidad de Cádiz. En lo que afecta al objeto de la presente práctica conviene destacar los resultados correspondientes a algunas de las cuestiones que se plantean en dicha

encuesta relacionados con la percepción que los encuestados tienen sobre el personal de la Universidad y que se incluyen en los gráficos siguientes:

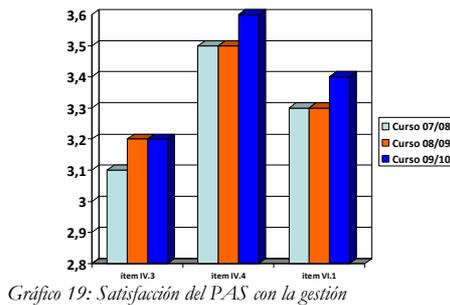


Gráfico 19: Satisfacción del PAS con la gestión

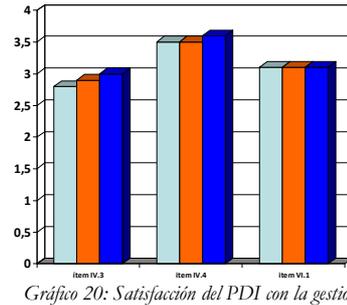


Gráfico 20: Satisfacción del PDI con la gestión

Como puede observarse, la satisfacción del PDI y del PAS respecto a la cualificación profesional del PAS ha aumentado (en una escala del 1 al 5) desde el curso 2007/2008 hasta el curso 2009/2010 en los tres ítems señalados:

- Ítem IV.3: Capacidad de resolución de problemas.
- Ítem IV.4: Cualificación del personal de la UCA.
- Ítem VI.1: Satisfacción con la gestión.

En resumen, en la siguiente figura podemos apreciar las acciones llevadas a cabo para el cumplimiento de los cuatro objetivos específicos planteados al inicio de la práctica (capítulo 2).



Figura 4 – Objetivos y acciones del modelo

10. ADAPTABILIDAD A OTRAS ORGANIZACIONES

La gestión por competencias es una manera de gestionar los recursos humanos de la organización que nació hace unas décadas en Estados Unidos y que está implantada en grandes empresas del sector privado mundial, dirigida principalmente a puestos integrados en los escalafones superiores de la organización. En la Administración Pública española los intentos de gestionar de esta forma se remontan a sólo unos pocos de años y enfocados a algunos de sus elementos o procesos, fundamentalmente a la selección.

En los últimos tres años, a raíz de la publicación del Estatuto Básico del Empleado Público, el punto de interés de las Administraciones Públicas se ha desviado al proceso de evaluación del desempeño, una de las principales novedades del Estatuto.

Por tanto, la experiencia de la Universidad de Cádiz en la implantación de la gestión por competencias la consideramos plenamente aplicable a otras Administraciones Públicas, siendo esencial, desde nuestro punto de vista, la manera participativa de implantación, que la distingue de otras experiencias en las que el papel de una consultora externa contratada a estos efectos ha eclipsado la citada participación e implicación de las personas. A la larga, esto supone un alejamiento del pilar fundamental de la gestión de los recursos humanos: el compromiso y aprovechamiento del talento de las personas de la organización.

El proceso de evaluación de las competencias del PAS de la Universidad de Cádiz, si bien mejorable y en continua revisión, supone por su sencillez y finalidad formativa un sistema fácilmente adaptable a otras Universidades, Entidades Locales y Organismos Públicos, nacionales e internacionales.

La experiencia de la Universidad de Cádiz en lo que a la gestión y evaluación de las competencias se refiere ha sido presentada en los siguientes foros:

- Publicación del póster: “La evaluación de las competencias: la experiencia de la UCA con el PAS” en las **II Jornadas de Excelencia en la Gestión Universitaria** en noviembre de 2008, organizadas por el Club Excelencia en Gestión y varias Universidades españolas.
- La experiencia en la evaluación de competencias del PAS forma parte desde el año 2009 del **Observatorio de Buenas Prácticas “Telescopi”** de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria.
- En el marco de la **alianza de cinco Universidades andaluzas**, la Universidad de Cádiz compartió su catálogo de competencias genéricas al resto de Universidades firmantes del mismo, siendo utilizado dicho catálogo por alguna de aquéllas.
- El Director de Personal impartió en la Universidad de **La Habana (Cuba)** en junio de 2009 un curso denominado “La gestión estratégica de los recursos humanos en la Universidad de Cádiz: un enfoque hacia las competencias”.
- El Director de Personal presentó en enero de 2010 el modelo de gestión por competencias del PAS de la Universidad de Cádiz, dentro del **curso de posgrado “Dirigir personas en Instituciones de Educación Superior”**, organizado por la **Cátedra UNESCO** de Dirección Universitaria (Universidad Politécnica de Cataluña).
- Durante los días 22 y 23 de febrero de 2010 la Universidad de Cádiz recibió la visita de una delegación de varias **Universidades de Costa Rica**, interesadas en conocer nuestra experiencia en materia de evaluación de las competencias.
- Presentación en la Universidad de Almería de la experiencia en la gestión por competencias de la Universidad a cargo de la Técnico de la Unidad de Evaluación y Calidad, con motivo de la reunión el 25 de febrero de 2010 de las **Unidades de Calidad de las Universidades andaluzas**.
- El Gerente de la Universidad de Cádiz presentó el modelo de gestión por competencias del PAS el 26 de febrero de 2010 en la **Mesa de Gerentes de las Universidades españolas**, organizada por la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (**CRUE**).
- Visita del Jefe de Servicio de Sistema de Gestión Informática para los funcionarios de la **Universidad 7 de Noviembre de Túnez**, durante el mes de marzo de 2010.
- Visita de funcionarios del Servicio de Personal de la **Universidad Pablo de Olavide** para conocer el proceso de evaluación de competencias de la UCA, el 25 de marzo de 2010.
- El 18 de mayo de 2010, el Director de Personal y la Jefa del Departamento de Planificación y Contratación de Personal presentaron la ponencia: “La gestión por competencias en la Universidad de Cádiz”, en una jornada organizada por la Universidad Carlos III y dirigida a las **Universidades públicas madrileñas**.
- Visita de representantes de la Universidad de La Habana el 26 de julio de 2010 para conocer nuestro sistema de gestión por competencias, en el marco del **Proyecto de colaboración internacional “Cambio en el sistema organizativo de la gestión económica y financiera de la Universidad: mejora en la gestión”**.
- Publicación del póster: “Avanzando hacia la excelencia en la gestión de los servicios: usuarios, personas y procesos” en las **IV Jornadas de Excelencia en la Gestión Universitaria** en noviembre de 2010, organizadas por el Club Excelencia en Gestión y varias Universidades españolas.

Respecto al reconocimiento de la experiencia de la Universidad de Cádiz en materia de gestión por competencias y sus posibilidades de transferencia a otras organizaciones, hay que destacar los premios recibidos por la presente práctica:

- **Premio a las mejores prácticas** en Dirección y Gestión de las Universidades Españolas de la **Cátedra UNESCO** de Dirección Universitaria en su I edición.

 **Premio a las mejores prácticas** de Calidad de la Consejería de Hacienda y Administración Pública de la **Junta de Andalucía** en su V edición.

El número de contactos e intercambios mantenidos referentes a nuestra experiencia en la puesta en marcha de la gestión por competencias señalados anteriormente, así como los reconocimientos obtenidos en los premios citados suponen un impulso en nuestro intento de gestionar los recursos humanos con métodos innovadores que focalizan en las personas las estrategias, objetivos y actividades de dicha gestión.

Algunas consideraciones

- El impulso de la Gerencia, el Rector y el Equipo de Gobierno, que han apostado porque la gestión por competencias sea, cada día más, una realidad en nuestra Universidad.
- La actitud positiva del personal de administración y servicios durante todo el proceso de implantación de la gestión por competencias, ha supuesto un importante aliciente y motivación.
- Esta actitud positiva no sólo se ha percibido en el proceso de implantación, sino que además, es el propio personal el que tiene interés por desarrollar sus competencias; al tener la posibilidad de hacerlo, esto resulta un importante elemento motivador: las personas pueden desarrollarse como tales.
- La gestión por competencias está empezando a formar parte de la cultura organizacional de la Universidad, algo de lo que nos sentimos orgullosos en la medida en que, aprovechando el talento interno, hemos sido capaces de transmitirla.
- No obstante a lo expresado en el punto anterior, resulta imprescindible seguir incidiendo en los procesos de comunicación y participación de las personas, que son los que nos proporcionarán la ventaja competitiva necesaria y la consecución de nuestros objetivos.
- Igualmente, tenemos que continuar haciendo hincapié en los procesos de análisis y revisión del sistema, para asegurar una correcta evaluación, en especial, en lo referente a resultados de la evaluación del 2010 en comparación con la realizada en 2008.
- Los resultados de la evaluación de las competencias indican que el PAS de la Universidad de Cádiz tiene, en términos generales, un nivel competencial que lo sitúa en una posición ventajosa para afrontar los objetivos de gestión de la organización.
- La formación y el desarrollo en materia de competencias está repercutiendo en una mejora de la cualificación profesional del PAS, lo que sin duda creemos que redundará también en los servicios que se prestan.

En Cádiz, a 10 de Junio de 2011