

**Evaluación de competencias del PAS de la
Universidad de Cádiz
Informe de resultados 2012**

**Gerencia
Área de Personal**

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	PAG. 3
1. La gestión por competencias en la Universidad de Cádiz	PAG. 4
1.1. Procedimiento de ejecución	PAG. 4
2. Evaluación de competencias 2012	PAG. 7
2.1 Evaluación de Competencias Genéricas	PAG. 7
2.2 Evaluación de Competencias Específicas Comunes	PAG. 18
3. Resultados según puesto - tipo	PAG. 28
4. Valoración del procedimiento de evaluación de competencias	PAG. 33
5. Conclusiones	PAG. 36
Anexos	PAG. 37

Introducción

El informe que en este documento se presenta, está estructurado en los siguientes apartados:

- ① El primer apartado resume los aspectos fundamentales del marco de la evaluación de competencias de la Universidad de Cádiz, su alcance, procedimiento para la evaluación y niveles de participación.
- ② El segundo apartado presenta los resultados para el conjunto del PAS de la UCA en cada una de las competencias evaluadas, a través de tablas de promedios y gráficos obtenidos en la evaluación de competencias 2012. Dentro de este punto, se analizarán por separado las competencias genéricas y las competencias específicas comunes.
- ③ En tercer apartado está dedicado al análisis competencial de los puestos – tipo.
- ④ En el cuarto apartado se realiza la valoración del procedimiento de evaluación de competencias para la futura implantación de mejoras en el modelo.
- ⑤ Las conclusiones generales cierran el Informe de Resultados.

1. La Gestión de Competencias en la Universidad de Cádiz

El objetivo que establece el modelo de gestión competencial de la UCA está basado en la “mejora de la cualificación profesional del personal de administración y servicios, mediante la elaboración de Planes de Desarrollo Personal basados en la evaluación de competencias”

Es por ello que desde 2008 y con temporalidad bianual, se realiza la evaluación de competencias del PAS de la UCA, correspondiendo en el año 2012 la 3ª Evaluación de Competencias Genéricas y la 2ª Evaluación de Competencias Específicas Comunes.

Para la evaluación de cada competencia, éstas se definen en conductas clasificadas en cuatro niveles de desarrollo; así la persona debe valorar el grado de cumplimiento de cada conducta en función de cuatro criterios de realización: siempre, habitualmente, algunas veces y nunca.

El modelo de gestión por competencias para el personal de administración y servicios de la Universidad de Cádiz, responde al siguiente esquema:



Autoevaluación: consiste en una evaluación por el propio evaluado.

Evaluación del jefe: además de la autoevaluación, se realizará 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 será el jefe del evaluado.

Testimonio: a diferencia de las dos evaluaciones anteriores, que serán aplicables a la totalidad del PAS de la Universidad, se utilizará la técnica del testimonio en aquellas ocasiones en las que el evaluador (jefe), no tenga los elementos de juicio suficientes para conocer el comportamiento del evaluado en las distintas conductas observables asociadas a los distintos niveles requeridos en cada competencia.

De la comparación entre la autoevaluación y la evaluación del jefe resultará el nivel actual de cada competencia para un trabajador determinado. En dicha comparación se podrán dar los siguientes resultados:

- *La autoevaluación y la evaluación del jefe coinciden.* En este caso se tomará 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 un 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 tomará como nivel existente de la competencia el menor de ellos, independientemente de si éste ha sido evaluado por el jefe o por el propio evaluado.
- *Diferencia de dos niveles entre la autoevaluación y la evaluación del jefe.* Se tomará como nivel existente la media entre ambos niveles.
- *Diferencia entre ambas evaluaciones de tres niveles (nivel 1 y nivel 4).* Será necesaria la intervención del Área de Personal para que, mediante la realización de las correspondientes entrevistas, aclare la incongruencia existente entre dichas evaluaciones y establezca el nivel actual del empleado.

Una vez obtenido el **Nivel actual** del trabajador, se procederá a comparar el mismo con el **Nivel requerido** para su puesto de trabajo, de forma que el resultado nos devolverá el posible **desfase (gap)** entre ambos niveles.

En el caso de empleados con desfase negativo (su nivel actual es inferior al requerido), se pondrán en marcha las actuaciones incluidas dentro del correspondiente **Plan de Desarrollo Personal**, que favorecerán la mejora del nivel competencial de los mismos.

1.1. Procedimiento de evaluación de competencias 2012

La puesta en marcha del proceso de evaluación de competencias, implica un entramado de acciones previas con una marcada planificación. Partiendo de la determinación de las personas que en fecha de realización de la evaluación forman parte del PAS de la UCA y su relación con el puesto – tipo asignado, se pasa al contacto individualizado con aquellos responsables que, en virtud del puesto que desempeñan, deben realizar las evaluaciones de sus colaboradores.

Esta tarea exige un conocimiento exhaustivo de la estructura y organización de los Vicerrectorados/Áreas/Servicios/Unidades involucradas en este proceso. Una vez confirmadas las relaciones jefes – evaluados, se procede a su actualización definitiva en la aplicación informática Meta4, actual soporte que da acceso a la evaluación.

La temporalidad bianual de este proceso, genera situaciones que hacen necesaria la realización previa de Sesiones Informativas en los cuatro Campus de la UCA al objeto de servir de recordatorio sobre la metodología de evaluación. De cara a la evaluación 2012 se desarrollaron las siguientes sesiones:

- CAMPUS de CADIZ:

Fecha: 15 de mayo.

Sesiones: 2 (una en turno de mañana y otra en turno de tarde).

- CAMPUS BAHÍA de ALGECIRAS:

Fecha: 16 de mayo.

Sesiones: 1 (de mañana)

- CAMPUS de JEREZ:

Fecha: 17 de mayo

Sesiones: 1 (de mañana)

- CAMPUS de PUERTO REAL:

Fecha: 18 de mayo

Sesiones: 2 (una en turno de mañana y otra en turno de tarde).

En ellas se efectúa recordatorio sobre las competencias genéricas, específicas comunes y técnicas, el modelo de evaluación y su proceso de evaluación mediante el Portal del Empleado.

A pesar de ello, la asistencia a dichas rondas informativas es escasa, por lo que la afluencia de consultas posteriores se torna masiva.

2. Evaluación de competencias 2012

El 21 de mayo de 2012 se abre la tercera evaluación de competencias del PAS de la UCA. Para ello y mediante TAVIRA, se comunica de manera general al personal la apertura del proceso, proporcionándoles información específica sobre cómo realizar la evaluación, las tablas de asignación de competencias genéricas y específicas según puesto - tipo y la Guía del Portal del Empleado, donde se detalla paso a paso, el acceso a cada cuestionario de evaluación de competencias, su realización y envío posterior.

Paralelamente, se remiten correos electrónicos a los responsables que deben realizar la correspondiente “evaluación del jefe” de sus colaboradores. Al igual que en el caso anterior, se proporciona toda aquella información que pueda facilitar la realización de las respectivas evaluaciones. De entre ellos, en la actualidad, el Personal Docente e Investigador que debe realizar la “evaluación del jefe” ocupa una mínima proporción, no obstante se elabora una Guía específica del Portal del Empleado dirigido a este personal.

Hasta la fecha de finalización de la evaluación de competencias 2012, fijada para el 31 de julio de 2012, se remiten nuevamente a todo el personal de administración y servicios, Taviras informativos sobre los plazos fijados.

2.1. Evaluación de Competencias Genéricas

Son cinco las competencias genéricas que representan a la totalidad del Personal de Administración y Servicios de la UCA:

- CG1. Orientación al usuario
- CG2. Orientación a resultados
- CG3. Adaptabilidad al cambio
- CG4. Compromiso
- CG5. Solución de problemas

Estas cinco competencias se asignan a todo el personal en distinto nivel dependiendo del puesto – tipo que ocupe la persona.

A continuación se exponen los resultados según el modelo de evaluación.

Autoevaluación

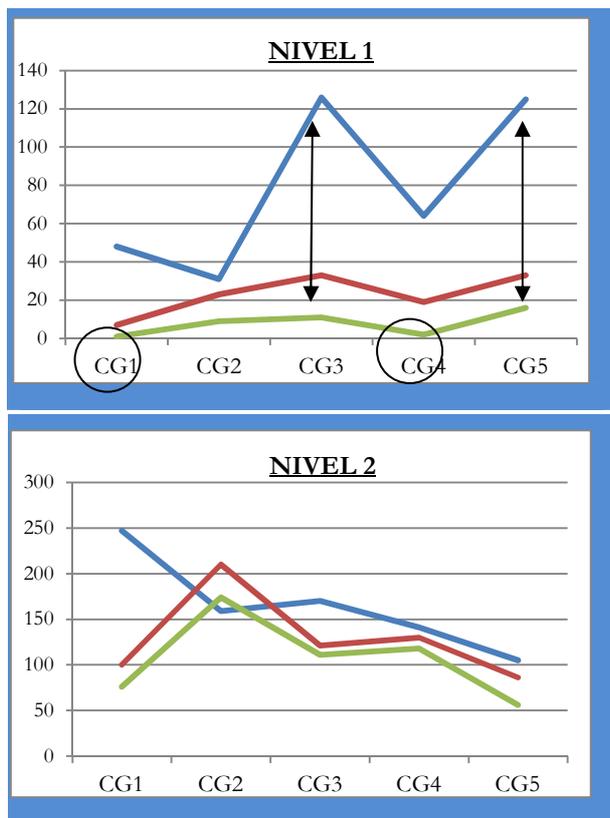
El proceso de autoevaluación, ha sido realizado por **672 personas** pertenecientes al PAS de la UCA, siendo 9 las pendientes de cumplimentación por los siguientes motivos:

- 7 pertenecen a autoevaluaciones de personas que se encuentran de baja médica.
- Las 2 restantes, son referidas a contratos extinguidos en los primeros días del proceso de evaluación.

En la tabla anexa, se aprecian los resultados obtenidos por competencia y nivel, en los tres periodos de evaluación:

NIVEL	AÑO	Nº DE EVALUACIONES POR COMPETENCIA Y NIVEL					TOTALES
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	
1	2008	48	31	126	64	125	394
	2010	7	23	33	19	33	115
	2012	1	9	11	2	16	39
2	2008	247	159	170	141	105	822
	2010	100	210	121	130	86	647
	2012	76	174	111	118	56	535
3	2008	288	255	254	387	293	1477
	2010	220	109	280	259	161	1029
	2012	235	149	306	282	188	1160
4	2008	67	205	100	58	127	557
	2010	351	335	243	268	398	1595
	2012	360	340	244	270	412	1626

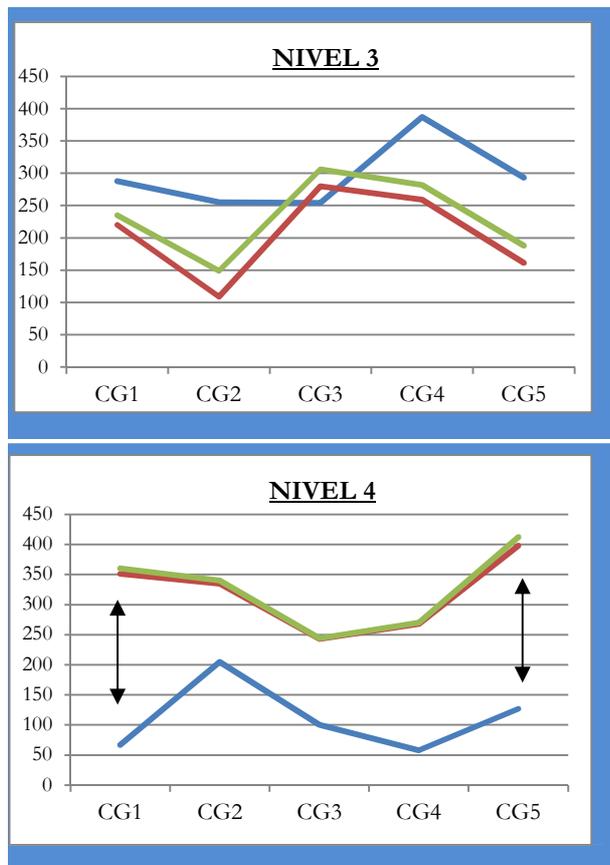
Para su mejor observación y análisis, a continuación se muestra en gráficas la tendencia temporal por niveles:



El nivel 1 presenta una tendencia descendente desde 2008, más marcada en las competencias CG3 “Adaptabilidad al cambio” y CG5 “Solución de Problemas”.

En este sentido, 2012 cuenta con solo 39 evaluaciones con nivel 1, de las cuales, “Orientación al usuario” presenta 1 y “Compromiso” 2 evaluaciones en el nivel.

Igualmente en descenso progresivo aunque más atenuado se presenta el nivel 2, a excepción de la competencia CG2 “Orientación a resultados” que en 2010 experimenta un ascenso respecto a la evaluación anterior, para descender casi a niveles iniciales en 2012.



Se trata del segundo nivel con mayor número de evaluaciones coincidentes con una gestión competencial medio-alta.

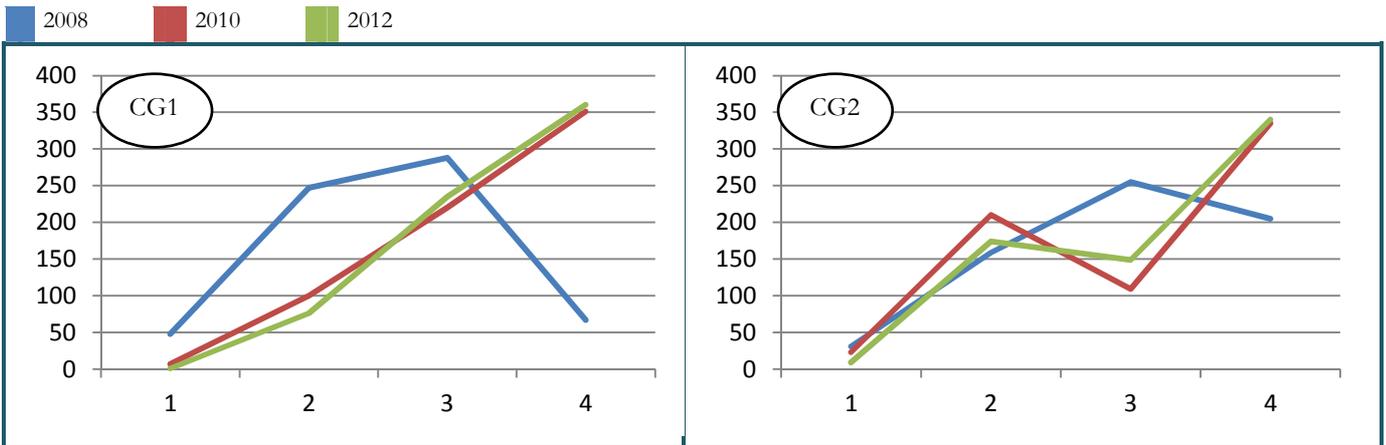
No obstante, es 2008 el que presenta más evaluaciones en el nivel, salvo en el caso de la CG3 “Adaptabilidad al cambio”.

El nivel 4 está vinculado a niveles competenciales altos. Los resultados se han triplicado con respecto a la primera evaluación de competencias, situándose en 2012 en 1.626 evaluaciones, casi la mitad de las autoevaluaciones realizadas.

Por tanto, existen varias líneas diferenciadas en las tres evaluaciones según nivel de referencia:

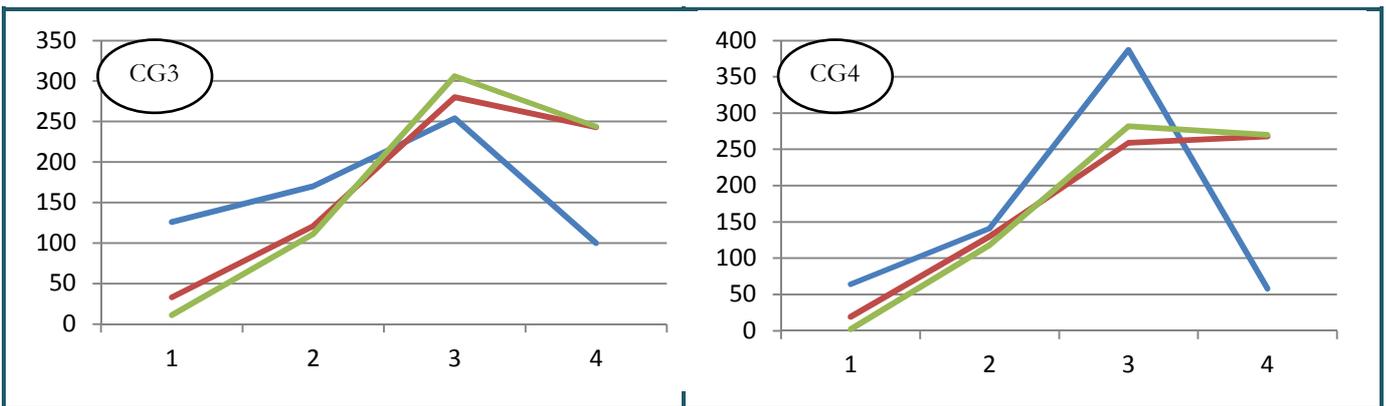
- Brusco descenso de evaluaciones de nivel 1.
- Descensos moderados en los niveles 2 y 3 con una pauta donde 2008 destaca por ser el periodo de mayor valoración en esos niveles, produciéndose en los dos siguientes un descenso del número de autoevaluaciones en estos niveles.
- Aumento destacado de las evaluaciones en nivel 4 vinculado a competencias altas, donde 2008 registraba un número relativamente bajo en comparación con los periodos 2010 y 2012, los cuales han triplicado esta cifra.

Estos mismos datos se muestran a continuación según competencia genérica evaluada:



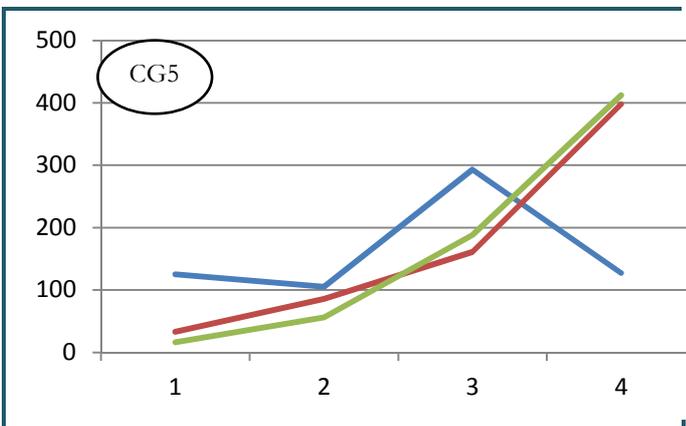
Orientación al usuario: en 2008 acumula los mayores porcentajes de valoración en torno a los valores centrales (nivel 2 y 3). En cambio en los dos siguientes periodos se eleva el índice de valoración en el nivel 4.

Orientación a resultados: ascenso de personas con nivel 3 en esta competencia en el periodo 2008. El año 2010, responde a una pauta diferente; así, se observa como ascienden las evaluaciones de nivel 2, al tiempo que descienden bruscamente en el nivel 3 para volver a concentrar evaluaciones con nivel 4. En este último periodo la mayor parte del PAS presenta un nivel 4 en sus evaluaciones.



Adaptabilidad al cambio: el año 2008 concentra a la mayoría de las evaluaciones en los tres primeros niveles, al contrario que los dos siguientes años donde existe una marcada presencia de evaluaciones del PAS en los niveles 3 y 4.

Compromiso: dentro de esta competencia se observa como el año 2008 recoge un volumen amplio de evaluaciones en nivel 3. Tanto en 2010 como 2012 se va incrementando la presencia de evaluaciones a medida que asciende el nivel.



Solución de problemas: el nivel 3 es el de mayor evaluaciones en el año 2008, correspondiendo a los siguientes periodos el nivel 4 como el de mayor número de PAS que alcanzan dicho nivel.

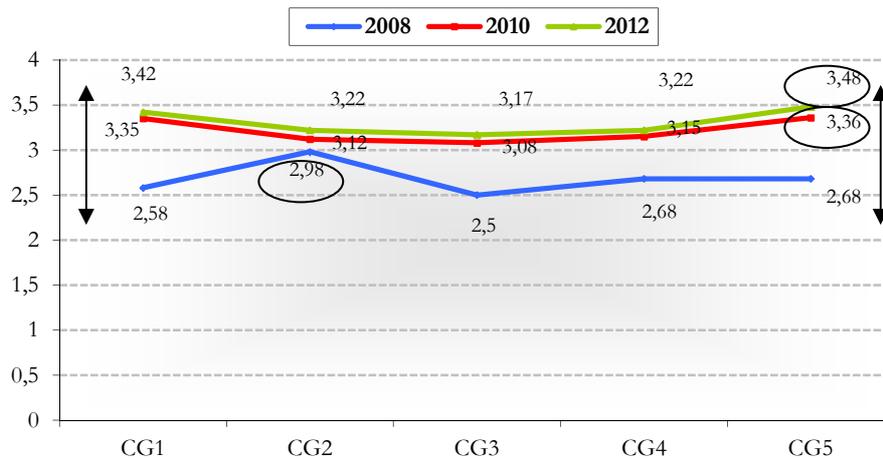
Con respecto a la media competencial en la autoevaluación, se registran las siguientes valoraciones según periodo:

	MEDIA AUTOEVALUACIÓN					MEDIA POR PERIODO
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	
2008	2,58	2,98	2,50	2,68	2,68	2,68
2010	3,35	3,12	3,08	3,15	3,36	3,21
2012	3,42	3,22	3,17	3,22	3,48	3,30
MEDIA COMPETENCIAL	3,11	3,10	2,91	3,01	3,17	

La media de la autoevaluación de las 5 competencias en el año 2012 se sitúa en 3,30, representando la más alta de los tres periodos. Más de medio punto, concretamente 0,62, ha evolucionado el PAS en el desarrollo de sus competencias desde el primer periodo de evaluación, progresando de un nivel bajo-medio en 2008, a un nivel competencial medio-alto en 2012.

Asimismo la tabla recoge la media de los tres periodos de cada competencia. Aquella que presenta un índice mayor es la CG5 “Solución de problemas”, a pesar de que no existan diferencias destacables.

El gráfico siguiente, muestra esta tendencia para cada una de las competencias genéricas:



Por año evaluativo, el primer dato a comentar sería la distancia porcentual entre 2008 y los otros dos periodos, dándose el mayor incremento medio de nivel en las competencias CG1 “Orientación al usuario” y CG5 “Solución de problemas”. En este mismo sentido 2010 y 2012 difieren poco en sus valoraciones.

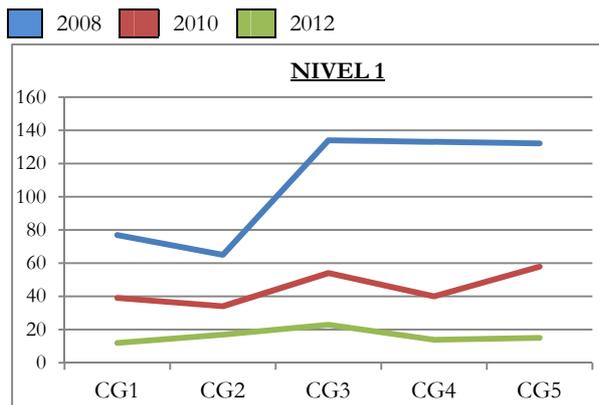
La competencia “Orientación a resultados” es en 2008 la que recibe mejor nivel con un 2,98, en cambio, 2010 y 2012 coinciden al señalar “Solución de problemas” como la competencia con mayor nivel, a tan solo medio punto para la excelencia.

Evaluación del jefe

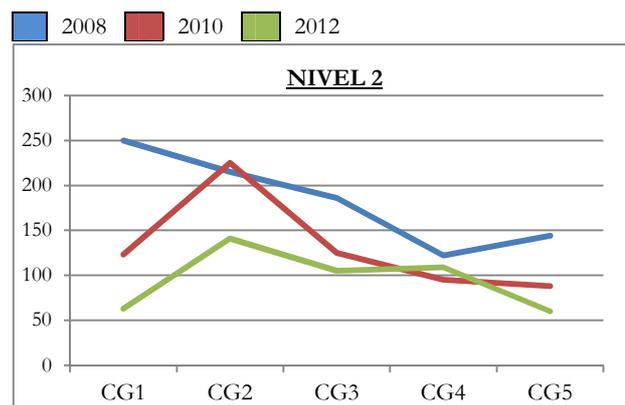
Durante la evaluación de competencias 2012, se han realizado **616 evaluaciones de jefes**, encontrándose pendientes hasta el momento, 57 evaluaciones.

La siguiente tabla muestra la distribución de personas por competencia y nivel tras efectuar la evaluación del jefe:

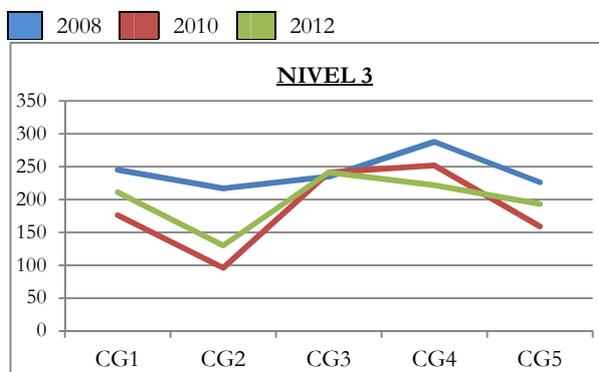
		Nº DE EVALUACIONES POR COMPETENCIA Y NIVEL					
NIVEL	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	TOTALES
1	2008	77	65	134	133	132	541
	2010	39	34	54	40	58	225
	2012	12	17	23	14	15	81
2	2008	250	215	186	122	144	917
	2010	123	225	125	95	88	656
	2012	63	141	105	109	60	478
3	2008	245	217	235	288	226	1211
	2010	176	96	241	252	159	924
	2012	211	130	241	222	193	997
4	2008	65	140	82	94	135	516
	2010	291	273	209	243	325	1341
	2012	330	328	247	271	348	1524



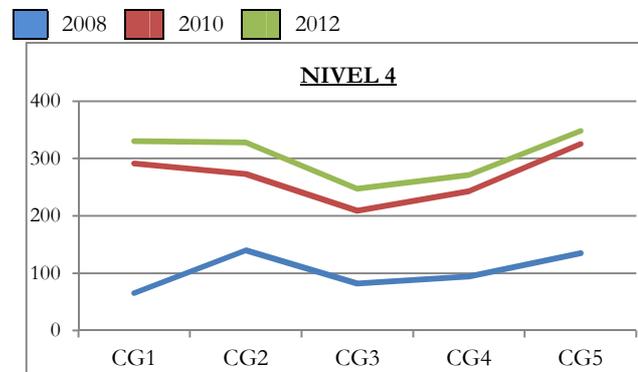
El nivel 1 recoge en esta ocasión descensos continuos sobre todo en las tres últimas competencias (CG3, CG4 y CG5).



Igualmente este nivel se caracteriza por la disminución progresiva de evaluaciones, excepto en la CG4 “Adaptabilidad al cambio”, con un leve ascenso respecto al periodo anterior.



La evaluación 2012 ha experimentado un incremento respecto al año anterior, a excepción de la competencia CG4 “Compromiso”, con menos evaluaciones en el nivel.

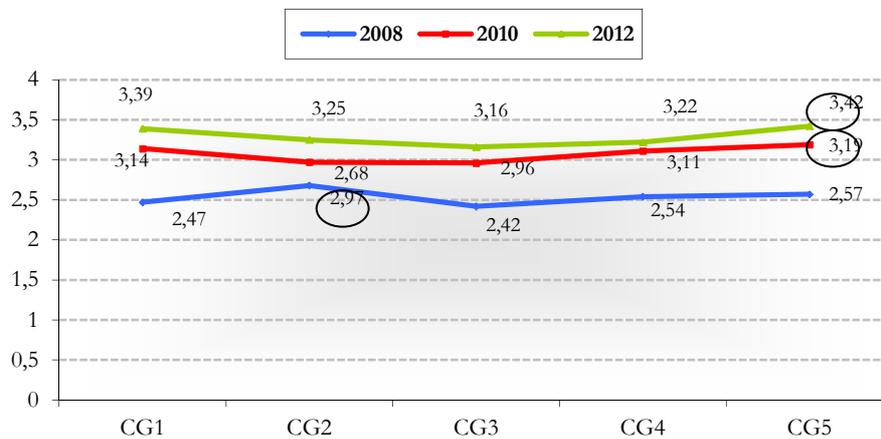


Es el nivel 4 el que recoge el 50% de la evaluaciones del jefe realizadas en 2012.

La media de la evaluación del jefe en el año 2012 se sitúa en **3,29** alcanzando la de mayor nivel en los tres periodos y, a tan solo una décima de la media de la autoevaluación del mismo periodo (3,30).

Desde 2008, año en el que se realiza la primera evaluación de competencias genéricas al PAS de la UCA, se ha incrementado el nivel medio en la evaluación del jefe en tres cuartos de punto, ligeramente superior al experimentado en las autoevaluaciones.

MEDIA EVALUACIÓN DEL JEFE						
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA por periodo
2008	2,47	2,68	2,42	2,54	2,57	2,53
2010	3,14	2,97	2,96	3,11	3,19	3,07
2012	3,39	3,25	3,16	3,22	3,42	3,29
MEDIA competencial	3	2,96	2,84	2,95	3,06	



La distancia porcentual más patente se evidencia entre 2008 y los siguientes periodos. La media más alta se encuentra en la CG5 dentro del periodo 2012 que se sitúa a tan solo un cuarto de punto del valor de excelencia (nivel 4).

Al igual que ocurre en la autoevaluación, la competencia que recoge la media más alta es la CG5 Solución de Problemas, seguida de la CG1 Orientación al usuario.

Un dato a resaltar es la coincidencia entre autoevaluaciones y evaluaciones del jefe, en relación a las competencias mejor valoradas en cada periodo.

Si se analizan las medias de los jefes evaluadores, distinguiendo entre PAS y PDI, se observa como en los tres años de evaluación, la media de evaluación del jefe PDI es superior a la del jefe PAS. Concretamente, en el año 2012, la diferencia porcentual entre ambos es de 0,54 puntos, hasta el momento la de menor índice diferencial en los tres periodos.

		MEDIA EVALUACIÓN DEL JEFE					MEDIA
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	
2008	PAS	2,36	2,52	2,25	2,35	2,41	2,38
	PDI	2,76	3,09	2,86	3,03	3,00	2,95
2010	PAS	2,98	2,76	2,79	2,94	3,02	2,90
	PDI	3,69	3,66	3,53	3,67	3,74	3,66
2012	PAS	3,29	3,12	3,04	3,11	3,32	3,17
	PDI	3,79	3,74	3,60	3,63	3,78	3,71

GAP1 (diferencia entre la autoevaluación y la evaluación del jefe)

Se denomina GAP1 al cálculo de la diferencia entre la autoevaluación y la evaluación del jefe, pudiendo albergar varios resultados:

- Puede ser que **la autoevaluación sea inferior a la evaluación del jefe**, por tanto se obtendría un valor negativo de hasta -3.
- Puede ocurrir que **ambas evaluaciones obtengan el mismo nivel**, con lo que su resultado sería de 0 diferencia.
- Y también, puede suceder que **la autoevaluación sea superior en nivel a la evaluación del jefe**. En este caso la diferencia sería positiva y hasta un máximo de 3.

Véase en la siguiente tabla la distribución por años en los GAP1 obtenidos:

GAP1	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	TOTALES	SUMA 3 PERIODOS
-3	2008	6	16	8	9	16	55	145
	2010	16	11	13	8	28	76	
	2012	0	1	3	2	8	14	
-2	2008	44	78	71	76	85	354	730
	2010	60	75	51	35	48	269	
	2012	19	39	20	14	15	107	
-1	2008	175	164	155	122	127	743	1.833
	2010	118	85	126	140	100	569	
	2012	93	91	128	129	80	521	
0	2008	233	237	213	256	207	1146	4.411
	2010	283	326	265	252	313	1439	
	2012	390	377	331	344	384	1826	
1	2008	149	104	122	138	131	644	1.698
	2010	122	71	133	147	89	562	
	2012	95	84	103	106	104	492	
2	2008	27	37	60	32	49	205	475
	2010	23	49	28	36	37	173	
	2012	15	20	27	17	18	97	
3	2008	3	1	8	4	22	38	91
	2010	2	6	7	5	10	30	
	2012	4	4	4	4	7	23	

La igualdad de valoración entre las autoevaluaciones y las evaluaciones del jefe destaca en los tres periodos con 4.411 personas.

Asimismo, se evidencia como los valores centrales (-1, 0 y 1) son los que recogen una mayor presencia con el 85% del total de personas evaluadas en los tres periodos.

Al agrupar estos datos en torno a dos ejes, se muestran los siguientes resultados:

	Año	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	%
Autoevaluación igual o superior a evaluación jefe	2008	412	379	403	430	409	63,83
	2010	430	452	433	440	449	70,69
	2012	504	485	465	471	513	79,15
Autoevaluación inferior a evaluación jefe	2008	225	258	234	207	228	36,17
	2010	194	171	190	183	176	29,31
	2012	112	131	151	145	103	20,84

El número de autoevaluaciones con nivel igual o superior a la evaluación del jefe ha aumentado progresivamente desde 2008, tanto de forma global como en cada una de las competencias genéricas. El porcentaje medio de incremento de las mismas es de más de 15 puntos. Por tanto en 2012, más de las tres cuartas partes del PAS ha realizado una autoevaluación con nivel igual o superior a la que le realiza su jefe.

Nivel Actual (NA)

Se define el nivel actual como el resultado de comparar la autoevaluación con la evaluación del jefe, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Si ambas evaluaciones coinciden en nivel, ése será el nivel actual correspondiente.
- Si existe una diferencia de un nivel entre ambas evaluaciones, se establecerá como nivel actual el más bajo.
- Si existe una diferencia de dos niveles entre las evaluaciones, se hará la media de ambas.
- En el caso en el que la diferencia entre ambas evaluaciones, se de tres niveles (nivel 1 y nivel 4). Será necesaria la intervención del Área de Personal para que, mediante la realización de una entrevista individualizada, aclare la incongruencia existente entre dichas evaluaciones, y establezca el nivel actual de la persona.

La tabla muestra la media del nivel actual obtenido en cada periodo y su distribución en las cinco competencias:

	MEDIA NIVEL ACTUAL					MEDIA
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	
2008	2,27	2,61	2,24	2,47	2,42	2,40
2010	3,06	2,92	2,82	2,89	3,16	2,97
2012	3,25	3,08	2,96	3,02	3,30	3,12
PROGRESO	0,98	0,47	0,72	0,55	0,72	0,72
MEDIA	2,86	2,87	2,67	2,79	2,96	

La media global del nivel actual alcanza **3,12 puntos** sobre un máximo de 4, albergando la de mayor proporción hasta el momento y sobrepasando el nivel 3. El progreso global respecto al primer año de evaluación es de 0,72 puntos.

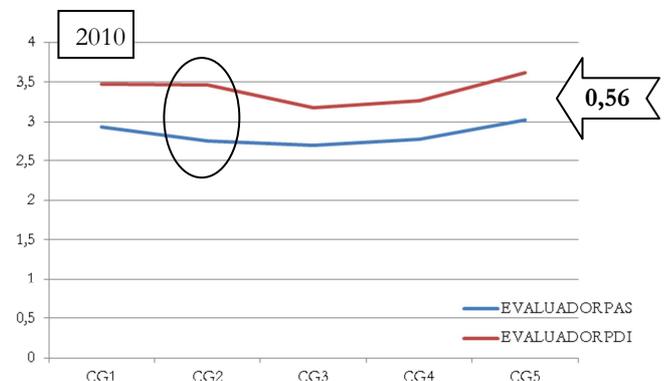
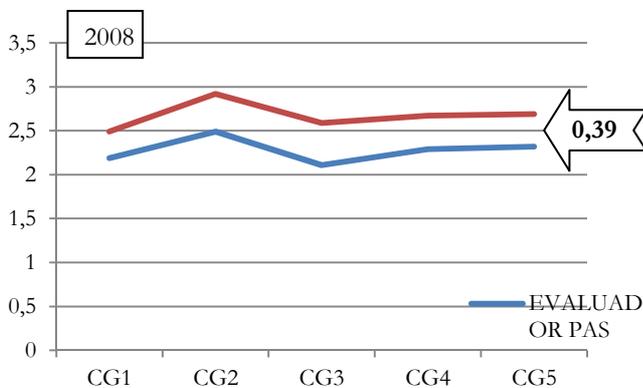
En relación a la media del nivel actual correspondiente a cada competencia, aquella que en los tres periodos ha alcanzado un mayor nivel es la CG5 “Solución de problemas” con 2,96, seguida a pocas decimas de la CG2 “Orientación a resultados” con 2,87.

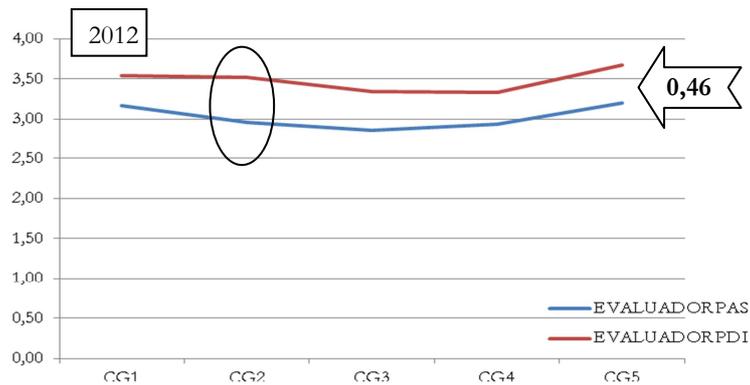
Con respecto al progreso experimentado, la competencia genérica “Orientación al usuario” es la que experimenta un mayor aumento (0,98) desde 2008 a 2012, mientras que la competencia “Orientación a resultados” es la que menor progreso ha obtenido (0,47).

Se ha evidenciado anteriormente la diferencia porcentual en las evaluaciones del jefe que realizan PAS y PDI. Como consecuencia, el cálculo del nivel actual se encuentra afectado. Así la media de nivel actual del evaluador PDI es de 3,48 mientras que, el mismo resultado en el caso de evaluador PAS de 3,02:

		MEDIA NIVEL ACTUAL					
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
EVALUADOR PAS	2008	2,19	2,49	2,11	2,29	2,32	2,28
	2010	2,94	2,76	2,71	2,78	3,02	2,84
	2012	3,17	2,96	2,86	2,94	3,20	3,02
EVALUADOR PDI	2008	2,49	2,92	2,59	2,67	2,69	2,67
	2010	3,47	3,46	3,18	3,27	3,62	3,4
	2012	3,54	3,52	3,34	3,33	3,67	3,48

En los gráficos que se muestran a continuación, puede comprobarse la tendencia alcista que experimenta el evaluador PDI en los tres periodos:





Existe una diferencia de aproximadamente medio punto en cada una de las evaluaciones efectuadas, entre ambos evaluadores. Asimismo, se observa una tendencia paralela en la valoración de cada competencia, tan solo afectada por la competencia CG2, tal y como se marca con un círculo: en el caso del evaluador PAS genera descenso y en el caso de ser evaluador PDI ascenso.

Como se ha mencionado al principio de este apartado, cuando se produce una diferencia de tres niveles entre la autoevaluación y la evaluación del jefe (nivel 1 y nivel 4), independiente de en que evaluación se haya otorgado 4 y en cual, el 1, interviene el Área de Personal para resolver la discrepancia y determinar el valor final de la competencia.

En la evaluación de competencias 2012 se han producido las siguientes 38 discrepancias:

COMPETENCIA	Nº DE PERSONAS
CG1	5
CG2	5
CG3	7
CG4	6
CG5	15
TOTAL	38

Si se recuerdan los datos, la competencia “CG5 Solución de Problemas” es la que presentaba la media más alta tanto en la autoevaluación, como en la evaluación del jefe. Sin embargo es también la que presenta mayor número de discrepancias, casi triplicando la cifra en comparación con las demás competencias.

GAP 2 (diferencia entre nivel actual y nivel requerido)

Se denominada GAP2 a la diferencia existente entre el nivel actual (NA) y el nivel requerido (NR) para cada puesto – tipo.

La tabla que se muestra a continuación, recoge el número de evaluaciones en cada periodo, con indicación del GAP2, según competencia y desfase:

GAP2	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	TOTALES	SUMA 3 PERIODOS
-3	2008	6	0	0	0	0	6	6
	2010	0	0	0	0	0	0	
	2012	0	0	0	0	0	0	
-2	2008	77	18	38	16	62	211	232
	2010	6	3	2	1	4	16	
	2012	1	0	1	2	1	5	
-1	2008	231	117	157	140	178	823	1114
	2010	62	34	37	34	41	208	
	2012	24	17	12	14	16	83	
0	2008	235	276	266	257	236	1270	3.728
	2010	292	259	242	236	215	1244	
	2012	286	234	240	227	227	1214	
1	2008	78	180	160	213	126	757	3.331
	2010	214	250	271	267	269	1271	
	2012	244	262	269	255	273	1303	
2	2008	4	36	10	6	21	77	714
	2010	32	59	51	72	57	271	
	2012	40	80	73	97	76	366	
3	2008	0	1	0	0	0	1	6
	2010	0	1	0	0	1	2	
	2012	0	1	0	0	2	3	

Los valores centrales recogen la mayor representación, con tendencia hacia un nivel superior. Los dos extremos tanto -3, como +3, solo están presentes en 6 casos cada uno.

Mientras que los desfases negativos experimentan una significativa disminución, en algunos casos de hasta 740 evaluaciones menos, en el caso de los desfases positivos, es decir, aquellos en los que se posee un nivel superior al requerido, han generado un subida constante, siendo el más destacado el desfase de un punto superior.

La tabla anterior recoge el desglose bianual de GAP2, según sean estos superiores, iguales o inferiores al Nivel Requerido (NR):

NIVEL	AÑO	NÚMERO DE EVALUACIONES					TOTALES
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	
NA SUPERIOR NR	2008	82	217	170	219	147	835
	2010	245	310	322	339	327	1543
	2012	284	343	342	352	351	1672
NA IGUAL NR	2008	235	276	266	257	236	1270
	2010	292	259	242	236	215	1244
	2012	286	234	240	227	227	1214
NA INFERIOR NR	2008	314	135	195	156	240	1040
	2010	68	37	39	35	45	224
	2012	25	17	13	16	17	88

En la evaluación realizada en el año 2010, el 92,56% del PAS presentaba un nivel actual igual o superior al nivel requerido para su puesto de trabajo, subiendo **en 2012 al 97%**. Esto se traduce en un aumento de 4,44 puntos situando a prácticamente la totalidad del PAS en un nivel competencial óptimo para su desempeño actual.

Si comparamos los resultados con los obtenidos en la evaluación realizada en 2008, observamos que el porcentaje de PAS con nivel actual inferior al nivel requerido se ha visto reducido en 30 puntos.

	año	nº personas	
gap2 mayor o igual a cero en 5 competencias	2008	216	87,98%
	2010	464	
	2012	542	
gap2 mayor o igual a cero en 4 competencias	2008	112	5,19%
	2010	52	
	2012	32	
gap2 mayor o igual a cero en 3 competencias	2008	119	1,8%
	2010	25	
	2012	11	
gap2 mayor o igual a cero en 2 competencias	2008	84	0,9%
	2010	10	
	2012	6	
gap2 mayor o igual a cero en 1 competencias	2008	52	0,48%
	2010	10	
	2012	3	
gap2 mayor o igual a cero en 0 competencias	2008	67	0%
	2010	3	
	2012	0	

El 87,98% de las personas evaluadas alcanzan o superan el nivel competencial que se les requiere en las **cinco competencias**. Esta cifra asciende al 93,17% en el caso en el que las superadas sean cuatro competencias.

2.2. Evaluación de Competencias Específicas Comunes (CEC)

De las once Competencias Específicas Comunes definidas para el PAS de la UCA, son tres las que se asignan a cada persona según puesto – tipo de referencia.

En la siguiente tabla se observa el número de personas que tiene asignada cada competencia:

Competencia		Nº de personas
CE1	Aprendizaje	593
CE2	Comunicación	32
CE3	Control directivo	19
CE4	Creatividad e innovación	21
CE5	Decisión	64
CE6	Desarrollo de equipo	8

CE7	Gestión del tiempo	296
CE8	Habilidad analítica	72
CE9	Planificación y organización	80
CE10	Rigurosidad	486
CE11	Trabajo en equipo	372

Las competencias CE1, CE10 y CE11, son las que están asignadas a mayor número de personas, destacando de entre todas “Aprendizaje”. Por el contrario la CE6 “Desarrollo de equipo”, es la competencia que menor número de personas tiene concedidas.

En 2010 se realizó la primera evaluación de CEC, por lo que la valoración de tendencia será únicamente en dos momentos temporales (2010 y 2012).

Autoevaluación

A continuación aparecen las 11 competencias específicas comunes, según el nivel alcanzado:

CEC		AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CEC 1	Aprendizaje	2010	87	107	196	203	593
		2012	49	99	240	197	585
CEC 2	Comunicación	2010	3	1	2	26	32
		2012	0	0	5	27	32
CEC 3	Control directivo	2010	1	0	0	14	15
		2012	0	0	0	18	18
CEC 4	Creatividad e innovación	2010	3	1	8	9	21
		2012	0	1	8	12	21
CEC 5	Decisión	2010	0	4	19	36	59
		2012	0	1	18	44	63
CEC 6	Desarrollo del equipo	2010	0	1	0	6	7
		2012	0	0	1	7	8
CEC 7	Gestión del tiempo	2010	56	56	57	132	301
		2012	25	69	59	139	292
CEC 8	Habilidad analítica	2010	2	5	30	32	69
		2012	0	1	39	31	71
CEC 9	Planificación y organización	2010	8	11	29	29	77
		2012	1	10	33	35	79
CEC 10	Rigurosidad	2010	63	115	134	177	489
		2012	42	94	168	176	480
CEC 11	Trabajo en equipo	2010	11	28	116	213	368
		2012	5	35	126	201	367
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2010	234	329	591	877	
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2012	122	310	697	887	

La Competencia Específica Común más asignada es “Aprendizaje”, la cual está vinculada prácticamente a todo el PAS de la UCA. Le siguen en presencia es “Rigurosidad” y “Trabajo en equipo”.

Tanto en el año 2010, como en 2012 el mayor volumen global de evaluaciones, se recogen en los niveles 3 y 4, como se observa en la siguiente tabla:

PORCENTAJES OBTENIDOS					
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	
2010	11,5	16,19	29	43,18	72,18%
2012	6	15,37	34,57	44	78,57%

Según nivel, es mayoritariamente el 4 el que recibe mayor número de autoevaluaciones seguido por el nivel 3, los cuales de forma conjunta recogen el 78,57% de la autoevaluación, a casi 8 puntos de diferencia con el año 2010.

La tendencia se presenta semejante a las competencias genéricas, es decir, marcado descenso de evaluaciones en nivel 1 y de igual forma el nivel 2 recibe menos evaluaciones pero de forma menos acusada. En contraposición, los niveles 3 y 4 albergan una mayor proporción.

La media global de la autoevaluación en cada una de las competencias específicas comunes recoge las siguientes cifras:

CEC – AUTOEVALUACIÓN		MEDIA		PROGRESO
		2010	2012	
CEC 1	APRENDIZAJE	2,87	3	0.13
CEC 2	COMUNICACION	3,59	3,84	0.25
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	3,80	4	0.2
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,10	3,52	0.42
CEC 5	DECISION	3,54	3,68	0.14
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	3,71	3,88	0.17
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2,88	3,07	0.19
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	3,33	3,42	0.09
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	3,03	3,29	0.26
CEC 10	RIGUROSIDAD	2,87	3	0.13
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	3,44	3,43	- 0.01
		3,04	3,17	0,13

La media global de cada CEC en 2012, muestra varios datos significativos:

- En primer lugar se observa cómo las 11 competencias presentan valores entre 3 y 4, correspondiendo con un desarrollo medio – alto de las mismas.
- Más específicamente, las competencias con medias más altas en autoevaluación son “Control Directivo” que obtiene un 4, siendo esta la máxima valoración, “Desarrollo del equipo” con 3,88 y,

“Comunicación” con un 3,84. Estas mismas tres competencias son a su vez, las que alcanzan mayor puntuación en la evaluación 2010.

- Con respecto a las medias más bajas, a pesar de que corresponden a un nivel 3, son coincidentes también en los dos años de evaluación, siendo las competencias “Aprendizaje” y “Rigurosidad”.
- En cuanto al progreso experimentado en relación al periodo anterior, la CEC4 “Creatividad e Innovación”, es la que ha generado un mayor avance (0,42 puntos), siendo la única competencia que no obtiene ascenso de nivel la CE11 “Trabajo en equipo”.
- De forma global, el desarrollo competencial experimentado entre el periodo 2010 y 2012, es de 0,13.

Evaluación del jefe

Los resultados obtenidos de la evaluación del jefe, se recogen según distribución por nivel y año:

CEC		AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CEC 1	Aprendizaje	2010	84	73	203	212	572
		2012	39	82	201	230	552
CEC 2	Comunicación	2010	1	0	1	16	18
		2012	0	0	1	18	19
CEC 3	Control directivo	2010	1	0	2	2	5
		2012	0	0	2	8	10
CEC 4	Creatividad e innovación	2010	3	2	5	9	19
		2012	0	2	10	6	18
CEC 5	Decisión	2010	2	4	12	21	39
		2012	1	3	12	29	45
CEC 6	Desarrollo del equipo	2010	0	0	0	0	0
		2012	0	0	0	0	0
CEC 7	Gestión del tiempo	2010	50	58	53	130	291
		2012	24	40	62	149	275
CEC 8	Habilidad analítica	2010	4	4	25	29	62
		2012	3	3	22	34	62
CEC 9	Planificación y organización	2010	6	3	13	29	51
		2012	1	8	17	38	64
CEC 10	Rigurosidad	2010	81	72	152	159	464
		2012	33	81	161	174	449
CEC 11	Trabajo en equipo	2010	34	40	114	173	361
		2012	13	27	134	180	354
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2010	266	256	580	780	
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2012	114	246	622	866	

PORCENTAJES OBTENIDOS					
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	
2010	14,13	13,6	30,81	41,44	72,25%
2012	6,16	13,31	33,65	46,86	80,51%

Se obtiene prácticamente la misma tendencia que en las autoevaluaciones, con una mayor presencia de nivel 4. Con respecto al año 2010, se produce un ascenso de 8,26 puntos en los niveles 3 y 4. Al comparar el sumatorio de estos niveles con el obtenido en la autoevaluación, se comprueba cómo los jefes otorgan un mayor nivel en la evaluación.

La siguiente tabla muestra la media obtenida en la evaluación del jefe:

CEC – EVALUACIÓN DEL JEFE		MEDIA		PROGRESO
		2010	2012	
CEC 1	APRENDIZAJE	2,95	3,13	0,18
CEC 2	COMUNICACION	3,78	3,95	0,17
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	3,00	3,8	0,8
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,05	3,22	0,17
CEC 5	DECISION	3,42	3,53	0,11
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2,43		--
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2,90	3,22	0,32
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	3,27	3,4	0,13
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	3,27	3,44	0,17
CEC 10	RIGUROSIDAD	2,84	3,06	0,22
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	3,18	3,36	0,18
		3,0	3,21	0,21

Dentro de las medias recogidas en la “evaluación del jefe”, es la competencia “Comunicación” con 3,95 puntos la que obtiene una mayor valoración general, ocurriendo igual en el periodo 2010.

Con respecto al progreso generado en relación al periodo anterior, es “Gestión del tiempo” la que obtiene mayor avance (0,32).

Desde 2010, se ha conseguido un progreso global de 0,21 puntos.

No obstante, si diferenciamos estos resultados dependiendo de si el evaluador es PAS o PDI, podemos observar cómo en todas las competencias, el evaluador PDI valora más alto que el evaluador PAS.

CEC – MEDIA EVALUACION JEFE		PAS		PROGRESO	PDI		PROGRESO
		2010	2012		2010	2012	
CE1	APRENDIZAJE	2,79	3,04	0,25	3,49	3,48	-0,01
CE2	COMUNICACION	3,56	4	0,44	3,86	3,94	0,08
CE3	CONTROL DIRECTIVO	3,00	3,75	0,75	0,00	4	--
CE4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,00	3,09	0,09	3,11	3,43	0,32
CE5	DECISION	3,40	3,5	0,10	4	4	0
CE6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2,43		--			--
CE7	GESTION DEL TIEMPO	2,66	3,09	0,43	3,84	3,79	-0,05
CE8	HABILIDAD ANALITICA	3,13	3,35	0,22	3,50	3,53	0,03
CE9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	3,20	3,44	0,24	3,00	3,43	0,43
CE10	RIGUROSIDAD	2,53	2,87	0,34	3,61	3,59	-0,02
CE11	TRABAJO EN EQUIPO	3,11	3,31	0,2	3,62	3,71	0,09
TOTALES		2,98	3,11	0,13	3,55	3,61	0,06

En primer lugar y según el resultado global, el PDI evaluador presenta medio punto más de valoración en la media general que su compañero PAS evaluador.

Por competencias también existen diferencias; así, para el evaluador PAS es “Comunicación” la competencia mejor valorada, mientras que para el evaluador PDI son “Control directivo” y “Decisión”.

Sin embargo en el cálculo del progreso experimentado en relación al año 2010, éste ha sido mucho menor, destacándose competencias con valor inferior, como es el caso de “Aprendizaje”, “Gestión del tiempo” y “Rigurosidad”.

Gap1 (diferencia autoevaluación y evaluación del jefe)

Tal y como se puede observar en la tabla que aparece a continuación, en el 74% de las evaluaciones de competencias específicas comunes, el resultado de la autoevaluación ha sido igual o superior al de la evaluación del jefe, frente al 26% que ha sido inferior.

CEC		AÑO	-3	-2	-1	0	1	2	3
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	22	26	78	269	115	13	13
		2012	6	31	116	303	78	12	6
CEC 2	COMUNICACION	2010	0	2	2	24	1	1	0
		2012	0	0	2	17	0	0	0
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	0	0	1	2	0	1	0
		2012	0	0	0	8	2	0	0
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	2010	2	1	3	8	2	0	2
		2012	0	0	2	8	8	0	0

CEC 5	DECISION	2010	0	2	12	31	7	5	2
		2012	0	0	11	20	12	2	0
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	0	0	0	4	0	0	3
		2012	0	0	0	0	0	0	0
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2010	18	16	39	135	43	18	19
		2012	9	20	35	163	40	5	3
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	2010	2	3	9	35	10	0	2
		2012	0	1	10	44	4	2	1
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	2010	0	2	10	24	13	4	3
		2012	0	4	15	35	8	2	0
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	22	24	76	200	91	38	9
		2012	3	28	86	242	71	15	4
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	15	23	71	189	48	8	4
		2012	1	6	51	225	60	8	3
TOTAL 2010			81	99	301	921	330	88	57
TOTAL 2012			19	90	328	1.065	283	46	17

En esta ocasión vuelve a repetirse la mayor concentración de evaluaciones en los valores centrales. El 57,62% del PAS evaluado en 2012, obtiene coincidencia de nivel entre su autoevaluación y la evaluación efectuada por su jefe. Este porcentaje se sitúa 8 puntos por encima del resultado 2010.

Al agrupar en torno a dos criterios se obtiene:

	AÑO	CEC1	CEC2	CEC3	CEC4	CEC5	CEC6	CEC7	CEC8	CEC9	CEC10	CEC11	TOTAL
Autoevaluación IGUAL o SUPERIOR a evaluación jefe	2010	410	26	3	12	45	7	215	47	44	338	249	1396
	2012	399	17	10	16	34	0	211	51	45	332	296	1411
Autoevaluación INFERIOR a evaluación jefe	2010	126	4	1	6	14	0	73	14	12	122	109	481
	2012	153	2	0	2	11	0	64	11	19	117	58	437

El 76,35 del PAS (1.411), realiza una autoevaluación cuyo resultado es igual o superior al de su jefe. El aumento respecto al periodo anterior es de 2 puntos (74,37%).

Nivel Actual

Como se ha comentado en el apartado anterior, el cálculo del Nivel Actual se extrae tras comparar el nivel obtenido entre la autoevaluación y la evaluación conforme a un patrón establecido.

Con respecto a las CEC, en la tabla se muestra el promedio del nivel actual (NA) por competencia y año de evaluación.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMUNES		PROMEDIO NA		PROGRESO
		2010	2012	
CEC 1	APRENDIZAJE	2,77	2,88	0,11
CEC 2	COMUNICACION	3,48	3,84	0,36
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	3,25	3,8	0,55
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,07	3,11	0,04
CEC 5	DECISION	3,34	3,33	-0,01
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	3,5	0	-- (*)
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2,81	3,02	0,21
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	3,19	3,27	0,08
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	2,85	3,17	0,32
CEC 10	RIGUROSIDAD	2,68	2,85	0,17
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	3,18	3,23	0,05
TOTALES		2,88	3,01	0,13

(*) En el momento de realización de este informe de resultados, no se disponía de datos de esta competencia.

La competencia específica común con el nivel actual más alto es “Comunicación”, con 3,84, siendo a su vez la competencia con mejor valor en 2010. En sentido opuesto es “Rigurosidad” la que obtiene el nivel actual más bajo, e igualmente coincidiendo en ambos años (2,68 y 2,85).

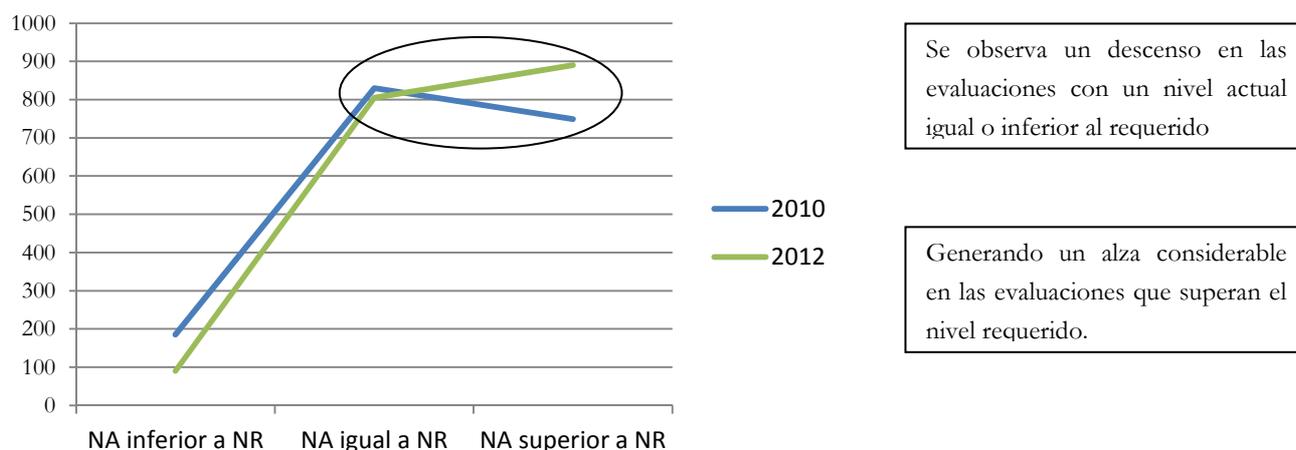
La media general en 2012 traspasa la barrera del nivel 3, con un incremento respecto a 2010 de 0,13. En el desglose en competencias, “Control Directivo” es la que logra un mayor desarrollo, con 0,55 más de nivel en 2012.

Gap2 (diferencia entre nivel actual y nivel requerido)

La tabla muestra los resultados obtenidos tras la comparación entre el Nivel Actual y el Nivel Requerido a cada puesto - tipo:

		Nivel Actual INFERIOR a Nivel requerido		Nivel Actual IGUAL a Nivel requerido		Nivel Actual SUPERIOR a Nivel requerido	
		2010	2012	2010	2012	2010	2012
		CEC 1	APRENDIZAJE	50	26	232	229
CEC 2	COMUNICACION	14	0	4	3	5	16
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2	2	2	8	0	0
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	4	3	5	10	5	5
CEC 5	DECISION	18	1	23	25	3	18
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	0	0	3	0	1	0
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	11	6	115	96	131	162
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	6	5	34	33	18	23
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	11	4	26	30	16	29
CEC 10	RIGUROSIDAD	43	19	203	198	185	214
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	26	24	183	173	130	146
TOTALES		185	90	830	805	749	890

95%



Se observa un descenso en las evaluaciones con un nivel actual igual o inferior al requerido

Generando un alza considerable en las evaluaciones que superan el nivel requerido.

Por tanto, el 95% de las evaluaciones alcanzan el nivel requerido o se encuentran por encima del mismo, quedando tan solo el 5% restante por debajo del nivel que deben lograr según su puesto – tipo.

Por competencias, es CEC2 “Comunicación” la que obtiene mayor proporción de evaluaciones por encima del nivel requerido (84%), le sigue CEC7 “Gestión del tiempo” (61,36%) y en tercer lugar la CEC1 “Aprendizaje” (52%).

En la comparación con el periodo 2010, la evolución más significativa se encuentra en la competencia CEC2 “Comunicación”, con un progreso medio de evaluaciones con nivel superior al requerido de más de 60 puntos (en 2010 eran 5 evaluaciones, pasando en 2012 a ser 16). No obstante, esta progresión se hace patente en todas las competencias.

En la siguiente tabla se muestra el desglose de competencias según GAP obtenido:

CEC		AÑO	-3	-2	-1	0	1	2	3
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	0	5	45	232	195	51	9
		2012	0	0	26	229	200	68	9
CEC 2	COMUNICACION	2010	0	0	14	4	3	2	0
		2012	0	0	0	3	16	0	0
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	0	1	1	2	0	0	0
		2012	0	0	2	8	0	0	0
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	2010	0	0	4	5	5	0	0
		2012	0	0	3	10	5	0	0
CEC 5	DECISION	2010	0	0	18	23	3	0	0
		2012	0	0	1	25	18	0	0
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	0	0	0	3	0	1	0
		2012	0	0	0	0	0	0	0
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2010	0	1	10	115	64	40	27
		2012	0	0	6	96	84	40	38

CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	2010	0	1	5	34	18	0	0
		2012	0	0	5	33	23	0	0
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	2010	0	2	9	26	11	5	0
		2012	0	0	4	30	24	5	0
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	0	2	41	203	139	40	6
		2012	0	1	18	198	146	58	10
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	0	3	23	183	112	18	0
		2012	0	2	22	173	122	24	0
TOTAL		2010	0	15	170	830	550	157	42
TOTAL		2012	0	3	87	805	638	195	57
Diferencia entre años			0	-12	-83	-25	+88	+38	+15

La tabla anterior muestra como el 45% de las evaluaciones realizadas en 2012, obtienen un nivel coincidente con el requerido, por lo que, no presentan desfases. Otro 50% presentan niveles por encima de los requeridos, estando tan solo un 5% por debajo de dichos niveles.

La tabla que finaliza el apartado muestra el porcentaje de evaluaciones con GAP negativo por competencia.

CEC	% 2010	% 2012
APRENDIZAJE	9,31	4,88
COMUNICACION	60,86	0
CONTROL DIRECTIVO	50	20
CREATIVIDAD E INNOVACION	28,57	16,66
DECISION	40,9	2,27
DESARROLLO DEL EQUIPO	0	-- (*)
GESTION DEL TIEMPO	4,28	2,27
HABILIDAD ANALITICA	10,34	8,2
PLANIFICACION Y ORGANIZACION	20,75	6,34
RIGUROSIDAD	9,97	4,4
TRABAJO EN EQUIPO	7,66	6,99

(*) En el momento de realización del presente informe de resultados, no se disponía de datos de esta competencia.

El primer dato a destacar es la ausencia de desfase negativo en la competencia “Comunicación”. Especialmente significativa es la comparación con el periodo anterior, generándose un descenso del 100%.

La competencia que mayor porcentaje de desfase negativo recoge es “Creatividad e Innovación” con el 16,66% de sus evaluaciones; a pesar de ello, muestra un descenso de 11,91% desfases.

Los descensos observados entre ambos periodos son especialmente significativos, situándose 2012 en cifras competenciales muy favorables.

3. Análisis por puesto – tipo

La asignación de competencias específicas comunes se realiza según la clasificación de puestos – tipo establecida al objeto:

PUESTO - TIPO		PUESTOS	Nº PERSONAS
1	DIRECTOR ÁREA	Letrado	8
		Director de Área/Gabinete	
2	JEFE SERVICIO / ADMINISTRADOR	Jefe Servicio	19
		Administrador	
		Directores de Servicio (Laboral)	
3	COORDINADORES	Coordinador Sección	37
		Subdirector	
		Jefe Biblioteca	
4	JEFE UNIDAD / ENCARGADO EQUIPO	Jefe Unidad	35
		Jefe Caja Habilitada	
		Encargado de Equipo	
5	TÉCNICO SUPERIOR	Técnico Superior	21
		Técnico Superior Informática	
6	TÉCNICO MEDIO	Técnico Grado Medio	72
		T. Gestión de Recursos Información	
		Técnico Grado Medio Informática	
		Técnico Gabinete	
		Asesor Técnico	
7	TÉCNICO ESPECIALISTA	Auditor	121
		Técnico Especialista	
		Técnico Especialista Informática	
		Delineante	
8	TÉCNICO AUXILIAR	Conductor	104
		Técnico Auxiliar	
9	JEFE GESTIÓN / COORDINADOR CONSERJERÍA	Técnico Auxiliar	75
		Jefe Gestión	
10	GESTOR	Coordinador Servicio Conserjería	165
		Gestor	
		Auxiliar base	
11	SECRETARIO	Cajero habilitado	24
		Secretario Rector	
		Secretario Equipo Rectoral	
		Secretario Decano/Director	

En el momento de cierre de evaluaciones para la recopilación de datos relativos al presente Informe de Resultados, se encuentran pendientes de realización evaluaciones de puestos – tipo 1, por lo que no figura su análisis específico.

En las tablas que se presentan a continuación, se expone el nivel actual (NA), el nivel requerido (NR) y los desfases (GAP), según puesto – tipo de referencia y relativos a las competencias específicas comunes:

NIVEL	CE3		CE5		CE9	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		0		0
2		0		0		1
3		2	X	4	X	5
4	X	8		6		4

GAP	CE3	CE5	CE9	TOTAL
3	0	0	0	0
2	0	0	0	0
1	0	6	4	10
0	8	4	5	17
-1	2	0	1	3
-2	0	0	0	0
-3	0	0	0	0

NIVEL	CE5		CE9		CE11	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		1		0		0
2		1		3		1
3	X	21	X	20		6
4		12		12	X	27

GAP	CE3	CE5	CE9	TOTAL
3	0	0	0	0
2	0	0	0	0
1	12	12	0	24
0	21	19	27	67
-1	1	3	6	10
-2	0	0	1	1
-3	0	0	0	0

NIVEL	CE1		CE7		CE11	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		0		0
2		0		1		2
3		4	X	12	X	13
4	X	29		20		19

GAP	CE1	CE7	CE11	TOTAL
3	0	0	0	0
2	0	0	0	0
1	0	20	18	38
0	29	12	13	54
-1	4	1	2	7
-2	0	0	0	0
-3	0	0	0	0

PUESTO – TIPO 2

De las tres competencias asignadas a éste puesto, la CE5 “Decisión” es la que alcanza los mejores valores.

El 90% de las evaluaciones del puesto – tipo 2 logran su nivel requerido; de ellas, el 33% presenta un nivel mayor al exigido. Por contra, tan solo el 10% que resta obtiene desfase en su evaluación.

PUESTO – TIPO 3

El 89,21% de las evaluaciones de las personas que ocupan puestos – tipo 3, alcanzan o superan su nivel requerido; concretamente, el 23,52 se sitúa un punto por encima.

La competencia CE5 “Decisión”, es la que alberga un número menor de desfases negativos, siendo la CE11 “Trabajo en equipo” la de mayor número de dichos desfases.

PUESTO – TIPO 4

Más de la mitad de las personas que ocupan puestos de tipo 4 obtienen el nivel que se les requiere. Además, otro 38,38% se sitúa un nivel por encima.

Un 5% de las competencias evaluadas presenta desfase de un nivel.

NIVEL	CE1		CE4		CE7	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		0		0
2		0		3		0
3		5	X	10		2
4	X	13		5	X	16

GAP	CE1	CE4	CE7	TOTAL
3	0	0	0	0
2	0	0	0	0
1	0	5	0	5
0	13	10	16	39
-1	5	3	2	10
-2	0	0	0	0
-3	0	0	0	0

PUESTO – TIPO 5

El 90,74% de evaluaciones coinciden o superan el nivel requerido para el puesto – tipo de referencia, estando escasamente un 7% por debajo de dichos niveles.

NIVEL	CE1		CE8		CE10	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		0		0
2		3		6		3
3	X	39	X	33	X	28
4		20		23		30

GAP	CE1	CE8	CE10	TOTAL
3	0	0	0	0
2	0	0	0	0
1	20	33	30	83
0	39	33	28	100
-1	2	5	3	10
-2	0	0	0	0
-3	0	0	0	0

PUESTO – TIPO 6

La práctica totalidad de las evaluaciones del puesto – tipo 6, alcanzan o superan el nivel requerido, de las que el 43% presentan un nivel superior.

Con desfase negativo se recogen 10 evaluaciones.

NIVEL	CE1		CE10		CE11	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		6		1		1
2	X	22		8		6
3		69	X	81	X	65
4		16		24		41

GAP	CE1	CE10	CE11	TOTAL
3	0	0	0	0
2	16	0	0	16
1	68	24	41	133
0	23	80	66	169
-1	6	8	5	19
-2	0	1	1	2
-3	0	0	0	0

PUESTO – TIPO 7

En cuanto a las 3 competencias específicas comunes, se destaca cómo la CE1 “Aprendizaje” recoge el 75% de evaluaciones superiores al nivel requerido. No obstante, tanto CE10 y CE11, presentan considerables valoraciones por encima del nivel requerido.

El 94,36% de las evaluaciones del puesto – tipo 7, alcanzan o superan el nivel requerido, más concretamente, el 44% se encuentra por encima de dicho nivel.

NIVEL	CE1		CE10		CE11	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1	X	30	X	32		9
2		30		28	X	27
3		30		28		40
4		9		10		24

GAP	CE1	CE10	CE11	TOTAL
3	9	10	0	19
2	29	27	24	80
1	26	25	34	85
0	30	32	28	90
-1	0	0	8	8
-2	0	0	0	0
-3	0	0	0	0

PUESTO – TIPO 8

El 54% de las evaluaciones tienen un GAP positivo, es decir, que se sitúan por encima de los niveles requeridos para el puesto – tipo 8. Este dato puede venir generado por corresponder al puesto mayoritariamente nivel 1.

NIVEL	CE1		CE7		CE11	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		0		0
2		6		3		2
3	X	50	X	44	X	39
4		13		23		29

GAP	CE1	CE7	CE11	TOTAL
3	0	0	0	0
2	0	0	0	0
1	13	22	29	64
0	50	44	39	133
-1	6	3	1	10
-2	0	0	0	0
-3	0	0	0	0

PUESTO – TIPO 9

En el mismo sentido, el 31% de las evaluaciones son superiores a su nivel requerido, mayoritariamente en un nivel, ascendiendo a un 95% si se consideran las evaluaciones que obtienen el nivel requerido.

NIVEL	CE1		CE7		CE10	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		3	X	24		7
2	X	49		41	X	49
3		77		43		65
4		23		39		30

GAP	CE1	CE7	CE10	TOTAL
3	0	38	0	38
2	23	40	31	94
1	73	42	59	174
0	45	24	48	117
-1	3	0	6	9
-2	0	0	0	0
-3	0	0	0	0

PUESTO – TIPO 10

Es el puesto – tipo que presenta una mayor distribución de valoración entre los cuatro niveles, aunque no se debe olvidar que es uno de los de mayor personal. El 40% se sitúa en un nivel 3, seguido del nivel 2 con el 30%.

El 98,52% de las evaluaciones son iguales o superiores a los niveles requeridos. De entre ellas, la CE7 “Gestión del tiempo” destaca por recoger el 83% de sus valores por encima 1, 2 y 3 niveles, en este último caso con un 26,38%

NIVEL	CE2		CE9		CE10	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		0		1
2		0	X	6		10
3	X	3		8	X	8
4		16		5		0

PUESTO – TIPO 11

Tan solo una evaluación se sitúa un nivel por debajo del requerido, estando el 65% por encima de dicho nivel.

GAP	CE1	CE9	CE10	TOTAL
3	0	0	0	0
2	0	5	0	5
1	16	8	8	32
0	3	6	10	19
-1	0	0	1	1
-2	0	0	0	0
-3	0	0	0	0

La práctica totalidad de los puestos – tipo analizados anteriormente, presentan un nivel competencial que alcanza o supera el nivel requerido en cada caso, llegando a cifras que superan en algunas ocasiones el 90% de las evaluaciones.

4. Valoración del procedimiento de evaluación de competencias

Con el fin de evaluar de manera óptima las competencias profesionales asociadas al PAS de la UCA y habiendo transcurrido ya varios años de la definición de las competencias y su modelo de gestión, se ha realizado como viene siendo clave según métodos de calidad, la valoración del procedimiento de evaluación competencial.

El propósito de la valoración ha sido fundamentalmente exploratorio y descriptivo, de forma que se recogiesen las opiniones de las personas involucradas en el proceso, con el fin de proponer los procedimientos de evaluación de las competencias generales y específicas que cualquier profesional debe alcanzar, a la hora de realizar su trabajo con la máxima garantía y calidad.

Las experiencias previas llevadas a cabo en relación a procesos de valoración, realizadas mediante cumplimentación de un cuestionario remitido mediante correo electrónico, han arrojado cifras de una muy baja participación de las personas involucradas. Por ello, en esta ocasión, se propone como método cualitativo el desarrollo de **Grupos Focales en rondas sucesivas**. Este tipo de técnicas tienden, esencialmente, a averiguar lo que la gente hace, piensa y sabe. Describen sucesos, experiencias, actitudes, motivaciones o pensamientos que, al aplicarlos al ámbito de estudio, son útiles para responder al ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿por qué? del modelo competencial.

Tras la selección de las herramientas de recogidas de datos, se procede a la selección de la muestra representativa del Personal de Administración y Servicio de la UCA, según puesto – tipo de referencia y Campus Universitario donde se desempeña el trabajo.

Con un tamaño muestral de 100 personas, la clasificación establecida recoge las siguientes cifras:

- 58 representan al Campus de Cádiz
- 28 representan al Campus de Puerto Real
- 8 representan al Campus de Jerez y,
- 6 representan al Campus de Algeciras.

En total se han desarrollado 5 sesiones grupales, tres presenciales y dos mediante videoconferencia en las que han participado en total el 42% de la muestra seleccionada:

- El 21 de noviembre de 2012, en el Campus de Puerto Real. De las 28 personas que se habían seleccionado según muestra, acudieron 13 representando una **participación del 46,43%**.
- El 28 de noviembre de 2012, se celebran dos sesiones grupales consecutivas en el Campus de Cádiz a las que acuden en total 21 personas, alcanzando el porcentaje de **participación del 36,20%**.
- Dada la distancia territorial existente entre el Campus de Cádiz y los de Jerez y Algeciras, se estableció la realización de videoconferencias como facilitadoras de este proceso, llevándose a cabo:
 - o con el Campus de Jerez, el 13 de diciembre, asistiendo a la misma 4 personas, por tanto con una **participación del 50%**.
 - o Con el Campus de Algeciras el 19 de diciembre, a la que acuden 4 personas y con una **participación del 66,66%**.

En el transcurso de las Sesiones Grupales, se trató el abordaje de tres cuestiones principales:

1. Adecuación de las Competencias tanto genéricas (CG), como específicas comunes (CEC).

Dentro de esta línea se muestran los siguientes comentarios y sugerencias:

Actualmente, los diferentes puestos que ocupa el PAS se agrupan en torno a 11 puestos – tipo para la asignación de las competencias y sus niveles correspondientes. En este sentido, al tratarse de grupos muy amplios, con grandes especificidades dependiendo del destino y objetivos de cada puesto, las competencias no están bien adaptadas en determinados casos. Como ejemplo, se cita cómo un técnico especialista de laboratorio, no presenta las mismas necesidades y requerimientos que un técnico especialista de biblioteca. Han considerado la posibilidad de que el nivel requerido a cada puesto evolucione con cada evaluación.

Existe un consenso general sobre la elección adecuada en torno a las competencias que engloban tanto a genéricas, como a específicas comunes y su distribución según el modelo (5 competencias genéricas y 3 específicas comunes a cada puesto – tipo).

No ocurre así en la valoración de las conductas que definen cada competencia y que son las que la persona debe valorar. Éstas han sido descritas como excesivamente abstractas, repetitivas, extensas, poco claras y con lenguaje excesivamente técnico.

En torno al sistema de valoración:

Desde la primera evaluación 2008 a la última, se han experimentado varios cambios, uno de ellos centrados en el procedimiento de valoración. En 2008, se valoraba el nivel completo, mientras que en los años posteriores, se evalúan cada una de las conductas de los cuatro niveles, lo cual determina el nivel final. En este sentido, se prefiere por unanimidad la valoración por conductas.

De igual modo, la primera evaluación acogía cuestionarios ciegos, donde la persona no conocía el nivel obtenido. En las siguientes evaluaciones se utilizan cuestionarios visibles con indicación del nivel obtenido en cada competencia.

2. El modelo de evaluación de competencias llevado a cabo por la UCA.

No existen comentarios en contra del modelo, basado en autoevaluación, evaluación del jefe y cálculo de nivel actual y GAP.

En relación a la evaluación del jefe, si se proponen varias alternativas:

- Antes de comenzar la evaluación, el personal debería conocer quién es el jefe que les evalúa, de esta forma todo el mundo podría opinar sobre si es adecuada o no la persona designada para tal fin.
- Al tratarse de un procedimiento que afecta solo al PAS, no debería formar parte en el proceso el Personal Docente e Investigador como jefe evaluador.
- Añadir la evaluación de los colaboradores hacia el jefe (180°). Esta propuesta es formulada por parte de evaluadores, más que de evaluados.

Otra propuesta hace referencia a la visibilidad de ambas evaluaciones, de modo que tanto evaluado, como evaluador pueden conocer sus valoraciones.

- La utilización de la plataforma Web “Portal del Empleado”, como herramienta para la realización de la evaluación competencial.

Se debería añadir un recuadro inicial, antes de comenzar el cuestionario, donde el jefe ponga que nivel cree que tiene su colaborador en esa conducta.

Preferencia de la valoración por conductas.

Se pueden tener conductas del nivel 4, pero en cuanto tienes una “algunas veces” anterior, ya es un 1.

Se debería cambiar el algoritmo de cálculo.

El cambio de valor de una sola conducta hace que el nivel pase de 4 a 1.

Se juega con los niveles.

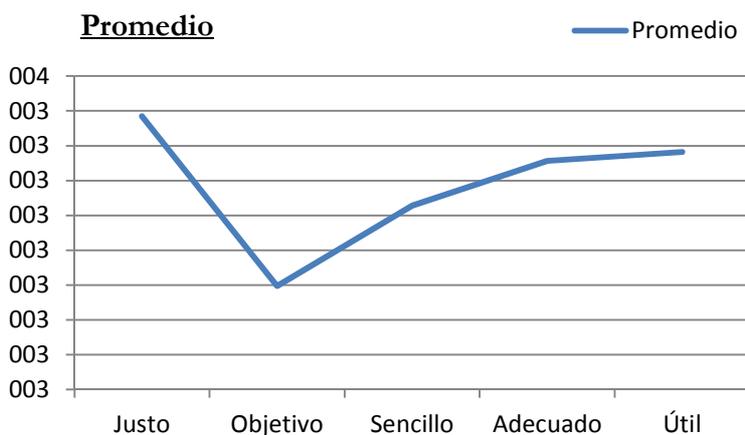
Deberían ponerse más niveles de valoración (siempre, habitualmente, algunas veces, nunca).

Preferencia del cuestionario visible.

Datos cuantitativos

Para la recogida de datos cuantitativos se elaboró un breve cuestionario que recogiese aspectos generales de gran calado. Así la siguiente tabla recoge las preguntas definidas junto con el promedio de respuesta, según escala valorativa de 1 a 5 (1 es la peor puntuación y 5 la mejor puntuación):

La evaluación de competencias es un proceso JUSTO para evaluar mi desempeño.	3,38
La evaluación de competencias es un proceso OBJETIVO	2,90
La evaluación de competencias es un proceso SENCILLO	3,13
La evaluación de competencias es un proceso ADECUADO	3,26
El Portal del Empleado (META4) es una herramienta ÚTIL para realizar la evaluación de competencias	3,28



Existe un consenso general sobre la valoración positiva del proceso de evaluación de competencias del PAS de la UCA y así se muestra en la gráfica donde, según una escala de 5 puntos, todas las cuestiones superan la media. No obstante, es evidente la necesidad de una revisión del modelo junto con la implementación de mejoras según el estudio de valoración anterior.

5. Conclusiones

Inicialmente se ha de destacar la actitud positiva del personal de administración y servicios durante el proceso de evaluación de competencias, realizando la misma en tiempo y forma. Asimismo se ha de reconocer la labor que desempeñan los jefes al tener que compaginar sus propias tareas y responsabilidades, con la evaluación, en ocasiones, de un gran número de colaboradores.

- ✓ Los resultados de la evaluación de competencias 2012 reflejan un progreso global en los niveles competenciales del PAS de la Universidad de Cádiz, el cual se sitúa en niveles medio - altos de desempeño competencial.
- ✓ La Orientación al usuario junto con la Solución de problemas, son las dos competencias genéricas de mayor desarrollo entre el personal, obteniendo valores cercanos a la excelencia.
- ✓ La media global del nivel actual en la presente evaluación alcanza los 3,12 puntos, siendo la más alta de los tres periodos con una evolución de tres cuartos de punto, concretamente de 0,72.
- ✓ Considerando el nivel requerido (NR), los resultados muestran que prácticamente la totalidad de las evaluaciones de competencias genéricas del PAS, concretamente el 97%, alcanza o supera el nivel requerido para su puesto de referencia. Al comparar esta cifra con años anteriores, respecto a 2010 la evolución es de 4,44 puntos, elevándose a 30 puntos en la comparación con 2008.
- ✓ Este dato reflejado por persona y, con respecto a las cinco competencias genéricas refleja cómo el 87,98% del PAS, ha obtenido una puntuación igual o superior en todas sus competencias genéricas.
- ✓ La segunda evaluación de competencias específicas comunes (CEC) ha generado igualmente un desarrollo competencial hacia niveles de mayor eficiencia, más específicamente la evolución es de un cuarto de punto.
- ✓ El 95 % del PAS obtiene o supera el nivel requerido en las competencias específicas comunes. La Comunicación (CE2), la Gestión del tiempo (CE7) y el Aprendizaje (CE1), son por este orden las que recopilan mayor valoración en relación al sus niveles requeridos.
- ✓ Teniendo en cuenta el proceso de valoración efectuado y las conclusiones extraídas de las tres evaluaciones de competencias realizadas, se abre un proceso de análisis y revisión del sistema, para asegurar una correcta evaluación del personal de administración y servicios de la UCA.

Anexos

Competencias genéricas

Anexo 1. Autoevaluación

Anexo 2. Evaluación del jefe.

Anexo 3. Diferencia entre autoevaluación y evaluación del jefe (gap1)

Anexo 4. Nivel Actual

Anexo 5. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (gap2)

Competencias específicas comunes

Anexo 6. Autoevaluación

Anexo 7. Evaluación del jefe.

Anexo 8. Diferencia entre autoevaluación y evaluación del jefe (gap1)

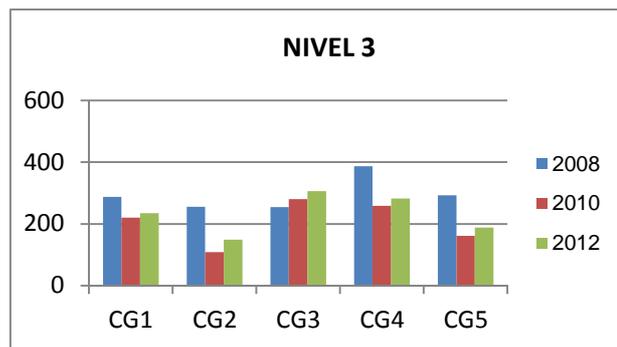
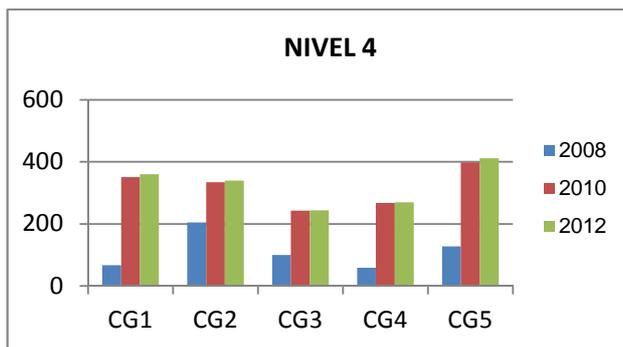
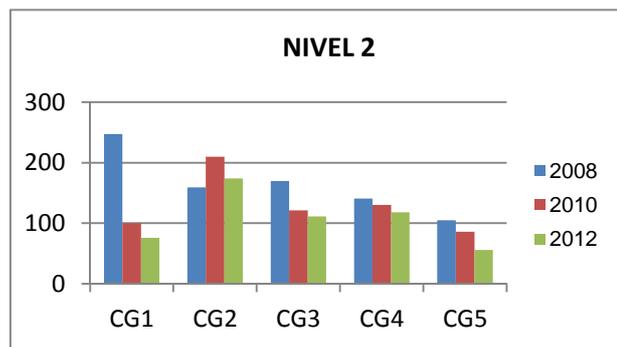
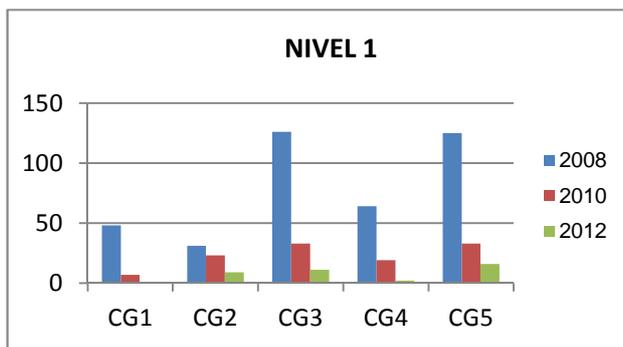
Anexo 9. Nivel Actual

Anexo 10. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (gap2)

Competencias genéricas

Anexo 1. Autoevaluación

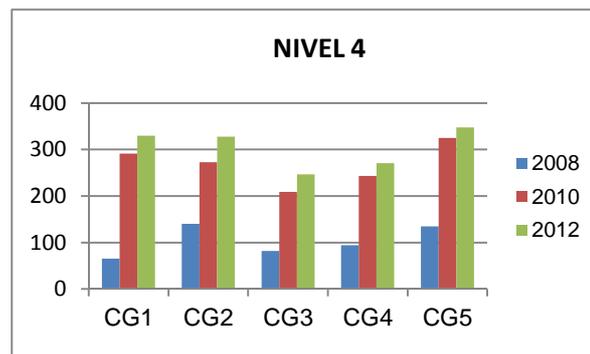
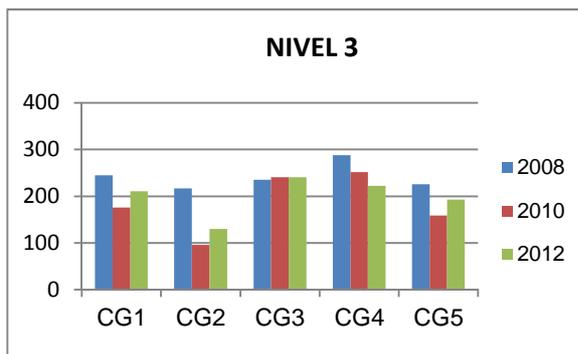
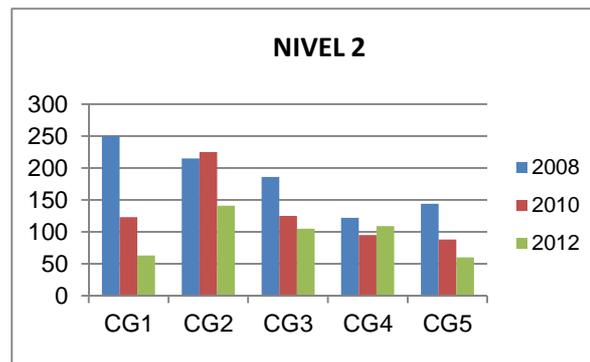
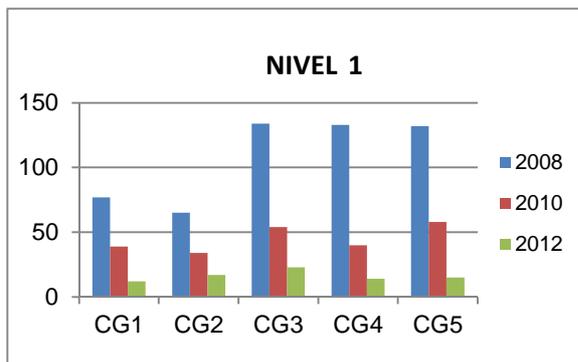
NIVEL	AÑO	Nº DE PERSONAS POR COMPETENCIA Y NIVEL					TOTALES
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	
1	2008	48	31	126	64	125	394
	2010	7	23	33	19	33	115
	2012	1	9	11	2	16	39
2	2008	247	159	170	141	105	822
	2010	100	210	121	130	86	647
	2012	76	174	111	118	56	535
3	2008	288	255	254	387	293	1477
	2010	220	109	280	259	161	1029
	2012	235	149	306	282	188	1160
4	2008	67	205	100	58	127	557
	2010	351	335	243	268	398	1595
	2012	360	340	244	270	412	1626



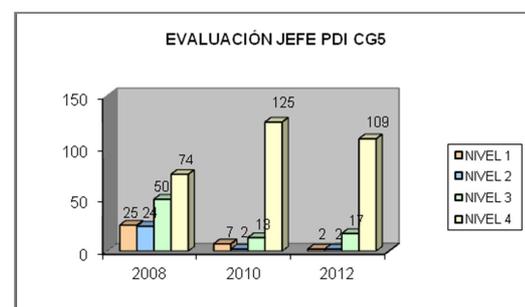
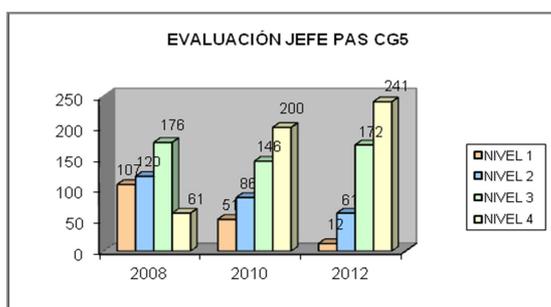
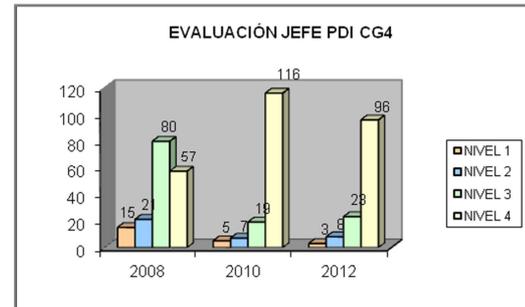
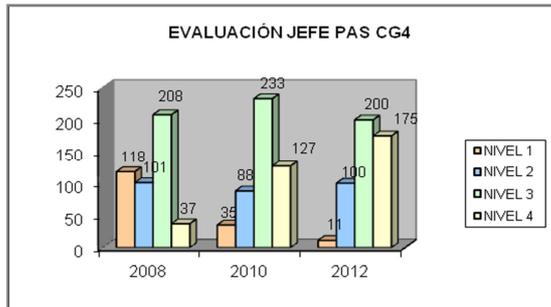
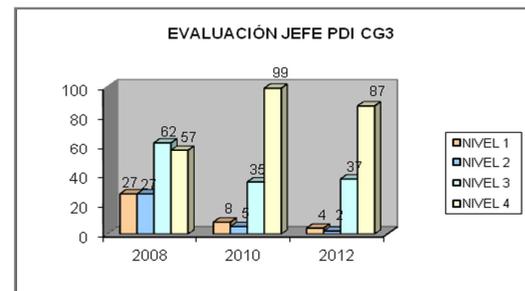
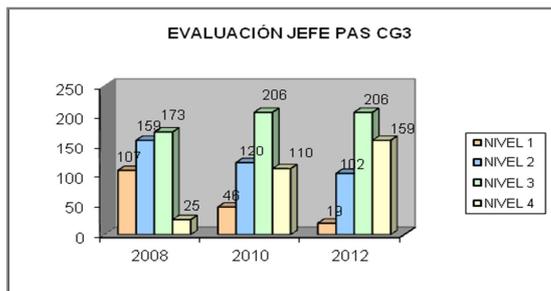
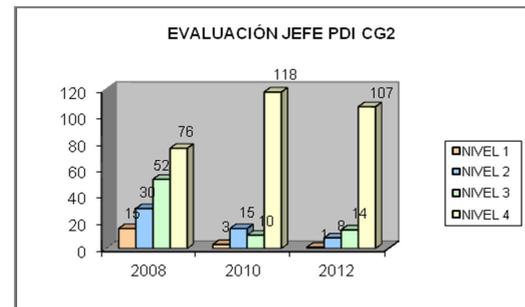
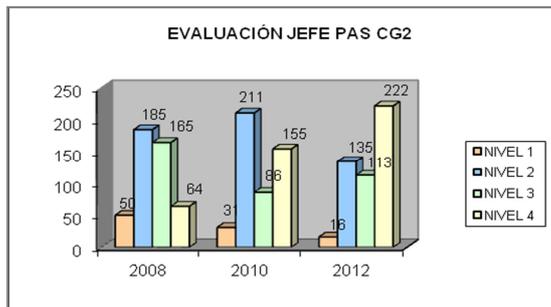
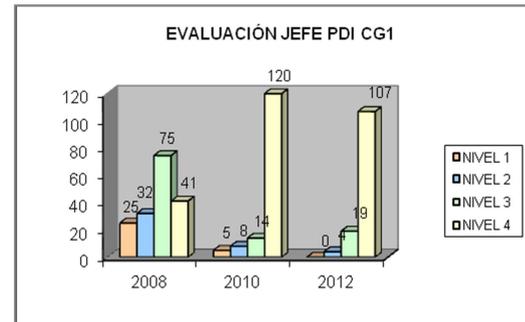
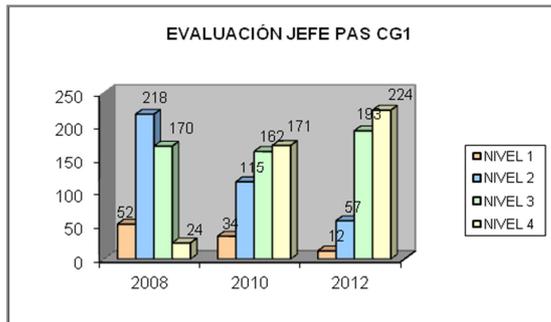
	MEDIA AUTOEVALUACIÓN					MEDIA POR PERIODO
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	
2008	2,58	2,98	2,50	2,68	2,68	2,68
2010	3,35	3,12	3,08	3,15	3,36	3,21
2012	3,42	3,22	3,17	3,22	3,48	3,30
MEDIA COMPETENCIAL	3,11	3,10	2,91	3,01	3,17	

Anexo 2. Evaluación del jefe.

		Nº DE PERSONAS POR COMPETENCIA Y NIVEL					
NIVEL	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	TOTALES
1	2008	77	65	134	133	132	541
	2010	39	34	54	40	58	225
	2012	12	17	23	14	15	81
2	2008	250	215	186	122	144	917
	2010	123	225	125	95	88	656
	2012	63	141	105	109	60	478
3	2008	245	217	235	288	226	1211
	2010	176	96	241	252	159	924
	2012	211	130	241	222	193	997
4	2008	65	140	82	94	135	516
	2010	291	273	209	243	325	1341
	2012	330	328	247	271	348	1524

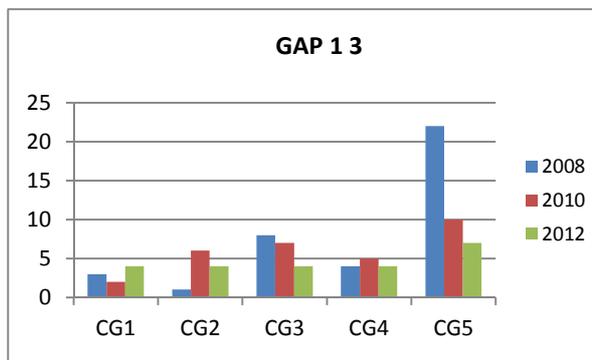
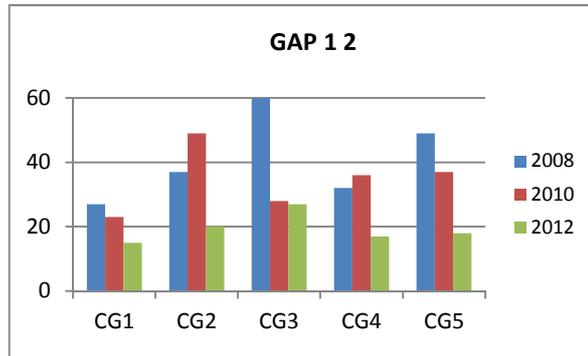
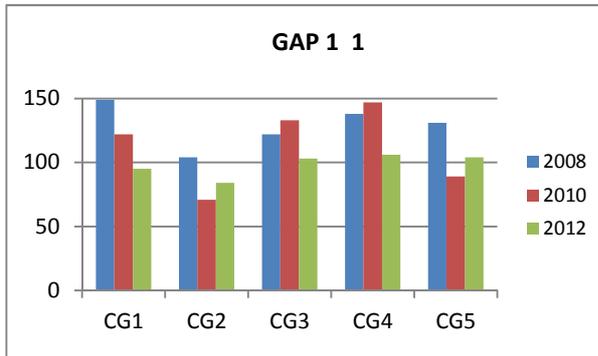
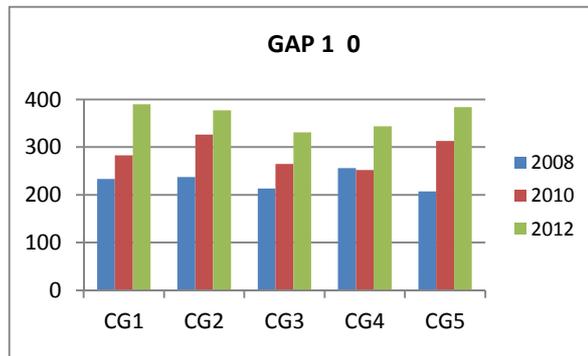
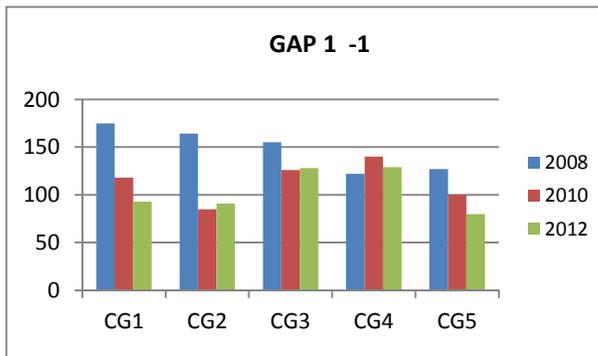
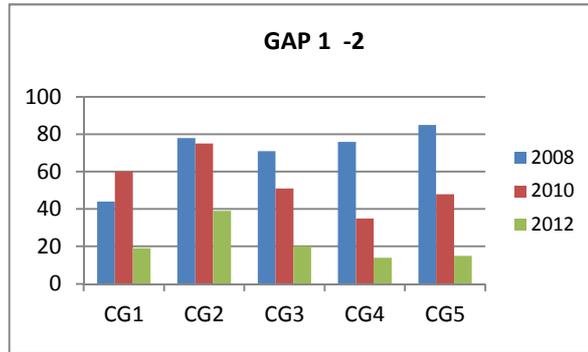
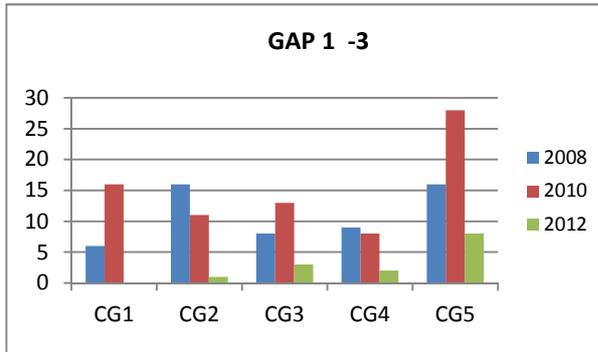


MEDIA EVALUACIÓN DEL JEFE						
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA por periodo
2008	2,47	2,68	2,42	2,54	2,57	2,53
2010	3,14	2,97	2,96	3,11	3,19	3,07
2012	3,39	3,25	3,16	3,22	3,42	3,29
MEDIA competencial	3	2,96	2,84	2,95	3,06	



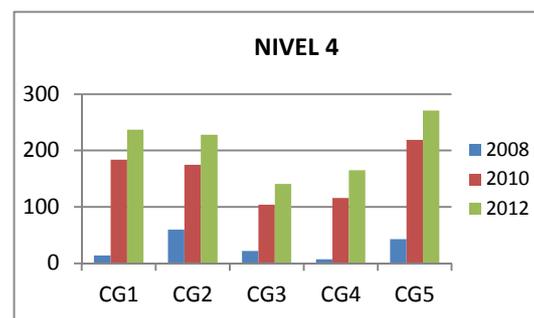
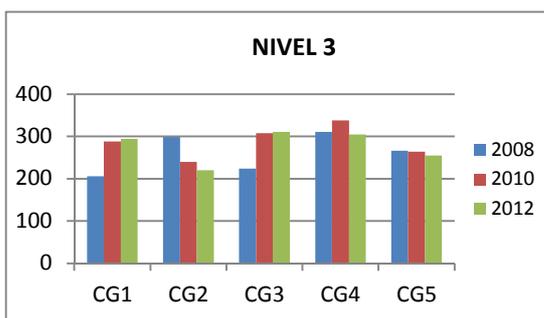
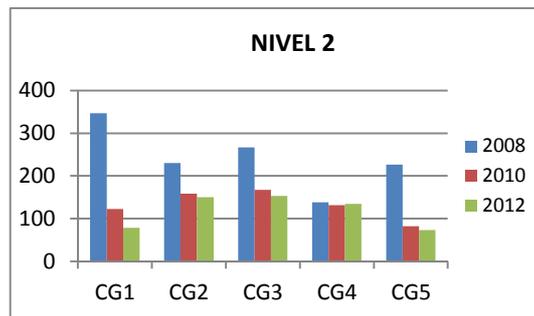
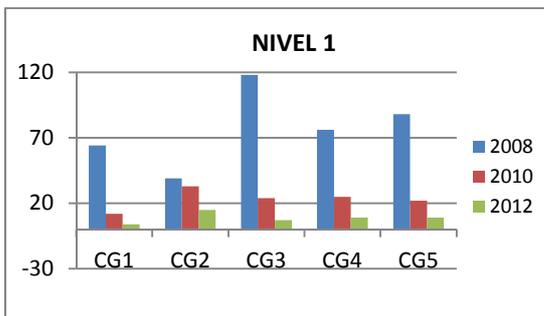
Anexo 3. Diferencia entre autoevaluación y evaluación del jefe (gap1)

GAP1	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	TOTALES	SUMA 3 PERIODOS
-3	2008	6	16	8	9	16	55	145
	2010	16	11	13	8	28	76	
	2012	0	1	3	2	8	14	
-2	2008	44	78	71	76	85	354	730
	2010	60	75	51	35	48	269	
	2012	19	39	20	14	15	107	
-1	2008	175	164	155	122	127	743	1.833
	2010	118	85	126	140	100	569	
	2012	93	91	128	129	80	521	
0	2008	233	237	213	256	207	1146	4.411
	2010	283	326	265	252	313	1439	
	2012	390	377	331	344	384	1826	
1	2008	149	104	122	138	131	644	1.698
	2010	122	71	133	147	89	562	
	2012	95	84	103	106	104	492	
2	2008	27	37	60	32	49	205	475
	2010	23	49	28	36	37	173	
	2012	15	20	27	17	18	97	
3	2008	3	1	8	4	22	38	91
	2010	2	6	7	5	10	30	
	2012	4	4	4	4	7	23	



Anexo 4. Nivel Actual

NIVEL	AÑO	NÚMERO DE PERSONAS				
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
1	2008	64	39	118	76	88
	2010	12	33	24	25	22
	2012	4	15	7	9	9
2	2008	347	230	267	138	226
	2010	122	158	167	131	82
	2012	78	150	153	134	73
3	2008	206	299	224	311	266
	2010	288	240	308	338	264
	2012	294	220	311	305	255
4	2008	14	60	22	7	43
	2010	184	175	104	116	219
	2012	237	228	141	165	271
TOTAL	2008	631	628	631	532	623
	2010	606	606	603	610	587
	2012	613	613	612	613	608

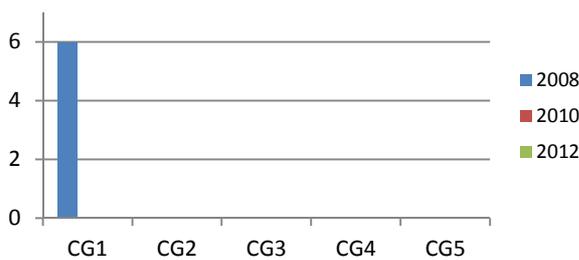


	MEDIA NIVEL ACTUAL					
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
2008	2,27	2,61	2,24	2,47	2,42	2,40
2010	3,06	2,92	2,82	2,89	3,16	2,97
2012	3,25	3,08	2,96	3,02	3,30	3,12
PROGRESO	0,98	0,47	0,72	0,55	0,72	0,72
MEDIA	2,86	2,87	2,67	2,79	2,96	

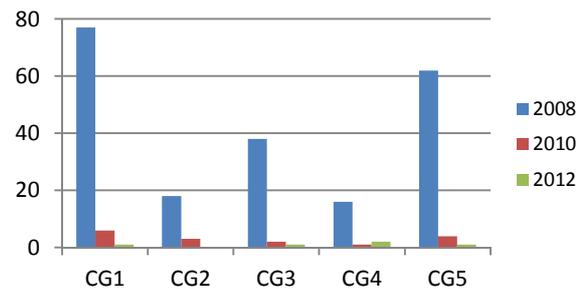
Anexo 5. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (gap2)

GAP2	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	TOTALES	SUMA 3 PERIODOS
-3	2008	6	0	0	0	0	6	6
	2010	0	0	0	0	0	0	
	2012	0	0	0	0	0	0	
-2	2008	77	18	38	16	62	211	232
	2010	6	3	2	1	4	16	
	2012	1	0	1	2	1	5	
-1	2008	231	117	157	140	178	823	1114
	2010	62	34	37	34	41	208	
	2012	24	17	12	14	16	83	
0	2008	235	276	266	257	236	1270	3.728
	2010	292	259	242	236	215	1244	
	2012	286	234	240	227	227	1214	
1	2008	78	180	160	213	126	757	3.331
	2010	214	250	271	267	269	1271	
	2012	244	262	269	255	273	1303	
2	2008	4	36	10	6	21	77	714
	2010	32	59	51	72	57	271	
	2012	40	80	73	97	76	366	
3	2008	0	1	0	0	0	1	6
	2010	0	1	0	0	1	2	
	2012	0	1	0	0	2	3	

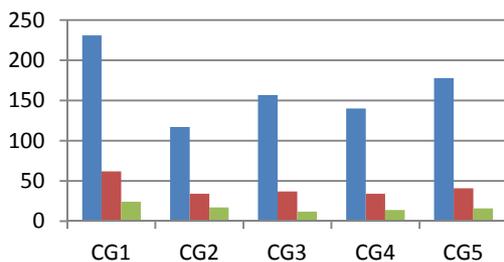
GAP2 -3



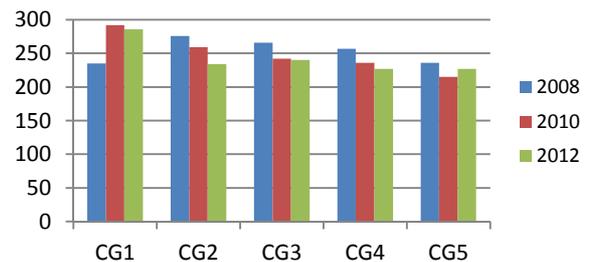
GAP2 -2



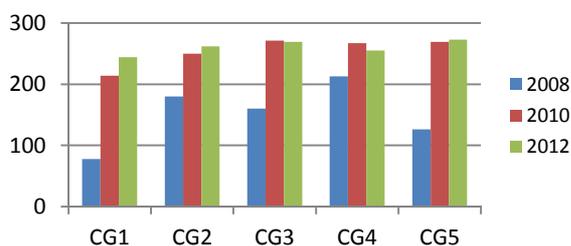
GAP2 -1



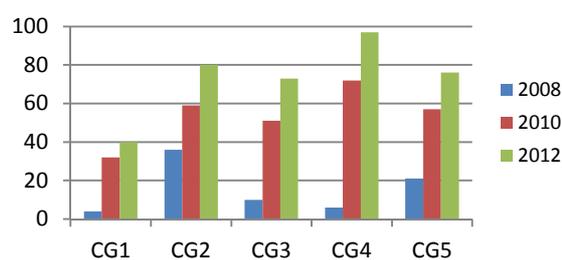
GAP2 0



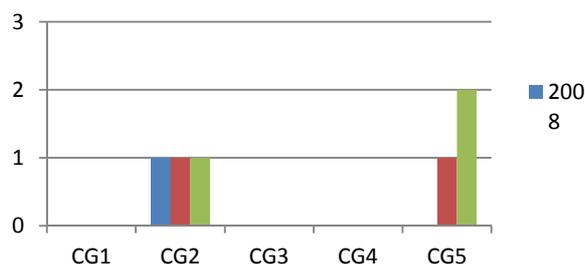
GAP2 1



GAP2 2



GAP2 3



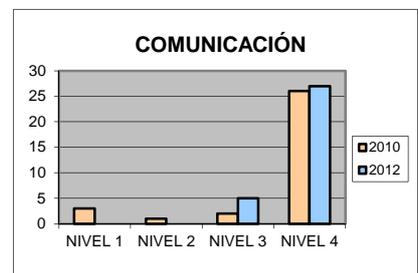
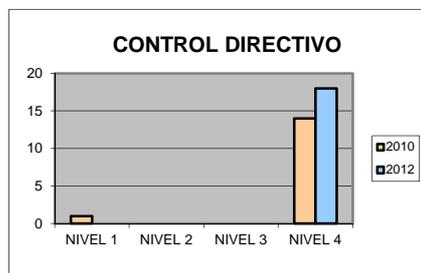
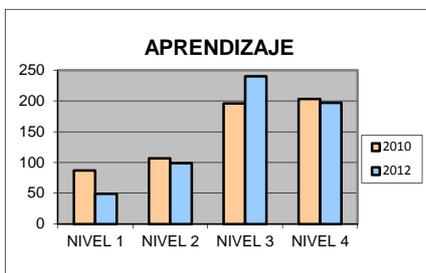
		NÚMERO DE PERSONAS					
NIVEL	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	TOTALES
NA SUPERIOR NR	2008	82	217	170	219	147	835
	2010	245	310	322	339	327	1543
	2012	284	343	342	352	351	1672
NA IGUAL NR	2008	235	276	266	257	236	1270
	2010	292	259	242	236	215	1244
	2012	286	234	240	227	227	1214
NA INFERIOR NR	2008	314	135	195	156	240	1040
	2010	68	37	39	35	45	224
	2012	25	17	13	16	17	88

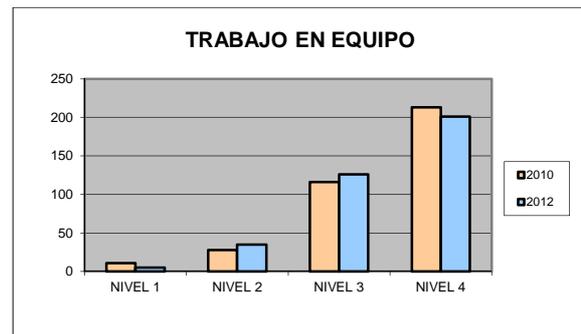
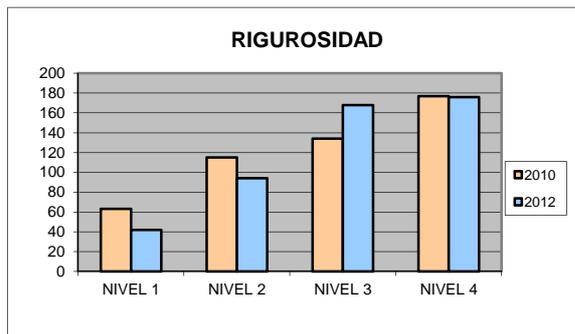
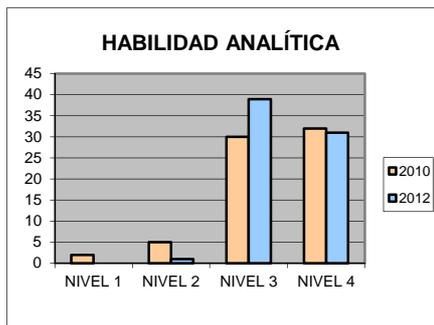
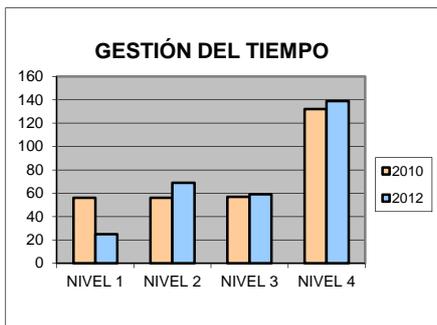
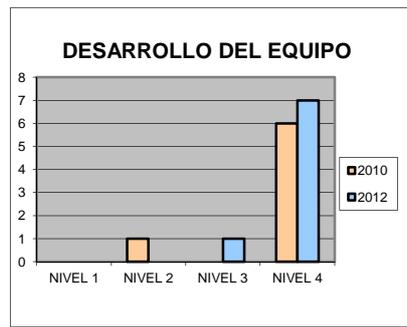
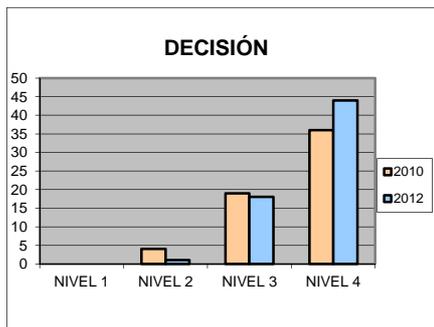
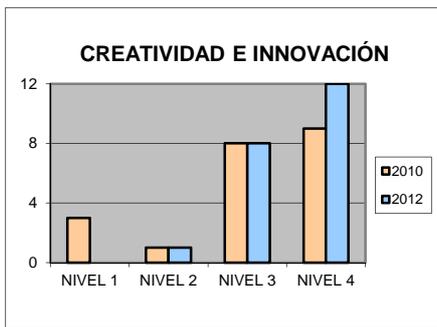
	año	nº personas	
gap2 mayor o igual a cero en 5 competencias	2008	216	87,98%
	2010	464	
	2012	542	
gap2 mayor o igual a cero en 4 competencias	2008	112	5,19%
	2010	52	
	2012	32	
gap2 mayor o igual a cero en 3 competencias	2008	119	1,8%
	2010	25	
	2012	11	
gap2 mayor o igual a cero en 2 competencias	2008	84	0,9%
	2010	10	
	2012	6	
gap2 mayor o igual a cero en 1 competencias	2008	52	0,48%
	2010	10	
	2012	3	
gap2 mayor o igual a cero en 0 competencias	2008	67	0%
	2010	3	
	2012	0	

Competencias Específicas Comunes

Anexo 6. Autoevaluación

CEC		AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CEC 1	Aprendizaje	2010	87	107	196	203	593
		2012	49	99	240	197	585
CEC 2	Comunicación	2010	3	1	2	26	32
		2012	0	0	5	27	32
CEC 3	Control directivo	2010	1	0	0	14	15
		2012	0	0	0	18	18
CEC 4	Creatividad e innovación	2010	3	1	8	9	21
		2012	0	1	8	12	21
CEC 5	Decisión	2010	0	4	19	36	59
		2012	0	1	18	44	63
CEC 6	Desarrollo del equipo	2010	0	1	0	6	7
		2012	0	0	1	7	8
CEC 7	Gestión del tiempo	2010	56	56	57	132	301
		2012	25	69	59	139	292
CEC 8	Habilidad analítica	2010	2	5	30	32	69
		2012	0	1	39	31	71
CEC 9	Planificación y organización	2010	8	11	29	29	77
		2012	1	10	33	35	79
CEC 10	Rigurosidad	2010	63	115	134	177	489
		2012	42	94	168	176	480
CEC 11	Trabajo en equipo	2010	11	28	116	213	368
		2012	5	35	126	201	367
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2010	234	329	591	877	
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2012	122	310	697	887	

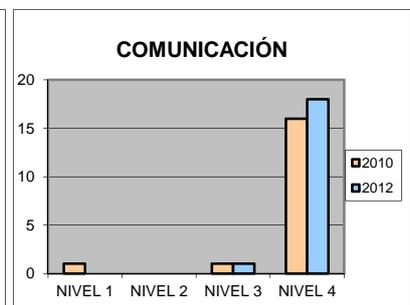
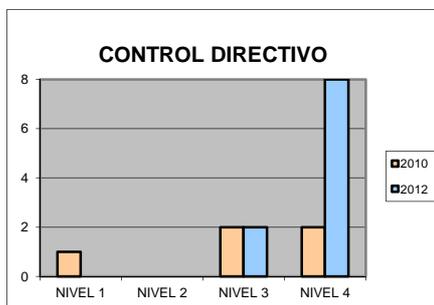
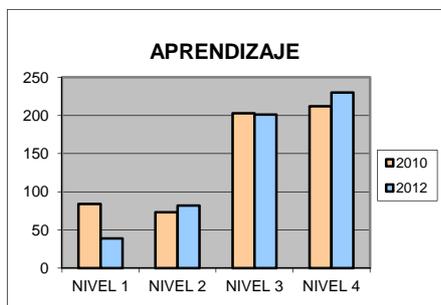


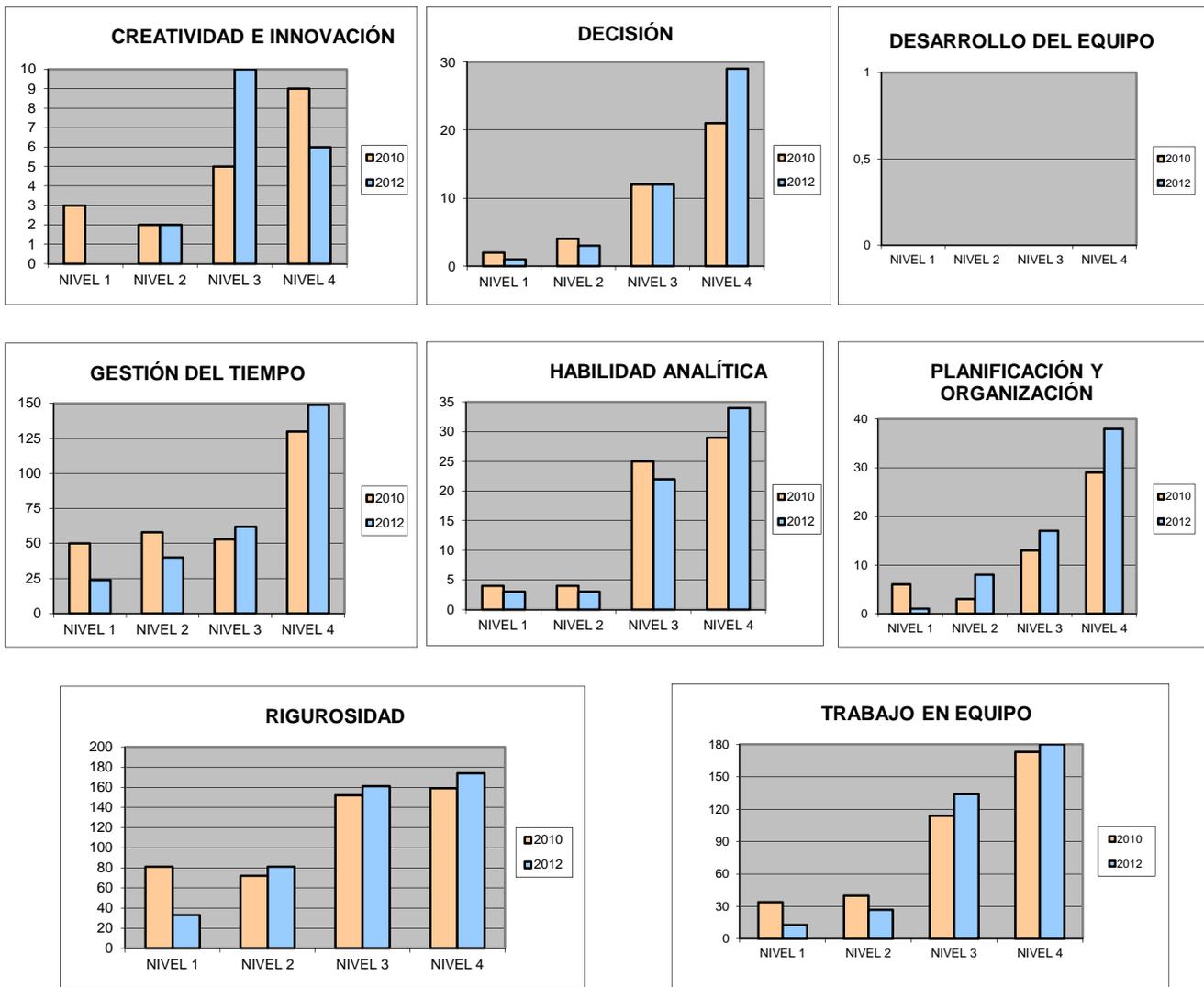


CEC – AUTOEVALUACIÓN		MEDIA		PROGRESO
		2010	2012	
CEC 1	APRENDIZAJE	2,87	3	0.13
CEC 2	COMUNICACION	3,59	3,84	0.25
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	3,80	4	0.2
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,10	3,52	0.42
CEC 5	DECISION	3,54	3,68	0.14
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	3,71	3,88	0.17
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2,88	3,07	0.19
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	3,33	3,42	0.09
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	3,03	3,29	0.26
CEC 10	RIGUROSIDAD	2,87	3	0.13
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	3,44	3,43	- 0.01
		3,04	3,17	0,13

Anexo 7. Evaluación del jefe

CEC		AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CEC 1	Aprendizaje	2010	84	73	203	212	572
		2012	39	82	201	230	552
CEC 2	Comunicación	2010	1	0	1	16	18
		2012	0	0	1	18	19
CEC 3	Control directivo	2010	1	0	2	2	5
		2012	0	0	2	8	10
CEC 4	Creatividad e innovación	2010	3	2	5	9	19
		2012	0	2	10	6	18
CEC 5	Decisión	2010	2	4	12	21	39
		2012	1	3	12	29	45
CEC 6	Desarrollo del equipo	2010	0	0	0	0	0
		2012	0	0	0	0	0
CEC 7	Gestión del tiempo	2010	50	58	53	130	291
		2012	24	40	62	149	275
CEC 8	Habilidad analítica	2010	4	4	25	29	62
		2012	3	3	22	34	62
CEC 9	Planificación y organización	2010	6	3	13	29	51
		2012	1	8	17	38	64
CEC 10	Rigurosidad	2010	81	72	152	159	464
		2012	33	81	161	174	449
CEC 11	Trabajo en equipo	2010	34	40	114	173	361
		2012	13	27	134	180	354
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2010	266	256	580	780	
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2012	114	246	622	866	





CEC – EVALUACIÓN DEL JEFE		MEDIA		PROGRESO
		2010	2012	
CEC 1	APRENDIZAJE	2,95	3,13	0,18
CEC 2	COMUNICACION	3,78	3,95	0,17
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	3,00	3,8	0,8
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,05	3,22	0,17
CEC 5	DECISION	3,42	3,53	0,11
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2,43		--
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2,90	3,22	0,32
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	3,27	3,4	0,13
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	3,27	3,44	0,17
CEC 10	RIGUROSIDAD	2,84	3,06	0,22
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	3,18	3,36	0,18
		3,0	3,21	0,21

7.1. Resultados evaluador PAS/PDI

CEC – MEDIA EVALUACION JEFE		PAS		PROGRESO	PDI		PROGRESO
		2010	2012		2010	2012	
CE1	APRENDIZAJE	2,79	3,04	0,25	3,49	3,48	-0,01
CE2	COMUNICACION	3,56	4	0,44	3,86	3,94	0,08
CE3	CONTROL DIRECTIVO	3,00	3,75	0,75	0,00	4	--
CE4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,00	3,09	0,09	3,11	3,43	0,32
CE5	DECISION	3,40	3,5	0,10	4	4	0
CE6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2,43		--			--
CE7	GESTION DEL TIEMPO	2,66	3,09	0,43	3,84	3,79	-0,05
CE8	HABILIDAD ANALITICA	3,13	3,35	0,22	3,50	3,53	0,03
CE9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	3,20	3,44	0,24	3,00	3,43	0,43
CE10	RIGUROSIDAD	2,53	2,87	0,34	3,61	3,59	-0,02
CE11	TRABAJO EN EQUIPO	3,11	3,31	0,2	3,62	3,71	0,09
TOTALES		2,98	3,11	0,13	3,55	3,61	0,06

Anexo 8. Diferencia entre autoevaluación y evaluación del jefe (gap1)

CEC		AÑO	-3	-2	-1	0	1	2	3
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	22	26	78	269	115	13	13
		2012	6	31	116	303	78	12	6
CEC 2	COMUNICACION	2010	0	2	2	24	1	1	0
		2012	0	0	2	17	0	0	0
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	0	0	1	2	0	1	0
		2012	0	0	0	8	2	0	0
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	2010	2	1	3	8	2	0	2
		2012	0	0	2	8	8	0	0
CEC 5	DECISION	2010	0	2	12	31	7	5	2
		2012	0	0	11	20	12	2	0
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	0	0	0	4	0	0	3
		2012	0	0	0	0	0	0	0
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2010	18	16	39	135	43	18	19
		2012	9	20	35	163	40	5	3
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	2010	2	3	9	35	10	0	2
		2012	0	1	10	44	4	2	1
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	2010	0	2	10	24	13	4	3
		2012	0	4	15	35	8	2	0
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	22	24	76	200	91	38	9
		2012	3	28	86	242	71	15	4
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	15	23	71	189	48	8	4
		2012	1	6	51	225	60	8	3
TOTAL 2010			81	99	301	921	330	88	57
TOTAL 2012			19	90	328	1.065	283	46	17

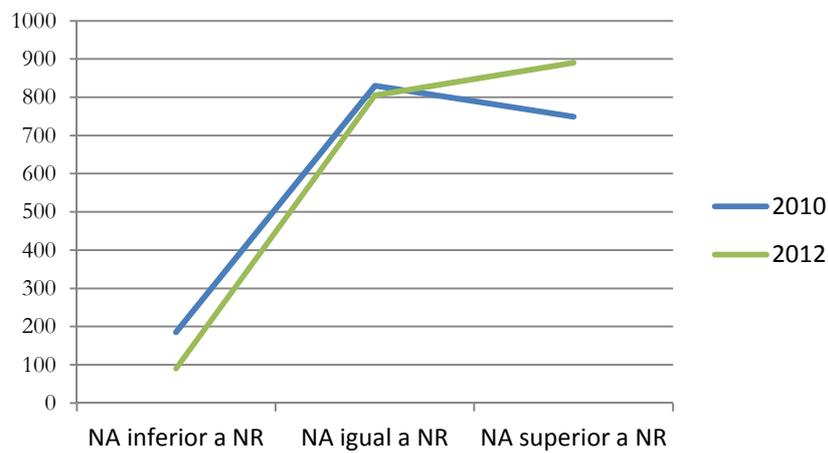
	AÑO	CEC1	CEC2	CEC3	CEC4	CEC5	CEC6	CEC7	CEC8	CEC9	CEC10	CEC11	TOTAL
Autoevaluación IGUAL o SUPERIOR a evaluación jefe	2010	410	26	3	12	45	7	215	47	44	338	249	1396
	2012	399	17	10	16	34	0	211	51	45	332	296	1411
Autoevaluación INFERIOR a evaluación jefe	2010	126	4	1	6	14	0	73	14	12	122	109	481
	2012	153	2	0	2	11	0	64	11	19	117	58	437

Anexo 9. Nivel Actual

COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMUNES		PROMEDIO NA		PROGRESO
		2010	2012	
CEC 1	APRENDIZAJE	2,77	2,88	0,11
CEC 2	COMUNICACION	3,48	3,84	0,36
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	3,25	3,8	0,55
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	3,07	3,11	0,04
CEC 5	DECISION	3,34	3,33	-0,01
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	3,5	0	-- (*)
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2,81	3,02	0,21
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	3,19	3,27	0,08
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	2,85	3,17	0,32
CEC 10	RIGUROSIDAD	2,68	2,85	0,17
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	3,18	3,23	0,05
TOTALES		2,88	3,01	0,13

Anexo 10. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (Gap2)

		Nivel Actual INFERIOR a Nivel requerido		Nivel Actual IGUAL a Nivel requerido		Nivel Actual SUPERIOR a Nivel requerido	
		2010	2012	2010	2012	2010	2012
CEC 1	APRENDIZAJE	50	26	232	229	255	277
CEC 2	COMUNICACION	14	0	4	3	5	16
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2	2	2	8	0	0
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	4	3	5	10	5	5
CEC 5	DECISION	18	1	23	25	3	18
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	0	0	3	0	1	0
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	11	6	115	96	131	162
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	6	5	34	33	18	23
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	11	4	26	30	16	29
CEC 10	RIGUROSIDAD	43	19	203	198	185	214
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	26	24	183	173	130	146
TOTALES		185	90	830	805	749	890



CEC		AÑO	-3	-2	-1	0	1	2	3
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	0	5	45	232	195	51	9
		2012	0	0	26	229	200	68	9
CEC 2	COMUNICACION	2010	0	0	14	4	3	2	0
		2012	0	0	0	3	16	0	0
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	0	1	1	2	0	0	0
		2012	0	0	2	8	0	0	0
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACION	2010	0	0	4	5	5	0	0
		2012	0	0	3	10	5	0	0
CEC 5	DECISION	2010	0	0	18	23	3	0	0
		2012	0	0	1	25	18	0	0
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	0	0	0	3	0	1	0
		2012	0	0	0	0	0	0	0
CEC 7	GESTION DEL TIEMPO	2010	0	1	10	115	64	40	27
		2012	0	0	6	96	84	40	38
CEC 8	HABILIDAD ANALITICA	2010	0	1	5	34	18	0	0
		2012	0	0	5	33	23	0	0
CEC 9	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	2010	0	2	9	26	11	5	0
		2012	0	0	4	30	24	5	0
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	0	2	41	203	139	40	6
		2012	0	1	18	198	146	58	10
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	0	3	23	183	112	18	0
		2012	0	2	22	173	122	24	0
TOTAL		2010	0	15	170	830	550	157	42
TOTAL		2012	0	3	87	805	638	195	57
Diferencia entre años			0	-12	-83	-25	+88	+38	+15

