



## GRADO EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Presentado por la alumna: Gloria Benito Villarroya

Directora del Trabajo Fin de Grado:

M<sup>a</sup> Eugenia Babiloni Griñón



PROYECTO PILOTO DE LA EVALUACIÓN DE LA  
GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL INSTITUTO  
SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS



## ÍNDICE RESUMIDO

### **ELEMENTOS PRELIMINARES**

Dedicatoria

Agradecimientos

### **ÍNDICES DE**

Contenido

Figuras

Gráficos

Organigramas

Tablas

Glosario de términos y siglas



## DEDICATORIA

*A mi marido y mis hijos porque han sido la fuerza y el estímulo necesario para mirar con optimismo y llevar hacia delante este proyecto.*



## AGRADECIMIENTOS

A mi directora de TFG, M<sup>a</sup> Eugenia Babiloni Griñón que siempre que solicite una tutoría buscó y encontró tiempo para dedicarme, es por lo que, le agradezco su apoyo y esfuerzo en conseguir que terminara este proyecto con un resultado satisfactorio.

A Miquel Peñarroya i Prats por demostrarme, una vez más, no solo su buen criterio también su amistad, al brindarse como soporte para leer un tema no muy ameno, ser capaz de hacerlo en tiempo record, aconsejando sobre la forma y el sentido que debía comunicar con el trabajo.

En el Ministerio de Defensa:

A Elisa, por facilitarme información de la experiencia piloto realizada en la Subdirección General de Costes de Recursos Humanos.

A todo el personal destinado en la Delegación Regional del ISFAS en Valencia que se prestaron voluntarios a participar de forma activa en este trabajo, por su inestimable cooperación personal y profesional, porque sin ellos no hubiera podido llevar a cabo este proyecto piloto y su aplicación práctica quedando inconcluso.

A todos y cada uno de ellos, mi más sincero agradecimiento.





## ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	Introducción.....	23
1.1.	Objeto, Objetivos y Justificación del Trabajo Fin de Grado (TFG) .....	25
1.1.1.	Objeto: Estrategia - Misión .....	25
1.1.2.	Objetivos .....	26
1.1.3.	Justificación del TFG .....	29
1.2.	Resumen .....	30
2.	ISFAS: Situación actual de Recursos Humanos.....	36
2.1.	Antecedentes históricos de la Evaluación por Competencias.....	36
2.2.	Marco Normativo: Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) .....	41
2.3.	Otra normativa Civil, Militar y no normativa.....	45
2.3.1.	Normativa civil.....	45
2.3.2.	Ministerio Defensa: personal militar .....	46
2.3.3.	Documentos no normativos .....	48
2.4.	Sistema de Gestión de Recursos Humanos .....	49
2.4.1.	Situación actual RR.HH. ....	53
2.4.2.	Estudio laboral .....	57
2.4.3.	Análisis de puestos de trabajo .....	64
2.4.4.	Empleados públicos .....	69
2.4.5.	Competencias .....	78
2.4.6.	Análisis de competencias .....	86
3.	La Gestión por competencias: Metodología para la evaluación por competencias.....	90
3.1.	Características de la evaluación de la gestión por competencias .....	93
3.1.1.	Actores de la evaluación .....	99
3.2.	El Diccionario de Competencias.....	103
3.3.	Definición del Plan de evaluación .....	124
3.3.1.	Metodología y Proceso .....	127
3.3.1.1.	Metodología .....	128
3.3.1.2.	Proceso .....	132
3.3.2.	El ciclo de evaluación: Fases .....	135
3.3.3.	Evaluación de los perfiles de la gestión por competencias .....	140

4.	Herramientas básicas en la Evaluación por competencias .....	142
4.1.	Sesgos y Obstáculos de la evaluación por competencias .....	142
4.2.	Herramientas: Dafo y Came.....	147
4.2.1.	Debilidades .....	151
4.2.2.	Amenazas.....	152
4.2.3.	Fortalezas.....	153
4.2.4.	Oportunidades .....	155
4.3.	Resumen valorativo de los resultados.....	156
5.	Propuesta de mejora: aplicación de la Gestión por competencias .....	160
5.1.	Elaboración del Diccionario de Competencias .....	167
5.2.	Fichas de análisis de los puestos de trabajo.....	184
5.3.	Carta de invitación a los actores de la evaluación.....	210
5.4.	Cuestionario evaluación por competencias.....	213
5.5.	Metodología del análisis de los resultados.....	226
5.5.1.	Ponderación de los bloques de competencias .....	226
5.5.2.	Escala para la puntuación del rendimiento de las competencias .....	227
5.5.3.	Cálculo de puntuación total .....	228
5.6.	Análisis y discusión de los resultados.....	229
5.7.	Aplicación práctica de la gestión por competencias .....	233
6.	Conclusiones y líneas de trabajo futuras .....	247
6.1.	Conclusiones sobre la elaboración del Diccionario de competencias.....	248
6.2.	Conclusiones sobre el proceso de evaluación por competencias.....	250
6.3.	Líneas de actuación futuras .....	252
	BIBLIOGRAFÍA .....	255
	ANEXO I: Cuestionarios de evaluación .....	272
	ANEXO II: Cuestionarios de Autoevaluación.....	282
	ANEXO III: Cálculos para la ponderación y el análisis de los resultados del Trabajo Fin de Grado... 292	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: El EBEP es una herramienta para facilitar el cambio en AP. ....	44
Figura 2: Modalidades de productividad personal militar. ....	46
Figura 3: Tipos modalidad especial rendimiento. ....	47
Figura 4: Tipos modalidad actividad extraordinaria.....	47
Figura 5: Funcionamiento de SIPERDEF.....	50
Figura 6: Bloque del desempeño de los puestos de trabajo. ....	52
Figura 7: Datos esenciales para cada puesto de trabajo. ....	52
Figura 8: Cuadro resumen total de RR.HH. en todo el territorio nacional.....	53
Figura 9: Recursos Humanos en la DRV.....	55
Figura 10: Análisis de puestos de trabajo. ....	66
Figura 11: Definición de la Capacitación de los empleados.....	79
Figura 12: Tipos y perfil de competencias.....	82
Figura 13: Grados de exigencia.....	85
Figura 14: Esquema general de un mapa conceptual.....	85
Figura 15: Competencias básicas de una Jefatura. ....	88
Figura 16: Mejoras organizativas.....	89
Figura 17: Criterios de selección del evaluador. ....	100
Figura 18: Actores de la evaluación.....	100
Figura 19: Fases de desarrollo del diccionario de competencias. ....	103
Figura 20: Niveles de competencias de conocimiento.....	105
Figura 21: Fases del proyecto de elaboración del diccionario y desarrollo evaluación.....	106
Figura 22: Competencias por puesto.....	108
Figura 23: Evaluación del desempeño.....	128
Figura 24: Descripción del modelo del proceso de evaluación.....	134
Figura 25: Fases de la evaluación. ....	135
Figura 26: Evaluación y selección de RR.HH.....	137
Figura 27: Sistema EVD y CP.....	140
Figura 28: Elementos que pueden formar parte de la EVD en el empleado público. ....	141
Figura 29: Métodos para identificar los perfiles de competencias.....	141
Figura 30: Modelo Evaluación 360 <sup>0</sup> .....	151
Figura 31: Modelo para conseguir el mejor rendimiento de RR.HH.....	163
Figura 32: Necesidades de los empleados públicos y del ISFAS.....	163

Figura 33: Esquema funcional del modelo propuesto.....	165
Figura 34: Claves de implantación para el desarrollo del proyecto.....	166
Figura 35: Definición de progresión del puesto, a través de la Carrera horizontal. ....	238
Figura 36: Modelo de Evaluación.....	243
Figura 37: Como se desarrollan las competencias. ....	244
Figura 38: Desarrollo competencial. ....	245
Figura 39: Análisis del potencial de los empleados públicos.....	246
Figura 40: Identificar roles clave y potencial.....	246

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipos de Objetivos.....	27
Gráfico 2: Las funciones o tareas de los mandos.....	35
Gráfico 3: Resumen antecedentes gestión por competencias. ....	38
Gráfico 4: Evolución de RR.HH., entre los ejercicios 2008 y 2014.....	61
Gráfico 5: Comparación y disminución de RR.HH., ejercicios 2008 y 2012.....	63
Gráfico 6: Tipos de perfiles de competencias.....	83
Gráfico 7: Valores de la Tabla 39.....	230



## ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

Organigrama 1: Estructura del Sistema de Gestión de RRHH y subsistemas que lo integran.....	39
Organigrama 2: Organización de la DRV.....	54
Organigrama 3: Organigrama de la DRV.....	56
Organigrama 4: Nivel Orgánico de DRV.....	57
Organigrama 5: Organigrama de importancia de las competencias.....	110





## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Total funcionarios DRV, DPA y DPC ejercicios 2008 y 2014.....	58
Tabla 2: Total Personal Militar DRV, DPA y DPC ejercicios 2008 y 2014.....	59
Tabla 3: Total guardias civiles en DRV, DPA y DPC ejercicios 2008 y 2014.....	60
Tabla 4: Total personal laboral en DRV. DPA y DPC ejercicios 2008 y 2014.....	61
Tabla 5: Resumen de RR.HH., en el año 2008.....	62
Tabla 6: Resumen de RRHH., en 2012. ....	62
Tabla 7: Puesto de trabajo obtenido por concurso y su vinculación con la evaluación. ....	65
Tabla 8: Contenido de un puesto de trabajo. ....	66
Tabla 9: Aspectos a considerar de un puesto de trabajo. ....	67
Tabla 10: Contenido de los puestos tipo.....	68
Tabla 11: Ejemplo de perfil competencial de un puesto de trabajo de Jefe de Servicio.....	69
Tabla 12: Grupos de clasificación de los funcionarios.....	71
Tabla 13: Ejemplo de RPT en la Delegación Regional en Valencia.....	75
Tabla 14: Evolución de la gestión de RR.HH. ....	77
Tabla 15: Comportamiento de un puesto tipo.....	81
Tabla 16: Características de las competencias consideradas más adecuadas al ISFAS.....	86
Tabla 17: Elementos de un perfil de competencias. ....	93
Tabla 18: Actores que intervienen en el proceso de la evaluación. ....	99
Tabla 19: Características de los evaluadores.....	102
Tabla 20: Ejemplos de competencias de calidad. ....	104
Tabla 21: Competencias que contiene el diccionario.....	111
Tabla 22: Formulario genérico de apreciación de competencias institucionales.....	114
Tabla 23: Formulario genérico de Competencias Técnicas.....	116
Tabla 24: Ejemplo de familias profesionales y competencia de calidad nivelada.....	120
Tabla 25: Formulario Genérico de apreciación de competencias personales.....	121
Tabla 26: Puntuaciones de competencias personales. ....	122
Tabla 27: Forma de funcionamiento del catálogo de objetivos. ....	123
Tabla 28: Fases de un Plan de Evaluación.....	124
Tabla 29: Evaluar y definir planes de acción. ....	126
Tabla 30: Evaluados de un evaluador. ....	135
Tabla 31: Árbol de Objetivos del plan de evaluación.....	136
Tabla 32: Campos del cuestionario de evaluación.....	138

Tabla 33: Análisis con herramientas DAFO y CAME.....	149
Tabla 34: Definiciones y ejemplos de conductas relacionadas y asociadas a las competencias.....	168
Tabla 35: Fichas de análisis de los puestos de trabajo de los funcionarios evaluados en el TFG..	189
Tabla 36: Respuesta de los participantes en la evaluación.....	210
Tabla 37: Matrices de valoración para calificar el desempeño de las competencias. ....	222
Tabla 38: Ponderación de los bloques de competencias. ....	226
Tabla 39: Comparación de ponderación de los totales de la EGxC por tipo de competencias. ....	229
Tabla 40: Análisis y comparación de competencias evaluadas.....	232
Tabla 41: Comparación de la valoración entre las competencias requeridas y autoevaluadas.....	232
Tabla 42: Modelo de Clasificación en DRV.....	234
Tabla 43: Agrupación de familias profesionales en AP, Subgrupos y niveles de cualificación.....	235
Tabla 44: Concepto de estructura salarial. ....	236
Tabla 45: Modalidades de Promoción y Carrera Profesional .....	237
Tabla 46: Sistemas de medición que pueden ser utilizados en la carrera profesional.....	238
Tabla 47: Criterios de funcionamiento de la carrera profesional.....	239
Tabla 48: Mapa de competencias.....	241
Tabla 49: Manual de carrera, acceso y vinculación salarial.....	242

## ÍNDICE DE GLOSARIO DE TÉRMINOS Y SIGLAS

Entre paréntesis se muestra la forma en plural

AGE	Administración General del Estado
AP (AA.PP.)	Administración Pública
A.P.	Atención al Público
ARR.HH.	Área de Recursos Humanos
BFP	Boletín de Función Pública
BOD	Boletín Oficial del Ministerio de Defensa
CAA	Comunidad Autónoma de Aragón
CAME	Corregir, Aumentar, Mantener y Explotar
CECIR	Comisión Ejecutiva de la Comisión Interministerial de Retribuciones
CEHIPA	Canal de Experiencias Hidráulicas del Pardo
C.I.	Coficiente Intelectual
CI	Competencia Institucional
CP	Complemento de Productividad / Competencia Personal
CT	Competencia Técnica
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DEOP	Dirección Estratégica en una Organización Pública
DIGENPER	Dirección General de Personal
DOFA	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
DP (DD.PP.)	Delegación Provincial
DPA	Delegación Provincial en Alicante
DPC	Delegación Provincial en Castellón

DRV	Delegación Regional en Valencia
EBEP	Estatuto Básico del Empleado Público
EGxC	Evaluación de la Gestión por Competencias
EVC	Evaluación por Competencias
EVD	Evaluación del Desempeño
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GAP	Gestión y Administración Pública
GC	Generalitat de Catalunya
GxC	Gestión por Competencias
GDxC	Gestión del Desempeño por Competencias
GExC	Gestión de la Evaluación por Competencias
GEVD	Gestión de la Evaluación del Desempeño
GRR.HH.	Gestión de Recursos Humanos
IE	Inteligencia Emocional
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
ISFAS	Instituto Social de las Fuerzas Armadas
LMRFP	Ley de Medidas para la Reforma de la Función Pública
LOFAGE	Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado
LRJ-PAC	Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común
MONPER	Sistema de Nóminas del Personal
MINISDEF	Ministerio de Defensa
OA (OO.AA.)	Organismo Autónomo
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos

<i>op. cit.</i>	<i>opere citato</i> (en la obra citada)
RCP	Registro Central de Personal
RDL	Real Decreto Legislativo
RGSSFAS	Reglamento General de la Seguridad Social de las Fuerzas Armadas
RR.HH.	Recursos Humanos
RPT (RPT,s)	Relación de Puestos de Trabajo
SDG	Subdirección General
SIABOD	Sistema de Actualización del Boletín Oficial del Ministerio de Defensa
SIGP	Sistema Integrado de Gestión de Personal
SIPERDEF	Sistema de Información de Personal
SGral.	Secretaría General
SMART	Específico, Medible, Alcanzable, Realista y en Tiempo determinado
TCol.	Teniente Coronel
TFG	Trabajo Final de Grado
TS	Tribunal Supremo
UD	Unidad Didáctica
UPV	Universitat Politècnica de València



## 1. INTRODUCCIÓN

Se considera necesaria una reforma dirigida hacia la modernización de la Administración Pública (en adelante, AP), su adaptación al entorno actual para conseguir un mayor impulso y desarrollo.

Conjugar de forma adecuada los componentes que integran una Organización es un medio de asegurar su éxito, siendo uno de sus pilares más importantes los recursos humanos (en adelante, RR.HH.).

La Evaluación del desempeño (en adelante, EVD), se encuentra implantada en el ámbito internacional: EE.UU., Europa, etc., y en algunas de las Administraciones Públicas (en adelante, AA.PP.) españolas, considerándola como una de las materias pendientes para desarrollar la reforma modernizadora de la AP, alcanzando su efectiva implantación, mejorando los resultados del rendimiento y de la eficiencia de la Organización.

El enfoque de la evaluación por competencias (en adelante, EVC), es un enfoque de la AP hacia un nuevo futuro, que puede resultar positivo siempre y cuando esté dirigido por un experto, con el debido conocimiento en la materia, no solo para ayudar en el procedimiento administrativo sino en las habilidades, actitudes, aptitudes, en definitiva, para fundir todos ellos como elementos que pasan a integrar el diseño del plan de la EVC.

No resulta sencillo poner en marcha un buen sistema de evaluación del rendimiento en la AP, ya que hay que superar dificultades de todo tipo: técnicas, materiales, terquedad de los implicados, escasez de buenas prácticas, exceso de experiencias insatisfactorias, cambios estructurales, metodológicos, etc. Este cambio supone grandes modificaciones estructurales en la administración e implica una nueva relación entre la AP y sus RR.HH.

Conviene recordar que no se puede trasladar lo implantado en la empresa privada a la pública, puesto que mientras la primera tiene como objetivo primordial enriquecerse económicamente, la segunda trata de alcanzar la eficacia y eficiencia. Tal y como dice, Alejandro Nieto <sup>1</sup>*ni el modelo burocrático es tan perverso como se le imputa, ni el modelo de los managers es tan eficaz como predicen sus apologistas.*

Este proyecto final de Grado de la Evaluación de la Gestión por Competencias (en adelante, EGxC), en el Instituto Social de las Fuerzas Armadas (en adelante, ISFAS), tiene el propósito de proponer unas herramientas válidas como son: el diccionario de competencia y la metodología para la evaluación de la gestión por competencias.

Para utilizar las citadas herramientas, se realiza un diccionario de competencias para la gestión y administración de RR.HH., elaborado por la autora de este TFG, apoyada por Directivos de la Delegación, en el que se representan los tipos y la definición de competencias consideradas necesarias para el desempeño en la misma. La metodología para la evaluación de la gestión por competencias se ocupa del análisis y valoración de las competencias del citado puesto no del empleado público que las desempeña. Ambos instrumentos están directamente relacionados con el funcionamiento de la Organización, enfocados a la mejora de la productividad, de la calidad de los servicios prestados hacia los ciudadanos, en nuestro caso, afiliados, e incluso a los propios empleados públicos que integran esta AP, lograr que sea más eficaz, eficiente, transparente y económica, dirigida a contribuir a una mejora efectiva de la innovación en la gestión de los servicios.

---

<sup>1</sup> Catedrático de Derecho español por la Universidad de Valladolid y de Derecho Administrativo en las Universidades de La Laguna, Alcalá de Henares y Complutense de Madrid. Fue presidente del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, galardonado con la Medalla de Plata. Doctor Honoris Causa por la Universidad Carlos III de Madrid y por la Universidad Nacional de Buenos Aires. Ha escrito numerosos libros, artículos en revistas científicas, participado en colaboraciones colectivas, etc.



## 1.1. Objeto, Objetivos y Justificación del Trabajo Fin de Grado (TFG)

### 1.1.1. Objeto: Estrategia - Misión

El trabajo final de grado es tutelado, apoyado y orientado por la directora del proyecto, que guía la tarea encomendada a la alumna, quien a su vez la desarrolla de forma autónoma e individual siguiendo las directrices de la tutora a lo largo del período académico previsto para su realización. En él se recopila información a través de la investigación para lograr obtener el resultado deseado, que es un proyecto piloto de la Evaluación de la Gestión por Competencias (en adelante, EGxC), realizado en un Organismo Autónomo (en adelante, OA) del Ministerio de Defensa (en adelante, MINISDEF), en la Delegación Regional del ISFAS en Valencia (en adelante, DRV) objeto del estudio.

La estrategia a seguir será a partir de los antecedentes recopilados, a través de la información de libros de texto y apuntes de las asignaturas cursadas en la Diplomatura y el Grado de GAP, obtenidos de la biblioteca y/o facilitados por los profesores de la Universidad Politécnica de Valencia (en adelante, UPV); así como de artículos de revistas, boletines oficiales del Instituto Nacional de AP (en adelante, INAP), de recursos electrónicos como documentos web de páginas oficiales de diferentes AA.PP., los cuáles permiten investigar y analizar el conocimiento de los RR.HH., en lo que se refiere a la EGxC en la Administración.

Se involucra prácticamente a más de la mitad de la plantilla de empleados públicos de la DRV para intentar lograr una modernización y mejora del servicio, no sólo para satisfacción de los afiliados, sino de los propios prestadores del servicio y así conseguir el éxito en la Misión de la Organización, y por ende de este TFG, en el que la Misión es llevar a cabo una propuesta de EGxC en la DRV para optimizar el rendimiento de empleados públicos, con el fin de conseguir la excelencia en el desempeño de su trabajo tanto a nivel individual como colectivo formando equipos de trabajo. Por lo que se diseña un proyecto piloto que se pueda ajustar a sus necesidades, de modo que esta experiencia de aprendizaje tenga un impacto positivo en los RR.HH., la cultura y la mejora de la prestación del servicio a los afiliados, adaptando y modernizando los procesos gestionados, alcanzado la excelencia

compartiendo las mejores prácticas e impulsando las capacidades a dentro de su ámbito de gestión. Para alcanzar la excelencia es necesario establecer puestos de trabajo con competencias iguales o equivalentes, lo que facilitará medir el rendimiento de forma razonable, comparando rendimientos dentro de un mismo Cuerpo o Escala, e incluso llegando al Subgrupo dentro de un mismo Servicio o Servicios similares.

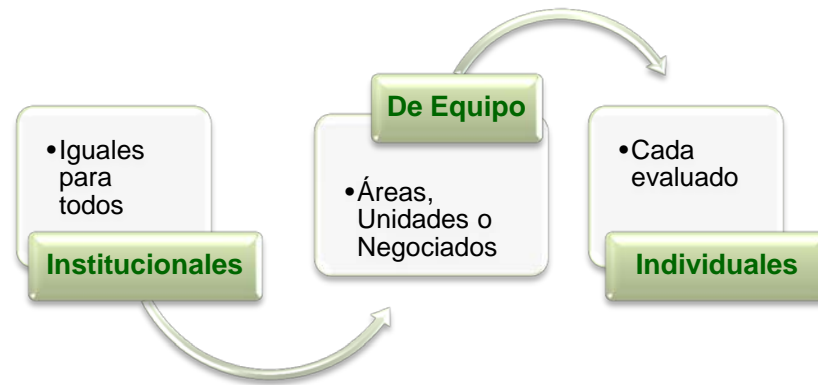
Se trata de dar solución a las demandas exigidas por la nueva Administración tales como la gestión y evaluación del desarrollo de las competencias obteniendo los mejores resultados en el desempeño de las funciones de los empleados públicos, y para ello es necesario realizar una adaptación de las políticas de la AP enfocándolas hacia diferentes direcciones operativas y estratégicas para conseguir nuevos objetivos, entre los que destacan conocer y adaptar las ventajas que ofrece la perspectiva del desempeño por competencias para la gestión y el progreso de sus empleados públicos; detectar si cada uno de los empleados públicos es idóneo para el puesto que ocupa; reconocer, aumentar y ser capaz de mantener el talento que existe entre sus empleados, etc.

---

### **1.1.2. Objetivos**

Uno de los objetivos es la mejora continuada, a través de la EGxC, intentando reducir y minimizar las desigualdades de la carga de trabajo, redistribuyéndolas de forma más equitativa, tomando como referencia la diferencia entre las competencias realizadas y las realmente asignadas al puesto de trabajo.

Se pueden diferenciar tres tipos de objetivos:



**Gráfico 1:** Tipos de Objetivos.  
Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

**Objetivos Institucionales:** promover el mandato del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante, EBEP) e implantar la GEVD y GExC, la cual ya se está instaurando de forma experimental y progresiva desde 2009, adaptándolas según necesidades de las AA.PP.

**Objetivos de equipo:** la valoración de las múltiples representaciones que puede adoptar por áreas, por unidades o negociados, siguiendo las directrices del EBEP, así como explicar en qué consiste y como puede establecerse.

**Objetivos Individuales:**

- Común tanto a la empresa privada como a la organización pública son tener y retener a los mejores empleados, a través de:
  - La selección: conocer el perfil de competencias más adecuado para cada puesto y buscar el profesional, aunque no tenga experiencia, que mejor se adapte al puesto.
  - La evaluación: qué conductas, cómo se deben desempeñar y el grado de cumplimiento, estableciendo y utilizando un marco de referencia de las competencias y favoreciendo la progresión en la carrera profesional.

- La retribución de la productividad: compensando de manera más justa y equitativa la eficacia, eficiencia y el logro de objetivos alcanzados.
  
- De desarrollo:
  - La retroalimentación, promocionando a los empleados públicos que presentan las competencias necesarias para cada puesto, lo que permite desarrollar su potencial con planes de carrera.
  
  - Las directrices o normas a seguir para el desempeño futuro con un cambio cultural en la organización.
  
  - Conductas para identificar a los mejores, las necesidades de aprendizaje y formación consideradas las más adecuadas para el desarrollo de la AP.

### 1.1.3. Justificación del TFG

En este trabajo se trata de recurrir a una parte de los conocimientos adquiridos durante el estudio de las diferentes asignaturas impartidas en el Grado de Gestión y Administración Pública y aplicarlos a una AP real, es decir, ser capaz de aplicar la teoría aprendida a la práctica en la vida real.

Al objeto de justificar este TFG se recopila y obtiene información de diferentes materias, trazando un nexo de unión con los conocimientos teóricos aprendidos de las diferentes asignaturas cursadas y aplicándolos de forma práctica a una AP, en este caso al ISFAS, por lo que se elabora un trabajo personal, se realiza un estudio de la situación actual, utilizando las herramientas que se consideran más adecuadas para obtener unas conclusiones que quieren llegar a ser, parte del soporte que haga posible y aceptable la EGxC.

Al realizar la propuesta se considera necesario diseñar un modelo adoptando los instrumentos que mejor se ajustan al desarrollo del proceso, sin olvidar que, al tratarse de AP, es fundamental que todo ello este enmarcado dentro de la legalidad normativa que regula los diferentes ámbitos de actuación. Es necesario enfocarlo no sólo a la evaluación sino a la organización, a la valoración de los puestos de trabajo, la formación, etc., es decir que abarque todos los ámbitos posibles considerados como imprescindibles para lograr los objetivos esperados.

Se intentan asentar ideas que sirvan como primicia en el Instituto, alcanzar reflexiones relevantes, así como formular consideraciones útiles para todos los que creemos en la necesidad de actualizar y modernizar la gestión pública.

## 1.2. Resumen

En el presente trabajo se describe la situación actual de los RR.HH. en la Delegación Regional del ISFAS en Valencia; a continuación se realiza una definición del significado de la EGxC, se sigue un proceso, se diseña un plan de evaluación de los perfiles de competencias; se define y elabora un diccionario de competencias. Por último, se finaliza con unas conclusiones, a las que se llega utilizando las herramientas que se consideran más adecuadas, ofreciendo los resultados de la evaluación alcanzados según la información analizada en el área de la gestión de los resultados de la investigación y el trabajo completado.

Se expone una propuesta de mejora a partir de los antecedentes, la metodología y el análisis de la situación de los resultados derivados de la ExC y se describen las posibles ventajas e inconvenientes para una posible implementación eficaz. A continuación se realiza un breve resumen de cada uno de los capítulos que componen el índice de contenido:

- ▶ **Capítulo 1- Introducción.** Se da una visión general del trabajo realizado sobre el tema de la evaluación de la gestión por competencias en una AP. Se elige este tema porque se tienen diferentes intereses.

*Un interés académico:* la principal finalidad es cumplir el último requisito necesario para obtener el título de Grado en Gestión y Administración Pública por la Universidad Politécnica de Valencia.

*Un interés profesional:* porque se considera de plena actualidad con una clara aplicación práctica a la Delegación Regional del ISFAS en Valencia. Desde 2009, la evaluación de la gestión por competencias se está llevando a cabo en diferentes AA.PP., sin embargo, a nivel de funcionarios civiles en Ministerio de Defensa, aunque sí que participaron y se inició en dos centros, a raíz de la crisis económica al menos uno de ellos tuvo que aplazar el proyecto por lo que

no existen datos de su implantación, de modo que se considera una oportunidad y una primicia el tema de este proyecto piloto.

***Un interés práctico:*** La reforma de la modernización de AP, es necesaria para su adaptación a la sociedad de cambio en la que en la actualidad nos encontramos para conseguir un mayor impulso y desarrollo de los procedimientos administrativos y de los recursos humanos que la componen. Estos últimos son pieza clave de AP, y es necesario dirigirlos hacia el desempeño de las competencias de forma eficaz, eficiente y económica optimizando los recursos que tienen a su alcance.

Se consigue involucrar un poco más de la mitad (53,85%) de la plantilla de empleados públicos de la DRV para llevar a cabo este proyecto, y así conseguir el éxito en la Misión de la Organización, y por ende de este TFG, en el que la Misión es llevar a cabo una propuesta de EGxC en la DRV para optimizar el rendimiento de empleados públicos, con el fin de conseguir la excelencia en el desempeño de su trabajo tanto a nivel individual como colectivo formando equipos de trabajo.

Entre los objetivos que se pretenden destacan conocer y adaptar las ventajas que ofrece la perspectiva del desempeño por competencias para la gestión y el progreso de sus empleados públicos; detectar si cada uno de los empleados públicos es idóneo para el puesto que ocupa; reconocer, aumentar y ser capaz de mantener el talento que existe entre sus empleados, etc.

- ▶ **Capítulo 2.- ISFAS: Situación actual de Recursos Humanos.** Se realiza una búsqueda de los antecedentes históricos de la evaluación por competencias y, aunque en España, es un tema bastante reciente en este apartado se ve claramente que no es así a nivel mundial. Se enmarca dentro de la normativa a nivel general (EBEP), y a nivel específico dentro del Ministerio de Defensa, en concreto en la DRV del ISFAS, se hace un resumen del sistema de gestión de

RR.HH., se describe la situación actual, se hace un estudio laboral analizando los diferentes puestos de trabajo que ocupan los empleados públicos y se analizan sus competencias.

- ▶ **Capítulo 3: La Gestión por Competencias: metodología para la evaluación por competencias.** En él se define la gestión por competencias, se enumeran sus características, se delimitan los actores que forman parte de la evaluación los internos y/o externos, se facilita una breve descripción del diccionario de competencias, considerado como pieza clave para la nueva gestión en AP., (en el Capítulo 5 se desgrana despacio y con complejidad el citado diccionario); así como de las diferentes fases por las que pasa hasta completar su elaboración, recogiendo la definición y el nivel que se asigna a cada uno de los tres grupos de competencias descritas: institucionales, técnicas y personales. Se describe la metodología a seguir para evaluar las competencias desempeñadas por los funcionarios de la DRV, la cual integra las decisiones orientadas a organizar el proceso, y dentro del mismo a la evaluación de la gestión por competencias como herramienta imprescindible para la Administración y los Altos directivos en el sistema de gestión de RR.HH. Con el ciclo de evaluación se inicia el acercamiento entre los diferentes actores que la componen, se exponen ideas, se analizan los datos recopilados, se fijan criterios, objetivos y competencias, se regulariza la teoría a la práctica corrigiendo posibles desviaciones, y por último se hace la evaluación y valoración de la gestión por competencias.
  
- ▶ **Capítulo 4.- Herramientas básicas en la evaluación por competencias.** No hay que olvidar que en todo estudio por riguroso que sea siempre existen sesgos o errores que se detectan a lo largo de su desarrollo o en el análisis de sus resultados, así como obstáculos tanto internos como externos, y para paliar lo anterior, en la medida de lo posible, se utiliza la herramienta estratégica Dafo y para una planificación estratégica de futuro de la evaluación, la herramienta Came que se deriva de la anterior. Con Dafo se facilita la toma de decisiones y el poder afrontar nuestras debilidades, defendernos de las



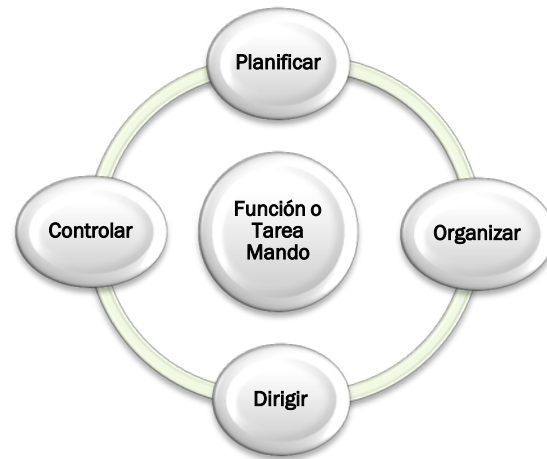
amenazas, potenciar nuestras fortalezas y explotar las oportunidades. Así como la herramienta Came, se consigue corregir las debilidades, afrontar o anular las amenazas, mantener las fortalezas y finalmente explotar las oportunidades.

- ▶ **Capítulo 5.- Propuesta de mejora: aplicación de la Gestión por competencias.** Aquí se llega a la propuesta de mejora, se elabora un diccionario interno de la organización que añade al planteamiento estratégico de la Organización dirigida hacia la configuración de la gestión del desempeño por competencias. Será un referente para la gestión integral de los recursos humanos tanto en formación, como en selección o todo tipo de promociones. Se reúnen las competencias consideradas más adecuadas en función de la estrategia propia de AP; se describen los criterios generales del perfil de competencias de cada uno de los evaluados que participan de forma voluntaria en el proyecto realizando las fichas de análisis de puestos de trabajo, las cuáles contienen los datos identificativos del evaluado, la ubicación en el organigrama, la misión, la formación académica y específica, las funciones, los indicadores y las competencias requeridas con el nivel considerado adecuado al puesto de trabajo y la complejidad del mismo. Se envía una carta de invitación a los actores de la evaluación para que acepten o rechacen su participación. Si la aceptan se inicia la evaluación con el modelo propuesto de cuestionario. Se decide utilizar una matriz comprehensiva porque resulta más rápido y dinámico, el evaluador y los autoevaluados cumplimentan el cuestionario de evaluación una vez, es una forma de optimizar el poco tiempo de que se dispone y obtener una visión y valoración general sobre el desempeño de las competencias del funcionario público, aunque se como punto negativo diremos que no existe retroalimentación. Al cerrar el ciclo de la evaluación se realiza un análisis, discusión y comparación de los resultados. Posteriormente se efectúa un caso práctico en el que se elaboran gráficos, tablas, cuadros e incluso flujogramas para que la explicación resulte más sencilla al ser visual.

- ▶ **Capítulo 6:** las conclusiones son fruto del estudio y análisis de los resultados obtenidos a lo largo de todo el TFG, proporcionando una visión más clara y completa de la importancia de la EGxC en el ámbito laboral, además de comprender el verdadero valor de la implantación de la evaluación de la citada gestión en la AP. En ellas surge mi particular opinión que no es ni la mejor ni la más acertada, y que por supuesto, es susceptible de mejora, pero sí se puede afirmar que es a la que se llega analizando la realidad con los resultados obtenidos y con la participación de mis compañeros de trabajo como actores de la evaluación gracias a la cultura de participación que existe en la Delegación. De este modo, se aportan propuestas para continuar un seguimiento del citado proyecto.

La evaluación del rendimiento es necesaria dentro de la AP, por lo que establecer sistemas que resulten beneficiosos para llevarla a cabo no es un asunto sencillo para la Organización. En MINISDEF está establecida a nivel militar, no así a nivel de personal civil, por lo que este proyecto se dirige única y exclusivamente a funcionarios civiles, ya que hacerlo extensivo al personal laboral sería más arduo y complicado.

Hay que conseguir salvar barreras organizativas, inconvenientes técnicos, dudas, desconfianzas e incluso recelos por parte de los RR.HH., no abundan las buenas prácticas, al contrario, existe un exceso de prácticas peligrosas. Todo el conjunto deriva en una pretensión compleja, lo que no evita que este TFG intente reflexionar sobre lo útil que podría ser para modernizar la gestión de los empleados públicos en el Instituto. Sin olvidar que el resultado puede no ser el deseado, incluso puede resultar un poco incómodo, aunque al final se consiga una experiencia fructífera capaz de alcanzar los logros esperados.



**Gráfico 2:** Las funciones o tareas de los mandos.

Fuente: Elaboración propia. A partir de “*Fundamentos de DEOP* (2012). TFG 2014.

Se trata de evaluar el rendimiento y conseguir su mejora, de motivar a los que componen la Organización para involucrarlos de forma satisfactoria, de desarrollar al máximo sus capacidades no solo intelectuales, sino también su inteligencia emocional, elemento imprescindible para evaluar el talento, que no consideren que una evaluación negativa les va a perjudicar en su carrera profesional o en sus retribuciones económicas. Es necesaria la inversión en el desarrollo de capacidades personales y organizativas; valorar la toma de decisiones, las nuevas iniciativas; fomentar la comunicación horizontal y vertical, las relaciones interpersonales entre los directivos, los mandos intermedios y el resto de personal; intentar lograr que los objetivos individuales coincidan con los de la Organización.

## 2. ISFAS: SITUACIÓN ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS

### 2.1. Antecedentes históricos de la Evaluación por Competencias

Se puede pensar que la EVD es un tema reciente, sin embargo, empezó a implantarse en la empresa privada alrededor de los años 50, vinculada a la dirección por objetivos, alcanzando su auge en los años 80, en Estados Unidos e Inglaterra, en el contexto de la Nueva Gestión Pública. Posteriormente, a finales de los 90 empieza a hacer sus primeras tentativas, dirigida hacia el control, los resultados del rendimiento y la mejora de la eficiencia.

Es a finales del siglo XX, en el sector público europeo, cuando se empieza a tratar de implantar una nueva cultura administrativa modernizándola, tratando de conseguir el equilibrio entre los derechos de los empleados públicos y una AP eficiente dirigida a la mejora en su gestión. Hasta ese momento sólo se utilizaban herramientas de control de legalidad que garantizarán la regularidad formal de sus actos y procedimientos administrativos dando lugar a nuevos criterios de control, enmarcados en los principios de eficacia y eficiencia, tal y como establece nuestra Carta Magna y que obliga a la AP a su debido cumplimiento.

Fue David C. McClelland<sup>2</sup> a principios de los años 60 quién se planteó los vínculos entre lo que necesita la empresa y el éxito profesional, aplicando su teoría a la práctica en la India, demostró empíricamente que los participantes en el proyecto aplicaron ideas innovadoras, potenciando el desarrollo de sus negocios. En 1973<sup>3</sup>, utilizo por primera vez las palabras de *gestión por competencias*, y demostró que los mejores expedientes académicos y los brillantes en test de inteligencia no eran los que lograban el éxito profesional ni los que mejor se desenvolvían a la hora de resolver los problemas cotidianos.

---

<sup>2</sup> Teórico psicológico conocido por su trabajo sobre Teoría de las necesidades y acreditado con la Teoría de la Motivación.

<sup>3</sup> Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute - Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Estructuración de Plantillas y Gestión por competencias. Unidad Undécima. VI. pág. 334.

En 1982, Richard Boyatzis<sup>4</sup> hace una contribución pionera con una de sus investigaciones *The competent Manager* en las que realiza un análisis de las competencias que influyen en el buen desempeño del trabajo de los directivos, utilizando el análisis de incidentes críticos. Su conclusión fue que “*existen unas características personales que deberían tener de manera general los líderes, pero existen otras que sólo poseen aquellos líderes que desarrollan de manera excelente sus responsabilidades*”.

Fue Daniel Goleman<sup>5</sup> en 1990 quién hizo reflexionar a medio mundo con su libro *Inteligencia Emocional*, (en adelante, IE). A partir de su publicación, se empezó a considerar que para lograr el éxito en el ámbito laboral además del conocido coeficiente intelectual (en adelante, C.I.), era necesaria la IE.

Existe una preocupación latente en todos los procesos de reforma modernizadora de la gestión del empleo público en los últimos años, concretamente en los países de la OCDE<sup>6</sup>, organización que a través del informe “*Managing Competencies in Government: State of the Art Practiques an Issues at Stake for the future*” realiza un revisión de la situación, profundizando en aquellos países que presentan un sistema de GxC más maduro, como son, por orden alfabético: Australia, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Francia, Holanda, Reino Unido y Estados Unidos<sup>7</sup>.

Desde 1993 se considera una consecuencia imprescindible para conseguir otras políticas modernizadoras en la Gestión de RR.HH. (en adelante, GRRHH). Se empieza a hablar de la gestión del talento.

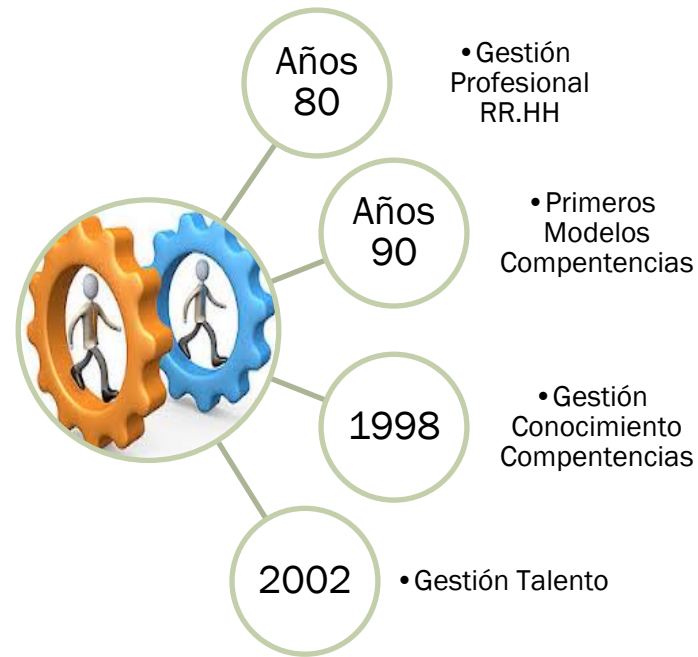
---

<sup>4</sup> Nacido en 1946, Teórico organizacional , profesor del comportamiento organizacional en la universidad de Case Western Reserve, experto en inteligencia emocional, cambio de comportamiento y la competencia.

<sup>5</sup> Psicólogo estadounidense.

<sup>6</sup> OCDE: Organización para el Desarrollo y Cooperación Económico.- Es una Organización internacional fundada en 1960.

<sup>7</sup> Datos obtenidos de la OCDE.



**Gráfico 3:** Resumen antecedentes gestión por competencias.

Fuente: Elaboración propia. A partir de varias fuentes. TFG 2014.

En España, según Losada y Xirau (1995)<sup>8</sup>, se inicia una experiencia de evaluación del desempeño en la administración de la Generalitat de Catalunya (en adelante, GC), a mediados de la década de 1990. En el ámbito de Mesa General de Negociación de la Generalitat se asumió, por parte de la GC y de los representantes de los trabajadores, el compromiso de crear un sistema de la citada evaluación. Se realizó una prueba piloto a doce de los catorce Departamentos de la Generalitat, implicando a alrededor de 800 empleados públicos. Se contó con el apoyo de dos consultoras privadas y de las unidades de RR.HH. de los diferentes Departamentos. El instrumento utilizado fue un cuestionario estándar basado en varios factores, el cual no contempló la evaluación de resultados. Se limitó a obtener información válida para implantar un sistema de evaluación a todos los empleados públicos de la GC.

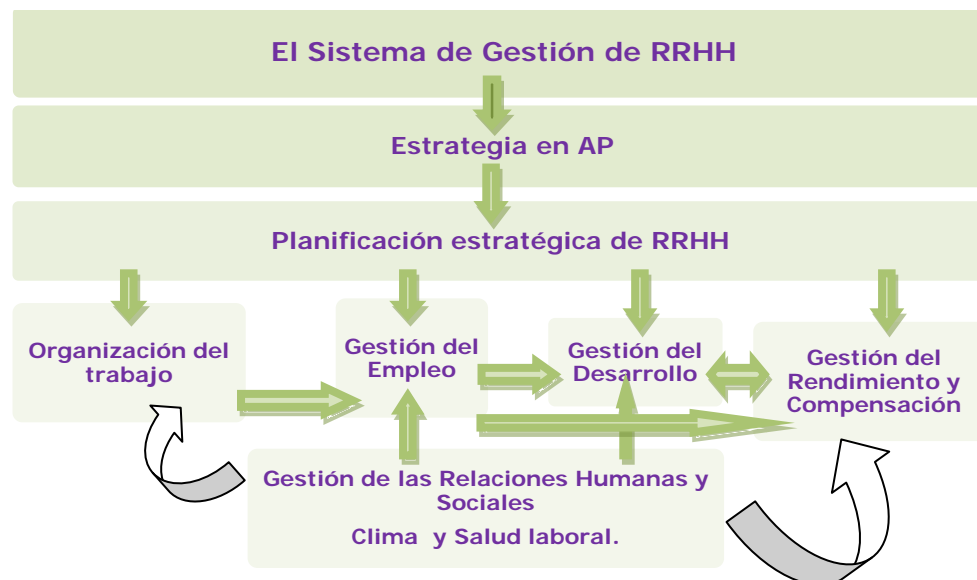
La Ley Orgánica 5/2002, de 19 de Junio, de las cualificaciones y la formación profesional establece entre otras finalidades la de *“facilitar la integración de las distintas formas de certificación y acreditación de las competencias y de las cualificaciones profesionales”*.

<sup>8</sup> “Evaluación del Desempeño. El Plan de Evaluación de Recursos Humanos de la Generalitat de Catalunya”. En Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Número 2. MAP Madrid.

En 2007 las reformas en la AP española se inician con el informe de la Comisión del EBEP: *“La Evaluación del desempeño de los empleados públicos es un requisito esencial para su carrera profesional. [...] Está llamada a ser factor fundamental de mejora de la motivación y el rendimiento del Empleado Público. La Comisión considera que debe ser un elemento central de cualquier reforma modernizadora en nuestras Administraciones Públicas.”*

La EVD aparece en el citado Estatuto, como uno de los instrumentos esenciales para la planificación estratégica de RR.HH. y la ejecución de algunos de los subsistemas de gestión de personal. De éstos los más importantes son la organización del trabajo, la gestión del empleo, del desarrollo, del rendimiento y de la compensación, y por último, de las relaciones humanas y sociales.

Las Administraciones, que decidieron ser pioneras y experimentar con la herramienta de la EVD, lo fueron porque el EBEP la consideraba tan importante como para que en el futuro incidiera sobre la carrera horizontal de los empleados públicos y sobre las retribuciones variables vinculadas al rendimiento o al logro de resultados.



**Organigrama 1:** Estructura del Sistema de Gestión de RRHH y subsistemas que lo integran.  
Fuente: Elaboración propia. A partir de Longo 2004 y apuntes de la Asignatura GRRHH. TFG 2014.

Si alrededor del período de 2008 a 2009, es cuando la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas (en adelante, DIGENCOSPER y PENP), decide emprender la tarea de la evaluación de la gestión de los RR.HH. en AP, apenas se constataban unas pocas experiencias sobre el tema como en sanidad, investigación o en el consorcio de seguros, a día de hoy, y ya instaurada en varias AA.PP. en MINISDEF, como ya se ha comentado, sólo existe en el ámbito del personal militar.

En Marzo de 2011, la Secretaria de Estado para la Función Pública, Consuelo Rumí, consiguió promover la EVD en la Administración General del Estado (en adelante, AGE), con una experiencia piloto de alrededor de sesenta unidades de las AA.PP., implantándola con carácter experimental. La mayoría de ellas tomaron, como modelo a seguir, el desarrollado por la citada DIGESCOSPER y PENP del Ministerio de Economía y Hacienda (en adelante, MINEHAC), que inicio su andadura en el año 2009, por lo que a día de hoy, ha logrado mejorar y refinar el sistema, alcanzado un notable grado de madurez.<sup>9</sup>

Entre las unidades piloto, se encontraban dos por parte del Ministerio de Defensa: Organismo Autónomo Canal de Experiencias Hidrodinámicas del Pardo (CEHIPA), y la Subdirección General de Costes de Personal de la Dirección General de Personal. Se verificó que, esta última tiene el proyecto paralizado por falta de presupuesto, debido a la crisis económica en la que nos encontramos inmersos actualmente.

La GRRHH se realiza de forma descentralizada en la AGE debido a la delegación por competencias conferidas en la legislación vigente. Los gestores de la información resuelven el problema derivado de la disponibilidad de la información de las actuaciones administrativas, en parte, gracias al Registro Central de Personal (en adelante, RCP), y a las aplicaciones informáticas elaboradas por la Secretaría de Estado de las AA.PP. Así surge, el Sistema Integrado de Gestión de Personal, (en adelante, SIGP), para auxiliar a todas las actuaciones de GRRHH, excepto la realización de nóminas y la cumplimentación del registro de personal que son aplicaciones específicas.

---

<sup>9</sup> Boletín Oficial de Función Pública del INAP, nº 5 - Octubre de 2011.



## 2.2.Marco Normativo: Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP)

El EBEP proporciona el marco general para la GRR.HH., en las AA.PP., es el punto de partida del estudio llevado a cabo en este TFG.

La primera Ley de Funcionarios Civiles del Estado fue en 1964, la cual tras sufrir sucesivas modificaciones estuvo parcialmente vigente hasta el año 2007. La aprobación de nuestra Carta Magna en 1978, sienta las primeras bases con los principios y preceptos fundamentales para dejar atrás algunos de los problemas históricos de la función pública: *“igualdad, mérito y capacidad, transparencia, imparcialidad, garantía de los derechos sindicales...”*

Posteriormente fue aprobada la Ley 30/84, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública (en adelante, LMRP), que todavía sigue en vigor, supeditada por los efectos de entrada en vigor del EBEP. Esta Ley fue una aportación esencial para la democratización de la AP, a la que le siguieron modificaciones parciales que finalmente desembocaron, en 1999, con la presentación del proyecto de Ley del EBEP, ante las Cortes Generales, pero no fue aprobado hasta el 12 de abril, ocho años después, por la Ley 7/2007.

La EVD hace su aparición en la AP española en 2005, en la Comisión creada por la Orden APU/3018/2004, de 16 de septiembre, para el estudio y preparación del EBEP, siendo esta la norma básica, constituyéndose en marco jurídico, aunque hay que esperar a la aprobación de la Ley o Leyes de la Función Pública que lo desarrollen.

El EBEP introduce novedades muy importantes en el ámbito de la AP, algunas de ellas se consideran como pilares de la nueva cultura organizativa en el ámbito público, tal y como destaca Antonio Brun Macipe<sup>10</sup>: determinación de objetivos y medición de resultados, reconocimiento del compromiso y calidad del trabajo realizado por los empleados públicos, mejora en la definición de los puestos y en los sistemas de provisión de los mismos, y

<sup>10</sup> Director General de Organización, Inspección y Servicios en la Comunidad Autónoma de Aragón.

finalmente, la que vamos a destacar en este proyecto la evaluación del desempeño. “*Los empleados públicos realizan un trabajo comprometido y excelente y la evaluación del mismo, además de un deber, es la oportunidad de trasladar a la sociedad esta realidad*”.

Por lo tanto, la EVD es considerada como uno de los pilares para la modernización de la Administración, corroborado en la exposición de motivos del EBEP, expresando que:

- La EVD es “*elemento fundamental*”, añade mandato para su establecimiento basado en los principios de igualdad, objetividad y transparencia que servirá de base para la promoción en la carrera, la provisión y el mantenimiento de los puestos de trabajo, así como, para la percepción de alguna de las retribuciones complementarias (productividad, rendimiento), a fin de lograr una mayor eficiencia y equidad que se traducirá en una mejor calidad en la prestación de los servicios públicos.
- Actualiza el catálogo de derechos, diferenciando entre los de carácter individual y colectivo, e incorpora los de objetividad y transparencia en los sistemas de evaluación.

Así el artículo 1.3 del EBEB establece los fundamentos de actuación, tales como igualdad, mérito y capacidad en el acceso a la función pública y en la promoción profesional; eficacia en la planificación y GRRHH; desarrollo y cualificación profesional permanente y, finalmente la **evaluación** y responsabilidad en la gestión. En su apartado i) “*Evaluación y responsabilidad de la gestión*”.

En su artículo 13.3, señala que el personal directivo también estará sujeto a **evaluación** según los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados según los objetivos fijados.

En el artículo 14 c) supedita el derecho a la progresión y promoción mediante la transparencia en la **evaluación**.

Su artículo 17 b) no es directamente aplicable, ya que, tienen que dictarse y desarrollarse las Leyes de la Función Pública para poder aplicar entre otros “...*el resultado de la evaluación del desempeño...*”.

Sobre la Evaluación en las distintas AA.PP., se establece mandato expreso obligando en su artículo 20, así en todos y cada uno de sus apartados nos habla de la ***evaluación***, dedicándolo en su totalidad a este tema, consolidando uno de los elementos más novedosos de la gestión pública, e implantando unas reglas generales para su implantación. Cada AP, establecerá su propio sistema para realizar la EVD, es decir no serán reglas generales o únicas iguales para todas las administraciones, aunque sí que se establecerán unas mínimas bases generales, siendo su regulación preceptiva, puesto que en su art.20.2 dispone que “*Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación...*”, quedando libre la elaboración para adaptarla a las necesidades de cada AP, y será organizada a través de procedimientos fundados en los principios de igualdad, objetividad y transparencia. Así mismo, incluye entre sus efectos, los relativos al cómputo de prestaciones complementarias. El artículo 24, sobre retribuciones complementarias de los empleados públicos en general, relaciona éstas con el grado de interés, iniciativa o esfuerzo y con el rendimiento o resultados obtenidos.

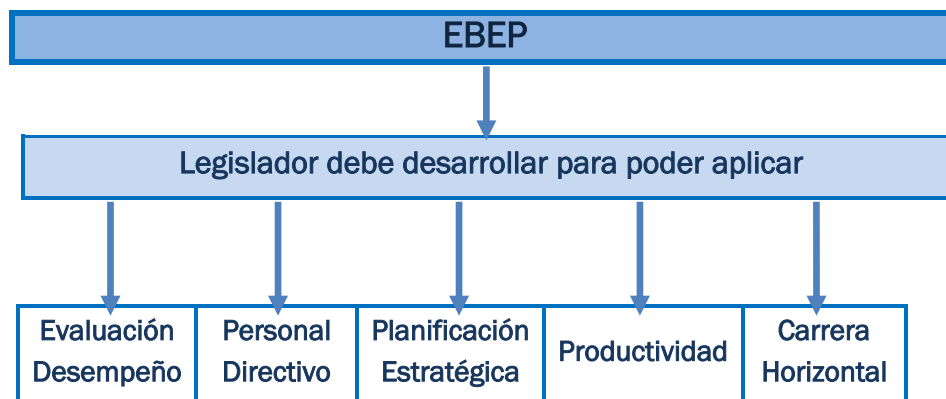
A través de su artículo 31, establece la participación institucional de los empleados públicos, mediante el seguimiento de la ***evaluación***.

Las normas sobre los criterios y mecanismos generales, que fijen la EVD, serán objeto de negociación, según su artículo 37 d).

Directamente relacionados están los artículos, 52 y 54, en los que se aprecia un posible Código de Conducta y engloba los deberes de los empleados públicos; el 53 recoge los principios éticos.

En cuanto a las competencias es en su art.75.1., en el que señala “*Los funcionarios se agrupan, en cuerpos, escalas, especialidades u otros sistemas que incorporen competencias, capacidades y conocimientos comunes acreditados a través de un proceso selectivo.*”

El EBEP, contiene legislación básica que necesita ser desarrollada por las diferentes Comunidades Autónomas, supone una importante herramienta de cambio de la función pública, pone al alcance mecanismos como la evaluación del desempeño, personal directivo, planificación estratégica, productividad o carrera horizontal, e incide en temas como la provisión, selección o negociación colectiva. Ahora es necesario que el legislador lleve a cabo su desarrollo para poder aplicarla en cada una de las AP.PP., para que las administraciones puedan realizar su adaptación y evolucionar hacia los nuevos retos que exige la sociedad actual.



**Figura 1:** El EBEP es una herramienta para facilitar el cambio en AP.  
Fuente: Elaboración propia. A partir del EBEP. TFG 2014.

## 2.3.Otra normativa Civil, Militar y no normativa

### 2.3.1. Normativa civil

La valoración del rendimiento es nueva en la AP, y ha sido impulsada, además de por el EBEP, por la legislación que a continuación se detalla:

- La LMRFP<sup>11</sup>, la cual estableció un CP (art.23.3.c), y que sigue vigente transitoriamente.
 

*“...destinado a retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con que el funcionario desempeñe su trabajo...”*
- El Real Decreto 861/1986, de 25 de Abril, por el que se establece el régimen de las retribuciones de los Funcionarios de la Administración Local, en su art.5:
  1. El CP tiene una definición similar a la que se realiza en la LMRFP.
  2. *“La apreciación de la productividad deberá realizarse en función de circunstancias objetivas relacionadas directamente con el desempeño del puesto de trabajo y objetivos asignados al mismo.*
  3. *En ningún caso las cuantías asignadas por CP, durante un período de tiempo originarán ningún tipo de derecho individual respecto a las valoraciones o apreciaciones correspondientes a períodos sucesivos...”*
- EBEP: Art. 24 *“Retribuciones complementarias”* c) sin llamarle específicamente CP, su definición es similar *“El grado de interés, iniciativa o esfuerzo con que el funcionario desempeña su trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos”*; y en su art. 40.1.f) *“...cuantas medidas procuren el mantenimiento e incremento de la productividad”*.

<sup>11</sup> Ley 30/84, de 2 agosto, de Medidas de Reforma de la Función Pública.

- La LOFAGE<sup>12</sup> destaca la necesidad de promover “la programación y desarrollo de objetivos y control de la gestión y de resultados”. (art.3 c)
- Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos.

### 2.3.2. Ministerio Defensa: personal militar<sup>13</sup>

Resolución 263/2001, de 14 de diciembre, del Subsecretario de Defensa, por la que se dictan normas para la aplicación del complemento de productividad en el Ministerio de Defensa, modificada por la Instrucción 126/2004, de 24 de Junio, dónde se regula la productividad del personal militar, la cual se establece en dos modalidades, siendo incompatible su percepción simultánea por ambas modalidades:



**Figura 2:** Modalidades de productividad personal militar.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la RS 263/2001, modificada por Instrucción 126/2004. TFG 2014.

1. **Modalidad de especial rendimiento.** Para la percepción de esta modalidad, además de tener jornada y horario de especial dedicación de cuarenta horas semanales, se tendrá en cuenta que, en su puesto de trabajo demuestre un especial rendimiento, interés e iniciativa, estando

<sup>12</sup> Ley 6/97, de 14 de Abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.

<sup>13</sup> Datos obtenidos de la Intranet de MINISDEF.

obligado a prestar servicio en horario de tarde entre ocho y doce horas semanales, sin perjuicio del aumento de horario que ocasionalmente sea preciso o de la fijación individualizada de la jornada vespertina, en ambos casos por necesidades del servicio, en razón a la naturaleza especial de este régimen horario. Se podrá conceder en un porcentaje de dos tipos del complemento de destino asignado al puesto de trabajo:



**Figura 3:** Tipos modalidad especial rendimiento.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la RS 263/2001, modificada por Instrucción 126/2004. TFG 2014.

2. **Modalidad de actividad extraordinaria.** Para percibir el complemento de productividad de este tipo, se tendrá en cuenta que las tareas propias del puesto sean realizadas con gran eficacia, estando obligado a una permanente localización, y debiendo realizar la misma jornada y horario que el titular del órgano superior o directivo del que depende. También puede ser en un porcentaje de dos tipos del complemento de destino asignado al puesto de trabajo:



**Figura 4:** Tipos modalidad actividad extraordinaria.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la RS 263/2001, modificada por Instrucción 126/2004. TFG 2014.

### 2.3.3. Documentos no normativos<sup>14</sup>

Acuerdo Administración-Sindicatos de 16 de noviembre de 1991, en el que *“las partes consideran que un sistema de evaluación del desempeño, que prime el mayor y mejor rendimiento en el puesto de trabajo, es un factor necesario para la profesionalización de la Administración. Ambas partes se comprometerán a estudiar y diseñar un sistema de estas características”*.

Acuerdo del Consejo de Ministros de 15 de noviembre de 1991, en el que se habla de *“responsabilizar a los gestores públicos en los resultados de su gestión, utilizar la dirección por objetivos, un mayor grado de autonomía de las organizaciones administrativas para actuar con agilidad en el cumplimiento de los objetivos fijados por los responsables políticos, y evaluar el funcionamiento de los Servicios Públicos y el rendimiento del personal en el desempeño de sus puesto de trabajo.”*

---

<sup>14</sup> Datos obtenidos del curso de formación “Evaluación por competencias”.



## 2.4. Sistema de Gestión de Recursos Humanos

En la asignatura de GRR.HH.<sup>15</sup>, aprendimos a definir qué es una competencia y lo que supone la GRR.HH., basada en competencias.

*El modelo integrado de GRR.HH.*, que se maneja actualmente se basa en el análisis de conductas observables y evaluables: *las competencias*<sup>16</sup>, definiendo estas como la actuación para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas de forma idónea y ética, integrando el saber ser, hacer y conocer, no sólo incluyendo el conocimiento, también las habilidades sociales, la experiencia la actitud y la aptitud.

Así mismo, precisamos que la **GxC** es la explicación de la evolución y necesidad de una correcta GRR.HH., en la empresa, centrándose en el enfoque de esta gestión y mostrando sus características, sus utilidades, sus ventajas, sus dificultades y el proceso de implantación de este sistema. En cuanto, a las *aplicaciones en la GRR.HH.*, diremos que son los procesos para lograr una Gestión integral de RR.HH., desde el punto de vista de las competencias, empezando por la selección externa y terminando con los planes de carrera y sucesión.

La delimitación de la *Gestión de RR.HH. centrada en competencias* se define, en este caso, como las competencias específicas, centradas en la GRR.HH. A la hora de diseñar un plan estratégico, la dirección de estos recursos necesita saber qué características deberán tener los empleados a corto, medio y largo plazo para poder responder, eficaz y eficientemente, a los cambios que se produzcan en sus trabajos como consecuencia de la evolución futura de la empresa para conseguir sus objetivos.

En MINISDEF, existe el Sistema de Información de Personal, (en adelante, SIPERDEF), en el que se realiza el Registro del Personal Militar y Civil del Ministerio y de

---

<sup>15</sup> Asignatura impartida por M<sup>a</sup> Eugenia Babiloni, Ester Guijarro y M<sup>a</sup> Dolores Sanz, en la Universidad Politécnica de Valencia (en adelante, UPV).

<sup>16</sup> Bloque I – pág.4 y III – UD.3.3. de la asignatura de GRRHH.

sus OOOA. El mantenimiento, la actualización y la ejecución de las funciones se realizan de forma descentralizada.

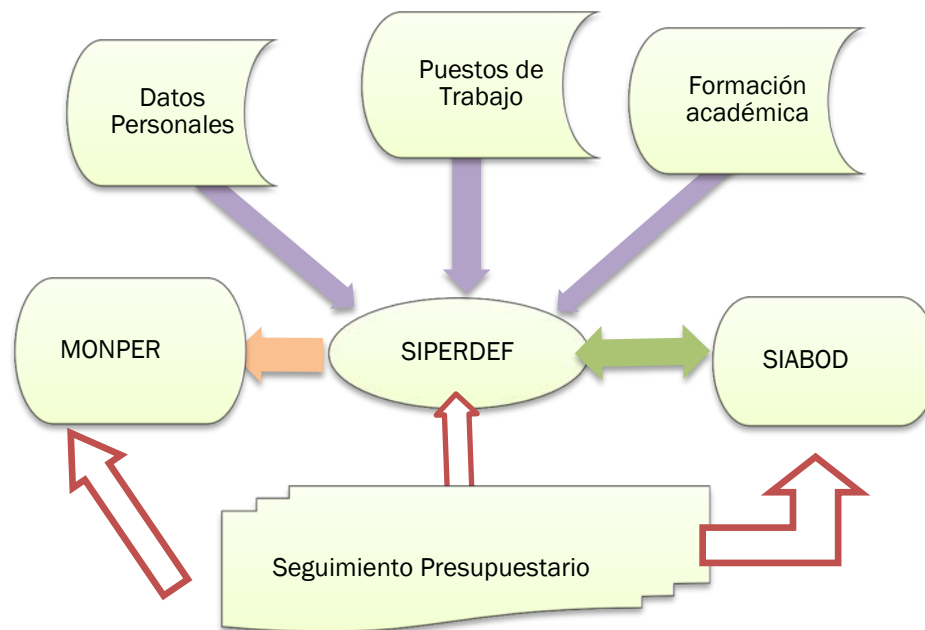
De este modo, se consigue la unificación de los procedimientos en la GRR.HH., utilizando el mismo sistema informático a nivel nacional pero desde diferentes puestos de trabajo ubicados en otras ciudades.

La gestión de personal se distribuye en tres módulos principales: datos personales, puestos de trabajo y formación académica.

A su vez, esta gestión se apoya en otros dos sistemas informáticos:

1. SIABOD, el cual permite su automaticidad, a través del Boletín Oficial de Defensa (en adelante, BOD) para actualizar los datos personales, y
2. MONPER, que es el de Nóminas.

Por último, se lleva a cabo un seguimiento presupuestario del Capítulo I.



**Figura 5:** Funcionamiento de SIPERDEF.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recogidos de la Intranet de MINISDEF. TFG 2014.

La LOFAGE, nos habla de lo que se entiende por:

- Órganos Administrativos (art. 5.2) y
- Elementos organizativos básicos (art. 7).

Se entiende por Órganos Administrativos, aquellas unidades que tengan atribuidas funciones con efectos jurídicos frente a terceros, siendo su actuación siempre preceptiva, es decir, obligatoria, dentro de un marco legal y regulada.

Los elementos organizativos básicos son las unidades administrativas, las cuales a su vez, comprenden puestos de trabajo o dotaciones de plantilla vinculada funcionalmente según sus cometidos, y orgánicamente por una Jefatura de un departamento común. Los Departamentos están adscritos a una Subdirección, y ésta depende directamente de la Secretaría General. Las citadas unidades administrativas pueden ser simples (formada por una sola unidad), o complejas (formadas por dos o más unidades). Los Jefes de unidad son responsables de su correcto funcionamiento y de la adecuada ejecución de las tareas asignadas a las mismas.

Las citadas Unidades Administrativas se establecen mediante las relaciones de puestos de trabajo (en adelante, RPT,s), que se aprueban de acuerdo con su regulación específica, y se integran en un determinado órgano. Las RPT,s que desempeñan los funcionarios son aprobadas y autorizadas por la Comisión Ejecutiva de la Comisión Interministerial de Retribuciones (en adelante, CECIR).

En la base de datos de SIPERDEF, los puestos de trabajo desempeñados por los empleados públicos están clasificados en dos grandes bloques:



**Figura 6:** Bloque del desempeño de los puestos de trabajo.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos de SIPERDEF. TFG 2014.

En MINISDEF, los puestos de trabajo se estructuran del siguiente modo: Unidades Administrativas, Puestos y Número de puesto. La GRR.HH., necesita una herramienta organizativa como son las RPT,s, para realizar su carrera profesional, sin olvidar que el EBEP la exige, incluyendo como mínimo los siguientes datos esenciales para cada puesto:

Datos de puestos de trabajo
Denominación
Sistema de provisión
Plazas a las que pueden optar
Retribuciones complementarias

**Figura 7:** Datos esenciales para cada puesto de trabajo.  
Fuente: Elaboración propia, a partir del EBEP. TFG 2014.

### 2.4.1. Situación actual RR.HH.<sup>17</sup>

El Instituto Social de las Fuerzas Armadas (en adelante, ISFAS), es un Organismo Autónomo (en adelante, OA), adscrito al MINISDEF, e integrado en la Subsecretaría de ese departamento ministerial, con personalidad jurídica propia y autonomía para el cumplimiento de sus fines y la gestión del mecanismo de Seguridad Social que establece el RDL<sup>18</sup>. Teniendo como misión la de tramitar la protección social de sus afiliados que integran el Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y de la Guardia Civil, así como de sus beneficiarios, a través de las prestaciones que constituyen el objeto de su acción protectora.

A continuación se realiza un resumen del total de RR.HH., que prestan sus servicios en ISFAS:



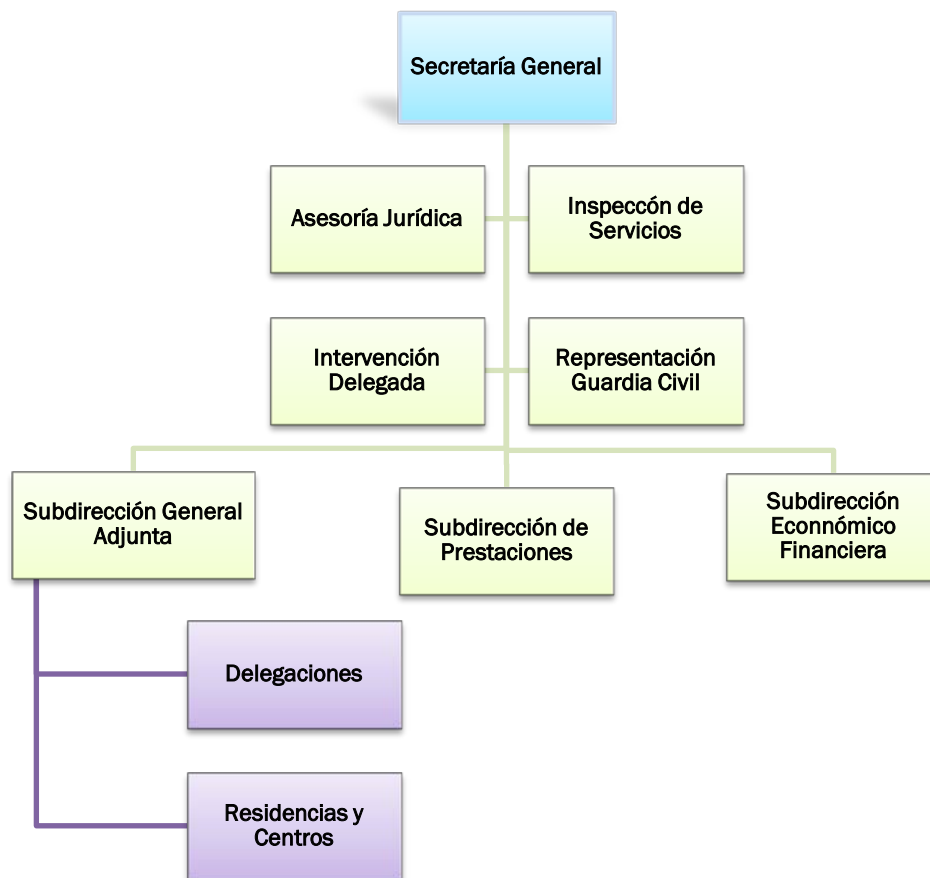
**Figura 8:** Cuadro resumen total de RR.HH. en todo el territorio nacional.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Memoria Anual 2012 del ISFAS. TFG 2014.

<sup>17</sup> Fuente: página web y Memorias Anuales 2008 y 2012 del ISFAS.

<sup>18</sup> Real Decreto Legislativo 1/2000, de 9 de junio.

Este proyecto se va a enfocar hacia sus servicios periféricos, los cuales están distribuidos por todo el territorio nacional, de manera similar a la organización territorial autonómica del Estado, y representan al Instituto en la zona que tienen asignada. Constituyen el nexo de unión entre el Instituto y los asegurados, administran las abundantes competencias delegadas para dictar resoluciones en materia de afiliación, prestaciones y materialización de pagos. En concreto, el objeto de estudio será la Delegación Regional en Valencia, (en adelante, DRV), la cual como todas las Delegaciones, depende de la Subdirección General Adjunta.



**Organigrama 2:** Organización de la DRV.

Fuente: Elaboración propia, a partir del RD 1726/2007, de 21 de diciembre, Reglamento General de la Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (en adelante, RGSSFAS). TFG 2014.

La organización territorial apoya en el cumplimiento de su misión al órgano central del ISFAS, la Gerencia. A su vez, de la DRV, dependen dos Delegaciones Provinciales (en adelante, DP): Alicante y Castellón. Se observa que entre los Órganos Provinciales del Instituto se distinguen dos categorías perfectamente diferenciadas:

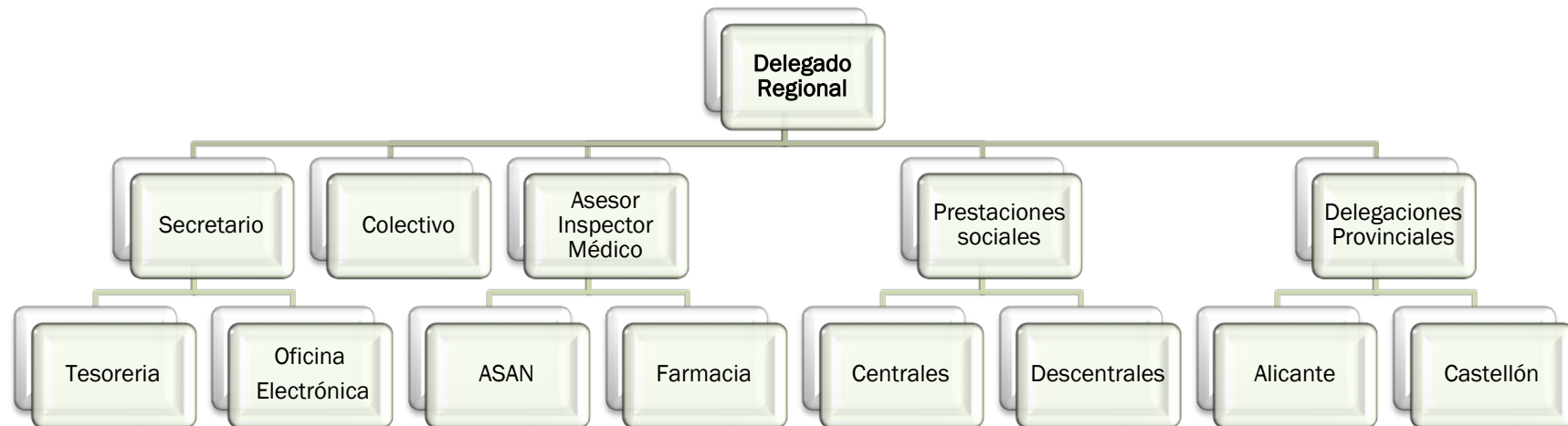
- Las Delegaciones Regionales con misiones ejecutivas descentralizadas, y
- Las Subdelegaciones con cometidos informativos y orientadores, y en determinados casos, cuando especialmente se les ordene o autorice, pueden tener misiones ejecutivas de apoyo a la Delegación Regional en la que estén integradas.

Entre la DRV y las dos DP tienen una plantilla total de 24 empleados públicos, quedando desglosada de la forma siguiente, y haciendo mayor distinción en los funcionarios públicos, ya que este proyecto se realiza enfocado a ellos:



**Figura 9:** Recursos Humanos en la DRV.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Memoria Anual 2012 ISFAS. TFG 2014.



Organigrama 3: Organigrama de la DRV.

Fuente: Elaboración propia, a partir del RD 1726/2007, de 21 de diciembre RGSSFAS. TFG 2014.



### 2.4.2. Estudio laboral

Según los planes presupuestarios conocidos hasta la fecha de las diferentes AA.PP., continuarán disminuyendo el número de empleados públicos, lo que supondrá amortización de vacantes. Esto se traduce en una redistribución del desempeño de competencias y una mayor carga de trabajo entre los RR.HH., que continúen formando parte de la plantilla tanto de la DRV como de las DP, dependientes de ella.

El único posible beneficio que podrían obtener sería que los que queden volverán a cobrar la paga extra y algunos la productividad, lo que supondrá una pequeña motivación para no decaer y que se planteen nuevos retos, como el que nos ocupa en este TFG, impulsando la EGxC.

Las Delegaciones Regionales tendrán el nivel orgánico de Departamento con la siguiente estructura:



**Organigrama 4:** Nivel Orgánico de DRV.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del RD 1726/2007, de 21 de diciembre, RGSSFAS. TFG 2014.

En las próximas tablas, de la 1 a la 4, se realiza una comparación detallada de la plantilla efectiva de los RR.HH. de que dispone el ISFAS en el ejercicio 2014, su distribución y la evolución con respecto al ejercicio 2008.

Cuerpo	Descripción puesto trabajo	Subgrupo	Provincia <sup>19</sup>	Nº de Puestos			
				Nivel	2008	Nivel	2014
<b>General Administrativo</b>	Jefe Sección	C1	AL	22	1	22	1
			VL	--	--	20	1
	Jefe Negociado	C1	VL	16	1	--	<b>0</b>
	Jefe Negociado (A.P. <sup>20</sup> )	C1	VL	16	1	<b>18</b>	1
<b>Auxiliar Administrativo</b>	Jefe Negociado	C2	VL	16	1	<b>18</b>	1
			VL	14	1	--	<b>0</b>
	Jefe Negociado (A.P.)	C2	AL	15	1	15	1
			VL	14	1	<b>16</b>	1
	Auxiliar Oficina (A.P.)	C2	VL	14	2	<b>15</b>	1
			AL	14	1	--	<b>0</b>
CS	14	2	14	2			
<b>Total Puestos Personal Funcionario</b>					<b>12</b>		<b>9</b>

**Tabla 1:** Total funcionarios DRV, DPA y DPC ejercicios 2008 y 2014.

Fuente: Elaboración propia, a partir del Área de RR.HH., Secretaría General ISFAS (en adelante, ARR.HH. SGral.). TFG 2014.

Como se aprecia en la tabla 1, los 12 puestos de trabajo iniciales se reducen a 9, sin embargo, el volumen de trabajo, continúa siendo el mismo, por lo que las tareas y las competencias se redistribuyen entre los funcionarios restantes para conseguir su debido cumplimiento. Se observa que a varios de ellos se les motiva compensando el esfuerzo realizado con un nivel superior, lo que repercute de forma positiva, aunque la compensación económica es mínima en su retribución.

<sup>19</sup> AL Alicante, CS Castellón y VL Valencia.

<sup>20</sup> A.P. Atención Al Público.

En el ejercicio 2008, según la memoria anual del ISFAS el número de puestos de trabajo en la DRV sumaban un total de veintisiete empleados públicos: en el total se incluyen funcionarios civiles (12 tabla 1), militares (11 tabla 2) y guardias civiles (4 tabla 3), Es por lo que se ve claramente que en conjunto hay tres empleados públicos menos que en 2012. En 2014 está previsto que se amortice una vacante de personal militar por ascenso y traslado a otro destino en otra provincia, y otra por pase a la reserva, aunque en teoría se espera que está última sea cubierta.

Empleo	Descripción Puesto Trabajo	Sub grupo	Provincia	Nº de Puestos			
				Nivel	2008	Nivel	2014
Comandante/ Capitán	Jefe Subunidad Delegado Provincial	A1	AL	26	1	26	1
Comandante/ Capitán	Jefe Subunidad Delegado Provincial	A1	CS	26	1	--	0
Teniente Coronel (TCol)	Jefe Unidad Delegado Regional	A1	VL	28	1	28	1
Comandante	Jefe Subunidad Sanidad Inspector Médico	A1	VL	28	1	--	0
Comandante/ TCol.	Jefe Subunidad Secretario	A1	VL	27	1	28	1
Comandante	Jefe Subunidad Prest Sociales	A1	VL	27	1	--	0
Capitán/ Comandante	Jefe Sección Colectivo	A1	VL	26	1	27	1
Subteniente/ Brigada	Jefe Sección	A2	AL	22	1	22	1
	Jefe Sección	A2	AL	21	1	--	0
	Jefe Sección	A2	CS	21	1	21	1
	Jefe Sección Prest Sanitarias	A2	VL	22	1	--	0
<b>Total Puestos Personal Militar</b>					<b>11</b>		<b>6</b>

**Tabla 2:** Total Personal Militar DRV, DPA y DPC ejercicios 2008 y 2014.

Fuente: Elaboración propia, a partir del ARR.HH., SGral. ISFAS. TFG 2014.

A día de hoy, entre las vacantes amortizadas se pueden citar:

En la **DRV**: la de Asesor Inspector Médico (TCol.), siendo repartidas sus competencias y funciones entre la DRV, y las propias de Asesor Inspector Médico por el Asesor Inspector Médico de la DR de Barcelona; la de Jefe Subunidad de Prestaciones Sociales (Comandante que asciende a TCol.), cuyas competencias son asumidas por una de las funcionarias con la supervisión de uno de los Jefes de Unidad (TCol. Secretario), y la de Jefe de Sección de Prestaciones Sanitarias, cuyas competencias se distribuyen entre diferentes funcionarios con supervisión del Jefe de Unidad (Comandante Jefe de Colectivo).

En la Delegación Provincial de Alicante (en adelante, DPA) desaparece una de las vacantes de Jefe de Sección, y sus competencias son asumidas por la funcionaria Jefa de Sección.

En la Delegación Provincial de Castellón (en adelante, DPC) desaparece la vacante de Jefe de Subunidad (Comandante) que se corresponde con el puesto de Delegado, y sus competencias pasa a desempeñarlas el Jefe de Sección (Brigada).

Empleo	Descripción Puesto Trabajo	Subgrupo	Provincia	Nº de Puestos	
				2008	2014
Cabo 1º	Asimilado	C1	AL	1	1
	Jefe Negociado				
Guardia	Asimilado	C1	AL	1	1
		Civil	C1	CS	1
	Auxiliar Oficina		C1	VL	2
<b>Total Puestos Personal Militar</b>				<b>4</b>	<b>4</b>

**Tabla 3:** Total guardias civiles en DRV, DPA y DPC ejercicios 2008 y 2014.  
Fuente: Elaboración propia, a partir del ARR.HH., SGral. ISFAS. TFG 2014.

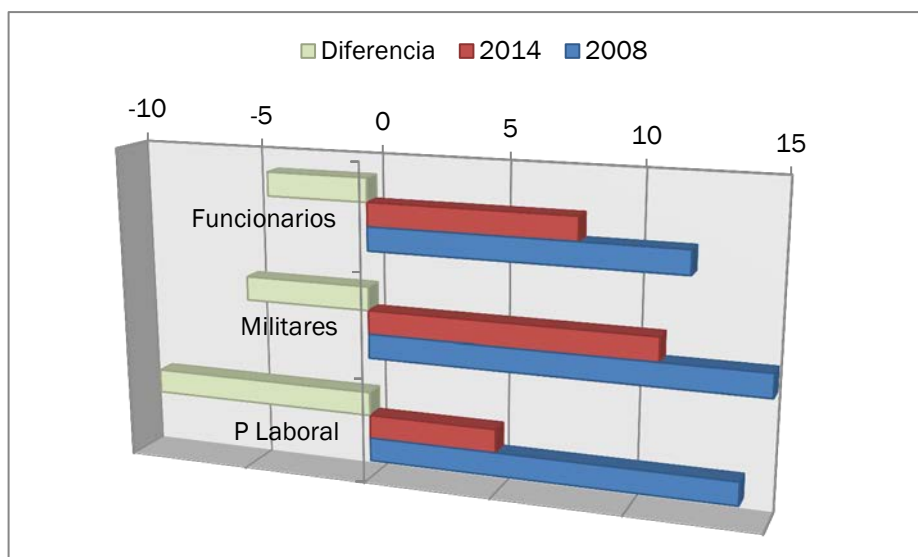
En esta tabla 3, se aprecia como no existe variación en esta plantilla de personal, en este caso, guardias civiles.

Categoría	Descripción Puesto	Provincia	Nº de Puestos	
			2008	2014
Técnico Superior Actividades Específicas	Sanitarias	VL	1	0
Técnico Superior Actividades Técnicas Profesionales	Administrativas	AL	1	1
Técnico Medio Actividades Específicas	Sanitarias	VL	2	0
Oficial Actividades Específicas	Sanitarias y/o Administrativas	VL	7	1
Ayudante Gestión y Servicios Comunes	Auxiliares Gestión y Servicios Comunes	AL	2	2
		VL	1	1
Total Puestos personal laboral			14	5

**Tabla 4:** Total personal laboral en DRV, DPA y DPC ejercicios 2008 y 2014.

Fuente: Elaboración propia. A partir del ARRHH SGral ISFAS. TFG 2014.

Respecto a la tabla 4, conviene señalar que en la DPC no existía ni existe plantilla de personal laboral. Se aprecia la desaparición de puestos de trabajo, sin embargo, conviene especificar que, si bien han desaparecido de MINISDEF, han sido absorbidos por la Generalitat Valenciana.



**Gráfico 4:** Evolución de RR.HH., entre los ejercicios 2008 y 2014.

Fuente: Elaboración propia, a partir de las Memorias Anuales 2008 y 2014. TFG 2014.

En las Tabla 4 y Tabla 5, se realiza el resumen de la comparación del total de RR.HH. destinados en ISFAS entre los ejercicios 2008 y 2012.

	Militar	Funcionario	Laboral	Totales
Órganos Centrales	87	47	54	<b>188</b>
Órganos Territoriales	265	219	201	<b>685</b>
<b>Totales</b>	<b>352</b>	<b>266</b>	<b>255</b>	<b>873</b>

**Tabla 5:** Resumen de RR.HH., en el año 2008.

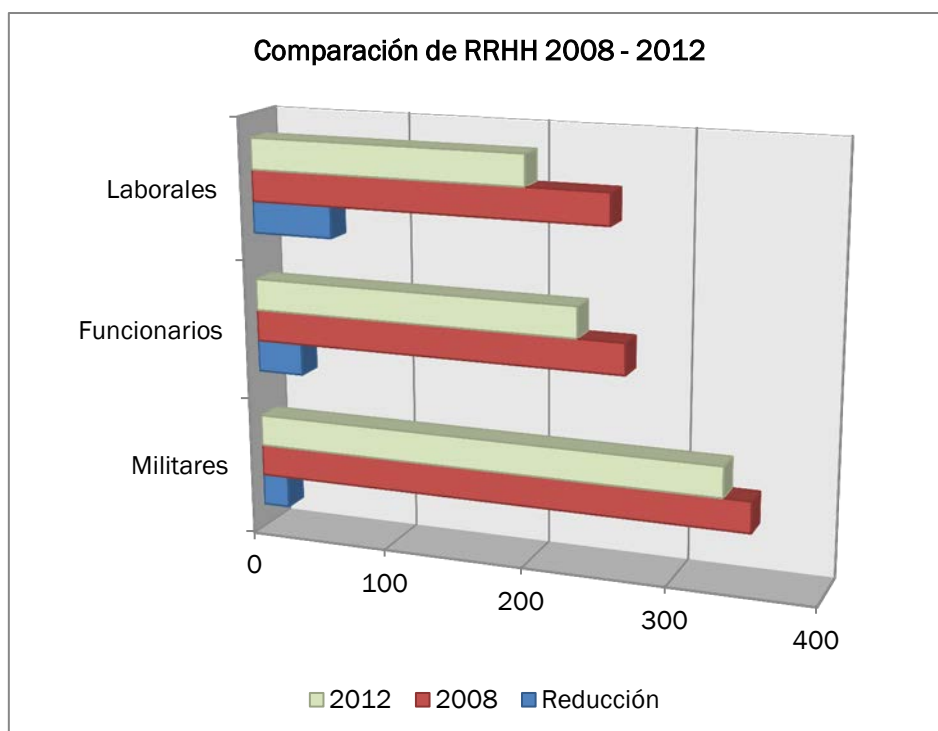
Fuente: Elaboración propia, a partir de la Memoria anual del ISFAS 2008. TFG 2014.

	Militar	Funcionario	Laboral	Totales
Órganos Centrales	93	45	54	<b>192</b>
Órganos Territoriales	240	188	143	<b>571</b>
<b>Totales</b>	<b>333</b>	<b>233</b>	<b>197</b>	<b>763</b>

**Tabla 6:** Resumen de RRHH., en 2012.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Memoria anual del ISFAS 2012. TFG 2014.

En los Gráfico 4 y Gráfico 5, se observa la reducción del número de efectivos en el intervalo de 2008 a 2012: el personal militar disminuyó un 2,77%, el personal funcionario un 6,61% y el personal laboral un 12,83%, lo que supone un recorte total de un 22,21%.



**Gráfico 5:** Comparación y disminución de RR.HH., ejercicios 2008 y 2012.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Memorias del ISFAS años 2008 y 2012. TFG 2014.

Como se ve en los citados gráficos 4 y 5, el tipo de personal que más decrece es el laboral, conviene señalar que los puestos de trabajo no han sido amortizados, sino redistribuidos dentro de la Administración de la Generalitat Valenciana en Sanidad.

Definiremos como competencia la determinación formal de atribuciones y funciones dentro de unos límites marcados, y como funciones los deberes o potestades concedidas para desarrollar su finalidad o alcanzar su objetivo, siguiendo a Carles Ramio<sup>21</sup> *“estructuran el trabajo administrativo comprendiendo un conjunto de actividades, las cuales se agrupan en un conjunto de tareas”*.

<sup>21</sup> Teoría de la Organización y Administración Pública. 1ª Edición. Editorial Tecnos. (1999).

Como vemos, en el Instituto surgen nuevas necesidades, teniendo que readaptar las prioridades en las funciones, impulsar y aceptar nuevas perspectivas y cambios.

El cambio supone transformar la cultura de siempre en una nueva cultura de gestión orientada al logro de resultados, al desarrollo de la innovación (EGxC), a asumir responsabilidades formando parte del proyecto y optimizar los recursos disponibles e incluso concienciar a los participantes de que ese cambio es la norma con la que hay que convivir.

Se considera imprescindible adiestrar las habilidades en la cultura de gestión del cambio; conseguir las herramientas adecuadas para llevarla a cabo; aprovechar el cambio como medio de progreso, superación y desarrollo tanto del Instituto, como de forma personal e individual; conseguir que ese cambio sea considerado como algo normal y habitual.

---

### 2.4.3. Análisis de puestos de trabajo

A pesar de no ser el tema que nos ocupa, ni de realizar una exhaustiva valoración de los puestos de trabajo, si que haremos a grandes rasgos algunas puntualizaciones por su relación directa, puesto que aparece en la ley unido a la evaluación y también se considera necesario por su vinculación con la identificación de los perfiles de competencias.

Las RPT,s son definidas en el art. 15.1<sup>22</sup> de la Ley LMRFP, como “*el instrumento técnico a través del cual se realiza la ordenación del personal de acuerdo con las necesidades de los servicios, y se precisan los requisitos para el desempeño de cada puesto.*” Determinan para cada puesto de trabajo el Grupo o Grupos a los que se adscribe, el nivel que se le asigna, sin olvidar que a su vez

---

<sup>22</sup> La letra b) de este artículo ha sido modificada por el art. 50.1 de la Ley 62/2003, de 30 de diciembre.



depende del grado (Art. 21)<sup>23</sup>, de la promoción (Art. 21) y del complemento de destino (Art.23)<sup>24</sup>. Si tiene complemento específico, y cuantía del mismo; los requisitos exigidos para cubrir el puesto tales como titulación, experiencia, etc., la forma de provisión, su denominación, si es reservado para ocupar por funcionarios, por lo que se deduce que las RPT,s son el marco del sistema, la columna vertebral del modelo organizativo de la función pública.

En el EBEP todo lo relacionado con las RPT,s, lo podemos encontrar en el *Capítulo II: Estructuración del Empleo Público*, (Arts. 72 al 77). En el 74 nos habla de la ordenación de los puestos de trabajo, y al igual que la LMRFP, los considera como ejes imprescindibles de la ordenación de la función pública. Hasta de ahora los puestos de trabajo de los funcionarios eran fijos y continuos, únicamente por cometer una falta muy grave se podía perder el puesto de trabajo, lo que se pretende en el futuro con la implantación de la evaluación es que la continuidad en un puesto obtenido por concurso quede siempre vinculada a la evaluación (Art. 20 del EBEP), y deje de ser un puesto de trabajo perpetuo o para siempre.

Por todo lo anteriormente expuesto, el puesto de trabajo obtenido por concurso para conservarse quedara supeditado en lo referido al desempeño: según la forma de realizar las tareas encomendadas en el puesto de trabajo; en lo relativo al rendimiento: según la calidad y cantidad de trabajo realizado; y finalmente según el alcance del cumplimiento de objetivos prefijados.

EBEP. Art. 20. Vincular el puesto de trabajo a la evaluación		
Desempeño: tareas dependientes en el puesto de trabajo	Rendimiento: Calidad y cantidad de trabajo	Cumplimiento objetivos

**Tabla 7:** Puesto de trabajo obtenido por concurso y su vinculación con la evaluación.  
Fuente: Elaboración propia, a partir del Art. 20 del EBEP. TFG 2014.

<sup>23</sup> Artículo 21 derogado por el EBEP, pero se cita porque era legislación básica, sobre la que se cimentaban las actuales Leyes autonómicas.

<sup>24</sup> Artículo 23 derogado por el EBEP.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso básico en la organización para tener información de la gestión de los recursos humanos.



**Figura 10:** Análisis de puestos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la asignatura de GRRHH. TFG 2014.

Contenido	Definiciones
Actividades	Competencias genéricas y específicas. Tareas.
Calidad y cantidad	Estándares de rendimiento y desempeño.
Frecuencia de tareas	Actividades regulares, ocasionales o periódicas.
Herramientas del trabajo	Material utilizado. Equipos materiales y humanos.
Responsabilidades	Supervisión, Resolución, Atención al público, Información.
Riesgos laborales	Ambiente (Luz, ruido, temperatura, etc.). Posición (sentado, de pie, agachado, etc.). Esfuerzos (intelectual, físico, etc.). Enfermedades ocupacionales Accidentes de trabajo.
Relaciones interpersonales	Funcionales, Jerárquicas, Internas, Externas.

**Tabla 8:** Contenido de un puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

Conviene señalar que el desempeño del puesto de trabajo no solo depende de la persona que lo desempeña ni de lo competente que sea, sino que

existen varios factores ajenos a él que le influyen y condicionan a la hora de realizar sus tareas, tales como la estructura funcional y jerárquica de la organización, las comunicaciones internas y externas, los estilos de liderazgo, el clima organizacional, la tecnología (procesos, métodos, instrumentos que utiliza en su puesto de trabajo).

Aspectos a considerar	Definiciones
Conocimientos	Capacidad para reconocer y entender conceptos, procesos, sistemas e información en el trabajo.
Habilidades intelectuales	Capacidad para aplicar conocimientos y responsabilidad para realizar el trabajo.
Destrezas psicomotoras	Capacidad de acción combinada física, psíquica y sensorial.
Capacidad física	Resistencia al esfuerzo físico, psíquico y sensorial.
Disposición anímica	Voluntad de conducta basada en valores, creencias, sentimientos y motivaciones.
Rasgos de personalidad relevantes	Rasgos que condicionan su respuesta ante determinadas situaciones.

**Tabla 9:** Aspectos a considerar de un puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

Tanto el análisis de puestos de trabajo como la gestión por competencias son dos temas con significados distintos y a la vez complementarios, ambos afectan al núcleo de la GRR.HH., en la AP.

El inicio de la GxC y la evolución de la GRR.HH., nos lleva a la necesidad de renovar las RPT,s. Existen un conjunto de elementos no técnicos, esenciales para el desempeño de las funciones del puesto que podríamos decir que pueden llegar a configurar su rol, convirtiéndose en las propias funciones del puesto. Por poner un ejemplo, en una AP sin renovar las funciones atribuidas a un puesto de Jefe de Servicio son, según las RPT,s:

- Organiza, dirige y coordina las materias propias del Servicio.
- Controla la actuación de las Secciones y supervisa el trabajo de los empleados públicos a su cargo.
- Presenta propuestas y elabora informes.
- Dicta Resoluciones en el ámbito de sus competencias.

Las características anteriores definen perfectamente el puesto tipo pero no el rol que la AP quiere que desempeñe. De ahí la necesidad de definir la Misión de los puestos tipo, su razón de ser dentro de la estructura de puestos de la organización, así como de incluir las competencias personales, adecuadas para la prestación del servicio público.

Con el análisis y la descripción de los puestos de trabajo se intenta diseñar un catálogo normalizado y actualizado con los “puestos tipo”, es decir, aquellos que tengan funciones de desempeño similares. Se describen los puestos tipo en el punto 5.2 de este trabajo y siguiendo la información de la tabla 10, se realiza una ficha<sup>25</sup> cuyo contenido es el siguiente:

Puestos tipo	
<b>Misión</b>	Es la razón de ser del puesto de trabajo en el Instituto.
<b>Funciones</b>	Lo que se debe hacer en ese puesto de trabajo, las responsabilidades que el Instituto establece para el puesto.
<b>Ubicación</b>	Dentro del organigrama de la DRV.

**Tabla 10:** Contenido de los puestos tipo.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la asignatura de GRR.HH. TFG 2014.

A continuación un ejemplo de las funciones y características atribuidas a un puesto tipo de Jefe de Servicio en DRV, puede verse en la misión y el desempeño de la gestión por competencias:

<sup>25</sup> Ver Anexo I.

Perfil de competencias del Jefe de Servicio			
Misión			
Impulsar, programar, organizar y dirigir los procesos de las funciones que tiene encomendadas, según el reglamento orgánico y funcional del Instituto. Supervisar y coordinar el desempeño de las competencias de las unidades de dependencia directa para conseguir los objetivos esperados. Informar a sus superiores, siempre dentro de la normativa establecida y con la mayor calidad posible en cuanto a prestación del servicio en la atención al afiliado.			
Competencias Institucionales	Nivel	Competencias Personales	Nivel
Orientación al afiliado	4	Análisis situaciones y toma decisiones	3
Desempeño Transversal	3	Flexibilidad	3
Compromiso de calidad	3	Autonomía Personal	2
Aprendizaje permanente	3	Iniciativa	2
Competencias Técnicas	Nivel	Motivación	3
Uso Nuevas TIC,s	2	Liderazgo	2
Capacidad Cognitiva	3	Trabajo en Equipo	3
Dominio Técnico profesional	3	Organización y Planificación	2
		Orientación al afiliado	3

**Tabla 11:** Ejemplo de perfil competencial de un puesto de trabajo de Jefe de Servicio.

Fuente: Elaboración propia, a partir del estudio de GxC en AP de CAA. TFG 2014.

#### 2.4.4. Empleados públicos

Los empleados públicos son uno de los pilares fundamentales que sostienen la AP, basado en su grado de compromiso personal y profesional con la atención a los afiliados y con el Instituto, por lo que no sólo es importante el desarrollo y aplicación del conocimiento adquirido, sino identificar, integrar y fomentar sus capacidades y habilidades personales, ya que, son las que influyen directamente en alcanzar las metas y objetivos.

Los empleados públicos necesitan un conjunto de normas, reglas, valores, estructuras y rutinas que estén interrelacionadas y que definan las

acciones que se consideran apropiadas en lo que se refiere al rol adoptado y a la situación que se quiere afrontar, aportando estabilidad y significado a la conducta de los mismos. Con ello tienden a auto reforzarse para determinar qué y quién se incluye en el proceso de decisión, cómo se estructura la información, qué acciones se pueden tomar y qué se considera aceptable. (Petters, 1999; Scott, 1995; March y Olsen, 1989)<sup>26</sup>

Cuando se realice la Evaluación del rendimiento debe medirse:<sup>27</sup>

- En los objetivos: su grado de cumplimiento y la conducta de cada uno de los actores para su cumplimiento.
- En las competencias: el punto en el que se considera han adquirido las competencias óptimas para tener éxito en el puesto que ocupa y en la organización.

Los puestos de los funcionarios de la Administración General del Estado se clasifican en grupos y dentro de estos en subgrupos según la titulación exigida para el acceso a los mismos.

La clasificación de los cuerpos y escalas, en cada Subgrupo, estará en función del nivel de responsabilidad de las funciones a desempeñar y de las características de las pruebas de acceso.

---

<sup>26</sup> XI Congreso de la Asociación española de ciencia, política y de la administración (en adelante, AECPA), “La política en tiempos de incertidumbre”. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla. Del 18 al 20 de septiembre de 2013.

<sup>27</sup>Teoría de la asignatura de GRRHH de GGAP.

Cuerpos AGE	EBEP <sup>28</sup>		Nivel <sup>29</sup>		Titulación actual requerida
	Grupo	Subgrupo	Mín.	Máx.	
Gestión	A	A1	20	30	Licenciado o Graduado Universitario o Máster o Doctorado <sup>30</sup>
		A2	16	26	
	B	Desaparece como tal pero equivale al A2	16	26	Diplomado Universitario, Ingeniero o Arquitecto Técnico o Grado <sup>31</sup>
General Administrativo	C	C1	11	22	Título de Bachiller o Técnico <sup>32</sup>
General Auxiliar		C2	9	18	Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria <sup>33</sup>
	D	Desaparece como tal pero equivale al C2	9	18	
Subalterno	E	Agrupaciones profesionales <sup>34</sup>	7	14	Certificado escolaridad

**Tabla 12:** Grupos de clasificación de los funcionarios.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del EBEP. TFG 2014.

El Grupo A<sup>35</sup> deberán estar en posesión del título de Grado.

*El Subgrupo A1.-* Los funcionarios del Cuerpo Técnico de Administración General realizarán funciones directivas de gestión, inspección, ejecución, control, estudio y propuesta de carácter administrativo de nivel superior.

<sup>28</sup> Disposición transitoria tercera del EBEP.

<sup>29</sup> RD 364/1995, de 10 de Marzo - Art.71.1.

<sup>30</sup> Se estará también, según lo dispuesto en la Orden EDU/1603/2009, de 10 junio (BOE 17-06-09), modificada por Orden EDU/520/2011, de 7 de marzo por la que se establecen equivalencias con los títulos de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria y de Bachiller regulados en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo de Educación.

<sup>31</sup> Queda integrado en el actual A2, según apartado 2, disposición 3ª EBEP.

<sup>32</sup> = nota 28.

<sup>33</sup> = nota 28.

<sup>34</sup> Disposición adicional séptima.

<sup>35</sup> Datos tomados del EBEP y LMFP.

El Subgrupo A2.- Los funcionarios del Cuerpo de Gestión realizarán funciones de colaboración en funciones administrativas de nivel superior y tareas propias de gestión administrativa, no específica de Técnicos Superiores. Así, por ejemplo, será el personal de apoyo de un Jefe de Servicio o de los Jefes de Sección en Personal, Administración, etc.

El Grupo B.- (desaparece como tal y equivale al actual Subgrupo A2). Para el acceso al Grupo se exigía estar en posesión del título de Técnico Superior, se les encomendaban las tareas de ejecución y gestión.

El Grupo C, se desglosa en dos Subgrupos:

- C1: título de bachiller o técnico.
- C2: título de graduado en educación secundaria obligatoria.

El Subgrupo C1.-son los funcionarios del Cuerpo General Administrativo. Podrán promocionar al Subgrupo A2 sin necesidad de pasar por el Grupo B, según el Art. 18 del EBEP, siempre y cuando posean la titulación requerida. Sus funciones a desempeñar serán: colaborar en la realización y aporte de datos de informes, propuestas, expedientes, control, seguimiento, registro y archivo de expedientes y documentación, manejo de terminales de ordenador, tratamiento de textos; comprobación y realización de cálculo, de operaciones de contabilidad de complejidad media, etc.

El Subgrupo C2 son los funcionarios del Cuerpo General Auxiliar (Grupo C, Subgrupo C2) se dedicarán a tareas de atención al público, mecanografiado de documentos, incorporación de los documentos a los expedientes así como su archivo y registro, comprobación y realización de



operaciones simples y repetitivos, utilización de terminales de ordenador para cálculo, tratamiento de textos y otros programas de ofimática básica y en general, realización de actividades administrativas elementales con arreglo a instrucciones recibidas o normas existentes.

En último lugar, se citan a los funcionarios del Cuerpo Subalterno (Agrupaciones Profesionales, antes Grupo E) se ocuparán de tareas de vigilancia, custodia, porteo u otras análogas (recibir y repartir correspondencia, manejar y cuidar los aparatos reprográficos, vigilar y cuidar el buen estado y limpieza del edificio, comprobar la identidad de los visitantes, informar sobre la ubicación de las diferentes dependencias, etc.). Para acceder al Cuerpo Subalterno, no se exige estar en posesión de ninguna de las titulaciones previstas en el sistema educativo<sup>36</sup>.

A continuación, se incluye un ejemplo de puesto tipo del cuerpo general auxiliar, es una propuesta de trabajo generada a partir de los datos y metodología extraídos del análisis de los puestos de trabajo llevados a cabo en el proyecto de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Disposición Adicional Séptima del EBEP.

<sup>37</sup> “Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón” (en adelante, GxC Admón. CAA), Autores: Embid, Fernández-Velilla y Rueda.

EJEMPLO RPT EN ISFAS	
N° RPT: XXXX	Delegación Regional en Valencia
General Auxiliar	
<b>Misión:</b> Apoyar y desarrollar todas aquellas tareas operativas propias de la función auxiliar en su ámbito. Siempre atendiendo a las indicaciones de su responsable directo y con la máxima calidad en la atención al afiliado.	
<b>Funciones:</b>	
<b>0001</b>	<b>Realizar la gestión auxiliar de documentación</b>
Tareas relacionadas con registro, archivo, pasar a Word escritos minutados por su superior jerárquico, cálculos sencillos con calculadora, o programas informáticos como Excel, todo ello referido a documentación administrativa.	
<b>0002</b>	<b>Introducir datos informáticos</b>
Tareas relacionadas con la base de datos Oracle tales como consulta, variación de datos: domicilio actualizado, a efectos de notificaciones, teléfono, correo electrónico, y otros elementos de registro de actividad o información todos ellos específicos para el desempeño de funciones propias de su puesto de trabajo.	
<b>0003</b>	<b>Utilizar los canales de información</b>
Manejo de herramientas de comunicación, siempre en relación a las tareas asignadas: teléfono, fax, correo electrónico, web, y todos aquellos susceptibles de implementar.	
<b>0019</b>	<b>Despacho de correspondencia</b>
Recibir el correo por cualquier canal de comunicación, y entrega a su superior funcional.	
<b>0021</b>	<b>Distribuir materiales y documentos</b>
Distribuir materiales y documentos que su superior funcional le encomiende.	
<b>0027</b>	<b>Informar y recibir información</b>
Informar de las tareas que va a desempeñar. Aceptar y recibir la información necesaria sobre el funcionamiento y los trámites precisos para iniciar un procedimiento o servicio. Estructurar los documentos que formarán el expediente.	

<b>0030</b>	<b>Registrar documentos</b>
Registro de entrada y salida de documentos en formato electrónico, lo que da valor legal al procedimiento administrativo al establecer fecha de inicio y fin del mismo.	
<b>9999</b>	<b>Otras tareas propias de su desempeño</b>
Todas aquellas tareas asignadas por su superior funcional, consideradas adecuadas a su capacidad y orientadas a satisfacer las funciones del servicio.	
<b>Delegación Regional del ISFAS en Valencia</b>	
<b>Ubicación</b>	DRV
<b>Misión:</b> Apoya en el cumplimiento de su Misión al Órgano Central del ISFAS, ostenta la gestión y representación del ISFAS en el ámbito regional, velando por el cumplimiento de sus fines de acuerdo con su política general.	
<b>Son Competencias del Delegado Regional</b>	
Las competencias y facultades delegadas <sup>38</sup> por la Secretaria General Gerente en relación con:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colectivos que correspondan, en este caso, Alicante, Castellón y Valencia</li> <li>• En materia de afiliación: altas, bajas, variaciones, asignación de modalidad asistencial.</li> <li>• La gestión y resolución de procedimientos de concesión, y en caso de aprobar, autorizar y disponer el gasto, reconocer la obligación y ordenar el pago de prestaciones.</li> <li>• Resolver reclamaciones interpuestas ante las Comisiones Mixtas de la Delegación Regional en Valencia y de las Delegaciones Provinciales en Alicante y Castellón.</li> <li>• La resolución de determinados expedientes de los citados, quedará excluida cuando concurran circunstancias que sean causa legal de abstención, por lo que los mismos, una vez instruidos, serán enviados a la Subdirección General de Prestaciones.</li> </ul>	

**Tabla 13:** Ejemplo de RPT en la Delegación Regional en Valencia.

Fuente: Elaboración propia, a partir de RS sobre delegación de competencias en ISFAS<sup>39</sup> y de GxC Admón.CAA. (Embíd, Fernández-Velilla y Rueda). TFG 2014.

<sup>38</sup> Autorización contenida en la Instrucción 4B0/38020/2006, de 21 de febrero del ISFAS, sobre delegación de competencias en el ámbito del Instituto y según art.13 redactado por la de la Ley 4/1999, de 13 de enero, de modificación de la Ley 30/92 de 26 de noviembre, del Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Común.

Realizar este proceso es necesario para erradicar repeticiones y redistribuir el trabajo, depurar y asignar funciones y conseguir una buena organización en el desempeño de las competencias aunque todavía es insuficiente. Es preciso que a los RR.HH. se les de la importancia que realmente tienen, así como al aspecto cualitativo del desempeño.

Ya se ha comentado que actualmente, debido a la crisis, estamos en plena época de cambios no sólo económicos también sociales, los cuáles nos llevan a reajustar las AA.PP. Sin lugar a dudas, los RR.HH. juegan un importante papel, ya que son uno de los elementos clave de las mismas siendo necesario una buena gestión y organización de los empleados públicos, ambas unidas a una planificación estratégica coherente para obtener la excelencia en el servicio prestado a los clientes-ciudadanos, en nuestro caso, afiliados.

Se necesita una nueva administración que interiorice nuevos valores: *“racionalidad económica o eficiencia, responsabilidad por los resultados, voluntad de colaboración interorganizativa, protección del patrocinio público y permeabilidad al ejercicio de la ciudadanía”*<sup>40</sup>. A continuación se realiza un cuadro, en el que se aprecia la evolución de los RR.HH. de los años 60 a los 90, según cinco criterios:

---

<sup>39</sup> Resolución 4B0/38020/2006, de 21 de febrero, del ISFAS, sobre delegación de competencias en el ámbito del organismo. (BOE nº 57, de 8 marzo). De conformidad con el art. 13 de la Ley 30/92, de 26 de noviembre, RJAP-PAC.

<sup>40</sup> Francisco Longo: *“La gestión pública como discurso de valores en los escenarios de la gestión pública del siglo XXI”* Escola d’Administració Pública de Catalunya 2008.

---

Crterios	Años 60	Años 70	Años 80	Años 90
<b>Habilidades</b>	Reglamentos, Rigidez	Respuestas flexibles	Flexibilidad, estrategia y decisión	Flexibilidad, adaptación y cambio seguro.
<b>Rasgos personales</b>	Paciencia, precisión y firmeza	Adaptación, decisión y dinamismo	Visión, competencia y valores	Intuición, interés por la formación
<b>Estilo de trabajo</b>	Responsable, eficiente y leal a la Organización	Sentido de la oportunidad	Usar la lógica, reunir información	Trabajo en equipo, rentabilizar la capacidad
<b>Liderazgo</b>	Tradicionalista (Autoritario)	Negociador	Anticiparse, tendencia a la reingeniería de procesos	Domina la técnica de procesos, eficaz, facilita la comunicación, colaborador
<b>Aportación a la organización</b>	Cumplir los plazos, máxima producción	Solucionar lo imprevisto, cuidar la calidad del servicio	Ofrecer soluciones, recoger opinión, inmersión en la calidad total	Dar soluciones <i>ad hoc</i> y calidad total, cumple expectativas del cliente, máxima flexibilidad

**Tabla 14:** Evolución de la gestión de RR.HH.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Porret Gelabert<sup>41</sup>; Junio 2007. TFG 2014.

Según Joan Prats Catalá<sup>42</sup> *“Si planteamos medidas de reforma o modernización en la Administración, no es para hacerla mejor, sino para servir mejor a las necesidades actuales de la gente. Si planteamos cambios en los modelos de gestión es porque los vigentes no están sirviendo debidamente. [...] Las políticas de buena administración no pueden ser, pues, ajenas a la gente, sino elaboradas, ejecutadas y evaluadas con la participación de sus organizaciones más representativas”*.

<sup>41</sup> “Recursos Humanos – Dirigir y gestionar personas en las organizaciones” pág. 47.

<sup>42</sup> Joan Prats Catalá: “Derecho al buen gobierno” en el libro *“La Reforma de la Administración General del Estado”* Editorial Empresarial S.L. – Junio 2010.

#### 2.4.5. Competencias

Las competencias son aquellas características personales que hacen que los empleados públicos, obtengan unos resultados superiores al resto de sus compañeros de AP, los más eficaces y eficientes en su puesto de trabajo y en el entorno en que se desenvuelven, incluso su forma de resolver y/o enfrentarse a un determinado problema o situación crítica, así como, la solución adoptada.

Las AA.PP. que gestionen de forma correcta sus RR.HH. tendrán en el futuro el éxito asegurado, ya que este se basa en dos importantes pilares: la calidad y la disposición de sus empleados públicos a integrarse en la organización, y cuanto más se aprovechen sus cualidades, más fuerte será la Administración basada en la gestión por competencias.<sup>43</sup>

Clasificación de los empleados públicos y sus competencias:

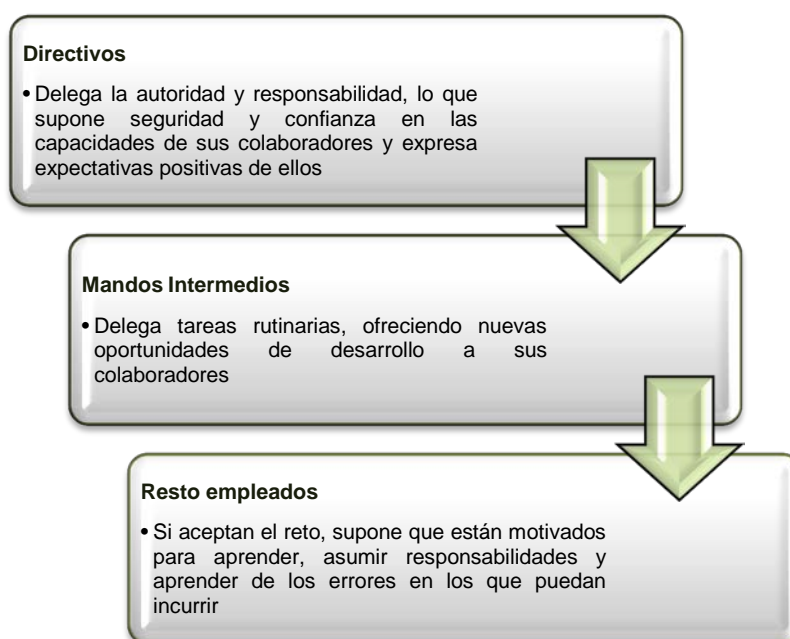
1. Directivos corresponde al Subgrupo A1: competencias orientadas a integrar, coordinar y controlar recursos, actividades, funciones, grupos y objetivos distintos.
2. Mandos Intermedios corresponde al Subgrupo A2: funciones de gestión, orientadas a relaciones humanas, lograr resultados mediante la motivación e influencia entre las personas de dentro y/o fuera de la organización.
3. Resto de empleados y/o operarios como el Subgrupo C1 con funciones de apoyo administrativo, y el Subgrupo C2 que realiza, de forma habitual, funciones auxiliares al C1. A su vez el Grupo C ejecuta procedimientos prácticos, técnicos, conocimientos y experiencias, con una formación a

---

<sup>43</sup> Datos adaptados de Ernst &Young consultores. Manual del Director de RR.HH. “*Gestión por competencias*”.

nivel mínimo, suficiente e imprescindible de conocimientos expertos, especializados y complementarios a la formación básica inicial para poder desempeñar de forma satisfactoria sus funciones.

Para identificar los perfiles de competencias, es necesario realizar la definición y nivelación de la capacitación de los colaboradores, así como la definición de un puesto tipo.



**Figura 11:** Definición de la Capacitación de los empleados.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de varias fuentes. TFG 2014.

El modelo integrado de GRRHH actual está basado en el análisis de conductas observables y evaluables: las competencias.<sup>44</sup>

Existen múltiples y variadas definiciones de competencias, todas ellas perfectamente válidas. La que aquí se define es la actuación para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas de forma idónea y ética, integrando

<sup>44</sup> Bloque I de la asignatura de GRRHH.

el saber ser, hacer y conocer, no sólo incluyendo el conocimiento sino también las habilidades sociales, la experiencia, la actitud y la aptitud.<sup>45</sup>

Resumiendo<sup>46</sup>, las competencias son: cualquier característica de una persona que marca la diferencia en su nivel de desempeño y que los diferencian de aquellos que tienen un resultado promedio, es decir, lo qué hacen las personas con un nivel de rendimiento superior, con mayor frecuencia, en mayor número de situaciones y con mejores resultados.

Las competencias están formadas por un conjunto de elementos necesarios para que el empleado público pueda obtener unos buenos resultados en el desempeño de su trabajo e incluso llegar a la excelencia en el mismo:



**Saber:** Poseer el conocimiento específico que exige su puesto de trabajo y que está relacionado con la competencia de carácter técnico o social, destacando la experiencia en el puesto de trabajo.



**Saber Hacer:** Tener un conjunto de habilidades, destrezas, capacidad para saber aplicar los conocimientos y resolver los problemas que se presentan en el desempeño del trabajo.



**Saber Estar:** El comportamientos y/o actitudes relacionadas con el entorno, la cultura y las normas, reglamentos y/o criterios específicos que rigen el Instituto o del grupo de trabajo al que se deben adaptar. Se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la

<sup>45</sup> Bloque I – pág.4 y III – UD.3.3. de la asignatura de GRRHH.

<sup>46</sup> Villoria y del Pino. “*Dirección y Gestión de Recursos Humanos*”, pág. 337.



experiencia<sup>47</sup>, y se relaciona directamente con querer hacer.



**Querer Hacer:** Motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.<sup>48</sup>



Existe otro elemento que no podemos considerar que forma parte de las competencias, y sin embargo es necesario para el buen desempeño del puesto de trabajo: es disponer de los medios y recursos que requiere la actividad, es decir, del apoyo del Instituto, lo que significa **Poder Hacer**.

Como ejemplo de competencias de puesto tipo

Competencia		Nivel de referencia					
		1	2	3	4	5	6
Conocimientos	Formación						
	Experiencia						
Habilidades	Iniciativa						
	Liderazgo						
	Desarrollo personal						
	Pensamiento Analítico						
Actitudes	Trabajo en equipo						
	Adaptación al cambio						
	Orientación a resultados						
	Orientación al afiliado						

**Tabla 15:** Comportamiento de un puesto tipo.

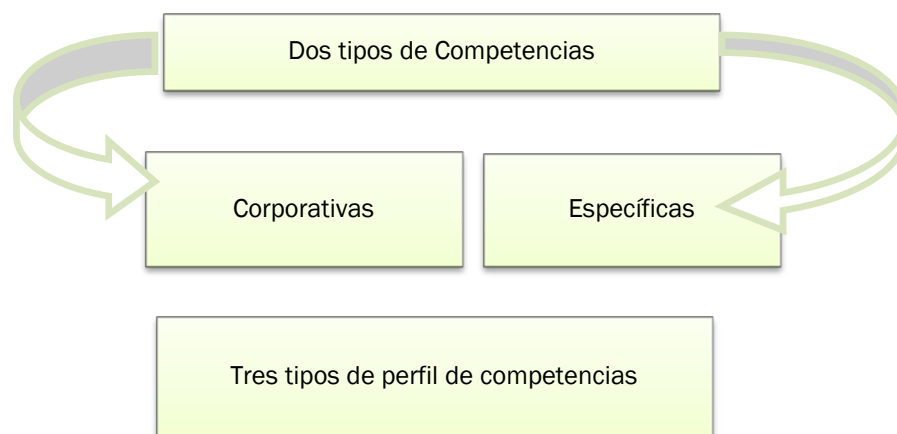
Fuente: Elaboración propia, a partir de la asignatura de GRRHH. TFG 2014.

Para identificar las competencias tipo de cada puesto de trabajo es necesario definir el perfil de competencias. Podemos decir que existen dos tipos

<sup>47</sup> Martha Alicia Alles – Diccionario de preguntas gestión por competencias – pág.33.

<sup>48</sup> Martha Alicia Alles – Diccionario de preguntas gestión por competencias – pág.33.

de competencias que son las corporativas y las específicas de cada puesto de trabajo, y tres tipos de perfil de competencias<sup>49</sup>.



**Figura 12:** Tipos y perfil de competencias.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos asignatura GRRHH. TFG 2014.

Definiremos, siguiendo a Villoria y del Pino, las corporativas como los comportamientos exigibles a todos los empleados públicos de la organización, con los que se alcanzarán los objetivos generales, por ser las que están relacionadas con los valores, y la cultura de la AP son las aprobadas por los altos directivos. Las corporativas, serían las genéricas de la organización y las definiríamos como las que resultan útiles y comunes a varios o a todos los empleados públicos de la organización.

Y las específicas las que definen a una determinada categoría de empleados públicos que son necesarias para manejar y tener un conocimiento adecuado de su puesto de trabajo, desempeñándolo de forma eficaz y eficiente. Como ejemplo de específicas podríamos citar: técnicos informáticos, abogados del Estado, etc.

<sup>49</sup> Asignatura GRRHH Bloque III – Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute “*Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*” pág. 339-340.



**Gráfico 6:** Tipos de perfiles de competencias.

Fuente: Elaboración propia. A partir del libro bloque III asignatura GRRHH. TFG 2014.

El perfil de competencias permite definir aquellas competencias o habilidades consideradas necesarias para el desempeño de un determinado puesto de trabajo y para la evaluación del citado puesto.

Teniendo definido un perfil de competencias y su modo de medirlas, es decir, su ponderación especificada, se obtendrán los valores máximos y mínimos que cada uno de los empleados públicos puede conseguir. Previamente se fija el valor mínimo necesario para un desempeño óptimo.

Sólo es necesario definir uno de los tres perfiles, en nuestro caso se opta por el perfil básico, utilizando las siguientes herramientas:

1. Se elabora un diccionario de competencias de la DRV, de este modo se obtiene la base de información de las competencias que se requieren, y
2. Se constituye un panel de expertos, el cual
  - a. Define los objetivos generales y los criterios de éxito de la organización y por tipos de puesto.

- b. Establece para cada tipo de puesto: los contenidos, criterios de desempeño, factores clave de éxito y dificultades probables para alcanzarlo.
- c. Define las características requeridas para un desempeño superior del puesto: tres importantes y cinco muy importantes.
- d. Establece ejemplos de lo que hacen los ocupantes de más éxito de esos puestos, es decir, de mayor rendimiento.

Es conveniente realizar un *benchmarking* externo con Perfiles de competencias de otras AA.PP., similares para comprobar la adecuación. En nuestro caso sería con las otras mutuas: MUFACE y MUGEJU, aunque no existen datos, por lo que no es factible realizarlo.

Se intenta realizar un programa de acreditación de competencias de empleados públicos a fin de ver los objetivos alcanzados por cada uno de ellos; se eligen las herramientas consideradas más adecuadas para lograr la mejora continuada y la excelencia para ello se toma como referencia la GxC, como modelo integral que agrupa la selección, formación, la evaluación del desempeño, carrera profesional<sup>50</sup>, etc.

Se definen mapas de competencias por grupo y/o subgrupo, que describen las competencias<sup>51</sup>, consideradas como las que realizan los mejores empleados, es decir los más eficientes, y que en definitiva, son las requeridas para el desempeño excelente de un determinado puesto de trabajo. Se establecen tres grados de exigencia:

---

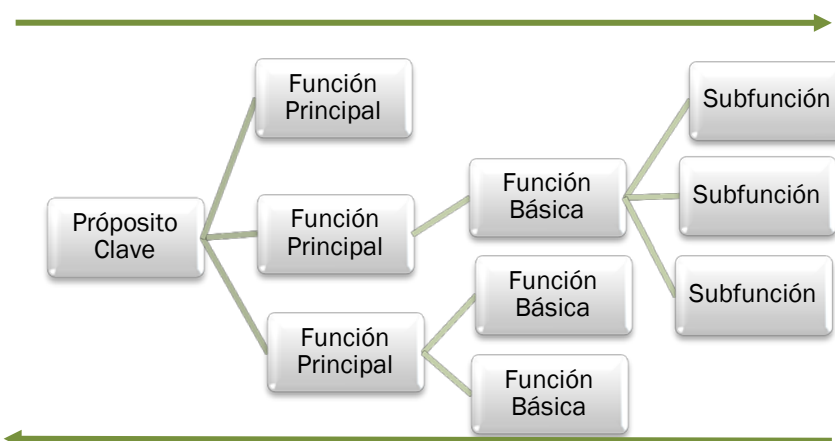
<sup>50</sup> Asignatura de GRRHH – Bloque 3 – Unidad 3.3.

<sup>51</sup> Asignatura de GRRHH – Bloque 3 – Unidad 3.3.



**Figura 13:** Grados de exigencia.  
Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

En cada uno de los mapas se identifican las competencias y las buenas prácticas, las evidencias, la forma de medirlas de forma objetiva y su evaluación para determinar el grado de cumplimiento y objetivos logrados.



**Figura 14:** Esquema general de un mapa conceptual.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de la asignatura GRRHH. TFG 2014.

Con carácter general, es necesario determinar cuáles son las características consideradas más necesarias y adecuadas al Instituto para la gestión de la evaluación por competencias, por lo que a continuación se realiza una breve referencia y descripción de ellas.

Características de las Competencias	
Adecuadas al Instituto	Objetivo: mejorar el desempeño en general.
Adaptadas al presente y dinámicas para el futuro	Se considera la situación actual, las necesidades futuras y las posibles deficiencias que existen para realizar un efectivo plan de desarrollo.
Objetivas, operativas y evaluables	Cada competencia será evaluable de forma clara, sencilla y objetiva.
Completas y de gran alcance	Se definen las competencias de forma exhaustiva teniendo en cuenta a todos los empleados y a toda la organización.
Detalladas y descriptivas (con lenguaje y definiciones conocidas por todos)	Objeto los empleados sabrán lo que se espera de ellos y el sistema de evaluación que se va a utilizar.
Fáciles de identificar	Cuando se desea obtener información no será necesario un estudio complicado.

**Tabla 16:** Características de las competencias consideradas más adecuadas al ISFAS.

Fuente: Elaboración propia, a partir de varias fuentes. TFG 2014.

#### 2.4.6. Análisis de competencias

El objetivo es realizar un análisis de las competencias en la organización y comprobar hasta qué punto sus empleados públicos contribuyen de forma individualizada a alcanzar los objetivos dentro de cada una de sus unidades y en el conjunto de la DRV.

Tal y como nos dice Longo (2004), es necesario medir el cumplimiento de los objetivos y la eficacia del sistema, pero tan importante como lo anterior es medir la acción humana, el componente cualitativo el cómo se cumplen los citados objetivos y qué conducta tienen para cumplirlos. Es decir, un empleado público puede cumplir con los objetivos fijados, pero en detrimento de una conducta honesta con sus propios compañeros e incluso con sus subordinados, y aquí es dónde se aprecia la gran importancia para el rendimiento global de la DRV, el conjunto de atributos que pertenecen más al ámbito de las actitudes y de

los rasgos personales que a la propia cualificación técnica, y es lo que se denomina competencias.<sup>52</sup>

Un ejemplo de lo anterior sería un puesto de atención al público que puede batir un récord de gestiones realizadas en ventanilla pero que, sin embargo, ofrece un servicio pésimo, o comete excesivos errores o equivocaciones, lo que causa irregularidades en la gestión de las competencias. Otro ejemplo sería el puesto que ofrece un servicio óptimo y rápido en su atención pero ofrece servicios o gestiones no solicitadas por los afiliados, lo que ralentiza en exceso la espera, siendo esto último lo que llamarían “*desperdicios de sobreproducción*” en la empresa privada, ya que el tiempo dedicado a la interacción con los clientes resta productividad. Lo que supone que, desde el punto de vista técnico tanto el primer sujeto como el segundo completan la gestión con éxito pero desde el punto de vista de las actitudes no serían ninguno competente.

El objetivo es que el conjunto de factores de desempeño para una buena evaluación debe estar equilibrado para desempeñar el trabajo de forma eficaz, económica y eficiente, teniendo en cuenta que si bien es necesario optimizar los resultados, no debe ser disminuyendo las formas, la calidad o incumpliendo los valores del Instituto.

A partir de la información que ofrece el organigrama de la DRV<sup>53</sup>, y de la obtenida de libros, normativa, publicaciones e incluso páginas Web, se realiza un análisis de puestos, funciones y de las diferentes tareas desempeñadas por cada uno de sus componentes con el fin de conseguir una experiencia como primicia de este proyecto piloto de la EGxC en el ISFAS. Sabemos que en la actualidad continua siendo una materia experimental, y se necesita demostrar su eficacia poniéndolo en práctica empíricamente, aún así, siempre será susceptible

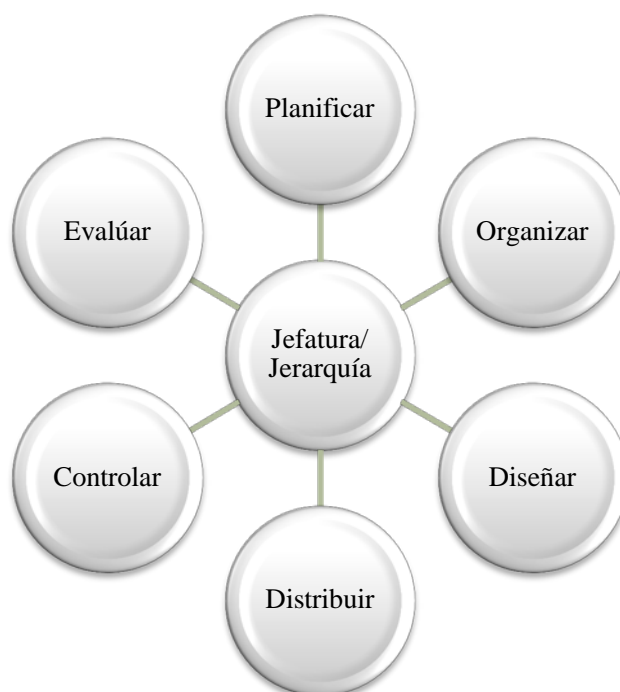
---

<sup>52</sup> Spencer y Spencer (1993).

<sup>53</sup> Ver organigrama nº 3 de la DRV.

de mejorar, aunque se intente utilizar valores atemporales, es decir, que sirvan el mayor tiempo posible en el tiempo futuro.

Está tarea es difícil y ardua pero interesante y esencial, como también es necesario para acometerla empezar a investigar, ensayar, trabajar y profundizar con el aprendizaje basado en la formación, fijando así la base y el objetivo para que cuando llegue el momento de aplicar lo que demanda el EBEP, se tenga una buena base de preparación.



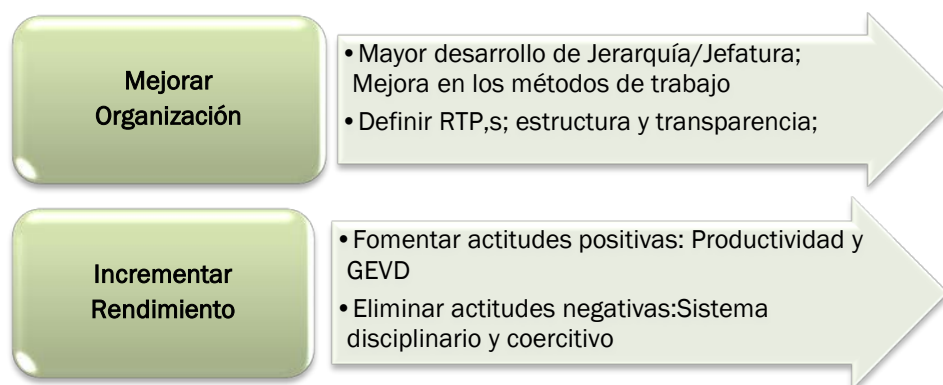
**Figura 15:** Competencias básicas de una Jefatura.

Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.



En teoría una buena Jefatura conseguirá unos óptimos resultados, por lo que se necesita el desarrollo de la Jerarquía inmediatamente superior.

Como mejoras organizativas podríamos citar:



**Figura 16:** Mejoras organizativas.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos curso formación gestión evaluación del desempeño. TFG 2014.

### 3. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

La Gestión del Desempeño por Competencias (en adelante, GDxC), tiene un significado más extenso que el de la EVD, ya se ha comentado que, este es el proceso frecuente de evaluar y gestionar las actuaciones y los resultados en el puesto de trabajo. Mientras que la GDxC se refiere al uso del conjunto de herramientas de gestión (formación, liderazgo, diseño de puestos, recompensas), vinculadas a la EVD para obtener los fines del desempeño.

El Instituto debe planificar y gestionar a sus RR.HH., delimitando los conocimientos técnicos, habilidades, valores y actitudes que el empleado público debe desempeñar en cada uno de sus puestos de trabajo para garantizar que el servicio prestado a los afiliados sea realizado de forma excelente.

Gestionar por competencias es incorporar el aspecto cualitativo y personal, al técnico y/o profesional, de manera que aplicando esta herramienta al proceso de selección, a la formación continua, al desarrollo de la carrera profesional y llegando a la evaluación de la gestión por competencias, se garantice que el empleado público es el idóneo para el puesto de trabajo, se reconozca y valore su desempeño obteniendo una mejor calidad en el servicio prestado a los afiliados, que es el objetivo principal de este Instituto, dar cumplimiento al derecho de sus asegurados a tener unos servicios públicos de calidad<sup>54</sup>.

Se realiza una evaluación del perfil de gestión de competencias profesionales por nivel de los empleados públicos que componen la DRV del ISFAS, referidas a su trabajo interno (meros trámites administrativos), y/o a su

---

<sup>54</sup> Párrafos 2 y 3 adaptados a los intereses de este Instituto. Datos tomados de la presentación de Eva Almunia Badía del trabajo “*Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*”.

trabajo externo (relaciones con afiliados, relaciones interadministrativas o con afiliados. Esto supone una implicación de los RR.HH. en sus tareas y funciones desempeñadas día a día.

El proceso fue llevado a cabo a lo largo de un período de tiempo de 6 meses, así conseguimos obtener evidencias<sup>55</sup> de todas y cada una de las funciones o tareas desempeñadas, lo que llevo a asignar a cada uno de los Actores (empleados públicos) las competencias, y buscar, a través de qué indicadores se podían obtener información para valorar y evaluar la gestión de las competencias.

Se trata de la evaluación de las competencias relacionadas con la capacidad de trabajo, la eficacia, eficiencia y economía optimizando los recursos disponibles, desde un punto de vista eminentemente práctico, lo que nos lleva a confeccionar un diccionario propio de competencias, ya que uno aplicable a toda la AP no es tan útil como uno creado expresamente para aplicarlo directamente en un Organismo Autónomo, en nuestro caso a la Delegación Regional del ISFAS en Valencia.

Se intenta establecer un procedimiento formal para evaluar y conocer la aportación que cada empleado público realiza con el trabajo asignado para conseguir los objetivos del Instituto.

La implantación de un sistema de EVD exige el desarrollo en las organizaciones públicas, de importantes capacidades internas, tales como sistemas de definición de objetivos, indicadores de rendimiento, instrumentos para valorar competencias, técnicos especializados, directivos capacitados y comprometidos, etc. Ello supone una mayor inversión en RR.HH. y el esfuerzo

---

<sup>55</sup> Certeza clara y manifiesta de una cosa, de tal forma que nadie puede dudar de ella o negarla. (*WordReference.com, recuperado 01-09-2013*).

de las unidades especializadas en la gestión (Francis y Holoway, 2002, pág. 283-291).

En la exposición de motivos del EBEP nos dice que *“la EVD de los empleados públicos en las AA.PP., deberán establecerse a través de procedimientos fundados en los principios de igualdad, objetividad y transparencia. La evaluación periódica deberá tenerse en cuenta a efectos de la carrera, la provisión y el mantenimiento de los puestos de trabajo y para la determinación de una parte de las retribuciones complementarias, vinculadas precisamente a la productividad o al rendimiento”*.

De todos modos, y a pesar de las dificultades en la medición, atribución, establecimiento de recompensas, no existe la menor duda de que el diseño institucional de indicadores de gestión para realizar la evaluación es un elemento fundamental en la implantación de mecanismos establecidos para incentivar.

La gestión de los sistemas de gestión del desempeño, exigen tomar en cuenta tres variables claves en la organización<sup>56</sup>:

1. Grado de desarrollo de la cultura de evaluación en la institución, tanto en términos de cultura de evaluar cómo de ser evaluado. En nuestro caso, la cultura que existe es mínima y solo a nivel de personal militar, por lo que no sabemos si esto es favorable o desfavorable.
2. Capacidad directiva en términos de gestión de personas y equipos. En nuestro caso, si existe y es aceptada por todos los tipos de empleados públicos, aunque en mayor grado entre el personal militar.
3. Existencia y/o capacidad de establecer mecanismos de contención y control del sistema de gestión a implantar. En nuestro caso, de la EGxC en la DRV.

---

<sup>56</sup> HayGroup. Experiencias del valor del desempeño. Granada Mayo 2010, pág. 9.

### 3.1. Características de la evaluación de la gestión por competencias

Hay que realizar un perfil de competencias, ver la relación de características personales, causalmente vinculadas a resultados superiores en el desempeño del puesto.

Perfil de Competencia	
Relacionada	Estructura, estrategia, entorno y cultura
Describe	Comportamientos evaluables y observables
Modelo	Válido, fiable y conciso para asegurar el éxito

**Tabla 17:** Elementos de un perfil de competencias.

Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

Se pretende que sea útil para realizar cambios y mejoras que se deberían introducir para la evaluación de las competencias de forma efectiva y sin coste adicional, característica necesaria y acorde en esta época de crisis. Así mismo, tiene que ser flexible, con facilidad de adaptación en estos momentos de grandes cambios.

Queremos evaluar no todas las competencias que existen en el ISFAS sino más bien una representación de cada uno de los niveles, siendo necesario enmarcarlas dentro de un contexto, según las tareas concretas realizadas, observando los elementos que componen las competencias, los procesos llevados a cabo, y los resultados obtenidos gracias a los indicadores utilizados.

Con los empleados públicos la evaluación debe comparar lo que hacen, cómo lo hacen y los resultados obtenidos, con lo que realmente deberían hacer, cómo lo deberían hacer y los resultados esperados. Es decir, la evaluación de

competencias y de su rendimiento, que sepan lo que se espera de ellos, cual ha sido su contribución en los logros obtenidos en la Organización, y apoyarlos para alcanzar las metas deseadas permitiendo de forma más individual, un mejor desarrollo y progresión profesional. En cuanto a los mandos intermedios y directivos, les facilita la dirección del trabajo en equipo; se consigue mejor organización en el trabajo, porque cada empleado conoce sus responsabilidades y sus objetivos relacionados con su puesto de trabajo. Todo lo anterior permite que el trabajo se pueda evaluar, optimizar y remunerar de manera más imparcial, objetiva y neutral.

Siguiendo con el temario de GRRHH<sup>57</sup>, define como evaluación del rendimiento: *“la metodología y el conjunto de procedimientos que sirven para valorar el rendimiento en el trabajo de las personas de acuerdo con unos estándares y criterios objetivos, que se aplican de forma uniforme en una organización”*

*Permite conocer:*

- *Por parte de la Organización: el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.*
- *Por parte de las Unidades que integran la Organización: cuánto han contribuido al logro de los objetivos.*
- *Por parte de los empleados: cómo contribuyen al cumplimiento de los objetivos, lo que nos lleva a la **Evaluación del desempeño individual***

---

<sup>57</sup> Asignatura GRRHH. Bloque VI. Unidad Didáctica 6.1.

La evaluación se realiza no sólo para premiar o sancionar a los empleados, sino para reorganizar, reclasificar o para la provisión de puestos de trabajo, redistribución de las tareas, cumplimiento del marco legal impulsado por el EBEP en materia de seguridad e higiene en el trabajo, y en definitiva para el desarrollo y GRR.HH.

La continuidad en el puesto de trabajo alcanzado por concurso tiene que depender de la evaluación positiva de su desempeño. Resulta inaceptable que lo consoliden con carácter vitalicio sino atienden sus responsabilidades.<sup>58</sup>

La evaluación está pensada como un sistema obligatorio y autónomo de mejora de la motivación y del rendimiento del empleado público.

Es necesario y conveniente, negociar las normas que fijen los criterios y mecanismos generales en materia de evaluación, así como consensuar su aplicación. Al prescindir de la negociación este hecho daría lugar a la omisión de un trámite esencial, lo que conlleva a la nulidad de pleno derecho. (Art. 62, LRJ-PAC). Hecho calificado por el Tribunal Supremo (en adelante, TS), porque dice que se vulnera el Art. 28 de la Constitución cuando se ofrece un trámite de consulta a los sindicatos pero no una auténtica negociación colectiva. Aunque el TS precisa que negociar no es sinónimo de concertar y que, si no existe acuerdo, la Administración puede aprobar unilateralmente, siempre y cuando en la Mesa de Negociación se demuestre “buena fe”, es decir una voluntad seria de negociar<sup>59</sup>.

La existencia de una sólida Dirección Estratégica en una Organización Pública<sup>60</sup> (en adelante, DEOP), es la clave para su buen funcionamiento, la

---

<sup>58</sup> Exposición de motivos del EBEP.

<sup>59</sup> Tema VIII. Curso de formación del trabajo impartido por la UNED. *Evaluación del Desempeño*. Octubre 2013.

<sup>60</sup> Asignatura DEOP. “*Fundamentos de DEOP*”. Primera edición 2012.

competitividad uno de sus objetivos y la adaptación al entorno que le rodea, una de sus principales características.

Para que una organización sea eficaz y competente necesita ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los constantes cambios del entorno, y más todavía en la actual época de crisis, modernizando los recursos tanto materiales como humanos, las estructuras, optimizando recursos, sirviéndose de nuevas herramientas, como son la gestión de conocimiento, de la información, así como, estrategias de organización, dirigiendo el esfuerzo a crear mayor valor y productividad.

En definitiva, la evaluación fijará los siguientes puntos<sup>61</sup>:

- Asignación y posterior valoración de competencias, se pretende obtener una nota parcial para el conjunto de competencias asignadas, y una nota total o final como resultado de aplicar los pesos asociados al bloque.
- Se realiza un diccionario de competencias propio que será utilizado y actualizado, según las necesidades o las asignaciones realizadas por cada uno de los evaluadores.
- Las escalas de valoración de las notas se definen por defecto entre valores del 1 al 5, como peculiaridad el valor máximo de “5” determinará un desempeño superior a lo esperado para ese puesto de trabajo, es porque se quiere evitar la tendencia a puntuar en la media cuando la escala de valores utilizada es impar.

---

<sup>61</sup> BFP del INAP n° 12. Diciembre 2012. Artículo de José Manuel Ruiz Adámez.



- La asignación de evaluados a evaluadores se puede realizar atendiendo a parámetros de organización funcional, es decir, no se obliga a una asignación jerárquica por nivel o grado del empleado público.
- Se define el período de duración del plan y las fases que lo componen.
- El cuestionario de evaluación resultante del proceso de evaluación individual contempla todos los campos necesarios para reflejar la información de la misma y recoge todas las actuaciones y actualizaciones llevadas a cabo durante el proceso, de forma que se tenga una visión global de todos los acontecimientos producidos durante la evaluación.

Se permite autoevaluación del empleado público evaluado, así como la posibilidad de expresar su acuerdo o desacuerdo sobre el contenido de la evaluación, antes de la fase final.

Entre las características que conviene recordar están:

1. Pretende ser un modelo piloto de pruebas. Si todo es posible mejorarlo, lo que es un ensayo, una nueva experiencia, todavía necesita mejorar más, cambiar o corregir sobre la marcha todo lo que se considera que no funciona o es demasiado estricto.
2. Al ser un modelo en construcción los resultados, sean positivos o negativos, no serán públicos sino confidenciales, y no se

tendrán en cuenta ni para la carrera horizontal ni para las posibles retribuciones variables.

3. Al ser una herramienta de gestión del cambio se basa en un modelo democrático y participativo en el que participan de forma voluntaria los empleados públicos de la DRV, después de cada seguimiento pueden participar de forma anónima con sugerencias tomándose en consideración muchas de ellas. También han participado algunos jefes compartiendo experiencias y resultados.
4. Es necesaria una persona que coordine, planifique, informe y forme a todas las partes integrantes de la evaluación, que sirva de tutor permanente del proyecto, de asistente técnico, teórico y práctico que apoye a todos los elementos que componen la evaluación.

### 3.1.1. Actores de la evaluación

A continuación se realiza un cuadro con los actores que intervendrán a lo largo de todo el proceso de la evaluación en el que se detalla el rol, la descripción y las tareas desempeñadas en el mismo:

ROL	DESCRIPCIÓN	ACTUACIONES
Evaluado	Sobre el que se realiza la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podrá acceder a los datos del “Cuestionario de Evaluación” después de ser evaluado y al final.</li> <li>Tras ser informado podrá realizar la “autoevaluación”.</li> <li>Al final podrá aceptar o rechazar el contenido de la evaluación y firmarla.</li> </ul>
Evaluador	El que realiza la evaluación a otro u otros empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podrá asignar competencias y/o definir nuevas.</li> <li>Podrá rellenar el “Cuestionario de Evaluación”: tras la entrevista y/o actualizarlo antes de la fecha final.</li> <li>Podrá acceder a las autoevaluaciones de sus evaluados.</li> <li>Al final y después del firmar el evaluado, firmará él.</li> </ul>
Responsable unidad	Encargado o Jefe de unidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podrá asignar evaluados a evaluadores.</li> <li>Podrá acceder a la autoevaluaciones.</li> <li>Podrá acceder a los “Cuestionarios de evaluación”.</li> <li>Podrá acceder a informes de resultados.</li> </ul>
Responsable validador	Garantiza la legalidad de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Previa entrevista con el evaluado y al final:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Podrá validar las evaluaciones individuales, o podrá rechazarlas motivando el rechazo.</li> </ul> </li> </ul>
Gestor de RR.HH.	Encargado de definir el plan de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podrá definir planes y procesos.</li> <li>Podrá introducir competencias.</li> <li>Podrá asignar evaluados y evaluadores.</li> <li>Podrá introducir ponderaciones.</li> <li>Podrá revisar resultados.</li> </ul>
Responsable TFG <sup>62</sup>	Encargado de revisar todo el proceso de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podrá generar informes con datos agregados estadísticos para revisar la implantación y desarrollo del proceso de evaluación.</li> </ul>

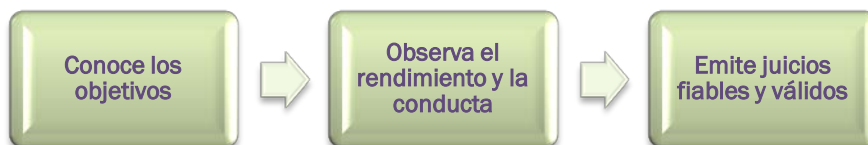
**Tabla 18:** Actores que intervienen en el proceso de la evaluación.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del BFP INAP n° 12. Diciembre 2012. TFG 2014.

<sup>62</sup> La responsable y la autora del presente TFG son la misma persona.

Empleados Evaluadores: Entre sus características podemos citar estar debidamente capacitados y formados; conocer los objetivos del puesto del trabajo y poder observar al empleado o los empleados el tiempo suficiente para poder evaluarlos.

Entre los criterios de selección del evaluador podemos citar:



**Figura 17:** Criterios de selección del evaluador.  
Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

Los dividiremos en internos y externos: **Externos:** Los usuarios, en nuestro caso los afiliados que reciben la prestación del servicio, de forma presencial, on-line y/o telefónica.



**Figura 18:** Actores de la evaluación.  
Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

### **Internos:**

- Mandos intermedios (Superior Jerárquico inmediato): es el responsable del trabajo desempeñado por sus subordinados, por lo que se encuentra en una posición privilegiada para observar y evaluar, para relacionar el trabajo realizado con los objetivos conseguidos, lo que significa que la retroalimentación puede ser muy ventajosa, ya que está reconocido y es aceptado.
  
- Compañeros: pueden ser muy adecuados si el entorno no es competitivo, suelen tener más información que el Superior Jerárquico, como inconveniente la amistad o camaradería puede sesgar la evaluación. Alta fiabilidad y validez. Los contactos son realistas.
  
- El evaluado: puede realizar la autoevaluación, es decir, valorarse a sí mismo su propia capacidad y el trabajo que efectúa, si además se combina con el establecimiento de metas se obtienen mejores resultados al estar más motivados y reduce la actitud defensiva. Será válido y fiable si posee alto porcentaje de inteligencia tanto emocional como intelectual, si está muy motivado para alcanzar objetivos, si es positivo con una alta autoestima porque acepta mejor las críticas. Si es asertivo: respeto por sí mismo y por los demás, evita conductas agresivas y es capaz de discrepar de forma directa y abierta.
  
- Los subordinados, si los hay, evalúan de forma parcial, conocen la forma de dirigir de su superior, su estilo de liderazgo, si su comunicación es vertical y horizontal, si delega competencias, etc.

Características de los Actores de la Evaluación	
<b>Evaluadores Internos</b>	
<b>Superior Jerárquico</b>	Reconocido y aceptado
<b>Compañeros</b>	Válido y fiable, si: Alta inteligencia y motivación al logro. Percepción de comparación con medida objetiva. Uso de grupo de referencia. Confidencialidad.
<b>Subordinados</b>	Fiable, válido y real
<b>Evaluadores Externos</b>	
<b>Afiliados</b>	Posible subjetividad por simpatías

**Tabla 19:** Características de los evaluadores.

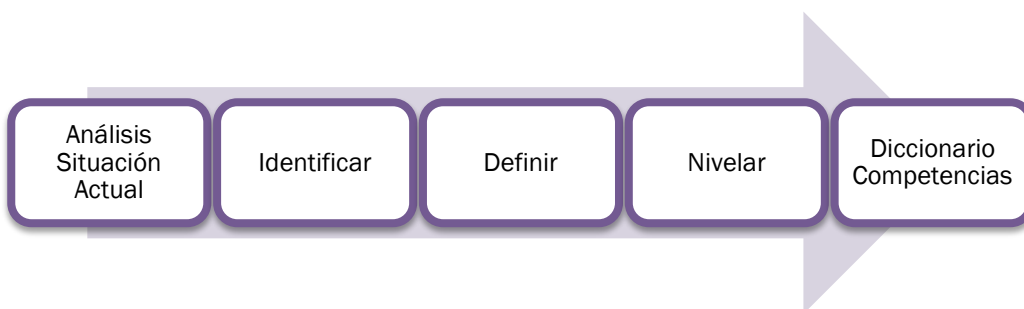
Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

### 3.2. El Diccionario de Competencias

El diccionario de competencias se considera clave para la nueva gestión en la AP, identificando las competencias, los valores y el talento que el empleado público debe poseer, así los directivos fomentarán un entorno favorable para que sus subordinados puedan desarrollar plenamente su capacidad creativa y alcanzar un desempeño óptimo en el plano tanto individual como colectivo, y de la DRV para conseguir una mayor competitividad.

Se realiza un diccionario de competencias en el que se recogen y describen las competencias que se van a asignar para el plan de la evaluación que se está preparando, consecuencia de un proceso interior de deliberación coherente con las competencias reales desempeñadas, con la cultura interna y los valores del Instituto. De este modo, los empleados públicos se sienten identificados con el desempeño de las competencias asignadas.

A lo largo de este proyecto se han realizado las diferentes fases para su desarrollo, como son:



**Figura 19:** Fases de desarrollo del diccionario de competencias.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos asignatura GRRHH. TFG 2014.

- **Análisis de la situación actual:** qué es lo que se realiza en el Capítulo 2 “*ISFAS: Situación actual de Recursos Humanos*”, apartado 2.4.1., de este TFG, en el que el objetivo del mismo es el análisis del modelo actual de RR.HH., las relaciones laborales, la estructura y el desempeño de las competencias en el trabajo para adaptarlas a las necesidades reales de la DRV.
- **Identificar las competencias:** que van a estar incluidas y definir las de forma minuciosa para evitar confusiones o errores innecesarios.

Ejemplos de competencia de cualidad	
<b>Trabajar en equipo</b>	Crear un entorno adecuado que facilite la colaboración entre los empleados públicos y alcanzar los objetivos deseados.
<b>Orientar al afiliado</b>	Averiguar y anticiparse a las exigencias del afiliado. “ <i>El cliente siempre tiene razón</i> ”.
<b>Planificar</b>	Organizar el trabajo, las funciones o tareas y lograr los fines establecidos.

**Tabla 20:** Ejemplos de competencias de cualidad.

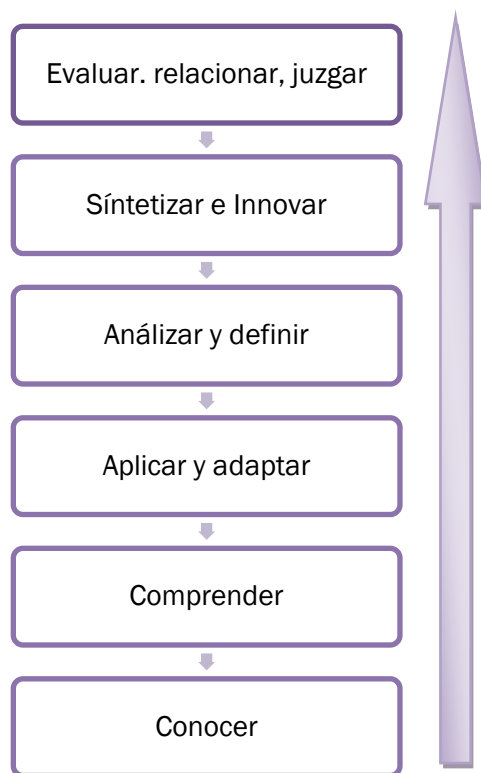
Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

- **Determinar los niveles a utilizar y definirlos para cada competencia,** ya que a cada una se le asigna unos niveles de exigencia creciente, que no deben ser un gran número para permitir diferenciarlos sin complicar en exceso su puesta en escena. El número ideal que se considera es de cuatro a siete. Cada nivel depende de la habilidad del empleado público para aprender a actuar en cada uno de los niveles, debe conocer y comprender el nivel inferior para pasar al superior. Aunque, en principio las ideas de Bloom<sup>63</sup> surgen para aplicarlas a la educación/formación, a principios de 2010, se empieza a desarrollar el

<sup>63</sup> Benjamin Bloom (1913-1999) influyente psicólogo y pedagogo estadounidense con su “*Taxonomía de Bloom*” en el aprendizaje y la educación, perfectamente trasladado a la evaluación de la vida laboral.



programa llamado ESCO<sup>64</sup> que las relaciona con el mercado laboral. *A nivel europeo, en el Marco de las Nuevas Habilidades para Nuevos Empleos, un grupo de expertos independientes recomendó el desarrollo de “un lenguaje común entre educación/formación y el mundo del trabajo”. Este compromiso fue ratificado hasta el más alto nivel a través de Europa 2020, la estrategia europea orientada al “crecimiento inteligente, sostenible e integrador”. En este marco asumió la importancia de crear un lenguaje común y una herramienta operativa para ello. (Cobo – 2012).*

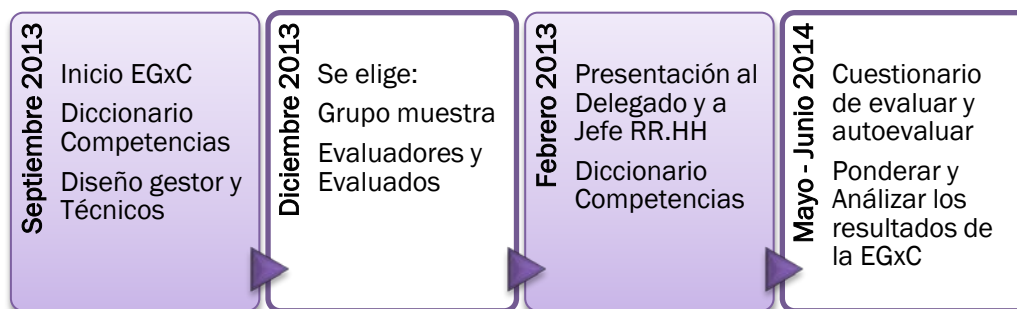


**Figura 20:** Niveles de competencias de conocimiento.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos B. Bloom. TFG 2014.

<sup>64</sup> ESCO: Taxonomía, Habilidades, Competencias y Ocupaciones. European Comissions. European Skills, Competences, Qualifications and Ocupations.

Se realiza un pequeño resumen de las fases<sup>65</sup> de elaboración del diccionario de competencias para expresar con mayor claridad uno de los procesos de este proyecto considerado como base para la EGxC:



**Figura 21:** Fases del proyecto de elaboración del diccionario y desarrollo evaluación.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos GxC en Admón. CAA. TFG 2014.

1. **Inicio y diseño de la EGxC y del diccionario de competencias.** El proceso se encuadra dentro de la DRV, en el que se crea un equipo técnico que incluye al gestor del TFG, se recopila información externa de otras AA.PP., que ya han implantado este proyecto y que tienen experiencia.
  
2. **Borrador del diccionario de competencias.** Se organiza y crea un grupo de trabajo que denominaremos como *grupo muestra* formado por grupos y subgrupos de diferentes categorías y departamentos. Entre los objetivos se encuentran el recopilar los diferentes tipos de competencias que existen en la DRV y reducirlas a un número no excesivo que comprenda las consideradas como más adecuadas para el desempeño de las tareas en la organización. Así se elabora un primer borrador con los tres tipos de competencias que mejor se adaptan a las necesidades.

<sup>65</sup> Datos: GxC en Admón. CAA. Apartado 4.2.3.

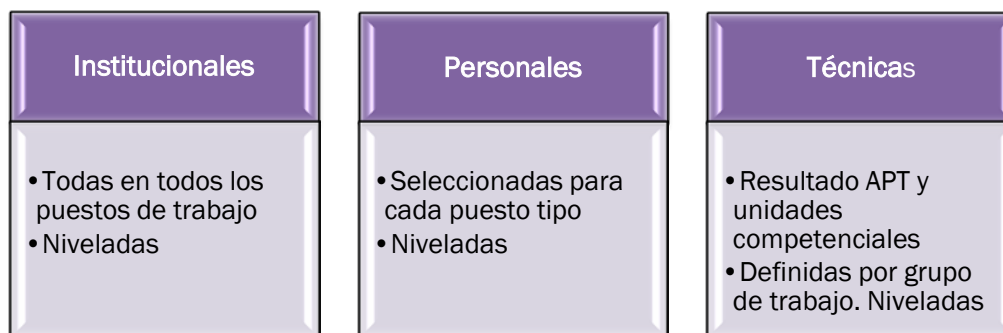
3. **Fin de la elaboración del diccionario de competencias.** Se crean grupos de discusión de empleados públicos: unos homogéneos -con el mismo puesto tipo-; y otros heterogéneos -del mismo grupo pero distinto puesto tipo-, a ambos se les proporciona el borrador del diccionario de competencias realizado por el *grupo muestra* y el *borrador del cuestionario de evaluación*. Se les pide que realicen una revisión de las competencias, que propongan conductas asociadas a cada uno de los niveles de competencias y que presenten lo que consideran un perfil de competencias de los puestos tipo.

El método de trabajo utilizado fue una primera reunión con todos los implicados en la que se explicó el proyecto y se asignaron las tareas a realizar; la participación posterior fue a través de la Intranet, para evitar demoras innecesarias, y que cada componente pudiera participar en el momento más adecuado a su desempeño, sin interferencias en su trabajo cotidiano. En este período de participación se establecían fechas de inicio y fin de acceso; se creó un foro específico de participación en que cada uno de los empleados podía dar su opinión, lo que daba lugar a debates interesantes y enriquecedores para el proyecto. Para dar por finalizado el proyecto se decidió realizar una última reunión presencial con los grupos de trabajo en la cual se analizaron los resultados obtenidos.

El grupo de expertos que confecciona el diccionario lo componen: directivos de la DRV formados en la EGxC, varios empleados públicos y por la persona que realiza este proyecto. Dicho diccionario recoge la descripción y nivel que se asigna a tres tipos diferentes de competencias por el desempeño del puesto de trabajo:

**Institucionales:** vinculadas y derivadas directamente de la misión del ISFAS, enmarcadas dentro de los principios de su cultura organizativa y sus valores, se considera que todos y cada uno de sus RR.HH. en el desempeño del

puesto de trabajo deben tener y perfeccionar en mayor o menor nivel. Están en todos los puestos de trabajo, sin excepción y se aplican de igual forma a todos los grupos y subgrupos.



**Figura 22:** Competencias por puesto.

Fuente: Elaboración propia, a partir de asignatura GRRHH y GxC en Admón. CAA. TFG 2014.

**Personales:** son las habilidades personales que debe desempeñar cada uno en su puesto de trabajo, a su vez se dividen en niveles de desempeño. Se definen de forma clara, concreta y precisa, con ejemplos de conductas que se observan en la práctica diaria en el presente, por lo que en el futuro cada puesto de trabajo tendrá asociadas un número concreto de competencias a desempeñar en un nivel determinado. También se pueden definir como el conjunto de características personales, medibles y observables necesarias para desempeñar con éxito el puesto de trabajo, y el patrón de conducta que supone que el empleado destaque del resto de empleados. Entre sus características se pueden citar:

- Las que están interrelacionadas con el nivel jerárquico del puesto de trabajo y el lugar que ocupa en el organigrama de la empresa.
- Las que están interrelacionadas con el conjunto de habilidades de gestión y cualidades psicológicas y personales necesarias para realizar las funciones asignadas al puesto.

- No son cerradas sino abiertas al cambio, la modificación y el desarrollo por medio de la formación, la experiencia y el desempeño diario.

**Técnicas:** Compuestas por los conocimientos y habilidades técnicas o profesionales requeridas para el desempeño del puesto de trabajo asignado. La descripción de estas competencias viene del análisis de los puestos de trabajo. Son el conjunto de todos los conocimientos específicos que reúne un empleado público y que necesita la AP para conseguir sus objetivos. Es necesario un experto en cada área que defina cuáles son los niveles mínimos imprescindibles. Se adquieren por:

- La formación académica, la participación en cursos de formación proporcionados por la AP, los sindicatos, el INAP, o incluso adquiridos de forma personal, a título particular, por el propio empleado público.
- La acumulación de la experiencia desempeñada en el puesto de trabajo, es decir, por el contenido funcional de los mismos.

Conviene señalar que todo tipo de formación es una apuesta hacia el futuro por lo que debe estar basado en el enfoque de competencias, tal y como ya se concibe a nivel internacional y europeo. De hecho, en algunos países de la Unión Europea el sistema de formación de los empleados públicos, se dirige hacia el proceso de Bolonia.<sup>66</sup> Esto significa, que el enfoque formativo que conocíamos fundamentado en la propagación, difusión y asimilación de la información del conocimiento, se encuentra anticuado y es necesario modernizarlo, para que sea activo y dinámico, capaz de adaptar la teoría a la

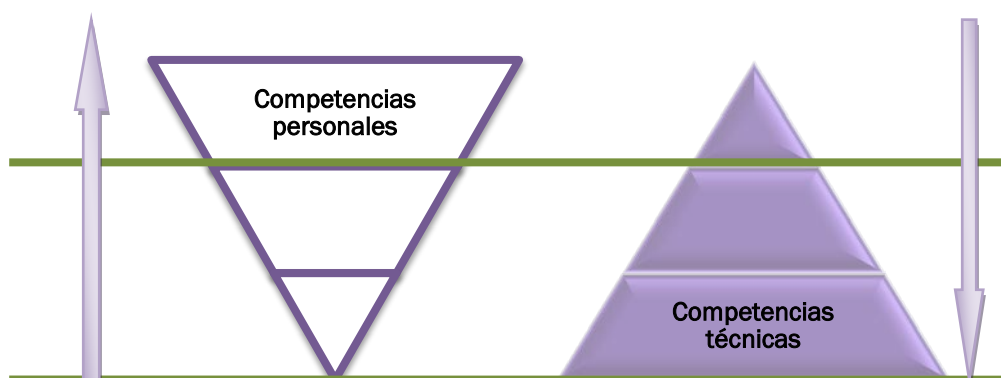
---

<sup>66</sup> El proceso de Bolonia marca la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), en base a un modelo educativo basado en competencias, adaptándose a la nueva realidad social (1999).

práctica garantizando un desempeño profesional, eficaz y eficiente de los empleados públicos. Resumiendo, y en palabras de Pérez, A. (2007) importa la capacidad para entender la información, procesarla, seleccionarla, organizarla y transformarla en conocimiento; así como la capacidad de aplicarla a las diferentes situaciones y contextos en virtud de los valores intencionados de los propios proyectos personales o sociales.

El objetivo que se persigue es definir el perfil de competencias de cada uno de los puestos tipo, cada uno de ellos tendrá la misma estructura: se le asignarán todas las competencias institucionales de la DRV; un máximo de cinco competencias personales, en un nivel determinado, y finalmente, se requieren las competencias técnicas según el grupo y subgrupo al que pertenezca, ya que tienen que tener un determinado nivel y formación académica.

A través de las herramientas utilizadas en el análisis, en la evaluación y la experiencia se obtiene como resultado que cuánto más altos se encuentren en el organigrama los puestos de trabajo, mayor importancia adquieren las competencias personales y menor las competencias técnicas.



**Organigrama 5:** Organigrama de importancia de las competencias.

Fuente: Elaboración propia, a partir de GxC de AP en CAA. TFG 2014.

Este diccionario de competencias intenta responder a las necesidades de la DRV, por lo que es necesario que no sea cerrado, sino activo y dinámico, mediante la actualización de sus competencias, teniendo en cuenta que responde a la misión, visión, valores y objetivos estratégicos del ISFAS.

Los contenidos de las competencias no deben duplicarse, es decir, no pueden existir conocimientos idénticos para competencias distintas en puestos de trabajo diferentes que no requieran el mismo nivel de formación ni conocimientos.

Competencias incluidas en el diccionario de competencias			
Institucionales (CI)		Personales (CP)	
CI 01	Orientación al afiliado	CP 01	Análisis de las situaciones y toma de decisiones
CI 02	Formación permanente	CP 02	Flexibilidad
CI 03	Compromiso de calidad	CP 03	Autonomía personal
CI 04	Desempeño transversal	CP 04	Iniciativa
Técnicas (CT)		CP 05	Motivación
CT 01	Uso Nuevas tecnologías y de la Comunicación	CP 06	Liderazgo
CT 02	Capacidad cognitiva	CP 07	Trabajo en equipo y cooperación
CT 03	Domino técnico profesional	CP 08	Organizar y planificar
		CP 09	Orientación a resultados

**Tabla 21:** Competencias que contiene el diccionario.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de varias fuentes. TFG 2014.

A continuación, se acompaña una definición abreviada de cada una de las competencias, por grupo y en el Capítulo 5, apartado 5.1 se encuentra el diccionario de competencias completo.

Breve descripción de las competencias institucionales<sup>67</sup> (en adelante, CI), a las que designaremos con un código CI y el número correspondiente:

<sup>67</sup> Datos GxC en AP de la CAA- 2011. Adaptados a las necesidades de la DRV.

- ▶ **CI 01.- Orientación al afiliado:** La definiremos como el conjunto de tareas encaminadas a satisfacer las necesidades del afiliado o del cliente-ciudadano, no importa la AP en la que preste el servicio, porque esta definición engloba a todas ellas. Es la capacidad para orientar el trabajo con la eficacia necesaria para ofrecer el servicio de mejor calidad, creando el compromiso de ayudar, empatizar, comprender y satisfacer las necesidades e intentando resolver sus problemas, actuando de acuerdo a los principios que inspiran el Código de Conducta del empleado público, conforme lo expuesto en el EBEP en su art. 52: *Los empleados públicos deberán desempeñar con diligencia las tareas que tengan asignadas y velar por los intereses generales con sujeción y observancia de la Constitución y del resto del ordenamiento jurídico, y deberán actuar con arreglo a los siguientes principios: objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez, promoción del entorno cultural y medioambiental, y respeto a la igualdad entre mujeres y hombres, que inspiran el Código de Conducta de los empleados públicos configurado por los principios éticos y de conducta regulados en los artículos 53.- Principios Éticos y 54.- Principios de conducta”.*
  
- ▶ **CI 02.- Aprendizaje permanente:** Actualiza su conocimiento profesional adaptándose a la evolución de las nuevas tecnologías o a los cambios de la DRV, de esta forma tiene cubiertas sus propias necesidades de formación y a la vez, las de AP. Mantiene una actitud abierta hacia su propio aprendizaje, conoce sus limitaciones intelectuales y busca completar sus posibles deficiencias. Está motivado para aprender nuevas formas de desarrollar su trabajo o aprender a desempeñar otro puesto de trabajo. Incluye la capacidad



de capitalizar la experiencia de otros y la suya propia, con el “saber hacer” adquirido con los años.

- ▶ **CI 03.- Compromiso con la calidad:** La adquisición de nuevos conocimientos y técnicas hace que el servicio prestado a los afiliados se distinga por su calidad, eficacia y eficiencia. La voluntad de buscar la excelencia en toda la actividad profesional que realiza, orientándola a conseguir resultados establecidos en su unidad administrativa y la DRV, basada en la mejora continua. Se percibe en el seguimiento, la revisión del trabajo y la información, identificando posibles desviaciones en los objetivos establecidos y corrigiéndolos de inmediato.
  
- ▶ **CI 04.- Desempeño transversal en la DRV:** Cobran especial importancia en la actualidad en esta etapa de cambios en la organización del trabajo. Es la capacidad para asumir distintos tipos de funciones o puestos de trabajo; colaborar y compartir la información necesaria con otros empleados públicos e incluso con otras unidades administrativas de la DRV para alcanzar los objetivos comunes, sin miedo a perder valor, para emprender acciones orientadas al servicio y a la mejora continuada, dando respuestas alternativas y nuevas para solucionar las dificultades o problemas imprevistos. Es la capacidad para entender el carácter horizontal y global de la información y la comunicación en la Delegación y entender el propio trabajo en el Instituto. Capacidad de colaborar más allá de lo considerado dentro de lo normal.

Formulario genérico de Competencias Institucionales	
1. Orientación al afiliado	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Facilita un servicio al afiliado adecuado aportando soluciones eficaces</li> <li><input type="checkbox"/> Visión global de AP le ayuda a desempeñar su trabajo</li> <li><input type="checkbox"/> Introduce cambios para mejorar el servicio prestado</li> <li><input type="checkbox"/> Solo se ciñe a las funciones de su puesto de trabajo</li> <li><input type="checkbox"/> Poco resolutivo y eficaz en la respuesta al afiliado</li> </ul>
2. Aprendizaje permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Realiza estudios vinculados directamente con su puesto de trabajo</li> <li><input type="checkbox"/> Participa en las actividades formativas de las nuevas tecnologías</li> <li><input type="checkbox"/> Aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales</li> <li><input type="checkbox"/> Cerrado a cambios en procedimientos y/o herramientas</li> <li><input type="checkbox"/> Se opone a las observaciones constructivas sobre su desempeño</li> </ul>
3. Compromiso con la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identifica y utiliza indicadores de calidad</li> <li><input type="checkbox"/> Establece sistemas para prevenir las desviaciones detectadas y que no vuelvan a suceder</li> <li><input type="checkbox"/> No tolera retrasos innecesarios</li> <li><input type="checkbox"/> Se despreocupa de los resultados</li> <li><input type="checkbox"/> Desmotivado y desinteresado por todo lo relacionado con AP</li> </ul>
4. Desempeño transversal	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> En los procesos de cambio, su preocupación es la mejora global del ISFAS, y no las modificaciones de su unidad de trabajo</li> <li><input type="checkbox"/> En la atención al afiliado es capaz de empatizar y detectar todas sus necesidades, no solo las de su área de trabajo</li> <li><input type="checkbox"/> Conoce las técnicas, procesos y procedimientos que relacionan su unidad con el resto del Instituto</li> <li><input type="checkbox"/> Evita el trabajo en equipo, se centra única y exclusivamente en su puesto de trabajo, ni siquiera en el de su unidad</li> <li><input type="checkbox"/> No demuestra interés por seguir los protocolos establecidos para archivar o consultar información o realizar procedimientos que desconoce</li> </ul>

**Tabla 22:** Formulario genérico de apreciación de competencias institucionales.

Fuente: Elaboración propia, a partir de <sup>68</sup> Varias fuentes. TFG 2014.

<sup>68</sup> Datos: BFP INAP n° 5. Octubre 2011; GxC en la Admón. CAA 2011; “*Fundamentos de Dirección y Gestión de RRHH*” Cap. 6. págs. 202-203. Tenorio y Sabater.

Se definen cada una de las competencias técnicas<sup>69</sup> (en adelante, CT), a las que designaremos con el código CT y el n° correspondiente:

- ▶ **CT 01.- Uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación** (en adelante, TIC,s): Manejo de los sistemas y nuevas tecnologías disponibles. Conoce el hardware y el software que se utiliza en la DRV. Propone cambios organizativos en función de las tecnologías disponibles o que se prevé o se espera introducir en un futuro próximo.
  
- ▶ **CT 02.- Capacidad cognitiva:** Es capaz de comprender las situaciones conflictivas, tomar decisiones y resolverlas, reflexionando de una forma lógica y coherente. Identifica y relaciona modelos y entre situaciones y aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
  
- ▶ **CT 03.- Dominio técnico profesional:** Es capaz de dominar perfectamente su campo de actuación en el desempeño de sus tareas y/o competencias, posee un conjunto de conocimientos técnicos, teóricos, académicos, profesionales y/o gerenciales, y se mantiene actualizado de forma permanente. Trata de realizar *feedback* sobre su propio desempeño del trabajo y actúa basándose en el mismo. Identifica enfoques nuevos frente a problemas relacionados con su puesto de trabajo o incluso dentro de la organización y está dispuesto a cuestionar los supuestos tradicionales.

---

<sup>69</sup> Directorio de competencias para AP. Versión preliminar. Secretaría de Gestión Pública. Oficina Nacional de Empleo. Agosto 2009. pág.7.

Formulario genérico de Competencias Técnicas	
1. Uso de las nuevas TIC,s	<input type="checkbox"/> Reconoce y aprovecha las oportunidades para el uso efectivo de la nueva tecnología y la aplica para solucionar problemas <input type="checkbox"/> Capaz de utilizar y manejar todo el software y hardware de la DRV <input type="checkbox"/> Incentiva el uso de la nueva tecnología <input type="checkbox"/> Reconoce oportunidades para el uso de la tecnología <input type="checkbox"/> Posee nociones básicas de tecnología en sistemas y es usuario efectivo de software básico
2. Capacidad cognitiva	<input type="checkbox"/> Organiza, integra y detecta datos de diferentes fuentes dentro de un marco normativo <input type="checkbox"/> Afronta varios problemas y propone soluciones eficaces e integrales <input type="checkbox"/> Organiza e integra algunos datos dentro de un marco normativo <input type="checkbox"/> A veces, identifica nexos de unión causales <input type="checkbox"/> Descompone un problemas en pequeñas partes lógicas para poder buscar solución
3. Dominio técnico profesional	<input type="checkbox"/> Completo dominio de conocimientos y habilidades técnicas <input type="checkbox"/> Proactivo en valorar el impacto de conocimientos técnicos pasados, presentes y futuros <input type="checkbox"/> Profundiza un área de interés y es reconocido como especialista <input type="checkbox"/> Conoce y utiliza las metodologías y herramientas actuales <input type="checkbox"/> Posee fundamentos mínimos para el desempeño.

**Tabla 23:** Formulario genérico de Competencias Técnicas.

Fuente: Elaboración propia. A partir del directorio de competencias de AP. TFG 2014.

A continuación se realiza una breve definición de cada una de las Competencias Personales (en adelante, CP), a las que designaremos con el código CP y el n° correspondiente:

► **CP.01. Análisis de situaciones y toma de decisiones<sup>70</sup>:**

Capacidad y preocupación por encontrar y evaluar las situaciones problemáticas e intentar dar soluciones viables, aislando e investigando los elementos que la componen para estudiar las posibles alternativas. Averigua lo que produce el conflicto y lo que pueden ser sus repercusiones, de forma responsable, lógica y con metodología sin apresurarse en las resoluciones. Su actitud es solvente y competente para tomar las decisiones esperadas.

<sup>70</sup> Adaptado a las necesidades del Instituto de *Embid et alii* en GxC en Admón., de CAA.

- ▶ **CP.02. Flexibilidad<sup>71</sup>:** Capaz de adaptar su propia conducta para lograr los objetivos cuando surgen dificultades, cambios en el entorno y en la organización. Se conduce con responsabilidad y criterio razonable en situaciones de incertidumbre siendo capaz de tomar decisiones. Adapta su enfoque si la situación cambiante lo requiere, valorando perspectivas diferentes y/o encontradas.
  
- ▶ **CP.03. Autonomía personal<sup>72</sup>:** Capaz de trabajar de forma autónoma e independiente, con criterio propio y gran responsabilidad, sin necesidad de instrucciones diarias, superior que supervise o manual de procedimiento. Siempre que no sea lo estrictamente necesario o fuera de lo considerado como normal y cotidiano. Actitud proactiva de anticiparse a las demandas y necesidades de su área o puesto de trabajo.
  
- ▶ **CP.04. Iniciativa<sup>73</sup>:** Es la capacidad para idear, inventar o emprender algún tipo de trabajo, tomar la iniciativa y adelantarse a la actuación del resto de empleados públicos. Es anticiparse a los problemas de forma espontánea y no programada, que puedan surgir e iniciar las acciones para solucionar los obstáculos alcanzando las metas específicas.
  
- ▶ **CP.05. Motivación:** Es el proceso que se inicia a partir de estímulos tanto internos (automotivación) como externos (algo o alguien despierta mi motivación)<sup>74</sup>, que genera en los empleados públicos reacciones diferentes, en general se motiva con intereses individuales u organizacionales. Destaca por el compromiso con el

---

<sup>71</sup> Directorio de competencias para AP. Versión preliminar. Secretaría de Gestión Pública – Oficina Nacional de Empleo – Agosto 2009 – pág.6.

<sup>72</sup> Adaptado a las necesidades del Instituto de *Embid et alii* en GxC en Admón., de CAA.

<sup>73</sup> Competencias laborales en la AP., 2002.

<sup>74</sup> Lourdes Canós Darós: *Motivar a las personas una aplicación particular 2012.*

Instituto y su misión, el interés por obtener logros en el desempeño de las competencias, el grado de dedicación y el ajuste entre los intereses personales y los de su cargo u organización, obteniendo como resultado mayor eficacia y eficiencia<sup>75</sup>.

- ▶ **CP.06. Liderazgo:** Se define como “el arte o el proceso de influir en los empleados públicos, para que estos intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr o contribuir a las metas del grupo”<sup>76</sup> (Aguirre, Castillo y Tous, 1999 pág.256). Es la actividad capaz de influir en el comportamiento del resto de empleados públicos para lograr determinados objetivos. (De Miguel, 2010. pág. 413). Influir para lograr una meta común y compartida, obteniendo el apoyo y el compromiso del resto de compañeros. Se asume el rol de líder y es el referente al establecer los valores compartidos del resto del equipo de trabajo.
  
- ▶ **CP.07. Trabajo en equipo y cooperación<sup>77</sup>:** Es la capacidad y el interés por trabajar en colaboración con el resto de compañeros del equipo o de la unidad e incluso del Instituto para conseguir un clima laboral adecuado integrándose de forma real, activa y receptiva uniendo los esfuerzos de todos para lograr los objetivos comunes, potenciando la participación, la cohesión interna y orientado a los resultados.
  
- ▶ **CP.08. Organización y planificación:** Es la capacidad para identificar objetivos, anticipar, designar y definir las tareas, las acciones y asignar los recursos necesarios y realizar los proyectos precisos para alcanzarlos, de forma individual o en equipo, teniendo

---

<sup>75</sup> M. Alles. 2009. *Diccionario de competencias*. Argentina. Ediciones Granica.

<sup>76</sup> Asignatura DEOP. “*Fundamentos de Dirección estratégica para organizaciones públicas*”. Cap.5. pág. 103.

<sup>77</sup> Adaptado a las necesidades del Instituto de *Embid et alii* en GxC en Admón., de CAA.

como meta lograr los objetivos deseados, en el plazo establecido y con los recursos considerados como más adecuados, de los que se tienen en ese momento. Es decir, programar adecuadamente acciones, tiempos y medios (materiales y RR.HH.) hasta alcanzar los objetivos<sup>78</sup>.

- ▶ **CP.09. Orientación a resultados:** Dirige los esfuerzos a la consecución de los objetivos, es decir, desempeña el trabajo asignado con la máxima calidad y el uso responsable, económico y eficaz de los recursos públicos disponibles, y si es posible, supera los objetivos señalados por la unidad de trabajo y la organización. Sin olvidar que los objetivos establecidos es conveniente que sean reales, tangibles y retadores para conseguir mejorar el rendimiento tanto a nivel individual del empleado público como a nivel colectivo del Instituto. Es necesario saber medir los resultados y redirigir las posibles desviaciones llevando a cabo las modificaciones y correcciones necesarias<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> DIGENPER – SDG de Costes de RRHH – “*Proyecto piloto Evaluación del Desempeño 2011*”.

<sup>79</sup> Igual que la anterior.

Familias profesionales <sup>80</sup>	Sub Grupos	Niveles de cualificación	
Puestos de Dirección	A1	Nivel 5	Competencia en un amplio conjunto de funciones muy complejas ejecutadas con total autonomía. Diferentes contextos que resultan, la mayoría de las veces, impredecibles. Muy innovador en la planificación de acciones, diseño y desarrollo de proyectos, procesos o nuevas formas de prestar servicio. Responsabilidad en dirección y gestión.
Puestos de Dirección y Gestión	A2 B	Nivel 4	Competencia en un amplio conjunto de tareas y funciones complejas. Capacidad para el desempeño en diferentes contextos de trabajo con diversas variables técnicas, organizativas y económicas. Responsabilidad de supervisión de trabajo y asignación de recursos. Capacidad de innovación para planificar acciones, desarrollar proyectos, procesos o forma de prestar servicios.
Puestos de Gestión	B C1	Nivel 3	Competencia en funciones que requieren dominio de técnicas y se ejecutan con autonomía. Responsabilidad de supervisión de trabajo técnico y especializado. Comprensión de los fundamentos técnicos de las tareas y procesos.
Puestos Técnicos y de Gestión	C1 C2	Nivel 2	Competencia en determinadas tareas y funciones que puede realizar de forma autónoma. Capacidad de utilizar herramientas y técnicas propias. Conocimientos de fundamentos técnicos de las tareas y procesos.
Puestos Técnicos	C2	Nivel 1	Competencia en un conjunto de tareas y funciones simples, dentro de procesos normalizados. Conocimientos y capacidades limitados.

**Tabla 24:** Ejemplo de familias profesionales y competencia de cualidad nivelada.

Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

<sup>80</sup> Es el conjunto de cualificaciones en las que se estructura el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, atendiendo a criterios de afinidad de la competencia profesional.



Formulario genérico de Competencias Personales	
1. Análisis de situaciones y toma de decisiones	<input type="checkbox"/> Reconoce correctamente las distintas partes del problema. <input type="checkbox"/> Identifica situaciones que no son cotidianas, valora pros y contras y actúa. <input type="checkbox"/> Identifica situaciones difíciles y las afronta con soltura. <input type="checkbox"/> Identifica situaciones complicadas para el Instituto.
2. Flexibilidad	<input type="checkbox"/> Acepta de buen grado el adaptarse al cambio en todos los aspectos. <input type="checkbox"/> Adapta su conducta y comportamiento al cambio. <input type="checkbox"/> Acepta el cambio si es necesario y se lo ordenan. <input type="checkbox"/> Adapta su estrategia al entorno con reparos y por obligación. <input type="checkbox"/> No consigue adaptarse al cambio. Le supone un esfuerzo excesivo.
3. Autonomía personal	<input type="checkbox"/> Trabajo muy preciso. No requiere supervisión. <input type="checkbox"/> Trabajo superior al de la media. <input type="checkbox"/> Rendimiento satisfactorio. Supervisión normal. <input type="checkbox"/> Trabajo descuidado con errores. <input type="checkbox"/> Comete frecuentes errores. Rendimiento inaceptable.
4. Iniciativa	<input type="checkbox"/> Si tiene facultad para ello, actúa y toma sus propias decisiones. <input type="checkbox"/> Tiene Iniciativa. Transforma sus ideas y las de los demás en hechos reales. <input type="checkbox"/> Influye en los acontecimientos para alcanzar los objetivos. <input type="checkbox"/> Necesita que lo dirijan en situaciones no rutinarias. <input type="checkbox"/> Incapaz de solventar situaciones no rutinarias.
5. Motivación	<input type="checkbox"/> No se desanima ante los posibles obstáculos y es tenaz en la consecución de objetivos. <input type="checkbox"/> Se ilusiona por el trabajo, con proyectos y colabora con interés. <input type="checkbox"/> Es participativo y realiza sugerencias para mejorar su trabajo y sus resultados. <input type="checkbox"/> No está casi nunca satisfecho ni le gusta su trabajo. <input type="checkbox"/> Siempre esta quejándose e insatisfecho con su trabajo.
6. Liderazgo	<input type="checkbox"/> Consigue siempre los máximos resultados. Se posiciona como líder. <input type="checkbox"/> Capacidad de dirigir e influir orientando a sus compañeros hacia objetivos comunes. <input type="checkbox"/> Aconseja y dirige a los compañeros, requiere supervisión normal. <input type="checkbox"/> No existen pruebas de que tenga capacidad para dirigir a otros compañeros. <input type="checkbox"/> No es capaz ni de arreglárselas solo.
7. Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Potencia el alto rendimiento en el equipo. <input type="checkbox"/> Promueve la participación y contribuye activamente en el desarrollo del equipo. <input type="checkbox"/> Participa y colabora activamente en el desempeño del equipo. <input type="checkbox"/> Participa sólo si se le asignan competencias. <input type="checkbox"/> No es capaz de trabajar en equipo. Muy independiente.
8. Organización y Planificación	<input type="checkbox"/> Distribuye actividades y recursos. Diseña estrategias según resultados globales. <input type="checkbox"/> Define diferentes alternativas para realizar un proyecto o plan y asigna recursos Identifica algunos de los posibles contratiempos o dificultades. <input type="checkbox"/> No es capaz de salvar los posibles problemas. <input type="checkbox"/> Necesita que le organicen y planifiquen incluso su propio trabajo cotidiano.
9. Orientación a resultados	<input type="checkbox"/> Conoce los objetivos de su unidad y puesto de trabajo. Diseña e implanta proyectos. <input type="checkbox"/> Establece planes de actuación por objetivos, su seguimiento y adopta soluciones. <input type="checkbox"/> Establece metas y objetivos alcanzables y medibles pero trata de sobrepasarlos. <input type="checkbox"/> Redefine objetivos marcados, intentando perfeccionar y alcanzar la excelencia. <input type="checkbox"/> No observa los objetivos de la organización.

**Tabla 25:** Formulario Genérico de apreciación de competencias personales.  
 Fuente: Elaboración propia, a partir de varias<sup>81</sup> fuentes. TFG 2014.

<sup>81</sup> Datos: BFP INAP n° 5. Octubre 2011; GxC en la Admón. CAA 2011. “Fundamentos de Dirección y Gestión de RRHH”. Cap. 6. págs. 202-203. Tenorio y Sabater.

Puntuaciones de competencias	
Definición	Puntos
<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> De 4,6 a 5
<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/> De 3,8 a 4,5
<input type="checkbox"/> Satisfactorio	<input type="checkbox"/> De 2,6 a 3,5
<input type="checkbox"/> Mejorable	<input type="checkbox"/> De 2 a 2,5
<input type="checkbox"/> Insatisfactorio	<input type="checkbox"/> De 1 a 1,9
Puntos fuertes	
Áreas que debe mejorar	
Mejoras superadas	
Comentarios del evaluador	
Comentarios del evaluado	
Firma Evaluador	Firma Evaluado
Comentarios del supervisor	
Firma Supervisor	

**Tabla 26:** Puntuaciones de competencias personales.

Fuente: Elaboración propia, a partir de varias fuentes<sup>82</sup>. TFG 2014.

La determinación sectorial/funcional de las competencias técnicas y personales se realiza asignando los puestos a una determinada área de especialización, y son estas áreas las que completan la definición de ambas competencias. Es la propia AP la que debe encontrar el equilibrio entre generalidad y especialidad, y cuál es el nivel óptimo requerido para cada una de ellas. Este equilibrio depende de un conjunto de variables, pero la más importante es, sin duda, la naturaleza de las funciones a desempeñar en los puestos de trabajo.

<sup>82</sup> Datos: BFP INAP n° 5. Octubre 2011; GxC en AP. CAA 2011; Tenorio y Sabater. “Fundamentos de Dirección y Gestión de RRHH” Cap. 6. págs. 202-203.

El art.73.3., del EBEP nos dice que los puestos podrán agruparse en función de sus características para determinados procesos clave como el de selección, formación o movilidad, lo que significa que establece y reconoce la posibilidad de especializar los puestos con agrupaciones que faciliten algunos de los citados procesos.

El concepto de área de especialización se establece como elemento de valoración en el concurso de méritos en la provisión de puestos de trabajo cuando la Comisión de Valoración establece las instrucciones genéricas del puesto; y viene reflejada en la propia RPT, dónde se especifica el área de adscripción.

El diccionario de competencias se define y actualiza por la responsable que realiza este proyecto (en adelante, autora del presente TFG), apoyada por el gestor de RR.HH.; a su vez se asocia con el equipo de trabajo que diseña el plan de evaluación para poder definirlo y adecuarlo según las necesidades.

Previo al inicio del plan de evaluación se podría definir un catálogo de objetivos para ser utilizado en la evaluación, de este modo se pueden establecer dos formas de funcionamiento enfocados a la asignación de objetivos:

Catálogo de objetivos	
<b>Definir:</b> previamente sirve de apoyo a los evaluadores para asignar objetivos a los evaluados.	<b>Adaptar:</b> conforme son definidos y asignados en las evaluaciones individuales entre evaluadores y evaluados.

**Tabla 27:** Forma de funcionamiento del catálogo de objetivos.

Fuente: Elaboración propia, a partir de BFP<sup>83</sup> n° 12. Diciembre 2012. TFG 2014.

<sup>83</sup> BFP Boletín de Función Pública n° 12. Diciembre 2012 – Artículo: Sistema Integrado de Gestión de Personal.- Sistema de Evaluación del Desempeño – Autor: José Manuel Ruíz Adámez – Consejero Técnico del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2011-2012).

### 3.3. Definición del Plan de evaluación

Como cualquier plan, es conveniente que al principio del mismo se definan sus características básicas para que su posterior ejecución resulte más sencilla.

PLAN DE EVALUACIÓN			
Configurar	Fase Inicial	Fase final	Historial evaluación
Diccionario competencias. Plan de evaluación. Ponderación de niveles. Proceso de evaluación. Asignación de evaluados a evaluadores. Asignación de competencias.	Reunión inicial. Entrada datos (Evaluador). Conocimiento de evaluación (Evaluado).	Reunión final. Entrada datos, calculo notas, (Evaluador). Validación de la evaluación (opcional). Conocimiento: Acepta o Rechaza la evaluación (Evaluado). Firma evaluación (Evaluado y Evaluador).	Acceso historial (Evaluado, Evaluador, Autora TFG).
			Informes
			Árbol evaluados evaluadores. Diccionario competencias. Evaluaciones abiertas.

**Tabla 28:** Fases de un Plan de Evaluación.

Fuente: Elaboración propia, a partir del BFP INAP n° 12. Diciembre 2012. TFG 2014.

El plan de evaluación se inicia estableciendo las fechas de inicio y fin de la evaluación, se identifica la AP en la que se realiza la evaluación (DRV); a los actores que participan en su realización y los períodos que comprende<sup>84</sup>.

Se pensó poner en práctica la valoración de dos de los elementos: el cumplimiento de los objetivos individuales y el desempeño por parte de los empleados públicos de las competencias consideradas relevantes para dar valor a la Organización, cumpliendo con éxito las tareas y funciones de cada uno de los puestos de trabajo asignados. Sin embargo, debido a la complejidad del tema, a

<sup>84</sup> BFP del INAP n° 12. Diciembre 2012.

fin de no sobrecargar en exceso a los actores voluntarios de la evaluación y facilitar su tarea, se decide valorar y evaluar el desempeño de las competencias de cada uno de los evaluados realizando un único cuestionario de evaluación, aunque en realidad, se cumplimentarán dos por evaluado. Uno de ellos lo efectúa cada evaluador, y el otro será cada evaluado quién realice una autoevaluación.

Al inicio de la evaluación y en consenso con los evaluadores y evaluados, se fijan los indicadores con los que se van a medir los resultados obtenidos para cada uno de los empleados públicos, partiendo de las CI, se desciende hacia las CT, hasta llegar a las CP de cada puesto de trabajo. Se designan los evaluadores según criterios funcionales y no según criterios jerárquicos. Se establece la vinculación entre el plan de evaluación y el diccionario de competencias.

Se utilizará información básica sobre nivel y régimen jurídico de los empleados públicos para facilitar la asignación de evaluados y evaluadores, la cual se obtiene de SIPERDEF (Ver Figura 5), de este modo se puede listar y filtrar la información necesaria.

La duración del plan de evaluación se fija entre 6 y 9 meses, siendo el inicio en el mes de septiembre de 2013 y el fin estimado para mitad del mes de junio de 2014. Se empieza con una reunión entre los actores colaboradores del plan para diseñar el diccionario y para ver que competencias que se van a evaluar e incluir en el mismo. A los 3 meses, en diciembre 2013, se realiza otro encuentro para decidir el grupo muestra de evaluadores y evaluados, y si es necesario realizar algún cambio o adaptación considerado óptimo para mejorar el proyecto. A continuación, en el mes de febrero 2014, se presenta el diccionario de competencias terminado al Delegado Regional de Valencia y al Jefe de RR.HH. por si consideran conveniente y oportuno realizar alguna corrección. En el mes de Mayo 2014, se elaboran los cuestionarios de evaluación, cada evaluador a su evaluado o evaluados, y en paralelo, cada evaluado cumplimenta su propia autoevaluación. De este modo, se comparan los

resultados del evaluador, con los del evaluado y con los valores que se exigen según las fichas de análisis de los puestos de trabajo (ver epígrafe 5.2). Para finalizar se hacen las ponderaciones y el análisis de la evaluación. Tanto el evaluado como el evaluador pueden estar conformes o no con el resultado de la evaluación, a pesar de ello, deben firmar el informe y si están en desacuerdo exponer los motivos razonadamente.

Sí es difícil realizar una evaluación de la gestión por competencias, más difícil es conseguir que la primera llevada a cabo sea adecuada, por eso conocer el impacto que produce en los recursos humanos y en la organización es importante para modificarlos, cambiarlos o ajustarlos a las necesidades.

Llegados a este punto, y conocida la situación actual de la DRV, es el momento de ver qué medidas hay que adoptar con respecto:

DEFINIR PLANES DE ACCIÓN	
Comunicación	Horizontal y vertical.
Competencias	Establecer los puestos de trabajo necesarios según las competencias desempeñadas.
Formación	Establecer los cursos necesarios para el buen desempeño de las competencias identificadas.
Desarrollo individual	Cada empleado público debe ser capaz de detectar sus habilidades, actitudes y aptitudes para llevar a cabo las competencias, que considera como las más adecuadas en su puesto de trabajo para alcanzar las metas y objetivos deseados, con ayuda del resto de compañero, y definir su plan de carrera profesional.

**Tabla 29:** Evaluar y definir planes de acción.

Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

Se construye un árbol de evaluados y evaluadores según se van asignando. Es una forma clara para ver las asignaciones, estando disponible a través de un informe de salida en Excel. Este árbol consiste en un formulario en el que se introducen los datos esenciales y que consta de los campos siguientes: NIF, nombre y apellidos, nivel y relación de dependencia.

Existe la posibilidad de cambio de evaluador o de evaluados, porque se puede producir un cese, un cambio de destino,... lo que supone o bien borrar la información de las evaluaciones hasta ese momento o transferir esta información a los nuevos componentes que integran la evaluación.

---

### 3.3.1. Metodología y Proceso

El plan de evaluación se inicia en septiembre 2013, el seguimiento en diciembre del mismo ejercicio, se presenta al Delegado Regional y al Jefe de RR.HH. en febrero de 2014, y finalmente se realizan los cuestionarios de evaluación y se analizan los resultados obtenidos en mayo de 2014. Se realiza sobre la DRV del ISFAS, sobre una muestra de cinco funcionarios, que son evaluados por otros dos empleados públicos siendo el supervisor la persona que realiza este TFG.

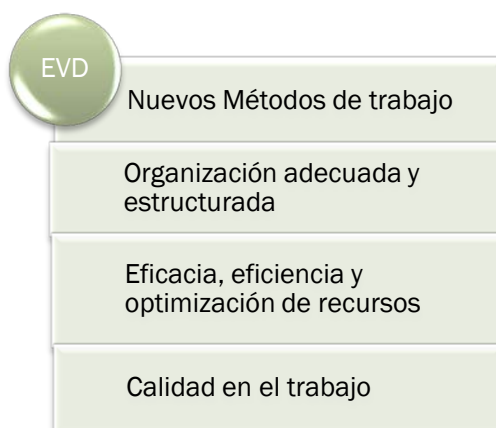
Se realiza un modelo de cuestionario de evaluación sobre el que se realiza la evaluación a cada uno de los evaluados por uno de los evaluadores siguiendo las fichas de cada uno de los puestos de trabajo asignados, según las competencias que le corresponden definidas y enmarcadas en el diccionario de competencias realizado para este proyecto. A su vez, se asignan niveles y valores, tanto a cada una de las competencias como a cada uno de los niveles. Con los resultados obtenidos se realiza una puesta en común, entre los participantes del proyecto para ello, se hacen entrevistas internas individualizadas (entre evaluador y cada uno de los evaluados), y en grupo (el evaluador y todos sus evaluados), y externas con los afiliados. Todo ello sirvió para introducir modificaciones y mejorar el proyecto, en un proceso de retroalimentación (*feedback*) para optimizar los objetivos que se esperan alcanzar.

### 3.3.1.1. Metodología

El objetivo principal es analizar en qué grado las competencias definidas en este proyecto favorecen, de forma general e individual, a los empleados públicos para alcanzar la excelencia en la DRV.

Se utiliza el complemento de productividad, días de permiso e incluso se propone la socialización entre evaluador y evaluadores para motivar a los diferentes componentes del proyecto piloto y aligerar o suavizar posibles tensiones surgidas.

Con la EVD, se intenta buscar la mejora de la Organización de forma permanente y continúa con:



**Figura 23:** Evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

Con la entrevista estructurada se perseguían los siguientes objetivos:



- Proporcionar al empleado público un feedback sobre su desempeño y rendimiento.
  
- Promover el desarrollo de su carrera profesional:
  - a. Identificando sus necesidades en planes de formación, y
  
  - b. Con planes de promoción horizontal y vertical.
  
- Establecer objetivos comunes de trabajo.
  
- La discusión de los problemas mejora las relaciones interpersonales.
  
- Comunicación horizontal y vertical sobre decisiones administrativas.

La entrevista *feedback* busca:

- Solucionar problemas, causas positivas y negativas para los participantes, garantizar la aceptación de los resultados obtenidos en la evaluación.
  
- Destacar habilidades como la comunicación horizontal y vertical, reflejar ideas y sentimientos, resumir, realiza preguntas investigadoras.

Se considera positiva para:

- el evaluado: porque estimula el desarrollo del empleado público; la discusión de los problemas puede mejorar el rendimiento, se aceptan mejor las críticas, existe una mayor actitud de colaboración.
  
- el evaluador: porque favorece la participación conjunta, la solución de problemas, estimula la iniciativa del evaluado y aprovecha sus auto evaluaciones, evalúa dimensiones importantes para el evaluado.

Para preparar y conseguir la aceptación de la entrevista se llevaron a cabo las acciones siguientes:

- Establecimiento de la fecha de inicio y previsible fecha de fin del plan de evaluación.
  
- Consulta del lugar y horario considerado más adecuado para su realización.
  
- Revisión de las competencias y sus niveles establecidos para cada puesto de trabajo.
  
- Actualización de la base de datos con la información obtenida.

- Publicidad, comunicación y divulgación de los resultados obtenidos siempre protegiendo el derecho a la privacidad con la LOPDCP<sup>85</sup>.
- Identificación de objetivos de mejora.

Definidas las competencias se plantean los niveles de cumplimiento para cada subgrupo, se define una matriz y se asignan unos porcentajes de calificación por cada grupo de competencias para poder llevar a cabo un seguimiento y control del proceso de la EGxC, y ver si se consiguen alcanzar.

Si hubiera que medir objetivos se utilizaría la metodología SMART<sup>86</sup>, que se considera según los expertos una de las más sencillas:

- Específicos: Concretos, fáciles de evaluar.
- Medibles: como su nombre indica se debe poder medir su cumplimiento a través de los indicadores y, una vez alcanzados los objetivos. pueden ser confirmados y verificados.
- Acordados: todos los actores involucrados en la EGxC deben estar de acuerdo con los objetivos, conocerlos y considerarlos vinculantes.
- Realistas: el objetivo debe estar alineado con los valores y la misión de la administración. Implican una superación pero es

---

<sup>85</sup> Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

<sup>86</sup> Se sigue esta metodología de acuerdo con el proyecto piloto de 2011 de la DIGENPER – SDG de Costes de RRHH.

posible alcanzarlo con las herramientas de que dispongo. Se aplican a los puestos de trabajo y a las responsabilidades.

---

### 3.3.1.2. Proceso

La EGxC es una nueva herramienta que se considera necesaria introducir en la gestión de los empleados públicos y en los nuevos retos de AP. Este proyecto se inicia en septiembre de 2013 y entre los objetivos que se quieren conseguir está la base de una experiencia piloto para EGxC en la DRV, siendo necesario elaborar un diccionario de competencias.

Se sigue el modelo con las características propuestas en “*Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*” (Embid, et alii: 2011).

**Modelo propio:** El ISFAS es el encargado de la gestión del Régimen Especial de la Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y de la Guardia Civil, y ofrece un sistema de protección a una población integrada en un grupo profesional que por sus especiales condiciones y actividades no puede estar integrado en el Régimen General de la Seguridad Social. Entre sus peculiaridades podríamos citar: la estructura de su personal, su propio marco normativo, entorno político y social, valores,... En función de todo ello, para que el modelo de la evaluación de la gestión por competencias de los empleados públicos pueda ser una herramienta útil, es necesario considerar sus particularidades: se trata de realizar un modelo que se adapte a la realidad de AP para poder aplicarlo.

**Proceso participativo:** conseguir la participación activa de los empleados públicos de la DRV en el proyecto ayuda a involucrarse y a asimilar los cambios que se produzcan. Renovar y ampliar los conocimientos beneficia la

innovación y el desarrollo continuo, por lo que los actores de la evaluación han sido claves para la elaboración y el desarrollo de este proyecto.

**Proceso transparente:** Toda la información recogida, así como el material empleado, está disponible para ser consultado por todos los integrantes de la DRV

**Implantación progresiva:** las modificaciones y cambios en el puesto de trabajo generan incertidumbre, dudas y oposición para llevarlos a la práctica, por lo que se considera preciso dar tiempo para poder asimilarlos, dar información continua, concreta y clara, de este modo, cuando se vean los resultados obtenidos se irán superando las dificultades planteadas.

El proceso sería el desarrollo del método anteriormente citado y constaría de los detalles siguientes:

- Principio y toma de contacto, con el fin de limar asperezas consiguiendo una comunicación distendida.
- Comprobar la situación social del entorno de la organización, explicar qué se va a hacer y darle legitimidad.
- Se establecen metas, objetivos e indicadores del desempeño de las competencias de común acuerdo respecto al futuro, con un proceso participativo y de negociación.
- Se realiza un intercambio de la información, facilitando la libertad de opinión y expresión de los empleados públicos:

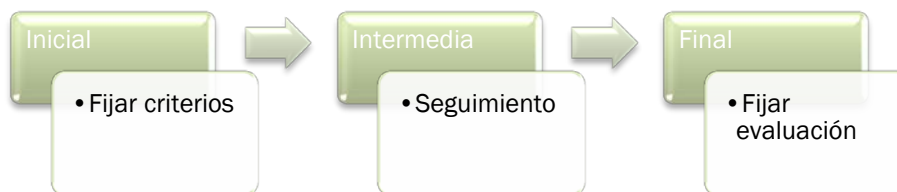
- El evaluador no debe expresar juicios críticos sobre el trabajador, debe dejarle hablar, las preguntas serán abiertas y directas, y debe finalizar con un resumen cuya valoración sea asertiva y constructiva.
- Finalmente se cierra realizando una recapitulación de todo el plan de evaluación, diferenciando entre hechos e interpretaciones, viendo cuáles son necesarios y convenientes de mejora; qué indicadores se utilizarán; qué acciones realizarán todos los empleados públicos que forman parte del plan y quiénes serán los evaluadores y los evaluados; se fijan fechas de inicio, intermedio y cierre para cumplir lo acordado, e incluso para realizar una nueva evaluación; se cierra el plan con una conversación informal.



**Figura 24:** Descripción del modelo del proceso de evaluación.

Fuente: Elaboración propia, a partir de SGD Costes de RRHH "Evaluación Desempeño" 2011. TFG 2014.

### 3.3.2. El ciclo de evaluación: Fases



**Figura 25:** Fases de la evaluación.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de varias fuentes. TFG 2014.

En la **fase inicial** se fijan los criterios, competencias y se fijan niveles exigidos del empleado público evaluado. Se realiza la primera reunión entre evaluador y evaluados. Conviene remarcar que serán reuniones individualizadas ya que el evaluador podrá tener asignados más de un evaluado, concretando los criterios para el período definido en el plan de evaluación.

A continuación, el evaluador introduce en la base de datos creada al efecto, la información obtenida.

Nombre Plan	Fase Actual	Fechas	
Plan ISFAS: Proyecto piloto EGxC en DRV	Fijar Criterios	Septiembre 2013/ Junio 2014	
Nombre y Apellidos	Tipo Evaluador	Estado	Nivel
Evaluado 1	Principal	Pendiente	20
Evaluado 2	Principal	Aceptado	16
Evaluado 3	Principal	Aceptado	15

**Tabla 30:** Evaluados de un evaluador.

Fuente: Elaboración propia, a partir del BFP INAP n° 12. Diciembre 2012. TFG 2014.

La asignación de objetivos permite o bien introducir nuevos objetivos en el catálogo o bien recuperar los que ya existen para su reutilización. Si se crean nuevos objetivos, la tabla los añade y numera de forma automática dónde corresponda.

<b>Árbol de objetivos</b>	
<b>1. Asesorar en materia de Evaluación de RR.HH., de la DRV</b>	
1.1. Asistencia técnica para generar y fortalecer la capacidad institucional y el desarrollo de las competencias	
1.2. Asistencia jurídica para respetar los derechos de los empleados públicos	
<b>2. Coordinar la implantación de la evaluación de competencias</b>	
2.1. Controlar las fases de la evaluación y su desarrollo	
2.2. Analizar necesidades	
2.3. Formación, apoyo y asistencia para los empleados públicos	
<b>3. Autorizar y Gestionar procedimientos de nuevas competencias</b>	
3.1. Autorizar y desarrollar las nuevas competencias	
3.2. Ejecutar las competencias	
<b>Etiqueta descripción de 3.2.</b>	
Desempeño de las competencias en materia de situaciones administrativas de los cuerpos y escalas adscritos a la DRV.	
3.3. Controlar y seguir el cumplimiento del desempeño para alcanzar la excelencia	

**Tabla 31:** Árbol de Objetivos del plan de evaluación.

Fuente: Elaboración propia, a partir del BFP INAP n° 12. Diciembre 2012. TFG 2014.

En cuanto a asignación de competencias, única y exclusivamente serán utilizadas las que ya existen en el diccionario de competencias.

Rellenados los campos de objetivos y competencias se pueden completar los campos del cuestionario de evaluación. Estos campos pueden referirse tanto a comentarios del evaluador o como del evaluado o a comentarios específicos asociados a objetivos, a competencias, a puntos débiles o fuertes e incluso áreas de mejora.

Una vez terminado su trabajo el evaluador enviará al evaluado, a través del correo electrónico interno, un aviso de que puede acceder a la información. Ambos pueden acceder identificándose por claves, de este modo quedará



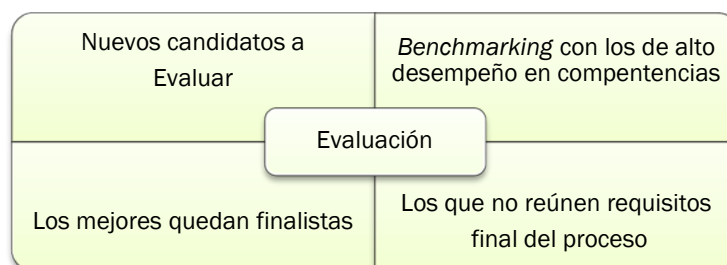
grabada la fecha y hora de acceso, así como el usuario que accede. El evaluador tendrá permiso para modificar, el evaluado sólo podrá realizar consultas.

En la **fase intermedia** o de seguimiento, tal y como su nombre indica se lleva a cabo en el período intermedio del plan de evaluación y sirve para adaptar las competencias y regularizar la realidad del desempeño del puesto de trabajo.

Nuevamente se realiza una reunión individualizada entre evaluador y evaluados, se resumen los cambios producidos a lo largo del período, se vuelca otra vez, la información obtenida y se comunica vía correo electrónico al evaluado para que pueda acceder al contenido, quedando reflejadas tanto la fecha a partir de la que el evaluado puede acceder, como la fecha en la que accede.

Como podemos observar, en cada una de las entrevistas de las fases siguientes se realiza un *feedback*, con el que se pretende conseguir algunos objetivos, se ven las reacciones de los evaluados e incluso garantiza la aceptación de la evaluación.

Si los cambios y actualizaciones se refieren a competencias, en la base de datos quedará reflejado si se ha añadido, eliminado o actualizado, cada una de estas variaciones y en la fecha en que se ha producido.



**Figura 26:** Evaluación y selección de RR.HH.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Profiles Internacional. TFG 2014.

Cuestionario de evaluación		
Ponderar bloque de competencias institucionales		
Nivel global de competencias CI	Peso(A)	Ponderación 25%
Orientación al afiliado	35	
Aprendizaje permanente	20	
Compromiso con la calidad	27	
Desempeño transversal	18	
<b>Total CI</b>		
Notas del evaluador		
Comentarios privados del evaluador		
Comentarios al evaluado		

**Tabla 32:** Campos del cuestionario de evaluación.

Fuente: Elaboración propia, a partir del BFP INAP n° 12. Diciembre 2012. TFG 2014.

En la **fase final**, es cuando se realiza la valoración de la gestión por competencias en el puesto de trabajo de cada uno de los evaluados, se llevan a cabo las siguientes tareas: la evaluación, su valoración, ponderación y cálculo global, y finalmente la aceptación o rechazo, debidamente motivado, del contenido de la evaluación y firma por parte del evaluado, del evaluador y del supervisor.

El inicio de esta fase coincide con la generación de las autoevaluaciones de los empleados públicos evaluados, que se integran en el procedimiento. En el plan de evaluación es dónde se decide si se realizará o no. No es obligatoria su cumplimentación aunque se solicite al evaluado, esto no impide continuar con la evaluación individual.

Como se puede ver en la Tabla 32, el evaluado tiene las competencias que se le asignan, para que pueda puntuarse a sí mismo, también tiene un campo dónde puede exponer ideas, opiniones o comentarios, todo lo que crea conveniente y oportuno, quedando reflejado en el cuestionario. Al finalizar tiene que enviarla para que el evaluador pueda consultar la información, está complementa a la que ya tiene en su poder.

A partir de aquí se fija la fecha de la última reunión, dónde el evaluador valorará al evaluado según las competencias necesarias para realizar adecuadamente el desempeño de su trabajo.

Introducida la información, y antes de que llegue al evaluado, el empleado público que tenga asignado el rol de validador revisará en esta fase final toda la información recogida, que o bien puede aceptarla o rechazarla si en su contenido detecta algún problema en la información o en la valoración de la evaluación, e indicará los motivos del rechazo.

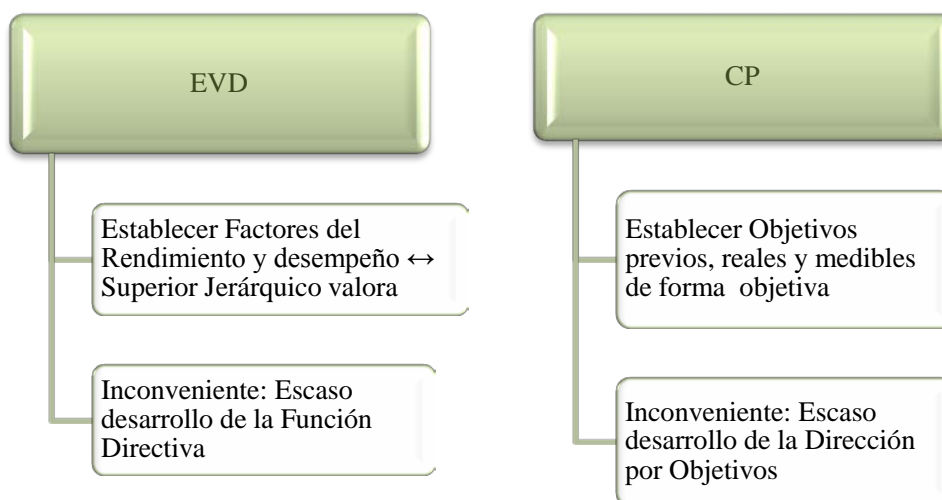
Después del proceso de validación, el evaluado recibirá aviso por correo electrónico para acceder al cuestionario. Una vez recibido puede aceptar el contenido, y firmarlo o puede rechazarlo motivándolo y devolverlo al evaluador. A su vez, si el documento se rechaza el evaluador puede actualizarlo y enviarlo, o no actualizarlo, y firmarlo. Lo que significa que finaliza el proceso de evaluación individual.

Aunque un evaluado no quiera firmar este paso no detiene el proceso de evaluación.

No debemos olvidar que a lo largo de todo el procedimiento de evaluación están incluidos los gestores del plan, los cuales pueden acceder a los resultados de una evaluación individual, tienen acceso al árbol de competencias, pueden extraer documentos necesarios, realizar correcciones de notas, generar informes que faciliten la gestión del plan o del resultado tanto individual como global de la evaluación.

### 3.3.3. Evaluación de los perfiles de la gestión por competencias

A través de los sistemas de la EVD, dónde el superior jerárquico emite juicios valorativos referidos al desempeño y rendimiento de las tareas desempeñadas por sus subordinados; y de los sistemas de Productividad resulta difícil en AP, tal y como se llevan a cabo en la empresa privada. Sería conveniente primero establecer objetivos previos y que sean medibles por indicadores fiables para obtener resultados.



**Figura 27:** Sistema EVD y CP.

Fuente: Elaboración propia, a partir del curso de formación EVD de la UNED. TFG 2014.

En la Gestión por Competencias será necesario un porcentaje mínimo de cumplimiento del perfil de competencias, haber realizado diferentes evaluaciones y haber sido evaluado por todos los evaluadores asignados con pruebas objetivas, cuestionarios, etc.

Podemos evaluar cualquiera de los elementos del rendimiento:



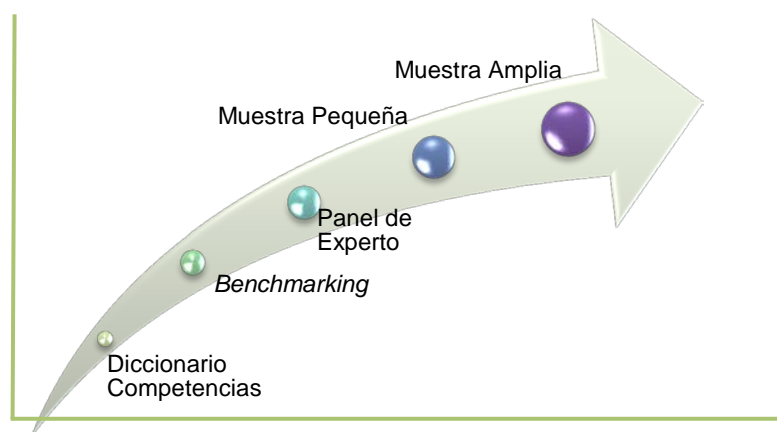
**Figura 28:** Elementos que pueden formar parte de la EVD en el empleado público.

Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

El tener unos determinados conocimientos, estudios, una supuesta preparación y experiencias no garantiza el desempeño eficaz de las tareas encomendadas, porque las experiencias se han podido convertir en rutinas y puede no saber aplicar la teoría aprendida a la práctica cotidiana.

La GD podemos decir que consiste en incorporar y gestionar un conjunto de comportamientos prácticos, operativos, observables directamente relacionados con un desempeño eficaz y eficiente del puesto asignado en el trabajo.

Existen diferentes métodos para identificar los perfiles de competencias:



**Figura 29:** Métodos para identificar los perfiles de competencias.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos asignatura de GRRHH. TFG 2014.

## 4. HERRAMIENTAS BÁSICAS EN LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

### 4.1. Sesgos y Obstáculos de la evaluación por competencias

En la asignatura de GRRHH<sup>87</sup>, se apunta como sesgos de la evaluación:

- La evaluación es un proceso complejo: requiere la integración y el análisis de grandes cantidades de información sobre el comportamiento o los resultados de los empleados públicos, lo que supone una gran dificultad a la hora de tratar la citada información.
- La información debe almacenarse para su posterior utilización, a la que hay que añadir la información complementaria, como la entrevista 360º, con las diferentes opiniones recogidas para obtener una puntuación lo más próxima a la realidad.
- A lo largo de este proceso es posible que se produzcan problemas relacionados con la propia organización o con los actores de la evaluación, e incluso imprevistos, entre los que se pueden citar, a grandes rasgos<sup>88</sup>:
  - La Alta Dirección puede disponer un número excesivo de reuniones con los representantes de los empleados para decidir sobre detalles que no son considerados como relevantes.
  - Los Mandos Intermedios tienen limitado su rol, al no disponer de medios reales que les permita influir en el comportamiento de sus empleados.

<sup>87</sup> Unidad didáctica (UD) – “6.1. La gestión del rendimiento” pág. 19 – Noviembre 2012.

<sup>88</sup> Datos curso de formación: “Evaluación del desempeño”.

- Los empleados, a mayor número de expedientes resueltos sólo consiguen recibir más responsabilidad y más trabajo en su desempeño cotidiano, lo que conlleva realizarlo con más estrés y más rapidez, y esto a su vez puede producir mayor número de errores y/o equivocaciones.
  
- Los empleados compañeros de los evaluados pueden ser subjetivos con su valoración al evaluar.
  
- Los evaluados se alarman por la medición de los criterios utilizados por los evaluadores, porque creen que los baremos de calificación no son lo más equitativos posibles, y que la balanza se puede inclinar de forma más generosa o más dura según su opinión. Es decir, les preocupa que no sean criterios objetivos.
  
- Los representantes de los empleados y/o sindicalistas piensan que la Administración complica las reuniones en detalles excesivos, impidiendo la negociación de lo que verdaderamente es relevante.

Problemas organizativos e individuales<sup>89</sup>:

1. Conflictos: reticencias y descontento con el resultado de la evaluación si está tiene asociada como fin primordial los complementos, tales como el de la productividad.
  
2. Problemas con el supervisor por desconocimiento del Jefe directo de las tareas que realizan sus subordinados, así como que no disponga de buenas herramientas para evaluar.

---

<sup>89</sup> Asignatura GRRHH. Unidad didáctica (*en adelante, UD*, “6.1.La gestión del rendimiento”. pág. 20. 2012.

3. Características personales del evaluado y evaluador, como la subjetividad por amistad o enemistad, simpatía o antipatía, o prejuicios sobre edad, sexo, religión,...
4. La política de la empresa, que depende de su perspectiva:
  - a. Si es seria, racional y coherente se pueden describir competencias y evaluarlas.
  - b. Si su perspectiva política es considerar que el desempeño y la competencia no se pueden evaluar; y que no es necesaria la evaluación al 100%, por lo que no se establecen medidas.

Entre los errores de los evaluadores en el proceso de apreciación<sup>90</sup>:

1. Contexto personal y social:
  - a. Efecto halo: evaluación global positiva/negativa del trabajador en base a una característica única, es decir, el evaluador evalúa de forma similar en todas las áreas al evaluado, en función del área que considera más importante o destacable.
  - b. Efecto halo sucesivo: evaluación global positiva/negativa por la comparación con el resto de trabajadores.
2. Efecto eco: no se olvida el desempeño en el pasado, lo que conlleva a una evaluación irreal ya que se focaliza en el rendimiento presente una evaluación negativa en un área determinada pasada, lo que implica una

---

<sup>90</sup> Asignatura de GRRHH. UD – “6.1.-La gestión del rendimiento” pág. 20. 2012



afectación al resultado de la evaluación en otras áreas, y se obtiene un resultado deficiente de la evaluación. Es decir, un antecedente negativo arrastra a la decisión actual, lo que se suele decir: “*cuando el río suena agua lleva*”.

3. Error de lenidad o indulgencia: tendencia a la parcialidad, temor a realizar juicios, por lo que para evitar conflictos puntúa o valora bien alto por encima de lo que se merece en la realidad.
4. Error de severidad: es lo contrario al error de lenidad o indulgencia, los evaluadores califican desfavorablemente, con independencia del rendimiento, bien porque no tienen la suficiente formación o experiencia o porque quieren impresionar a los altos directivos.
5. Tendencia central o centralizada: lo que supone dar valores medios de los evaluados para apostar sobre seguro, aunque el rendimiento varíe y las competencias no sean las mismas.
6. Efectos de primacía y recencia<sup>91</sup>: lo que se llama comúnmente “*la primera impresión*”, el evaluador considera más importante los comportamientos o desempeños actuales o recientes.
7. Efecto contraste: al comparar el rendimiento de un evaluado con el anterior queda vinculado indebidamente por la evaluación previa.
8. Efecto error contagio: cuando las evaluaciones pasadas, sean positivas o negativas, influyen en la evaluación presente.

---

<sup>91</sup> Recencia: se puede definir como lo contrario al efecto primacía, como la capacidad del ser humano para recordar los últimos ítems, acontecimientos, palabras, recuerdos o impresiones.

9. Error de semejanza: cuando el evaluador califica de forma más positiva a aquellos evaluados que se parecen o se asemejan a él por considerarlos como “*empleados modelo a seguir*”.

10. Influencia de las simpatías.

Se minimizarán los sesgos y errores<sup>92</sup>:

- El evaluador:
  - Evaluará grupos reducidos: los evaluadores evaluarán a varios empleados públicos.
  - Que pueda observar la conducta del evaluado de forma asidua.
  - El propio evaluador será evaluado.
  - Se utilizarán distintas técnicas de evaluación con diferentes evaluadores.
- Se diseñan correctamente los instrumentos de recogida de información.
- Los criterios evaluados deben ser significativos y deben estar definidos con claridad.
- Realizar los intervalos de evaluación más pequeños con el fin de minimizar el efecto olvido del rendimiento pasado.

---

<sup>92</sup> Asignatura de GRRHH. UD. “6.1.·La gestión del rendimiento”. pág. 21. 2012.

## 4.2. Herramientas: Dafo y Came

La matriz DAFO<sup>93</sup> o FODA o DOFA es una herramienta estratégica de las más utilizadas y conocidas, que al aplicarla nos dará como respuesta la situación real del proyecto, será la herramienta CAME<sup>94</sup>, que se deriva de la anterior, la que nos ayudará a realizar una planificación estratégica de futuro de la evaluación de la gestión por competencias en la DRV.

El análisis de los factores internos -fortalezas y debilidades como son los RR.HH., los puestos de trabajo y el desempeño de las competencias- y de los externos -amenazas y oportunidades de la evaluación que debemos superar o aprovechar anticipándonos a las mismas- nos facilitará la toma de decisiones y poder afrontar nuestras debilidades, defendernos de las amenazas, potenciar nuestras fortalezas y explotar las oportunidades.

- **Debilidades:** mejorar todos aquellos puestos de trabajo y competencias que se considera necesario corregir. Son aspectos que reducen o limitan la EGxC, lo que implica que es preciso mejorarlos y controlarlos.
- **Amenazas:** se trata de intentar controlar aquellas situaciones externas al Instituto que podrían hacer vulnerable la EGxC, e incluso disminuir su efectividad o los RR.HH. que se necesitan o aumentar los posibles riesgos.
- **Fortalezas:** son los mejores desempeños del puesto de trabajo y de las competencias que hacen fuertes al Instituto, es decir, son ventajas internas de este proyecto, las cuales aprovecharemos para explotar las oportunidades.

---

<sup>93</sup> Asignaturas de Gestión Administrativa II (en adelante, GAd II), Dirección Estratégica para Organizaciones Públicas (en adelante, DEOP), Gestión de Calidad (en adelante, GC).

<sup>94</sup> Asignatura DEOP, utilizada en las prácticas.

- **Oportunidades:** los factores positivos que se generan en el entorno y que podemos aprovechar para quedarnos con lo positivo y tener ventaja en el desempeño y las competencias.

De la herramienta DAFO se deriva la herramienta CAME, menos conocida que la anterior:

- **Corregir o contrarrestar las Debilidades,** aprovechando las oportunidades son estrategias de reorientación.
- **Afrontar o anular las Amenazas** no dejando crecer las debilidades: estrategias de supervivencia.
- **Mantener las Fortalezas** afrontando las amenazas del entorno: estrategias defensivas.
- **Explotar las Oportunidades** basándonos en las Fortalezas de que disponemos lo que nos ofrece: estrategias de ataque o posicionamiento.

DAFO	Debilidades		Fortalezas	
CAME		Corregir		Mantener
Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor inversión económica.</li> <li>• Presupuesto rígido y cerrado.</li> <li>• No existen indicadores de gestión.</li> <li>• Mayor creación de RPT,s.</li> <li>• Autoevaluaciones subjetivas.</li> <li>• Competencias sin definir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar mayor presupuesto.</li> <li>• Vincular a nivel de artículo, los gastos del capítulo<sup>95</sup></li> <li>• Implantar indicadores de gestión para que las autoevaluaciones sean lo más objetivas posibles.</li> <li>• Definir y asignar competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la comunicación horizontal y vertical.</li> <li>• Mejor conocimiento por las entrevistas.</li> <li>• Detectar necesidades formativas.</li> <li>• Motivación y optimización del valor público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación entre los niveles.</li> <li>• El conocimiento y entrevistas.</li> <li>• Plan de formación adecuado a las necesidades de OA.</li> <li>• Valorar y promover el talento.</li> </ul>
DAFO	Amenazas		Oportunidades	
CAME		Afrontar		Explotar
Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Organización y/o método.</li> <li>• Falta de planificación.</li> <li>• Caer en los tópicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar.</li> <li>• Planificar.</li> <li>• Dirigir.</li> <li>• Controlar.</li> </ul>	<p><b>A los Altos Directivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La herramienta EVD para valorar desempeño.</li> <li>• Utilizar Inteligencia Emocional.</li> <li>• Optimizar recursos.</li> </ul> <p><b>A los Mandos Intermedios y representantes sindicales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerza potestad organizativa.</li> <li>• Se tratan temas generales.</li> </ul> <p><b>Al resto de empleados públicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• progresión en la carrera horizontal y vertical.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La EGxC.</li> <li>• Formar en IE.</li> <li>• Los recursos Humanos y materiales.</li> <li>• La Organización.</li> <li>• Optimizar el tiempo al no dispersarse con temas muy específicos y desglosados.</li> <li>• El logro de la progresión de la carrera.</li> </ul>

**Tabla 33:** Análisis con herramientas DAFO y CAME.

Fuente: Elaboración propia, a partir de<sup>96</sup> varias asignaturas de la Diplomatura y del Grado de GAP. TFG 2014.

<sup>95</sup> Asignatura de Contabilidad Pública.- Ley 47/2003 Ley General Presupuestaria

<sup>96</sup> Varias asignaturas: GAd II, GC y DEOP.

A partir de la información de la que se dispone sería interesante realizar un cuestionario 360<sup>97</sup> entre los empleados públicos.

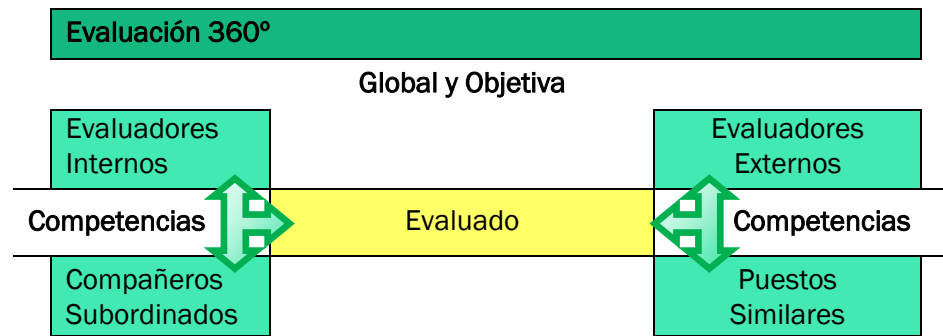
Es un método que, según Robbins, (1999 - pág.568) “*proporciona la retroalimentación del desempeño desde el círculo completo de contactos diarios que un empleado pudiera tener*”, es decir, todos evalúan a todos, tanto compañeros como jefes, como afiliados,... Robbins apunta también que entre las ventajas de aplicar este cuestionario está: su adaptación al trabajo en equipo, lo que permite obtener mediciones más precisas sobre la evaluación del desempeño y fomenta la participación de diferentes grupos de empleados públicos, lo que favorece una mayor objetividad.

Chiavenato (2002 - pág. 203) afirma que “*La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros*”.

Este tipo de evaluación nos proporciona una visión global y más objetiva, se realiza un cuestionario confidencial por parte de todos los evaluadores tanto internos como externos de un determinado evaluado. Se trata de recopilar información sobre el desarrollo de competencias del puesto de trabajo evaluado.

---

<sup>97</sup> El cuestionario 360 se sustituye por un cuestionario de competencias.



**Figura 30:** Modelo Evaluación 360°.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos asignatura GRRHH. TFG 2014.

#### 4.2.1. Debilidades

Implantar la EVD, siempre entraña una mayor inversión económica en la GRRHH, así como el refuerzo de las unidades especializadas en dicha gestión.

Diseñar e implantar indicadores de gestión, conlleva dificultades de atribución, medición y establecimiento de premios o recompensas que puedan permitir la evaluación.

A día de hoy, y después de casi 30 años de la Ley 30/84, a pesar de que en ella se ofrecía como instrumento de gestión por la creación de las RPT,s, las que se han establecido son insuficientes e incluso su establecimiento ha sido para cubrir la formalidad de cumplimiento del marco normativo. Su aprobación, muy cerrada, disminuye la capacidad de organización perjudicando a su plantilla.

Excesivo trabajo para establecer y consolidar la EVD, la progresión en la carrera profesional de los puestos de trabajo.

El presupuesto asignado a gastos de personal es excesivamente rígido y escaso.

Las autoevaluaciones son más subjetivas, más benévolas y sesgadas.

Necesario definir, elegir y valorar competencias desde el principio, a pesar de que, siempre son susceptibles de mejora.

---

#### 4.2.2. Amenazas

Externas al evaluado:

Falta de organización y/o de método, motivada por la necesidad de una implantación rápida e imponiendo a su personal evaluado unas competencias que pueden no ser las más convenientes, sin considerar el entorno cultural en el que se desenvuelven, la estructura organizativa ni si las condiciones de la AP son las más apropiadas.

Falta planificación y/o rigor al utilizar el método, lo que implica que, no se identifican con claridad las competencias que tienen los empleados públicos más brillantes en sus puestos, las que han de servir de referencia al resto de empleados. Esto significa que las herramientas utilizadas no son ni las más adecuadas ni las más fiables para su obtención.

Caer en los tópicos: dar todo por supuesto o entendido, a la hora de elegir y definir las competencias que serán el marco de referencia. Para que esto no ocurra, lo



ideal es realizar definiciones concretas de las competencias necesarias para la organización.

---

#### 4.2.3. Fortalezas

Entre las fortalezas que nos ofrece la evaluación podemos destacar:

1. La mejora de la comunicación horizontal y vertical en DRV.
2. Conocer lo que los jefes esperan de los empleados públicos y motivarlos.
3. Organizar, planificar y coordinar el trabajo.
4. Redactar y publicar un documento en el que figuran todos los objetivos individuales y esperados, así se puede conocer de forma clara como contribuyen todos y cada uno de los empleados públicos a los logros colectivos.
5. Las series de entrevistas: obligan a un dialogo, una comunicación que debe finalizar con un consenso entre todos los participantes, lo que refuerza la motivación y el compromiso.
6. Se detectan las necesidades formativas, ya que una mala evaluación es por déficit de la información sobre cómo debe realizar su trabajo y sobre las habilidades para desempeñarlo, por lo que se pueden

programar los cursos indispensables para una buena orientación formativa.

Ahora bien, como ventajas para implantar la EGxC en la DRV se citan, entre otras, para los empleados públicos que forman parte de la citada evaluación: Motivación y Optimización del valor que aportan a la Delegación.

Adecuación: del profesional al puesto de trabajo y viceversa, es decir, conseguir que cada profesional sea el más adecuado para el desempeño de las tareas encomendadas, a través de unos procedimientos que estén debidamente acreditados, que sean evidentes, equitativos e imparciales, así cada funcionario sabrá qué competencias tiene establecidas, qué productividad se espera y qué resultados son los deseados por la DRV.

Conseguir la excelencia: la cultura de la organización basada en las competencias facilita un desempeño de calidad, y esto favorece, la imagen corporativa del ISFAS.

#### 4.2.4. Oportunidades

---

Como oportunidades el EBEP entrega:

1. A los Altos Directivos:
  - La EVD herramienta para valorar el desempeño de los empleados.
  - Reconocer individualmente ese desempeño, lo que nos lleva a una discriminación positiva utilizando la inteligencia emocional.
  - Optimizando los RR.HH. se consigue mayor calidad, eficacia y asertividad en el trabajo.
2. A los Mandos Intermedios y representantes sindicales:
  - Se refuerza la potestad de organización.
  - Se tratan temas generales, no detalles insignificantes.
3. Al resto de los empleados: carrera horizontal o progresión, y vertical sin necesidad de oposición.

### 4.3. Resumen valorativo de los resultados

Se consideran varios los requisitos<sup>98</sup> para el éxito de la implantación de este proyecto en el futuro y a medio-largo plazo, entre los que podemos destacar:

**Compromiso de la dirección:** Todo cambio necesita el impulso y el apoyo incondicional de la dirección. Se realiza un cambio de cultura organizacional, por lo que, desde arriba y de forma expresa, deben hacer comprender hacia abajo que este cambio vincula la GRRHH con los valores estratégicos de la DRV, lo que a su vez deriva en el desarrollo de un marco legal que de la teoría lo lleve a la práctica.

**Implicación de los mandos intermedios:** para conseguir que este proyecto sea eficaz, es necesaria su participación, porque las competencias se desarrollan en el puesto de trabajo con su desempeño diario. La Dirección General de la Función Pública (en adelante, DGFP), debe ser el motor que impulse, coordine y ponga en marcha el proyecto, pero su aplicación necesita la participación de estos mandos responsables, puesto que desempeñan un rol importante en lo que se refiere a detectar y evaluar competencias.

**Pacto, unanimidad, aprobación:** se necesita la conformidad tanto de los representantes sindicales como de todos los actores del proyecto, de la evaluación, de la GxC, de la forma de aplicarlo. Es decir, se necesita transparencia y participación, y para conseguir las es preciso un plan de comunicación interna que dé a conocer el proyecto y lograr su implicación que llegue a todos los empleados públicos.

**Integración en un sistema de gestión informático nacional:** es conveniente que las bases de datos que ya existen se completen o amplíen con una nueva de GRRHH que esté vinculada directamente con los puestos de trabajo y con los empleados públicos que los ocupan o que puedan ocuparlos en el futuro, por lo que

<sup>98</sup> Datos: GxC en Admón., de CAA. pág.87.

también se incorporarían las competencias, relacionándose directamente con las RPT,s, lo que nos llevaría a una total actualización de los RR.HH.

**Tiempo:** todo cambio necesita tiempo, es por lo que su implantación hay que pensarla a medio y largo plazo tanto para su transmisión como para su asimilación. Hay que planificar una estrategia de implantación progresiva en todos los instrumentos de gestión. Planteando etapas de extensión y consolidación, por nivel y colectivos.

Todos estos requisitos son importantes, pero el que se considera más importante para conseguir el logro de la gestión y ExC en el conjunto de empleados públicos es conseguir que se sientan identificados con el objetivo del proyecto, es desear la mejora continua y creer que de verdad pueden modernizar y mejorar, alcanzando el reto de la nueva Administración Pública.

La EVD deberá estar enmarcada por un marco normativo legal de carácter general del rango que se considere conveniente: Orden Ministerial, Decreto, norma interna,...la cual contendrá las reglas y directrices para que sea llevada a cabo la implantación de la valoración del desempeño, detallando los principios, procedimiento, aplicaciones, elementos integrantes como evaluadores y evaluados, herramientas utilizadas como cuestionarios, así como todo lo que se considere adecuado.

Entre los aspectos a tratar podrían encontrarse:

- Planificar la evaluación con fechas concretas de inicio y fin.
- Objeto: Optimizar recursos tanto materiales como humanos o la redistribución del trabajo de forma equitativa.
- Objetivos claros, concretos y sencillos.
- Ámbito de aplicación: Identificar a los empleados públicos que van a tomar parte activa.
- Por último, el resultado de la evaluación y puesta en conocimiento de todas las partes involucradas.

A través de la recopilación de información y su comparación se puede observar que puestos de trabajo con idénticos requisitos, denominación, contenido y resultados, dependiendo del entorno en que se realizan, tienen un valor diferente. No es igual el trabajo realizado en una Delegación Provincial que en una Delegación Regional o en la Subdirección, porque se realizan y desarrollan en unas condiciones, con número de afiliados y expedientes a resolver muy diferentes.

El EBEP trata de integrar a todos los empleados públicos dentro de un único marco legal en la AP, sin embargo, más que acercar o unificar los grandes regímenes jurídicos: estatutario, funcionarial y laboral, lo que ha creado es un “núcleo regulador común”, manteniendo las especialidades, lo que no es susceptible de integración<sup>99</sup>.

Sería una pena no aprovechar la flexibilidad del EBEP para realizar unas RPT,s menos diferenciadas, de forma que se compensaría con la individualidad de la progresión en el futuro y de la EVD en el momento actual. De este modo, el contenido

---

<sup>99</sup> Molina Navarrete (2007 – pág. 127).

del puesto determinará la plaza que puede desempeñarlo y no al contrario, como sucede en la actualidad.

Lo favorable sería la mayor variedad y número de plazas posible para cada puesto, de este modo se favorecería la promoción profesional consiguiendo optimizar la eficacia de los RR.HH. toda vez que se daría cumplimiento al Art. 74<sup>100</sup> del EBEP.

---

<sup>100</sup> Ordenación de los puestos de trabajo.

## 5. PROPUESTA DE MEJORA: APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Se realiza este trabajo por considerarlo un reto para impulsar la ExC, un comienzo interesante y, por último, una herramienta esencial en el futuro avance en el desarrollo de la GRRHH. Lo que no significa, que a pesar de haber obtenido efectos positivos, quede muy lejos de su potencial de evolución en la innovación y progreso de mejora.

Es conveniente un sistema objetivo para evitar la arbitrariedad al “premiar” a los empleados públicos con el complemento de productividad para sacar beneficio.

Entre los obstáculos que se observan para la aplicación práctica de la EGxC y aprovechar de forma adecuada el gran potencial que ofrecen los RR.HH. es que en la Delegación no existe coordinación entre elementos como la estructura, normas, procesos, valores, cultura, etc., que forman parte de la organización, y la manera de llevar a cabo la GRRHH, lo que conlleva mayor dificultad en su desarrollo e implantación. Es decir, está integrado por diferentes tipos de RR.HH.: militares, guardias civiles, funcionarios y personal laboral, que por sus especiales características cada grupo se rige por una normativa diferente, y en escasas ocasiones, existe normativa común que afecta a todos, en general.

Se considera que la mejora y la evaluación van unidas de la mano, es decir, se complementan, no se considera viable evitar la primera y efectuar y establecer la segunda, sin olvidar que la mejora tiene sentido si inicialmente se lleva a cabo la evaluación, lo que nos lleva al diseño e implantación de planes de mejora a partir de los resultados obtenidos en la evaluación previa.<sup>101</sup>

A lo largo del segundo semestre de 2014 se aplicará el nuevo modelo obtenido con las mejoras realizadas, y se ampliará la muestra a las dos Delegaciones

---

<sup>101</sup> Libro Blanco del MAP – Año 2000 - pág. 72.



Provinciales dependientes de Valencia, que son Alicante y Castellón. De este modo, se amplía el número de empleados públicos implicados en el proyecto, de nuevo se someterá a retroalimentación y discusión interna y externa para las posibles mejoras y optimizaciones que puedan surgir.

En 2015 se quiere llevar a cabo un proyecto todavía más ambicioso del que, pese a su viabilidad, no se puede asegurar su implantación. Se pretende ampliar la muestra a otra Delegación Regional y sus Delegaciones Provinciales, siempre que el proyecto sea autorizado, lo que conlleva una segunda parte, que es su aceptación y participación de forma voluntaria por parte de los implicados, es decir, del personal.

Se intenta dar proyección, puesto que no se encontró una gran dificultad para el proceso de implantación, porque el método elegido resultó sencillo y fácil de gestionar. Se trata de que la evaluación y la mejora sean incorporadas de forma permanente y sistemática, y no única y exclusivamente para un período concreto o un momento determinado. Aparentemente, y fruto de los resultados para los participantes no resultó complicado ni supuso demasiado esfuerzo, sin olvidar que todo lo que es experimental sin ningún tipo de repercusión, no genera desasosiego, desconfianza ni supone presión. Fue una forma de acostumbrarse a esta nueva herramienta, lo que significa que en un futuro, cuando se aplique realmente, se verá como algo cotidiano y normal. También supuso satisfacción para los implicados en el proyecto, al comprobar que sus esfuerzos se vieron compensados positivamente en su puesto de trabajo logrando mejores resultados.

Sí aparecieron más dificultades en la EGxC, sobre todo para los evaluadores, ya que no es fácil evaluar las destrezas o habilidades de los comportamientos personales de los evaluados, a pesar de que uno de ellos está acostumbrado a realizar evaluaciones anuales del grupo militar. Las pautas que existen no siempre cumplen las expectativas deseadas o no ofrecen la ayuda esperada a los evaluadores.

Para evitar criterios de subjetividad de los evaluadores hacia los evaluados se realizan continuos controles de seguimiento y se pone énfasis en medidas de coordinación y formación de los mismos.

Se puede conseguir la mejora simplificando, organizando y, si fuera necesario, eliminando procedimientos que se habrán obtenido de la citada EGxC. Lo que nos lleva a abaratar costes, que a su vez supone un ahorro para la AP, gracias a la mejora obtenida en la misma.

La comunicación horizontal y vertical permite conocer qué es necesario mejorar y facilitar las prioridades en el desempeño de las competencias para que los procedimientos realizados sean más ágiles. Sin olvidar que con técnicos expertos en tecnologías de la información será más ágil y fácil introducir las mejoras y los cambios en el Delegación.

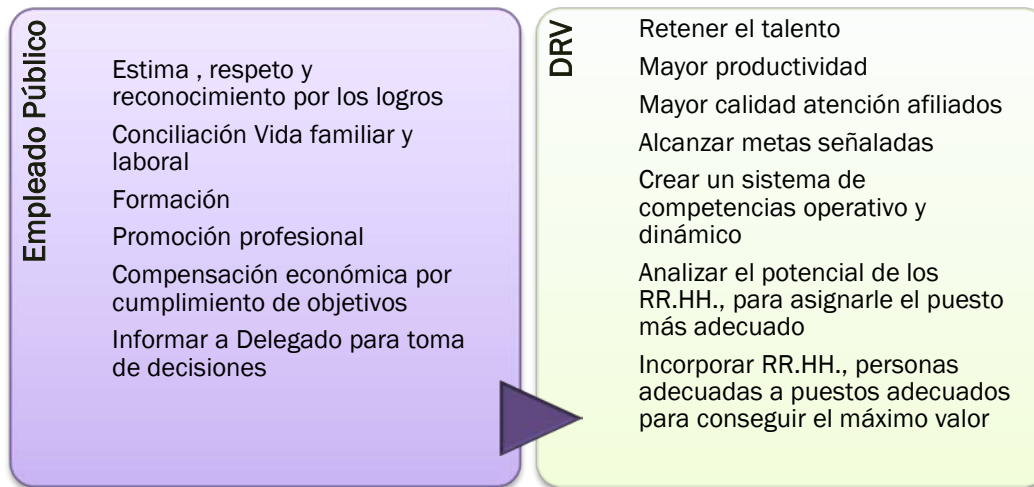
En los procesos de mejora, la comparación con otras unidades o AP similares, que hayan realizado EGxC, siempre es positiva, ya que se puede aprender de las soluciones que han encontrado para detectar problemas similares.

Conseguir que los empleados públicos maximicen su desempeño con mayor económica, eficacia y eficiencia, a través de la gestión por competencias:



**Figura 31:** Modelo para conseguir el mejor rendimiento de RR.HH.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de Profiles Internacional<sup>102</sup>. TFG 2014.

Hacer coincidir las necesidades del empleado público con las del Instituto:



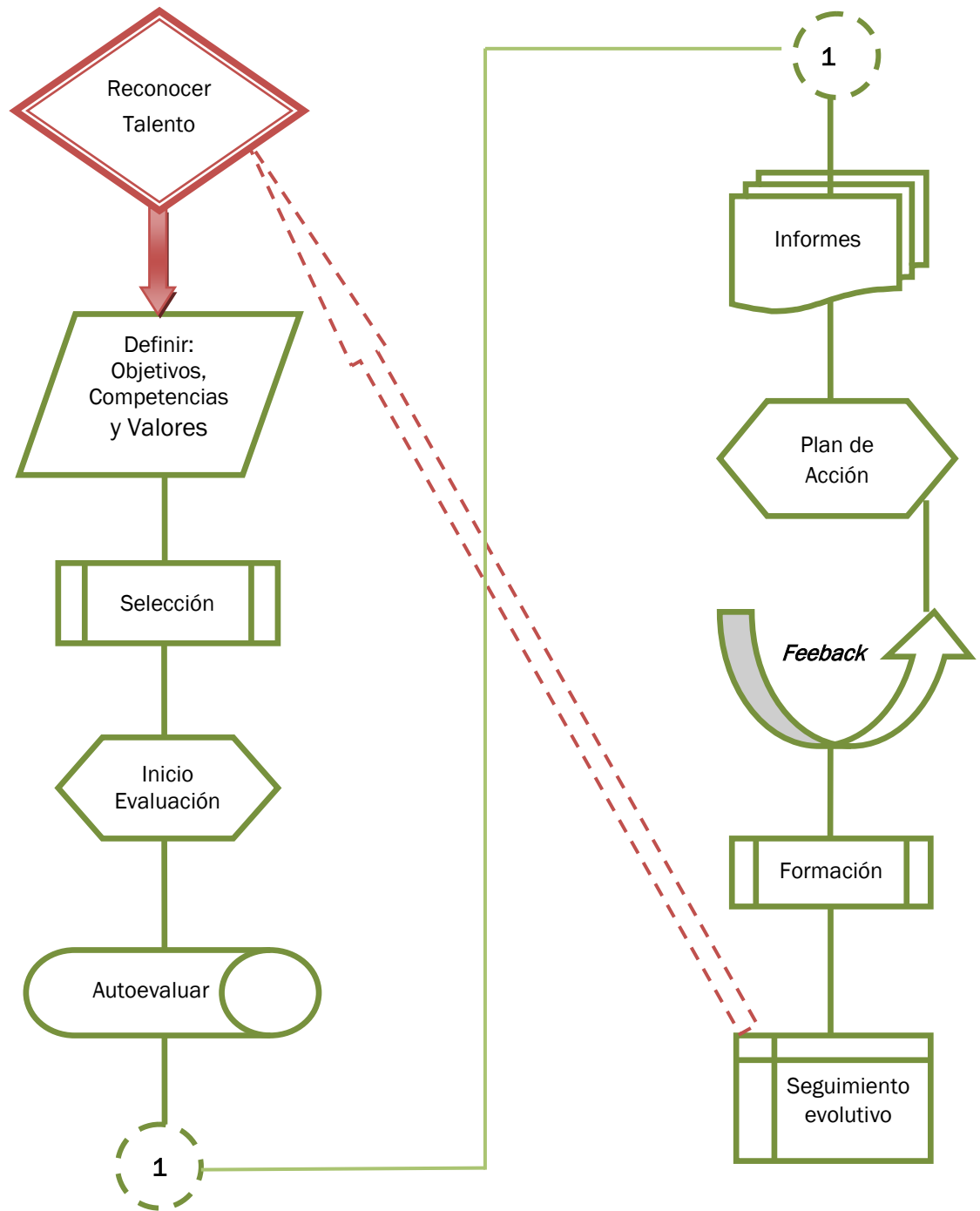
**Figura 32:** Necesidades de los empleados públicos y del ISFAS.  
Fuente: Elaboración propia, a partir de Profiles Internacional<sup>103</sup>. TFG 2014.

<sup>102</sup> Pablo Fernández – “Más allá de la Evaluación y el Desarrollo” – Claves para retener el talento.

<sup>103</sup> Pablo Fernández. “Más allá de la Evaluación y el Desarrollo”. Claves para retener el talento.

Entre las ventajas encontradas gracias a las herramientas utilizadas a lo largo del proyecto de la GxC en la GRRHH se podrían citar:

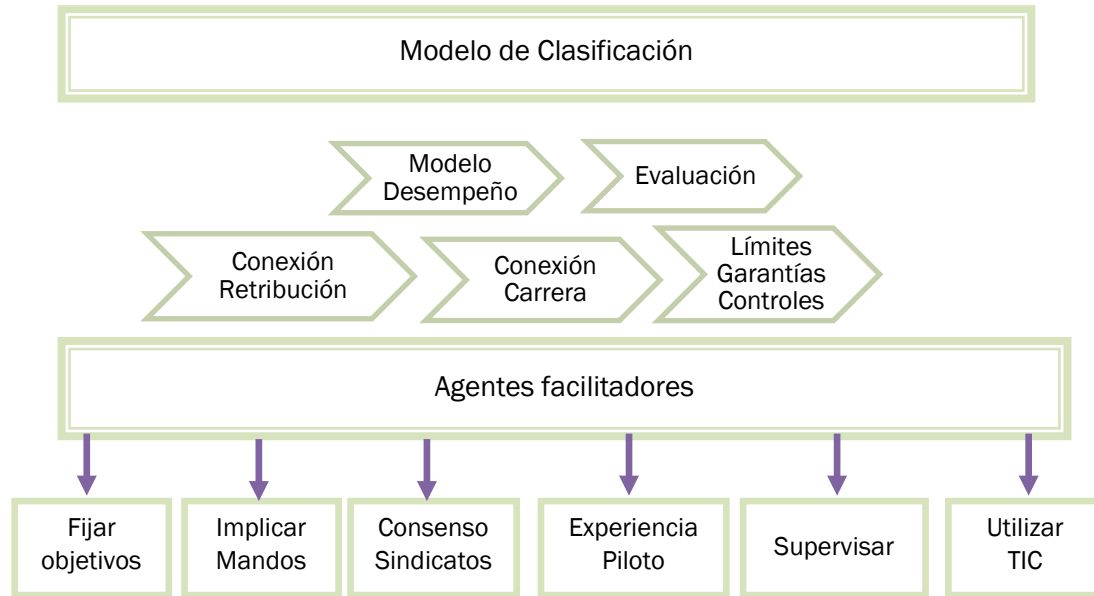
1. **Resalta la misión y los valores del Instituto.**- La naturaleza del servicio y las funciones prestadas, por sus singulares y especiales características del colectivo al que está enfocado, es lo que la hace diferente de otras AA.PP., al definir sus competencias específicas contribuye a resaltar los valores de la organización.
2. **Favorece un cambio cultural en cualquier AP.** Este es un tema subjetivo, difícil de medir, que sin embargo afecta directamente al desarrollo de todas y cada una de las AA.PP. Cualquier variación lleva unido un cambio en la cultura organizativa con la que el empleado público se siente identificado, y por ello hay que tomar las medidas que se consideren necesarias para reducir al mínimo los posibles riesgos, para que los RR.HH. se sientan identificados e involucrados con los cambios y nuevos objetivos, tanto psíquica como emocionalmente.
3. **Facilita la labor** en lo que se refiere a los empleados públicos, de integración, y de comunicación utilizando un lenguaje común.
4. **Es eficaz respecto al enfoque del comportamiento futuro** a medio y largo plazo del empleado público. El enfoque de competencias permite conocer el comportamiento pasado, el presente y ayuda a vislumbrar el futuro, y esto nos lleva a que las técnicas de evaluación de competencias dan la posibilidad de poner al trabajador ante una situación concreta y prever su respuesta, su comportamiento.



**Figura 33:** Esquema funcional del modelo propuesto.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Profiles Internacional. TFG 2014.

Las claves<sup>104</sup> de implantación para el desarrollo del proyecto, gestionando de forma adecuada los riesgos y contingencias, es conveniente que se tenga en cuenta:



**Figura 34:** Claves de implantación para el desarrollo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Hay Group “EVD” 2009. TFG 2014.

<sup>104</sup> Adaptado de “Evaluación del Desempeño” Hay Group. 2009.

## 5.1. Elaboración del Diccionario de Competencias

En el Capítulo 3, apartado 3.2, se destaca la importancia de la elaboración del diccionario de competencias para este proyecto en el que se reúnen y relacionan las competencias, ayuda a identificar las consideradas más adecuadas para la organización, facilita y sirve de apoyo a los actores de la evaluación. Así mismo, se explican las diferentes fases por las que ha pasado desde su preparación pasando por su elaboración hasta completar su total desarrollo. Se desgana el método de trabajo para obtener este elemento clave y necesario, recoge el diseño y el nivel que se asigna a los tres tipos de competencias y se detalla la composición de los grupos de trabajo.

En este apartado se avanza hasta desmenuzar todas y cada una de las competencias en el citado diccionario de competencias con una detallada descripción, con ejemplos de conductas positivas y negativas relacionadas con la competencia.

**DEFINICIONES Y EJEMPLOS DE CONDUCTAS ASOCIADAS A LAS  
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (CI)**

CI.01. ORIENTACIÓN AL AFILIADO		
Capacidad para dirigir el desempeño de las tareas con la eficacia necesaria para ofrecer un buen servicio al afiliado. Significa intentar comprender y satisfacer sus expectativas ofreciéndole soluciones adecuadas, todo ello enmarcado por los principios del Código de Conducta <sup>105</sup> del empleado público. De este modo se planifican las tareas y se identifican con la prestación del servicio público.		
	Conductas positivas	Conductas negativas
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona un buen servicio al afiliado.</li> <li>• Actúa con la cortesía propia de alguien que presta servicio y representa al Instituto.</li> <li>• Consciente de que su actuación refleja la imagen que el afiliado tiene del Instituto.</li> <li>• Responsable y cuidadoso con los recursos públicos.</li> <li>• Conoce el rol de empleado público sobre servicio al ciudadano.</li> <li>• Respeta y actúa según los principios éticos del Código de Conducta recogidos en el EBEP (austeridad, honradez, objetividad, transparencia, neutralidad, etc.).</li> <li>• Receptivo a los cambios y al uso de nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se muestra incorrecto en la atención y servicio al afiliado.</li> <li>• Se centra única y exclusivamente en su área de trabajo y olvida que forma parte del Instituto.</li> <li>• Sólo desempeña las tareas que le establecen a su puesto de trabajo o que considera que son adecuadas a su Subgrupo.</li> <li>• Irrespetuoso con los derechos individuales y colectivos de sus compañeros y de los afiliados.</li> <li>• Oculta información al afiliado y a sus compañeros.</li> <li>• Proporciona una atención y un servicio al afiliado inadecuado.</li> </ul>

**Tabla 34:** Definiciones y ejemplos de conductas relacionadas y asociadas a las competencias.

Fuente: Elaboración propia. Propuesta adaptada a las necesidades de la DRV. Generada a partir del trabajo realizado y publicado por Embid et Alíi "GxC en Admón. de CAA" y MINISDEF Subdirección General de Costes de RR.HH. TFG 2014.

<sup>105</sup> Ley 7/2007, de 12 de abril, EBEP. Título VI. Art. 54. "Deberes de los empleados públicos. Código de conducta".



CI.02.APRENDIZAJE PERMANENTE		
<p>Fomenta la actualización de sus conocimientos profesionales a su puesto de trabajo adecuándolos a las nuevas tecnologías informáticas y a los cambios modernizadores del Instituto. Su postura es flexible hacia un adecuado aprendizaje, conoce sus limitaciones intelectuales y emocionales. Posee afán de superación, desea aprender sobre temas nuevos y aplicar nuevas estrategias. Capacidad de absorber y aplicar su experiencia y la de sus compañeros, transmitiendo el “saber hacer” logrado.</p>		
	Conductas positivas	Conductas negativas
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en los planes formativos ofertados.</li> <li>• Participa en congresos, jornadas, etc., todo aquello que esté relacionado con su área de trabajo y pueda completar su formación profesional.</li> <li>• Se actualiza sobre los contenidos teóricos y prácticos de su ámbito de actuación.</li> <li>• Aplica con éxito los conocimientos teóricos adquiridos al desempeño de sus tareas.</li> <li>• Si tiene dudas solicita ayuda tanto a compañeros como a Jefes.</li> <li>• Demuestra interés por:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la aplicación de las nuevas tecnologías de la información, métodos o herramientas de trabajo en su área de trabajo.</li> <li>○ Por los procedimientos utilizados en otras AAPP, y que pueden beneficiar al Instituto.</li> </ul> </li> <li>• Conoce sus puntos débiles y fuertes en el puesto de trabajo.</li> <li>• Sabe transmitir sus conocimientos a otros empleados públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No participa en planes formativos.</li> <li>• Rechaza participar en temas relacionados con su área o puesto de trabajo.</li> <li>• No le gustan los cambios por lo que está cerrado a cualquiera que se le proponga, está aferrado al pasado.</li> <li>• Nunca resuelve problemas, los desvía al resto de compañeros.</li> <li>• No conoce ni tiene interés en lo que se refiera a las nuevas tecnologías informáticas y se resiste a trabajar con ellas.</li> <li>• Ineficaz a la hora de transmitir su experiencia o conocimiento, por lo que no se implica para enseñar a sus compañeros.</li> <li>• No le interesa el trabajo del resto de compañeros del Instituto.</li> </ul>

CI.03.COMPROMISO CON LA CALIDAD		
<p>Empeño en buscar la excelencia teniendo como base la mejora continuada en el desempeño de las tareas en el puesto de trabajo, dirigidas a conseguir las metas establecidas por el Instituto. Realizando seguimiento y revisión del trabajo y de información conseguida. De este modo, se identifican las posibles desviaciones en los objetivos establecidos y se redirigen con prontitud y celeridad.</p>		
	Conductas positivas	Conductas negativas
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora el trabajo realizado con celeridad y bien hecho.</li> <li>• Toma las decisiones oportunas para:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cumplir con los objetivos marcados.</li> <li>○ Que su trabajo quede bien concluido.</li> </ul> </li> <li>• Reconoce y aplica indicadores de calidad.</li> <li>• Exigente con el resultado en el desempeño de su trabajo.</li> <li>• No tolera demoras superfluas.</li> <li>• Analiza los procesos y los organiza o planifica en función de los errores y aciertos detectados.</li> <li>• Instaure métodos para evitar las desviaciones encontradas para que no vuelvan a ocurrir en el futuro.</li> <li>• Interpreta el grado de satisfacción del afiliado con el servicio prestado, y experimenta con las proposiciones aportadas “Una queja es un regalo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es desordenado.</li> <li>• Sólo le importa la rapidez y la cantidad y no la buena calidad de los resultados obtenidos.</li> <li>• Se muestra con indiferencia y desinterés:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Para realizar el desempeño de sus tareas.</li> <li>○ Para aprender y realizar cursos de formación.</li> <li>○ Para mejorar los procesos y procedimientos.</li> <li>○ Con el resto de sus compañeros del Instituto.</li> </ul> </li> <li>• No presta un buen servicio a los afiliados.</li> <li>• No repasa sus tareas, trabajos o informes realizados, da por hecho que siempre trabaja bien.</li> <li>• Menosprecia el trabajo desempeñado por el resto de compañeros.</li> <li>• Con su actuación desmotivada y afecta al clima laboral del Instituto.</li> </ul>

CI.04.DESEMPEÑO TRASVERSAL		
<p>Capacidad de cooperar y compartir información necesaria con el resto de compañeros ya sean de su misma área de trabajo o de otra distinta, con el fin de conseguir los objetivos del Instituto, sin temor a perder valor. Esto supone capacidad de comunicación horizontal y vertical, de colaboración formal e informal, sin perder del horizonte de qué lugar ocupa dentro de la organización del Instituto.</p>		
	Conductas positivas	Conductas negativas
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su atención al afiliado es de calidad, está preparado para averiguar sus necesidades o expectativas aunque no le correspondan al ámbito de su área de trabajo.</li> <li>• Aprende los procesos y procedimientos del Instituto siendo capaz de relacionar su área de trabajo con otras, facilitando la cooperación para ofrecer una atención adecuada al afiliado.</li> <li>• Si se realizan cambios en el entorno, no solo le preocupa su área de trabajo, sino la mejora continuada en todo el Instituto.</li> <li>• Sabe de la importancia de colaborar y cooperar entre compañeros, tanto internos como externos, para prestar una buena atención y un buen servicio al afiliado.</li> <li>• Trata de conocer la visión de conjunto del Instituto para una buena interrelación con el resto de AP, tanto interna como externa.</li> <li>• Sigue los protocolos establecidos por el Instituto para archivar los expedientes, de modo, que sean públicos y puedan ser consultados y utilizados por el resto de compañeros.</li> <li>• Sabe que es necesario e imprescindible para el buen funcionamiento del Instituto, compartir la información, por lo que pone al alcance de todos la que posee realizando esquemas, tablas o cualquier modo que la haga más fácil y comprensible.</li> <li>• Promueve y coopera en las proposiciones dirigidas a revisar o rediseñar procesos de trabajo que tengan la posibilidad de mejorar la prestación del servicio.</li> <li>• Capaz de crear redes interadministrativas de contacto o con profesionales que no presten servicio en AP. Diseña reglas oportunas que las agrupen y den oficialidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huye del trabajo en equipo, es individualista y solo se dedica a su puesto de trabajo.</li> <li>• Rechaza la colaboración con otras áreas o unidades de trabajo.</li> <li>• Posee un enfoque incompleto de otros procesos del Instituto.</li> <li>• Sigue pensando como en el pasado “la información es poder”, por lo que solo entrega la información que posee si el Delegado del Instituto o cualquier otro superior se la requieren.</li> <li>• Desinteresado en seguir las reglas o protocolos establecidos para archivar y consultar los expedientes.</li> <li>• Ninguno de sus compañeros sabe con claridad cuáles son sus cometidos en el desempeño de su trabajo.</li> <li>• Rechaza las relaciones interpersonales con el resto de compañeros del Instituto, prefiere monopolizar para manejar.</li> </ul>

**DEFINICIONES Y EJEMPLOS DE CONDUCTAS ASOCIADAS A LAS  
COMPETENCIAS TÉCNICAS (CT)**

CT.01.USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC,s)		
Manejo de los sistemas y TIC,s disponibles en el Instituto. Conoce tanto el hardware como el software que se utiliza en el Instituto. Propone cambios organizativos en función de los medios disponibles o que se prevé o se espera introducir en un futuro próximo.		
	Conductas positivas	Conductas negativas
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe investigar y sacar el mayor partido al uso de las nuevas tecnologías informáticas que tiene a su alcance tanto si utiliza como si no asiduamente para el desempeño de su trabajo.</li> <li>• Capaz de optimizar los recursos disponibles y conseguir mayor calidad en la prestación del servicio a los afiliados.</li> <li>• Utiliza la tecnología para detectar necesidades y dar soluciones a los procesos en su área de trabajo y en otras áreas del Instituto.</li> <li>• Utiliza las nuevas tecnologías favoreciendo el aumento de la productividad en el Instituto, desempeñando una mayor cantidad de tareas, con más celeridad, calidad y reducción del tiempo de trabajo.</li> <li>• Propone ideas innovadoras para la prestación del servicio al afiliado.</li> <li>• Unifica criterios apoyándose en el uso de tecnologías, transmite y facilita sus conocimientos para el mejor desempeño del resto de compañeros.</li> <li>• El uso de tecnología fortalece las relaciones interpersonales y favorece la comunicación horizontal y vertical, formal e informal con otros empleados públicos que desempeñan su puesto de trabajo en otro punto de la geografía española, sin elevar el coste económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee solo los conocimientos básicos para la utilización del uso de las nuevas tecnologías de la información.</li> <li>• Se distrae con facilidad y pierde el tiempo en su trabajo, utilizando para su propio beneficio o entretenimiento el uso de las tecnologías.</li> <li>• Toda la información la da por buena y fiable sin verificarla.</li> <li>• No se preocupa por aprender, lo que implica que depende del resto de compañeros porque no se actualiza.</li> <li>• Se desborda o angustia con el exceso de información que hay para revisar, seleccionar y trabajar.</li> </ul>

CT.02.CAPACIDAD COGNITIVA		
Capaz de asimilar las situaciones conflictivas tomar decisiones y resolverlas, de forma lógica y coherente, es decir, tiene capacidad de resiliencia <sup>106</sup> , Identifica y relaciona modelos entre situaciones y aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.		
	Conductas positivas	Conductas negativas
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está integrado como parte del conjunto de empleados públicos del Instituto lo que redundará en un incremento del rendimiento.</li> <li>• Adapta los recursos disponibles para el desempeño de las tareas en el Instituto, en beneficio de todos: afiliados, compañeros, y para el suyo propio.</li> <li>• Localiza, organiza e integra datos de diferentes fuentes dentro de un marco normativo de legalidad para utilizarlos en beneficio del servicio.</li> <li>• Capaz de afrontar problemas de diferentes áreas de trabajo y propone soluciones eficaces e integrales.</li> <li>• Identifica nexos de unión causales.</li> <li>• Fragmenta o descompone un problema en pequeñas porciones de más fácil solución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuye su rendimiento laboral por varios motivos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No se integra con el resto de compañeros.</li> <li>○ Siempre está malhumorado o molesto.</li> <li>○ Le aburre el desempeño de su trabajo.</li> </ul> </li> <li>• Todo lo anterior redundará en detrimento:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Del buen clima laboral contagiando al resto de empleados públicos.</li> <li>○ De la calidad y cantidad de trabajo realizado.</li> <li>○ De la prestación del servicio al afiliado.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>106</sup> Resiliencia o resiliencia es la capacidad del ser humano para afrontar las situaciones adversas, asimilarlas y solucionarlas, consiguiendo salir fortalecido de ellas. Se aplica tanto a lo profesional como a lo personal.

CT.03.DOMINIO TÉCNICO PROFESIONAL		
<p>Conoce y domina con precisión su ámbito de desempeño profesional. Posee un conjunto de conocimientos técnicos, teóricos, académicos, profesionales y se mantiene actualizado de forma permanente. Capaz de realizar feedback sobre su propio desempeño. Capaz de identificar nuevos enfoques frente a problemas similares, no sólo de su área o puesto de trabajo, incluso en el resto de áreas del Instituto. Cuestiona los supuestos tradicionales.</p>		
	Conductas positivas	Conductas negativas
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capaz de optimizar los recursos disponibles, los tiempos de trabajo de su área de trabajo e incluso de otras áreas del Instituto.</li> <li>• Facilidad para adaptarse a los cambios si esto supone ofrecer un mejor servicio al ciudadano y repercute de forma positiva en el desempeño no sólo de su puesto de trabajo sino en el del resto de compañeros.</li> <li>• Proactivo en valorar el impacto de conocimientos técnicos pasados y presentes dirigidos a la mejora continuada en el futuro.</li> <li>• Profundiza en el área de su responsabilidad en el puesto de trabajo y se le reconoce como especialista en el tema.</li> <li>• Posee pilares sólidos para el desempeño de su puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es capaz de agilizar ni optimizar las tareas o los tiempos de su área de trabajo, utilizando los recursos disponibles, prefiere que le vean siempre trabajando aunque sea en detrimento del servicio al afiliado o del su propio bienestar.</li> <li>• Sólo realiza el desempeño de las tareas que se le encomiendan.</li> <li>• No le gustan los cambios y no se adapta a todo lo que representa nuevo o modernizar, considera que lo mejor es seguir con lo tradicional.</li> <li>• Su conocimiento es básico para poder realizar el desempeño de las tareas que le corresponden.</li> </ul>

**DEFINICIONES Y EJEMPLOS DE CONDUCTAS ASOCIADAS A LAS  
COMPETENCIAS PERSONALES (CP)**

CP.01.ANÁLISIS DE SITUACIONES Y TOMA DE DECISIONES. <sup>107</sup>				
Definición				
Capacidad y preocupación por encontrar y evaluar las situaciones problemáticas e intentar dar soluciones viables, aislando e investigando los elementos que la componen para estudiar las posibles alternativas. Averigua lo que produce el conflicto y lo que pueden ser sus repercusiones, de forma responsable, lógica y con metodología sin apresurarse en las respuestas. Su actitud es solvente y competente para tomar las decisiones esperadas.				
La competencia supone				
◆ Saber la normativa legal		◆ Dominar el procedimiento		◆ Compromiso
◆ Flexibilidad		◆ Visión estratégica		◆ Confianza personal
	1. Separa correctamente las partes del problema y toma decisiones según las normas y procedimientos establecidos.	Identifica situaciones, valora las posibles consecuencias y actúa según las deducciones.		
		2. No habituales.	3. Difíciles.	4. Complejas de impacto para el Instituto.
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conoce, identifica y analiza las partes o las situaciones de un problema y sabe aplicar e interpretar las soluciones definidas en las normas o procedimientos.</li> <li>■ Recopila información, actualiza si necesario, transcribe, y la deja al alcance de todos sus compañeros, para prevenir futuros problemas y poder dar soluciones.</li> <li>■ Si es necesario, asume la toma de decisión de forma autónoma.</li> <li>■ Identifica y propone mejoras sobre procedimientos dentro del Instituto, y motiva o argumenta sus actuaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es rápido y eficaz en decidir y trabaja con celeridad y calidad.</li> <li>■ Reconoce los motivos habituales a corto, medio y largo plazo, comparándolos con los que se le plantean.</li> <li>■ Establece relación causa-efecto.</li> <li>■ Define sus propios códigos de actuación.</li> <li>■ Sabe priorizar las tareas a desempeñar, optimizando el tiempo.</li> <li>■ Si aparecen tareas urgentes, se realizan las primeras antes que las diarias.</li> <li>■ Solicita la colaboración de expertos.</li> <li>■ Crea su propio método, siempre enmarcado por la legalidad.</li> <li>■ Mantiene actualizada su información y formación para identificar causas, efectos, y tener un pilar en el que basar sus decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investiga las causas del problema, aunque se hubieran producido en el pasado y sean inhabituales.</li> <li>■ Considera los posibles efectos en el Instituto.</li> <li>■ Sabe reconocer sus errores y aprende de ellos.</li> <li>■ Planifica y organiza sus tareas teniendo en cuenta el medio y largo plazo.</li> <li>■ Su actuación esta dentro del marco legal, en beneficio del Instituto pero interpreta la norma tomando la condición más favorable para el afiliado.</li> <li>■ Explica y razona sus decisiones.</li> <li>■ Tenaz en alcanzar metas y objetivos.</li> <li>■ Adapta su decisión según la situación en que se desarrolla.</li> <li>■ Resiste bien a la presión tanto de compañeros, de superiores, de afiliados o por exceso de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseña fórmulas de mejora continua para lograr la excelencia.</li> <li>■ Adapta las decisiones optimizando los medios de que dispone.</li> <li>■ Facilita su opinión, si se la solicitan en decisiones de su área de trabajo o del Instituto.</li> <li>■ Estudia diferentes situaciones y toma decisiones de impacto, es decir, que seguirán teniendo validez en el futuro para el Instituto.</li> <li>■ Detecta situaciones complejas y se anticipa.</li> </ul>

<sup>107</sup> Adaptado a las necesidades de la DRV de *Embid et alii* en GxC en Admón., de CAA

CP.02.FLEXIBILIDAD <sup>108</sup>														
Definición														
Capaz de adaptar su propia conducta para lograr los objetivos, cuando surgen dificultades, cambios en el entorno y en la organización. Se conduce con responsabilidad y criterio razonable en situaciones de incertidumbre siendo capaz de tomar decisiones. Adapta su enfoque si la situación cambiante lo requiere, valorando perspectivas diferentes y/o encontradas.														
La competencia supone														
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Interés por los cambios, por negociar para llegar a acuerdos</li> </ul>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Análisis de situación y entorno</li> <li>◆ Respeto, adaptación, empatía</li> <li>◆ Formación continua</li> </ul>														
Adaptarse a las nuevas situaciones														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 25%;">1. Acepta la necesidad</th> <th style="width: 25%;">2. Aplica las normas habituales</th> <th style="width: 25%;">3. Adapta su conducta y comportamiento</th> <th style="width: 25%;">4. Adapta su estrategia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Ejemplos de conductas relacionadas</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Admite nuevos modelos y métodos y facilita su inclusión.</li> <li>■ Admite el cambio de buen grado, si se considera necesario para prestar un buen servicio al afiliado.</li> <li>■ No cuestiona los cambios.</li> <li>■ Admite el trabajo en equipo y colabora.</li> <li>■ Si lo considera necesario, solicita apoyo para su adaptación al nuevo cambio.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se relaciona de forma eficaz con los diferentes afiliados.</li> <li>■ Se adapta con rapidez a los nuevos cambios.</li> <li>■ Demuestra un total interés por la formación adecuada para adaptarse al nuevo cambio.</li> <li>■ Estudia nuevas situaciones en las que aplicar los nuevos cambios adquiridos.</li> <li>■ Aprende y aplica en el menor espacio de tiempo nueva normativa.</li> <li>■ Investiga y aplica las novedades en su área de trabajo.</li> <li>■ Le gusta todo lo que se refiere a innovación y no antepone la forma tradicional como la mejor.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudia, aprende, implanta y aplica las nuevas herramientas tecnológicas.</li> <li>■ Le resulta fácil trabajar con otros empleados públicos o con grupos heterogéneos de trabajo.</li> <li>■ Reestructura y reorganiza sus tareas y su puesto de trabajo para que resulten más eficaces.</li> <li>■ Promueve el cambio y lo asume como necesario.</li> <li>■ Capaz de admitir otros puntos de vista, dando una nueva perspectiva al trabajo.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capaz de reconocer las oportunidades para el cambio.</li> <li>■ Motiva a los compañeros a aceptar el cambio y aceptar la formación útil para adaptarse mejor.</li> <li>■ En su área de trabajo, lidera el cambio.</li> <li>■ Actúa para reducir al máximo las resistencias al cambio, siendo el modelo a seguir de cómo actuar.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>						1. Acepta la necesidad	2. Aplica las normas habituales	3. Adapta su conducta y comportamiento	4. Adapta su estrategia	Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Admite nuevos modelos y métodos y facilita su inclusión.</li> <li>■ Admite el cambio de buen grado, si se considera necesario para prestar un buen servicio al afiliado.</li> <li>■ No cuestiona los cambios.</li> <li>■ Admite el trabajo en equipo y colabora.</li> <li>■ Si lo considera necesario, solicita apoyo para su adaptación al nuevo cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se relaciona de forma eficaz con los diferentes afiliados.</li> <li>■ Se adapta con rapidez a los nuevos cambios.</li> <li>■ Demuestra un total interés por la formación adecuada para adaptarse al nuevo cambio.</li> <li>■ Estudia nuevas situaciones en las que aplicar los nuevos cambios adquiridos.</li> <li>■ Aprende y aplica en el menor espacio de tiempo nueva normativa.</li> <li>■ Investiga y aplica las novedades en su área de trabajo.</li> <li>■ Le gusta todo lo que se refiere a innovación y no antepone la forma tradicional como la mejor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudia, aprende, implanta y aplica las nuevas herramientas tecnológicas.</li> <li>■ Le resulta fácil trabajar con otros empleados públicos o con grupos heterogéneos de trabajo.</li> <li>■ Reestructura y reorganiza sus tareas y su puesto de trabajo para que resulten más eficaces.</li> <li>■ Promueve el cambio y lo asume como necesario.</li> <li>■ Capaz de admitir otros puntos de vista, dando una nueva perspectiva al trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capaz de reconocer las oportunidades para el cambio.</li> <li>■ Motiva a los compañeros a aceptar el cambio y aceptar la formación útil para adaptarse mejor.</li> <li>■ En su área de trabajo, lidera el cambio.</li> <li>■ Actúa para reducir al máximo las resistencias al cambio, siendo el modelo a seguir de cómo actuar.</li> </ul>
	1. Acepta la necesidad	2. Aplica las normas habituales	3. Adapta su conducta y comportamiento	4. Adapta su estrategia										
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Admite nuevos modelos y métodos y facilita su inclusión.</li> <li>■ Admite el cambio de buen grado, si se considera necesario para prestar un buen servicio al afiliado.</li> <li>■ No cuestiona los cambios.</li> <li>■ Admite el trabajo en equipo y colabora.</li> <li>■ Si lo considera necesario, solicita apoyo para su adaptación al nuevo cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se relaciona de forma eficaz con los diferentes afiliados.</li> <li>■ Se adapta con rapidez a los nuevos cambios.</li> <li>■ Demuestra un total interés por la formación adecuada para adaptarse al nuevo cambio.</li> <li>■ Estudia nuevas situaciones en las que aplicar los nuevos cambios adquiridos.</li> <li>■ Aprende y aplica en el menor espacio de tiempo nueva normativa.</li> <li>■ Investiga y aplica las novedades en su área de trabajo.</li> <li>■ Le gusta todo lo que se refiere a innovación y no antepone la forma tradicional como la mejor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudia, aprende, implanta y aplica las nuevas herramientas tecnológicas.</li> <li>■ Le resulta fácil trabajar con otros empleados públicos o con grupos heterogéneos de trabajo.</li> <li>■ Reestructura y reorganiza sus tareas y su puesto de trabajo para que resulten más eficaces.</li> <li>■ Promueve el cambio y lo asume como necesario.</li> <li>■ Capaz de admitir otros puntos de vista, dando una nueva perspectiva al trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capaz de reconocer las oportunidades para el cambio.</li> <li>■ Motiva a los compañeros a aceptar el cambio y aceptar la formación útil para adaptarse mejor.</li> <li>■ En su área de trabajo, lidera el cambio.</li> <li>■ Actúa para reducir al máximo las resistencias al cambio, siendo el modelo a seguir de cómo actuar.</li> </ul>										

<sup>108</sup> Directorio de competencias para AP. Versión preliminar. Secretaría de Gestión Pública. Oficina Nacional de Empleo. Agosto 2009. pág.6



CP.03.AUTONOMÍA PERSONAL <sup>109</sup>						
Definición						
Capaz de trabajar de forma autónoma e independiente, con criterio propio y gran responsabilidad, sin necesidad de instrucciones diarias, superior que supervise o manual de procedimiento. Siempre que no sea lo estrictamente necesario o fuera de lo considerado como normal y cotidiano. Actitud proactiva de anticiparse a las demandas y necesidades de su área o puesto de trabajo.						
La competencia supone						
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Domina su área de trabajo, sus tareas y conoce las del resto de áreas del Instituto.</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Análisis de situaciones</li> <li>◆ Confianza personal</li> <li>◆ Capaz de tomar decisiones</li> </ul>						
Actúa de forma autónoma en su puesto de trabajo:						
1. Ante situaciones habituales.		2. Ante situaciones no habituales.		3. Desarrolla sus propias soluciones y propuestas.		
4. Asume riesgos, toma decisiones y plantea alternativas.						
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dentro de su rol, actúa con autonomía e independencia.</li> <li>■ Necesita que le dirijan, supervisen e instruyan al asignarle nuevas tareas.</li> <li>■ Asume los resultados positivos o negativos de su desempeño.</li> <li>■ Domina las competencias asignadas a su área o puesto de trabajo.</li> <li>■ Desempeña sus tareas y competencias cotidianas con autonomía.</li> <li>■ Si las tareas son nuevas solicita instrucciones y supervisión.</li> <li>■ No asume tareas que no puede desempeñar y lo comunica a su superior.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demuestra que puede solucionar situaciones de complejidad media, capaz de adaptarse a cambios o situaciones imprevistas.</li> <li>■ Reconoce situaciones no habituales y no muy complejas y sabe actuar de forma correcta ante ellas.</li> <li>■ Realiza un método a seguir ante estas situaciones, con sus correspondientes soluciones y lo supervisa su superior jerárquico.</li> <li>■ En situaciones de incertidumbre, es capaz de tomar decisiones enmarcadas en la legalidad.</li> <li>■ Capaz de reconocer sus errores y responsabilizarse de su actuación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Autónomo e independiente en situaciones nada habituales.</li> <li>■ Buscar las posibles soluciones que existen, sopesa los posibles riesgos, aporta decisiones e intenta la mejora continua.</li> <li>■ Replantea los errores para buscar nuevas alternativas y soluciones.</li> <li>■ Posee visión táctica, es decir, es capaz de proponer otras alternativas en su área o incluso en otras áreas de trabajo.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pone en práctica nuevos métodos de trabajo, asumiendo riesgos y valorando los beneficios o inconvenientes, y las posibles consecuencias.</li> <li>■ Sabe compaginar su autonomía con el trabajo en equipo.</li> <li>■ Su visión estratégica favorece la identificación y cumplimiento de objetivos.</li> <li>■ Detecta lo que no funciona en el puesto de trabajo, e intenta anticiparse a futuros problemas proponiendo mejoras con buen criterio.</li> <li>■ Capaz de controlar y afrontar con total autonomía las decisiones difíciles tanto profesionales como personales.</li> </ul>					

<sup>109</sup> Adaptado a las necesidades de la DRV de *Embid et alii* en GxC en Admón., de CAA

CP.04.INICIATIVA <sup>110</sup>				
Definición				
Capacidad para idear, inventar o emprender algún tipo de trabajo, tomar la iniciativa y adelantarse a la actuación del resto de empleados públicos. Es anticiparse a los problemas, de forma espontánea y no programada, que puedan surgir e iniciar las acciones para solucionar los obstáculos alcanzando las metas específicas.				
La competencia supone				
◆ Visión estratégica		◆ Orientación al afiliado		◆ Orientación a resultados
◆ Flexibilidad		◆ Habilidad comunicativa		◆ Alta autoestima
	1. Muestra capacidad de decisión y empuje, si situaciones diferentes o contrapuestas.	2. Analiza las diferentes situaciones y valora los posibles efectos.	3. Capaz de distinguir cuál es la estrategia más adecuada o más favorable	4. Se maneja con habilidad de decisión en situaciones conflictivas.
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Si situaciones con RR.HH., o afiliados:</li> <li>■ Desarrolla empatía.</li> <li>■ Utiliza la inteligencia emocional para utilizar frases adecuadas.</li> <li>■ Ofrece diferentes alternativas.</li> <li>■ Sabe escuchar a las partes en conflicto.</li> <li>■ Si situaciones con procesos o procedimientos:</li> <li>■ Domina el proceso, procedimiento o servicio que hay que solucionar.</li> <li>■ Investiga sobre posibles soluciones anteriores o solicita opinión a empleados o superiores con experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analiza los supuestos beneficios.</li> <li>■ Participa de forma activa y analiza las situaciones y sus posibles resultados.</li> <li>■ Resume las posibilidades de logro.</li> <li>■ Investiga, utiliza y ordena la información y normativa que existe o localiza.</li> <li>■ Identifica lo que puede ser más eficaz.</li> <li>■ Realiza una valoración objetiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ordena y prepara todo el procedimiento para localizar la estrategia más favorable.</li> <li>■ Detalla con rigor las ventajas o inconvenientes de la estrategia o decisión.</li> <li>■ Trata de tomar la decisión considerada más ventajosa.</li> <li>■ Adapta evidencias externas a los intereses de la estrategia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aplica de forma conveniente las estrategias de la teoría a la práctica.</li> <li>■ Realiza formación permanente.</li> <li>■ El objetivo es equilibrar la decisión entre el Instituto y el afiliado.</li> <li>■ Es tenaz para buscar soluciones, si necesario resuelve según la condición más beneficiosa para el afiliado.</li> <li>■ Resuelve la situación cumpliendo las expectativas esperadas por el afiliado.</li> </ul>

<sup>110</sup> Competencias laborales en la AP. 2002

CP.05.MOTIVACIÓN <sup>111</sup>				
Definición				
<p>Capaz de iniciar a partir de estímulos tanto internos (automotivación), como externos (algo o alguien despierta mi motivación) que genera en los empleados públicos reacciones diferentes, en general se motiva con intereses individuales u organizacionales. Destaca por el compromiso con el Instituto y su misión, el interés por obtener logros en el desempeño de las competencias, el grado de dedicación y el ajuste entre los intereses personales y los de su cargo u organización, obteniendo como resultado mayor eficacia y eficiencia.</p>				
La competencia supone				
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Influencia formal e informal</li> <li>◆ Empatía</li> <li>◆ Amabilidad y cortesía</li> <li>◆ Dirección de personas</li> <li>◆ Asertividad</li> <li>◆ Trabajo en equipo</li> <li>◆ Sabe escuchar</li> <li>◆ Autocontrol</li> <li>◆ Alta autoestima</li> </ul>				
	Relaciones interpersonales habituales favorables.	Interesado en las relaciones interpersonales.	Impulsa las relaciones interpersonales externas a su área de trabajo.	Realiza, mantiene y fomenta relaciones asertivas internas y externas al Instituto.
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consigue un clima laboral:</li> <li>■ Agradable y cordial.</li> <li>■ De aprendizaje y superación.</li> <li>■ De trabajo en equipo.</li> <li>■ Delega tareas rutinarias y da las gracias por el buen desempeño realizado.</li> <li>■ Mantiene informados a sus superiores tanto de lo positivo como de lo negativo, y de los esfuerzos realizados por los empleados públicos.</li> <li>■ Evita que les afecten de forma negativa los resultados a sus compañeros, animándoles a continuar con su trabajo, y superando las dificultades surgidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capaz de interpretar los mensajes no verbales.</li> <li>■ Facilidad para empatizar y las relaciones interpersonales.</li> <li>■ Facilita la intercomunicación y la escucha activa.</li> <li>■ Muestra amabilidad, cortesía y cordialidad lo que favorece que los compañeros le hagan participe de sus asuntos laborales y personales.</li> <li>■ Sabe identificar las emociones y sentimientos de otros, de forma respetuosa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capaz de entender, identificar y empatizar con los intereses de otros.</li> <li>■ Comparte con los compañeros sus estados de ánimo o situaciones favorables o desfavorables sin agobiar.</li> <li>■ Maneja las nuevas tecnologías para establecer, mantener y desarrollar las relaciones externas interpersonales favorables para el desempeño del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consigue nuevos contactos y relaciones favorables para el Instituto en entornos difíciles de alcanzar.</li> <li>■ Transmite y genera entusiasmo en el desempeño del trabajo.</li> <li>■ Consigue la participación activa de los compañeros.</li> <li>■ Se implica con los nuevos o posibles cambios del Instituto, y logra la implicación y el compromiso por parte del resto de compañeros.</li> </ul>

<sup>111</sup> Lourdes Canós Darós: *Motivar a las personas una aplicación particular 2012*. - M. Alles. 2009. "Diccionario de competencias. Argentina". Ediciones Granica.

CP.06.LIDERAZGO <sup>112</sup>				
Definición				
"El arte o el proceso de influir en los empleados públicos, para que estos intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr o contribuir a las metas del grupo" (Aguirre, Castillo y Tous. 1999. pág. 256). Es la actividad capaz de influir en el comportamiento del resto de empleados públicos para lograr determinados objetivos. (De Miguel, 2010. pág. 413). Influir para lograr una meta común y compartida, obteniendo el apoyo y el compromiso del resto de compañeros. Se asume el rol de líder y es el referente al establecer los valores compartidos del resto del equipo de trabajo.				
La competencia supone				
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Capacidad de comunicación horizontal y vertical, formal e informal. Relaciones interpersonales.</li> <li>◆ Visión estratégica.</li> <li>◆ Dirección de personas</li> <li>◆ Orientación a resultados</li> </ul>				
	1. Orienta a su equipo hacia objetivos comunes	2. Consigue la motivación del equipo	3. Es el líder del equipo	4. Posee una visión de futuro real y viable.
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sabe compartir información con su equipo, y fomenta la comunicación horizontal y vertical, formal e informal.</li> <li>■ Mantiene a su equipo informado acerca de los fines del Instituto y los posibles cambios a medio o largo plazo que les puedan afectar.</li> <li>■ Sabe cuál es la posición de su equipo.</li> <li>■ Es consciente de sus recursos tanto materiales como humanos.</li> <li>■ Pone objetivos reales y organiza al equipo de forma que puedan conseguirlos.</li> <li>■ Cree en la Misión, Visión y Valores del Instituto, por lo que dirige al equipo hacia un servicio de calidad al afiliado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asume su rol de supervisor, sin embargo participa de forma activa en su equipo.</li> <li>■ Interrelaciona con su equipo y favorece que le comuniquen necesidades.</li> <li>■ Favorece una visión optimista del futuro, como líder, les aporta seguridad y confianza.</li> <li>■ Reconoce y valora los logros de su equipo y le felicita.</li> <li>■ Trata de cubrir las necesidades de su equipo.</li> <li>■ Asume toda la responsabilidad sobre los errores, los protege y defiende.</li> <li>■ Favorece los cambios y los adapta al trabajo.</li> <li>■ Evalúa las posibles consecuencias de los cambios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investiga las resistencias al cambio.</li> <li>■ Es coherente lo que dice con lo que hace.</li> <li>■ Capaz de adaptar su estilo de mando a las situaciones o RRHH, orientándolas en todo momento.</li> <li>■ Crea un buen clima laboral.</li> <li>■ Su grupo o equipo lo acepta como líder.</li> <li>■ El instituto le apoya y sus compañeros lo perciben.</li> <li>■ Fomenta la participación activa.</li> <li>■ Es asertivo, y saca adelante cualquier situación aunque sea desagradable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se involucra de forma activa en las estrategias del Instituto.</li> <li>■ Se involucra con los cambios impulsados por el Instituto, y consigue la implicación del resto del equipo o grupo.</li> <li>■ Se erige como modelo de sus compañeros, colaboradores y subordinados.</li> <li>■ Consigue el respeto de los empleados públicos, lo que supone credibilidad.</li> <li>■ Asume riesgos personales para alcanzar objetivos de impacto.</li> <li>■ Innovador, le gustan los cambios y fomenta el compromiso con los mismos.</li> </ul>

<sup>112</sup> Asignatura DEOP. "Fundamentos de Dirección estratégica para organizaciones públicas". Cap.5 pág. 103.

CP.07.TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN <sup>113</sup>					
Definición					
Capacidad e interés por trabajar en colaboración con el resto de compañeros del equipo o de la unidad e incluso del Instituto, para conseguir un clima laboral adecuado integrándose de forma real, activa y receptiva uniendo los esfuerzos de todos para lograr los objetivos comunes, potenciando la participación, la cohesión interna y orientado a los resultados.					
La competencia supone					
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Identificarse con los objetivos del equipo.</li> <li>◆ Capacidad de delegar y escuchar.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Orientación a resultados.</li> <li>◆ Promociona la participación activa.</li> </ul>			
1. Realiza las tareas asignadas.		2. Colabora y participa en el desempeño del equipo.	3. Promueve la participación activa.	4. Favorece el alto rendimiento.	
Ejemplos de conductas relacionadas		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realiza el desempeño como parte de un todo y no de forma individual, acepta el rol que le corresponde dentro del equipo.</li> <li>■ Participa, coopera y apoya en los esfuerzos del equipo para alcanzar los objetivos esperados.</li> <li>■ Respeta las habilidades, los aportes y las opiniones de los componentes del equipo.</li> <li>■ Crea un clima laboral favorable, lo que se traduce en una comunicación fluida entre los componentes.</li> <li>■ Manifiesta y fomenta expectativas positivas del equipo, no obstaculiza o perjudica las actuaciones de los componentes en beneficio propio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fomenta el espíritu de grupo, animando a los demás a opinar sobre sus ideas o a realizar propuestas.</li> <li>■ Facilita la intercomunicación fluida lo que favorece la resolución de conflictos.</li> <li>■ Crea equipos heterogéneos lo que facilita diferentes enfoques y garantiza la calidad del servicio prestado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ayuda y dirige a tomar soluciones para los conflictos surgidos.</li> <li>■ Se identifica con los objetivos del grupo.</li> <li>■ Siempre habla de forma asertiva y con empatía del grupo.</li> <li>■ Reconoce y celebra los éxitos del grupo.</li> <li>■ Ante superiores, o compañeros externos al equipo, siempre asume la responsabilidad de los errores.</li> <li>■ Si rol de líder, favorece las opiniones y aportaciones, teniendo una actitud abierta para aprender se los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capaz de conseguir compromiso de visión y valores comunes.</li> <li>■ Establece desafíos y consigue la superación de los compañeros.</li> <li>■ Facilita la participación involucrando a los componentes en los planes y la toma de decisiones.</li> <li>■ Consigue un equilibrio adecuado entre el rol de líder, y el de colaborador como uno más del equipo.</li> <li>■ Si tiene el rol de líder del equipo, y aparece la necesidad de sustituir a algún componente lo hace sin problemas o reparos.</li> </ul>

<sup>113</sup> Adaptado a las necesidades de la DRV. de: *Embid et alii* en GxC en Admón., de CAA y de Secretaría de la Gestión Pública. Oficina Nacional de Empleo Público. Agosto 2009.

CP.08.ORGANIZAR Y PLANIFICAR <sup>114</sup>				
Definición				
Capacidad para identificar objetivos, anticipar, designar y definir las tareas, las acciones y asignar los recursos necesarios, realizando los proyectos precisos para alcanzarlos, de forma individual o en equipo, teniendo como fin lograr los objetivos esperados, en el plazo establecido y con los recursos considerados como más adecuados, de los que se tienen en ese momento. Es decir, programar adecuadamente acciones, tiempos y medios (materiales y RRHH) hasta alcanzar los objetivos.				
La competencia supone				
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Buen dominio de su área y puesto de trabajo y conocimiento de otras áreas o puestos.</li> <li>◆ Orden, dirección y control.</li> <li>◆ Toma de decisiones.</li> <li>◆ Capacidad de análisis.</li> <li>◆ Visión estratégica.</li> </ul>				
En el desempeño de su puesto de trabajo en la resolución de un proceso, procedimiento o expediente:				
	1. Conoce los pasos a seguir en su puesto de trabajo.	2. Distribuye actividades y recursos.	3. Crea un plan y asigna los recursos necesarios.	4. Crea estrategias según los resultados finales.
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Colabora, planifica y distribuye los recursos materiales y RR.HH., a corto plazo.</li> <li>■ Capaz de dar solución a los problemas que surgen en las tareas desempeñadas, tal y como se producen.</li> <li>■ Proporciona la información en los plazos solicitados.</li> <li>■ Realiza resúmenes o esquemas de trabajo para que resulten más fáciles de llevar a cabo, y se anticipa a los problemas o conflictos que puedan surgir.</li> <li>■ Distingue la prioridad de las tareas encomendadas.</li> <li>■ Domina los procedimientos cotidianos para desempeñar su trabajo, y sabe el orden secuencial que debe tener y lo aplica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planifica a medio plazo y distribuye los recursos materiales, técnicos y RR.HH.</li> <li>■ Coordina e interrelaciona compañeros y equipos de trabajo.</li> <li>■ Define sistemas y esquemas de trabajo estableciendo recursos, prioridades y tiempos.</li> <li>■ Crea mecanismos de control, seguimiento del rendimiento y productividad para sí mismo, y si es necesario para el equipo.</li> <li>■ Identifica los posibles conflictos en la ejecución de procesos y procedimientos.</li> <li>■ Fragmenta en unidades menores las funciones asignadas para que resulte más fácil su evaluación y fija cuándo es mejor realizarla.</li> <li>■ Sopesa las distintas posibilidades, antes de tomar una decisión, viendo los pros y contras de cada una de ellas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Si sobrecarga de trabajo, analiza los RR.HH., y materiales disponibles y propone el apoyo de otras unidades o áreas de trabajo., y viceversa, si su área, tiene una disminución de la carga de trabajo.</li> <li>■ Delega y asigna responsabilidades de los proyectos o procesos de su unidad.</li> <li>■ Revisa y controla los resultados obtenidos, y reajusta las posibles desviaciones encontradas, asignando nuevos recursos o tiempos de trabajo.</li> <li>■ Establece planes alternativos, a posibles situaciones problemáticas que surjan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planifica a largo plazo, en su unidad o área de trabajo y define objetivos estratégicos y operativos que coinciden con los del Instituto.</li> <li>■ Tras planificar, prepara informes de la carga de trabajo. Los presenta de forma clara, concreta y de fácil comprensión para quien los recibe.</li> <li>■ Instrumenta políticas que permiten la gestión y optimización de los recursos disponibles para obtener el máximo resultado esperado.</li> <li>■ Investiga y pone en marcha nuevos sistemas de mejora en el Instituto.</li> <li>■ Solicita a los superiores mejora de recursos.</li> </ul>

<sup>114</sup> DIGENPER. SDG de Costes de RRHH. “Proyecto piloto Evaluación del Desempeño 2011” y Secretaría de la Gestión Pública. Oficina Nacional de Empleo Público. Agosto 2009.

CP.09.ORIENTACIÓN A RESULTADOS <sup>115</sup>				
Definición				
Dirige los esfuerzos a la consecución de los objetivos, es decir, desempeña el trabajo asignado con la máxima calidad y el uso responsable, económico y eficaz de los recursos públicos disponibles, y si es posible, supera los objetivos señalados por la unidad de trabajo y la organización. Sin olvidar, que los objetivos establecidos es conveniente que sean reales, tangibles y retadores para conseguir mejorar el rendimiento tanto a nivel individual del empleado público, como a nivel colectivo del Instituto. Necesario saber medir los resultados y redirigir las posibles desviaciones, llevando a cabo las modificaciones y correcciones necesarias.				
La competencia supone				
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tenacidad y perseverancia.</li> <li>◆ Gestión del tiempo.</li> <li>◆ Mejora continua.</li> <li>◆ Adaptación, orden y calidad.</li> <li>◆ Análisis, diagnóstico y prioridad en las tareas.</li> </ul>				
	<b>1. Orienta sus acciones y esfuerzos al logro de resultados.</b>	<b>2. Establece metas y objetivos exigentes.</b>	<b>3. Establece planes de actuación por objetivos.</b>	<b>4. Diseña e implanta proyectos.</b>
Ejemplos de conductas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sabe los objetivos del Instituto y presta su servicio para alcanzarlos.</li> <li>■ Prioriza el desempeño de las tareas según los objetivos del Instituto.</li> <li>■ Es autónomo para organizar y distribuir su trabajo.</li> <li>■ Establece métodos de control de resultados de su desempeño en el trabajo, y si es necesario corrige las posibles desviaciones.</li> <li>■ Desempeña sus tareas según los principios de la AP en España,<sup>116</sup> entre ellos con agilidad y celeridad, no retrasando el trabajo ni perdiendo el tiempo.</li> <li>■ Lamenta no alcanzar los objetivos propuestos.</li> <li>■ Fomenta la mejora de la calidad y satisfacción del afiliado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establece y organiza planes para cumplir con las fechas previstas.</li> <li>■ No se limita a cumplir órdenes, asume responsabilidades y toma sus propias decisiones.</li> <li>■ Trata de mejorar y superar sus propios resultados, con una buena gestión de los recursos asignados, con eficacia y eficiencia para optimizar recursos.</li> <li>■ Si conoce los procesos de trabajo, propone mejoras.</li> <li>■ No le asusta asumir responsabilidad, lo toma como un reto para superarse con una cierta seguridad.</li> <li>■ Afronta las situaciones de incertidumbre y las transforma en oportunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maneja las técnicas para planificar, organizar, dirigir y controlar, y actúa dentro de ellas.</li> <li>■ Utiliza herramientas e indicadores de seguimiento de su trabajo para medir y realizar benchmarking con los resultados alcanzados.</li> <li>■ Adapta las actuaciones a los recursos disponibles para alcanzar los objetivos del Instituto.</li> <li>■ Gestiona los plazos y tiempos de trabajo.</li> <li>■ Revisa los procedimientos y los redirige hacia los objetivos del Instituto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investiga y detecta en el Instituto necesidades de actuación.</li> <li>■ Se pone objetivos que son alcanzables para dar servicio de calidad al afiliado.</li> <li>■ Delega responsabilidad para cumplir los objetivos.</li> <li>■ Dirige el trabajo a la consecución de objetivos de forma individual y en conjunto, si rol de líder de equipo.</li> <li>■ Se hace responsable de los resultados positivos o negativos de su unidad y de su propio trabajo.</li> <li>■ Es clave para definir objetivos en su unidad.</li> <li>■ Afán de superación para alcanzar los objetivos, con planes de acción, control y seguimiento.</li> </ul>

<sup>115</sup> Adaptado a las necesidades de la DRV datos de: DIGENPER. SDG de Costes de RRHH. “*Proyecto piloto Evaluación del Desempeño 2011*”. *Embid et alii* en GxC en Admón., de CAA y de Secretaría de la Gestión Pública. Oficina Nacional de Empleo Público. Agosto 2009.

<sup>116</sup> Art. 103. CE; Art. 3, Ley 30/92 (LRJ-PAC); y Art. 3, Ley 6/97 (LOFAGE).



## 5.2. Fichas de análisis de los puestos de trabajo

Se describen unos criterios generales en la fichas del perfil de competencias de cada uno de los puestos tipo de los evaluados, y se considera que deben coincidir con la descripción de las RPT,s.

Se describen los perfiles profesionales de los puestos tipo sobre los que se efectúa la evaluación, se confecciona una ficha por cada uno de los puestos de trabajo de los empleados públicos que aceptan de forma voluntaria participar en la evaluación de la gestión por competencias como evaluados. Estas fichas reúnen los requisitos considerados como generales: los datos identificativos del empleado público evaluado, la ubicación dentro del organigrama de la DRV, la misión, la formación, las funciones, los indicadores, las competencias con el nivel que se exige a cada uno de los puestos según el cuerpo, el grupo y subgrupo al que pertenece.

La citada definición sobre los perfiles profesionales en forma de puestos tipo, pretende observar si estos puestos cubren las necesidades y las expectativas organizativas de la DRV.

Siguiendo a Sandín (2003), por razones éticas y para garantizar la intimidad y confidencialidad de los participantes, se identifican con un código con la letra E, y un número correlativo **n**, como ejemplo: evaluado 1 = E1, así hasta N = 5, que son el total de evaluados. A los evaluadores se les asigna Ev, así hasta n = 2, total de evaluadores, y por último Supervisor, es S = 1, existe un único Supervisor.

En las fichas se asigna a cada una de las competencias un nivel determinado que es el requerido para ese puesto de trabajo, el que se considera deben tener, a partir de ahí los evaluadores pueden asignar mayor o menor nivel, según el epígrafe 5.5.2.



1. Datos identificativos del Evaluado 1 (en adelante, E1)		
Puesto de trabajo	Jefe de Servicio de atención al público.	
Naturaleza de la función	Gestión, tramitación, colaboración y atención al afiliado.	
Perfil	Funcionario Civil. Grupo C: Subgrupo C1. Nivel 20.	
Autonomía operativa	Dependencia	Jefe de Área de Colectivo.
	Equipo	Puestos de atención al afiliado.
Ubicación Organigrama		
<pre> graph TD     A[Jefe Área Colectivo] --&gt; B[Jefe Servicio]     B --&gt; C[Jefe Negociado]     B --&gt; D[Jefe Negociado]     B --&gt; E[Guardia Civil]         </pre>		
2. Misión: objeto del puesto	Realizar la gestión administrativa del Servicio de atención al afiliado en el área de colectivo. Promover, organizar, coordinar y dirigir el citado servicio para que sea eficaz, eficiente y de calidad, consiguiendo que todo el equipo cumpla las expectativas esperadas por el afiliado.	
3. Formación		
Académica	Denominación	Nivel
	Título Bachiller Superior, FP II o equivalente. Diplomado.	Exigido Recomendable
Específica	Denominación de Cursos	Nivel
<i>Área de Habilidades Profesionales</i>	Atención al público.	Necesario
	Organización y gestión del trabajo.	Necesario
	Gestión de Calidad.	Recomendable
	Trabajo en equipo.	Recomendable
	Control del Estrés.	Recomendable

<b>Área de Procedimiento Administrativo (Nivel Avanzado).</b>	Ley 30/1992, de 26 de noviembre, LRJAP-PAC <sup>117</sup> .		Necesario
	Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos (LAESP).		Necesario
	Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de carácter Personal (LOPDP).		Necesario
	Archivo y documentación administrativa.		Recomendable
	Gestión de Colectivo.		Recomendable
<b>Informática/Ofimática</b>			Necesario
<b>Programa</b>	<b>Usuario</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Experto</b>
Sistemas operativos	X		
Procesador de textos		X	
Hoja de cálculo			
Bases de Datos:			
• Oracle	X		
• Accés			
Correo Electrónico	X		
<b>4. Funciones</b>	<b>0001</b>	<b>Atención al afiliado</b>	
		De forma presencial, telefónica, por correo electrónico o cualquier otro medio disponible y considerado adecuado a su desempeño.	
	<b>0002</b>	<b>Realizar la gestión de expedientes</b>	
		Recibe instrucciones de complejidad media y elige las alternativas en procesos y procedimientos que se realizan con frecuencia, aunque no de manera habitual.	
	<b>0003</b>	<b>Introducir datos informáticos</b>	
		Utiliza los sistemas informáticos y la ofimática a nivel de usuario y/o operador de consola. Tareas relacionadas con la base de datos Oracle tales como consulta, variación de datos: domicilio actualizado por variación, o sólo a efectos de notificaciones, teléfono, correo electrónico, y otros elementos de registro de actividad como alta por nueva afiliación, baja en el puesto de trabajo, expedición de tarjeta europea, información de todos ellos específicos para el desempeño de funciones propias de su puesto de trabajo.	

<sup>117</sup> Ley 30/92, de 26 de noviembre, RJAP-PAC.

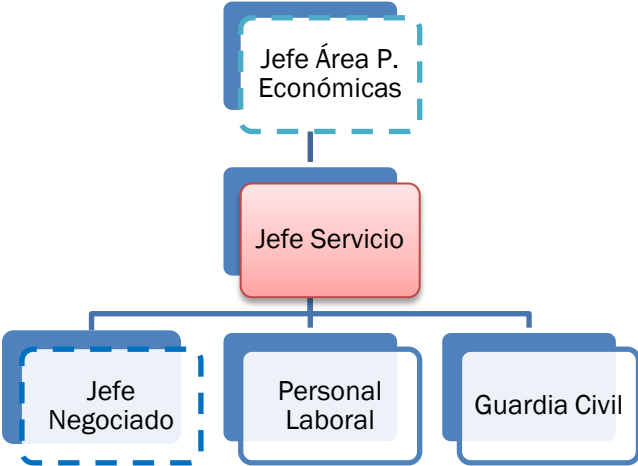
	<b>0004</b>	<b>De gestión de Calidad</b>
	<p>Al decidir sobre la alternativa considerada como más adecuada, implica que aunque afecte de forma directa o indirecta a los afiliados y a otros Servicios, no conlleva gran incertidumbre ni riesgo excesivo de error.</p> <p>Fallos fáciles de detectar y solucionar, si bien ocasionan pérdida de tiempo, retrasos o interrupciones que disminuyen la calidad del servicio o suponen mayor sobrecarga de trabajo.</p>	
	<b>0005</b>	<b>Utilizar los canales de información</b>
	<p>Manejo de herramientas de comunicación, siempre en relación a las tareas asignadas: teléfono, fax, correo electrónico, Intranet, Extranet, web, y todos aquellos susceptibles de implementar.</p>	
	<b>0006</b>	<b>Administrativas</b>
	<p>Recibe instrucciones de complejidad media y elige las alternativas en procesos y procedimientos que se realizan con frecuencia, aunque no de manera habitual.</p>	
	<b>0007</b>	<b>Despacho de correspondencia</b>
	<p>Recibir el correo por cualquier canal de comunicación, trasladarlo a su superior funcional, y gestionarlo adecuadamente.</p>	
	<b>0008</b>	<b>Distribuir y coordinar</b>
	<p>Distribuir y coordinar las tareas propias de su puesto de trabajo delegadas por su superior funcional.</p> <p>Supervisa los empleados a su cargo y los resultados obtenidos.</p>	
	<b>0009</b>	<b>Informar y recibir información</b>
<p>Informa de las tareas que va a desempeñar. Acepta y recibe la información necesaria sobre el funcionamiento y los trámites precisos para iniciar un procedimiento o servicio. Estructura los documentos que formarán el expediente.</p>		
<b>0010</b>	<b>Personales</b>	
<p>Procura involucrar a sus compañeros del Servicio en acciones de mejora.</p>		
<b>0011</b>	<b>Otras tareas propias de su desempeño.</b>	
<p>Además todas aquellas tareas asignadas por su superior funcional, consideradas adecuadas a su capacidad y orientadas a satisfacer las funciones del servicio.</p> <p>Funciones de apoyo al resto de miembros de las unidades administrativas dónde presta el servicio o si fuera necesario de otros servicios.</p>		

<b>5. Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio de expedientes iniciados, resueltos y de gestión.</li> <li>• Ratio de tiempo medio transcurrido entre la entrada del expediente y su resolución.</li> <li>• Número de afiliados atendidos.</li> <li>• Ratio tiempo medio de atención por afiliado.</li> <li>• Índice de éxito del Servicio (porcentaje de afiliados que son atendidos de forma eficaz y eficiente).</li> <li>• Ratio de expedientes recogidos en el mostrador:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ que están correctos lo conlleva su inmediata resolución.</li> <li>○ que no están correctos lo que supone el llamado “desperdicio”, lo que conlleva más trabajo y retraso en su resolución.</li> </ul> </li> <li>• Porcentaje de cobertura sobre necesidades de personal.</li> <li>• Porcentaje de expedientes sobre los que se presentan Recurso de Alzada.</li> <li>• Porcentaje de expedientes modificados en virtud de Recurso de Alzada.</li> <li>• Porcentaje de afiliados que consideran:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fácil o muy fácil cumplimentar los modelos de solicitud.</li> <li>▶ Fácil o muy fácil comprender los oficios en los que se solicita aportar documentación.</li> </ul> </li> <li>• Porcentaje de satisfacción global de los afiliados.</li> </ul>	
<b>6. Competencias Institucionales</b>	<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>
	Orientación al afiliado	4
	Aprendizaje permanente	3
	Compromiso con la calidad	3
	Desempeño transversal	3
<b>7. Competencias Técnicas</b>	<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>
	Uso de las nuevas TIC,s	2
	Capacidad cognitiva	3
	Dominio técnico-profesional	3
<b>8. Competencias Personales</b>	<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>
	Análisis situaciones y toma decisiones	3
	Flexibilidad	3
	Autonomía personal	2
	Iniciativa	2
	Motivación	3
	Liderazgo	2
	Trabajo en equipo	3
	Organización y Planificación	2
	Orientación a resultados	3

<b>9. Complejidad del puesto</b>		
<b>Condiciones del Puesto</b>	<b>Disponibilidad</b>	Horario 37,5 horas/semanales. Fijo 9 a 14 horas. Flexible de 7,30 a 9 y de 14 a 18.
	<b>Estabilidad del entorno</b>	Sujeto a cambios externos (afiliados y tecnología). Sujeto a cambios internos (solicitud de expedientes por Inspección, auditorias, ausencias de compañeros por vacaciones, días de asuntos propios, enfermedad, etc.).
<b>Responsabilidad</b>	Posibles errores que por su carácter procedimental/formal pueden afectar a otros procesos de trabajo internos, en el mismo Servicio o en otros Servicios.	
<b>Impacto en la imagen</b>	Las funciones de atención al público pueden favorecer o perjudicar la imagen del Instituto.	

**Tabla 35:** Fichas de análisis de los puestos de trabajo de los funcionarios evaluados en el TFG.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de las RPT,s de la DRV; del proyecto piloto de MINISDEF. Subdirección General de Costes de RR.HH. TFG 2014.

1. Datos identificativos del Evaluado 2 (en adelante, E2)		
Puesto de trabajo	Jefe de Servicio de Prestaciones Sociales.	
Naturaleza de la función	Gestión, tramitación, colaboración, organización y resolución.	
Perfil	Funcionario Civil. Grupo C: Subgrupo C1. Nivel 20.	
Autonomía operativa	Dependencia	Secretario Regional.
	Equipo	Prestaciones Sociales Económicas.
Ubicación Organigrama <sup>118</sup>		
 <pre> graph TD     A[Jefe Área P. Económicas] -.- B[Jefe Servicio]     B --- C[Jefe Negociado]     B --- D[Personal Laboral]     B --- E[Guardia Civil]             </pre>		
2. Misión: objeto del puesto	Colaborar, promover, gestionar y apoyar a su responsable funcional en el desarrollo de la gestión, tramitación y resolución de los expedientes administrativos propios del área de su competencia las prestaciones sociales, garantizando el desempeño correcto de las tareas con una prestación de servicio de calidad.	
3. Formación		
Académica	Denominación	Nivel
	Título Bachiller Superior, FP II o equivalente.	Exigido
	Diplomado.	Recomendable

<sup>118</sup> Los puestos de trabajo con contorno de guiones, están vacantes. En el caso de Jefe de Área, la plaza se amortiza y sus funciones son redistribuidas y asumidas por otro el Secretario Regional y por el Jefe de Servicio. En el caso de Jefe de Negociado la plaza está vacante, lo que conlleva otra redistribución y carga de funciones entre los empleados públicos del Servicio.

Específica	Denominación de Cursos			Nivel
<i>Área de Habilidades Profesionales.</i>	Atención al público.			Recomendable
	Organización y gestión del trabajo.			Recomendable
	Gestión de Calidad.			Recomendable
	Trabajo en equipo.			Recomendable
	Control del Estrés.			Necesario
<i>Área de Organización y Funcionamiento.</i>	Atención Multicanal a la Discapacidad.			Necesario
<i>Área de Procedimiento Administrativo (Nivel Avanzado).</i>	Ley 30/1992, de 26 de noviembre, LRJAP-PAC.			Necesario
	Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos (LAESP).			Necesario
	Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.			Necesario
	Archivo y documentación administrativa.			Recomendable
	Gestión de Prestaciones Sociales.			Recomendable
<i>Área de las TIC,s.</i>	Optimizar herramientas en puestos de trabajo.			Recomendable
	La Administración Electrónica: la práctica diaria.			Recomendable
<b>Informática/Ofimática</b>				Necesario
<b>Programa</b>	<b>Usuario</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Experto</b>	
Sistemas operativos	<b>X</b>			
Procesador de textos		<b>X</b>		
Hoja de cálculo		<b>X</b>		
Bases de Datos:				
• Oracle	<b>X</b>			
• Access		<b>X</b>		
Correo Electrónico		<b>X</b>		

<b>4. Funciones</b>	<b>0001</b>	<b>Atención al afiliado</b>
	<p>De forma presencial, telefónica, por correo electrónico o cualquier otro medio disponible y considerado adecuado a su desempeño.</p> <p>Informando y orientando a los afiliados sobre estas prestaciones, detectando sus necesidades, anticipándose a las expectativas esperadas, proporcionando los medios disponibles para ejercer su derecho facilitándoles la integración e inclusión social y laboral.</p>	
	<b>0002</b>	<b>Realizar la gestión de expedientes</b>
	<p>Recibe instrucciones de complejidad media y elige las alternativas en procesos y procedimientos que se realizan con frecuencia, aunque no de manera habitual.</p> <p>Trasladar y completar los expedientes centralizados por incapacidad, de protección a la familia.</p>	
	<b>0003</b>	<b>Introducir datos informáticos</b>
	<p>Utiliza los sistemas informáticos y la ofimática a nivel de usuario y/o operador de consola.</p> <p>Tareas relacionadas con la base de datos Oracle tales como alta de expedientes, modificación, consulta, pagos y otros elementos de registro de actividad o información todos ellos específicos para el desempeño de funciones propias de su puesto de trabajo.</p> <p>Con la base de datos de Accès de prestaciones sociales o socio sanitarias.</p>	
<b>0004</b>	<b>De gestión de Calidad</b>	
<p>Toma decisiones sobre la alternativa considerada como más adecuada.</p> <p>Las decisiones afectan de forma directa a los afiliados e indirecta a otros Servicios Los errores no son fáciles de detectar, pero se atenúan con las actuaciones posteriores, a pesar de que su solución puede ser un tanto complicada.</p>		
<b>0005</b>	<b>Utilizar los canales de información</b>	
<p>Manejo de herramientas de comunicación, siempre en relación a las tareas asignadas: teléfono, fax, correo electrónico, Intranet, Extranet, web, y todos aquellos susceptibles de implementar.</p>		
<b>0006</b>	<b>Administrativas</b>	
<p>Recibe instrucciones de complejidad media y elige las alternativas en procesos y procedimientos que se realizan con frecuencia, aunque no de manera habitual.</p>		



	<b>0007</b>	<b>Despacho de correspondencia</b>
	Recibir el correo por cualquier canal de comunicación, trasladar a su superior funcional, y gestionarlo adecuadamente.	
	<b>0008</b>	<b>Distribuir y coordinar</b>
	Distribuir y coordinar las tareas propias de su puesto de trabajo delegadas por su superior funcional. Supervisar a los empleados a su cargo y los resultados obtenidos.	
	<b>0009</b>	<b>Informar y recibir información</b>
	Informar de las tareas que va a desempeñar. Aceptar y recibir la información necesaria sobre el funcionamiento y los trámites precisos para iniciar un procedimiento o servicio. Estructurar los documentos que formarán el expediente.	
<b>0010</b>	<b>Personales</b>	
Procura involucrar a sus compañeros del Servicio en acciones de mejora.		
<b>0011</b>	<b>Otras tareas propias de su desempeño</b>	
Además todas aquellas tareas asignadas por su superior funcional, consideradas adecuadas a su capacidad y orientadas a satisfacer las funciones del servicio. Funciones de apoyo al resto de miembros de las unidades administrativas dónde presta el servicio o si fuera necesario de otros servicios.		
<b>5. Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio de expedientes iniciados, resueltos y de gestión.</li> <li>• Ratio de tiempo medio transcurrido entre la entrada del expediente y su resolución.</li> <li>• Número de afiliados atendidos.</li> <li>• Ratio tiempo medio de atención por afiliado.</li> <li>• Índice de éxito del Servicio (porcentaje de afiliados que son atendidos de forma eficaz y eficiente).</li> <li>• Ratio de expedientes recogidos en el mostrador: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ que están correctos lo conlleva su inmediata resolución.</li> <li>○ que no están correctos lo que supone el llamado “desperdicio”, lo que conlleva más trabajo y retraso en su resolución.</li> </ul> </li> <li>• Porcentaje de cobertura sobre necesidades de personal.</li> <li>• Porcentaje de expedientes sobre los que se presentan Recurso de Alzada.</li> <li>• Porcentaje de expedientes modificados en virtud de Recurso de</li> </ul>	

	<p>Alzada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de afiliados que consideran: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fácil o muy fácil cumplimentar los modelos de solicitud.</li> <li>▶ Fácil o muy fácil comprender los oficios en los que se solicita aportar documentación.</li> </ul> </li> <li>• Porcentaje de satisfacción global de los afiliados.</li> </ul>	
<b>6. Competencias Institucionales</b>	<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>
	Orientación al afiliado	4
	Aprendizaje permanente	3
	Compromiso con la calidad	3
<b>7. Competencias Técnicas</b>	<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>
	Uso de las nuevas TIC,s	2
	Capacidad cognitiva	3
	Dominio técnico-profesional	3
<b>8. Competencias Personales</b>	<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>
	Análisis situaciones y toma de decisiones	3
	Flexibilidad	3
	Autonomía personal	2
	Iniciativa	2
	Motivación	3
	Liderazgo	2
	Trabajo en equipo	3
	Organización y Planificación	2
Orientación a resultados	3	
<b>9. Complejidad del puesto</b>		
<b>Condiciones del Puesto</b>	<b>Disponibilidad</b>	Horario 37,5 horas/semanales. Fijo 9 a 14 horas. Flexible de 7,30 a 9 y de 14 a 18.
	<b>Estabilidad del entorno</b>	Sujeto a cambios externos (afiliados y tecnología). Sujeto a cambios internos (solicitud de expedientes por Inspección, auditorias, ausencias de compañeros por vacaciones, días de asuntos propios, enfermedad, etc.).
<b>Responsabilidad</b>	Posibles errores que por su carácter procedimental/formal pueden afectar a otros procesos de trabajo tanto dentro del Servicio como en otros Servicios.	
<b>Impacto en la imagen</b>	Las funciones de atención al público pueden favorecer o perjudicar la imagen del Instituto.	

1. Datos identificativos del Evaluado 3 (en adelante, E3)		
Puesto de trabajo	Jefe de Negociado de Prestaciones Sanitarias Complementarias y Ortoprotésicas.	
Naturaleza de la función	Auxiliar de Administración.	
Perfil	Funcionario Civil. Grupo C: Subgrupo C2. Nivel 18.	
Autonomía operativa	Dependencia	Jefe de Área de Asistencia Sanitaria.
	Equipo	Asistencia Sanitaria.
Ubicación Organigrama <sup>119</sup>		
<pre> graph TD     A[Jefe Área Asistencia Sanitaria] -.- B[Jefe Negociado]         </pre>		
2. Misión: objeto del puesto	Realizar las funciones de carácter auxiliar administrativo, coordinación y gestión de expedientes del Servicio de prestaciones complementarias y ortoprotésicas del colectivo de afiliados con eficacia y eficiencia.	
3. Formación		
Académica	Denominación	Nivel
	Graduado escolar, FP I o equivalente.	Exigido

<sup>119</sup> Los puestos de trabajo con contorno de guiones están vacantes. En el caso de Jefe de Área la plaza se amortiza y sus funciones son asumidas por otro Jefe de Área, en este caso, por el Secretario Regional.

Específica	Denominación de Cursos		Nivel
<i>Área de Habilidades Profesionales</i>	Atención al público.		Necesario
	Trabajo en equipo.		Recomendable
	Control del Estrés.		Recomendable
<i>Área de Procedimiento Administrativo (Nivel básico).</i>	Ley 30/1992, de 26 e noviembre, LRJAP-PAC.		Necesario
	Ley 11/2007 y el procedimiento Administrativo electrónico.		Recomendable
	Archivo y documentación administrativa		Necesario
<b>Informática/Ofimática</b>			Necesario
<b>Programa</b>	<b>Usuario</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Experto</b>
Sistemas operativos	<b>X</b>		
Procesador de textos	<b>X</b>		
Hoja de cálculo			
Bases de Datos:			
• Oracle	<b>X</b>		
• Accés			
Correo Electrónico	<b>X</b>		

<b>4. Funciones</b>	<b>0001</b>	<b>Tareas administrativas</b>
	Coordinar y gestiona los expedientes de prestaciones complementarias y ortoprotésicas. Supervisa los expedientes de su Negociado. Tiene cierta autonomía para realizar tareas de ejecución habituales.	
	<b>0002</b>	<b>Realizar la gestión auxiliar de documentación</b>
	Tareas relacionadas con registro, archivo, realizar escritos en Word, cálculos sencillos, etc. Atendiendo a las indicaciones de su responsable directo y con la máxima calidad en la atención al afiliado.	
	<b>0003</b>	<b>Introducir datos informáticos</b>
	Utiliza los sistemas informáticos y la ofimática a nivel de usuario. Tareas relacionadas con la base de datos Oracle tales como consulta, grabación de alta, resoluciones, introducción de pago y otros elementos de registro de actividad o información todos ellos específicos para el desempeño de funciones propias de su puesto de trabajo, y referidos a expedientes administrativos.	
	<b>0004</b>	<b>De gestión de Calidad</b>
	Toma de decisiones operativas de responsabilidad media - baja. Consecuencias poco importantes para otros Servicios, por lo que son medianamente fáciles de detectar y corregir.	
	<b>0005</b>	<b>Utilizar los canales de información</b>
Manejo de herramientas de comunicación, siempre en relación a las tareas asignadas: teléfono, fax, correo electrónico, Intranet, Extranet, web, y todos aquellos susceptibles de implementar.		
<b>0006</b>	<b>Personales</b>	
Funciones de apoyo al resto de miembros de la unidad administrativa dónde presta el servicio o si fuera necesario de otros servicios.		
<b>0007</b>	<b>Despacho de correspondencia</b>	
Recibir el correo por cualquier canal de comunicación, y entrega a su superior funcional.		
<b>0008</b>	<b>Distribuir materiales y documentos</b>	
Distribuir materiales y documentos que su superior funcional le entregue.		

	<b>0009</b>	<b>Informar y recibir información</b>
	Informar de las tareas que va a desempeñar. Aceptar y recibir la información necesaria sobre el funcionamiento y los trámites precisos para iniciar un procedimiento o servicio. Estructurar los documentos que formarán el expediente.	
	<b>0010</b>	<b>Registrar documentos</b>
	Registro de entrada y salida de documentos en formato electrónico, lo que da valor legal al procedimiento administrativo al establecer fecha de inicio y fin del mismo.	
	<b>0011</b>	<b>Otras tareas propias de su desempeño</b>
	Además todas aquellas tareas asignadas por su superior funcional, consideradas adecuadas a su capacidad y orientadas a satisfacer las funciones del servicio.	
<b>5. Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio de expedientes iniciados, resueltos y de gestión.</li> <li>• Ratio tiempo medio transcurrido entre la entrada del expediente y su resolución.</li> <li>• Número de afiliados atendidos.</li> <li>• Ratio de tiempo medio de atención por afiliado.</li> <li>• Índice de éxito del Servicio (porcentaje de afiliados que son atendidos de forma eficaz y eficiente).</li> <li>• Ratio de número de expedientes recogidos en el mostrador: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ que están correctos lo que conlleva su inmediata resolución.</li> <li>○ que no están correctos lo que supone el llamado “desperdicio”, lo que conlleva más trabajo y retraso en su resolución.</li> </ul> </li> <li>• Porcentaje de cobertura sobre necesidades de personal.</li> <li>• Porcentaje de expedientes sobre los que se presentan Recurso de Alzada.</li> <li>• Porcentaje de expedientes modificados en virtud de Recurso de Alzada.</li> <li>• Porcentaje de afiliados que consideran: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fácil o muy fácil cumplimentar los modelos de solicitud.</li> <li>▶ Fácil o muy fácil comprender los oficios en los que se solicita aportar documentación.</li> </ul> </li> <li>• Porcentaje de satisfacción global de los afiliados.</li> </ul>	
<b>6. Competencias Institucionales</b>	<b>Denominación</b>	
	<b>Nivel</b>	
	Orientación al afiliado	
	Aprendizaje permanente	
	Compromiso con la calidad	
Desempeño transversal		

	<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>
<b>7. Competencias Técnicas</b>	Uso de las nuevas TIC,s	2
	Capacidad cognitiva	2
	Dominio técnico-profesional	2
	<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>
<b>8. Competencias Personales</b>	Análisis situaciones y toma de decisiones	3
	Flexibilidad	2
	Autonomía personal	2
	Iniciativa	2
	Motivación	2
	Liderazgo	2
	Trabajo en equipo	2
	Organización y Planificación	2
	Orientación a resultados	3
<b>9. Complejidad del puesto</b>		
<b>Condiciones del Puesto</b>	<b>Disponibilidad</b>	Horario 37,5 horas/semanales. Fijo 9 a 14 horas. Flexible de 7,30 a 9 y de 14 a 18.
	<b>Estabilidad del entorno</b>	Sujeto a cambios externos (afiliados y tecnología). Sujeto a cambios internos (solicitud de expedientes por Inspección, auditorias, ausencias de compañeros por vacaciones, días de asuntos propios, enfermedad, etc.).
<b>Responsabilidad</b>	Posibles errores que por su carácter procedimental/formal pueden afectar a otros procesos de trabajo internos.	
<b>Impacto en la imagen</b>	Las funciones de atención al público pueden favorecer o perjudicar la imagen del Instituto.	

<b>1. Datos identificativos del Evaluado 4 (en adelante, E4)</b>		
Puesto de trabajo	Jefe de Negociado de Colectivo.	
Naturaleza de la función	Auxiliar de Administración.	
Perfil	Funcionario Civil. Grupo C: Subgrupo C2. Nivel 16.	
Autonomía operativa	Dependencia	Jefe de Área de Colectivo.
	Equipo	Atención al Público
<b>Ubicación Organigrama</b>		
<pre> graph TD     JA[Jefe Área Colectivo] --&gt; JS[Jefe Servicio]     JS --&gt; JN1[Jefe Negociado]     JS --&gt; JN2[Jefe Negociado]     JS --&gt; GC[Guardia Civil]             </pre>		
<b>2. Misión: objeto del puesto</b>	Apoyar y desarrollar todas aquellas tareas operativas propias de la función auxiliar en su ámbito. Siempre atendiendo a las indicaciones de su responsable directo y con la máxima calidad en la atención al afiliado.	
<b>3. Formación</b>		
<b>Académica</b>	<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>
	Graduado Eso, FP I o equivalente.	Exigido



<b>Específica</b>	<b>Denominación de Cursos</b>		<b>Nivel</b>
<b>Área de Habilidades Profesionales</b>	Atención al público.		Necesario
	Organización y gestión del trabajo.		Necesario
	Gestión de Calidad.		Recomendable
	Trabajo en equipo.		Recomendable
	Control del Estrés.		Recomendable
<b>Área de Procedimiento Administrativo. (Nivel básico).</b>	Procedimiento Administrativo básico: Ley 30/92 LRJAP-PAC <sup>120</sup> y Ley 11/2007 y el procedimiento Administrativo electrónico.		Necesario
	Archivo y documentación administrativa		Necesario
<b>Informática/Ofimática</b>			
<b>Programa</b>	<b>Usuario</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Experto</b>
Sistemas operativos	<b>X</b>		
Procesador de textos	<b>X</b>		
Hoja de cálculo	<b>X</b>		
Bases de Datos:			
• Oracle	<b>X</b>		
• Accés			
Correo Electrónico	<b>X</b>		

<sup>120</sup> Ley 30/92, de 26 de noviembre, del Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

<b>4. Funciones</b>	<b>0001</b>	<b>Atención al afiliado</b>
	De forma presencial, telefónica, por correo electrónico o cualquier otro medio disponible y considerado adecuado a su desempeño.	
	<b>0002</b>	<b>Realizar la gestión auxiliar de documentación</b>
	Tareas relacionadas con registro, archivo, pasar a Word escritos minutados por su superior jerárquico, cálculos sencillos, todo ello referido a documentación administrativa.	
	<b>0003</b>	<b>Introducir datos informáticos</b>
	Tareas relacionadas con la base de datos Oracle tales como consulta, variación de datos: domicilio actualizado, a efectos de notificaciones, teléfono, correo electrónico, y otros elementos de registro de actividad o información todos ellos específicos para el desempeño de funciones propias de su puesto de trabajo.	
	<b>0004</b>	<b>De gestión de Calidad</b>
	Toma de decisiones operativas de escasa responsabilidad. Consecuencias poco importantes, por lo que son fáciles de detectar y corregir.	
	<b>0005</b>	<b>Utilizar los canales de información</b>
	Manejo de herramientas de comunicación, siempre en relación a las tareas asignadas: teléfono, fax, correo electrónico, Intranet, Extranet, web, y todos aquellos susceptibles de implementar.	
<b>0006</b>	<b>Personales</b>	
Funciones de apoyo al resto de compañeros dónde presta Servicio, o en cualquier otro Servicio.		
<b>0007</b>	<b>Despacho de correspondencia</b>	
Recibir el correo por cualquier canal de comunicación, y entrega a su superior funcional.		
<b>0008</b>	<b>Distribuir materiales y documentos</b>	
Distribuir materiales y documentos que su superior funcional le entregue.		
<b>0009</b>	<b>Informar y recibir información</b>	
Informar de las tareas que va a desempeñar. Aceptar y recibir la información necesaria sobre el funcionamiento y los trámites precisos para iniciar un procedimiento o servicio. Estructurar los documentos que formarán el expediente.		

	<b>0010</b>	<b>Registrar documentos</b>	
	Registro de entrada y salida de documentos en formato electrónico, lo que da valor legal al procedimiento administrativo al establecer fecha de inicio y fin del mismo.		
	<b>0011</b>	<b>Otras tareas propias de su desempeño</b>	
	Además todas aquellas tareas asignadas por su superior funcional, consideradas adecuadas a su capacidad y orientadas a satisfacer las funciones del servicio. Funciones de apoyo al resto de miembros de las unidades administrativas dónde presta el servicio o si fuera necesario de otros servicios.		
<b>5. Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio de afiliados atendidos.</li> <li>• Ratio de tiempo medio de atención por afiliado.</li> <li>• Índice de éxito del Servicio (porcentaje de afiliados que son atendidos de forma eficaz y eficiente).</li> <li>• Ratio de expedientes iniciados, resueltos y de gestión.</li> <li>• Ratio de expedientes recogidos en el mostrador y que no están correctos.</li> <li>• Ratio de tiempo medio transcurrido entre la entrada del expediente y su resolución.</li> <li>• Porcentaje de cobertura sobre necesidades de personal.</li> <li>• Porcentaje de expedientes sobre los que se presentan Recurso de Alzada.</li> <li>• Porcentaje de expedientes modificados en virtud de Recurso de Alzada.</li> <li>• Porcentaje de afiliados que consideran: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fácil o muy fácil cumplimentar los modelos de solicitud.</li> <li>▶ Fácil o muy fácil comprender los oficios en los que se solicita algún documento.</li> </ul> </li> <li>• Porcentaje de satisfacción global de los afiliados.</li> </ul>		
<b>6. Competencias Institucionales</b>	<b>Denominación</b>		
	<b>Nivel</b>		
	Orientación al afiliado		3
	Aprendizaje permanente		3
	Compromiso con la calidad		2
Desempeño transversal		2	

		Denominación	Nivel
<b>7. Competencias Técnicas</b>		Uso de las nuevas TIC,s	2
		Capacidad cognitiva	2
		Dominio técnico-profesional	2
		Denominación	Nivel
<b>8. Competencias Personales</b>		Análisis situaciones y toma de decisiones	3
		Flexibilidad	2
		Autonomía personal	2
		Iniciativa	2
		Motivación	2
		Liderazgo	2
		Trabajo en equipo	2
		Organización y Planificación	2
		Orientación a resultados	2
<b>9. Complejidad del puesto</b>			
<b>Condiciones del Puesto</b>	<b>Disponibilidad</b>	Horario 37,5 horas/semanales. Fijo 9 a 14 horas. Flexible de 7,30 a 9 y de 14 a 18.	
	<b>Estabilidad del entorno</b>	Sujeto a cambios externos (afiliados y tecnología). Sujeto a cambios internos (solicitud de expedientes por Inspección, auditorias, ausencias de compañeros por vacaciones, días de asuntos propios, enfermedad, etc.).	
<b>Responsabilidad</b>	Posibles errores que por su carácter procedimental/formal pueden afectar a otros procesos de trabajo internos.		
<b>Impacto en la imagen</b>	Las funciones de atención al público pueden favorecer o perjudicar la imagen del Instituto.		

1. Datos identificativos del Evaluado 5 (en adelante, E5)		
Puesto de trabajo	Jefe de Negociado de Colectivo.	
Naturaleza de la función	Auxiliar de Administración.	
Perfil	Funcionario Civil. Grupo C: Subgrupo C2. Nivel 15.	
Autonomía operativa	Dependencia	Jefe de Área de Colectivo.
	Equipo	Atención al Público.
Ubicación Organigrama		
<pre> graph TD     A[Jefe Área Colectivo] --&gt; B[Jefe Servicio]     B --&gt; C[Jefe Negociado]     B --&gt; D[Jefe Negociado]     B --&gt; E[Guardia Civil]             </pre>		
2. Misión: objeto del puesto	Apoyar y desarrollar todas aquellas tareas operativas propias de la función auxiliar en su ámbito. Siempre atendiendo a las indicaciones de su responsable directo y con la máxima calidad en la atención al afiliado.	
3. Formación		
Académica	Denominación	Nivel
	Graduado Eso, FP I o equivalente.	Exigido

Específica	Denominación de Cursos		Nivel
<i>Área de Habilidades Profesionales</i>	Atención al público.		Necesario
	Organización y gestión del trabajo.		Necesario
	Gestión de Calidad.		Recomendable
	Trabajo en equipo.		Recomendable
	Control del Estrés.		Recomendable
<i>Área de Procedimiento Administrativo. (Nivel básico).</i>	Procedimiento Administrativo básico: Ley 30/92 LRJAP-PAC <sup>121</sup> y Ley 11/2007 y el procedimiento Administrativo electrónico.		Necesario
	Archivo y documentación administrativa		Necesario
<b>Informática/Ofimática</b>			Necesario
<b>Programa</b>	<b>Usuario</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Experto</b>
Sistemas operativos	X		
Procesador de textos	X		
Hoja de cálculo	X		
Bases de Datos:			
• Oracle	X		
• Accés			
Correo Electrónico	X		

<sup>121</sup> Ley 30/92, de 26 de noviembre, del Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

<b>4. Funciones</b>	<b>0001</b>	<b>Atención al afiliado</b>
	De forma presencial, telefónica, por correo electrónico o cualquier otro medio disponible y considerado adecuado a su desempeño.	
	<b>0002</b>	<b>Realizar la gestión auxiliar de documentación</b>
	Tareas relacionadas con registro, archivo, pasar a Word escritos minutados por su superior jerárquico, cálculos sencillos, todo ello referido a documentación administrativa.	
	<b>0003</b>	<b>Introducir datos informáticos</b>
	Tareas relacionadas con la base de datos Oracle tales como consulta, variación de datos: domicilio actualizado, a efectos de notificaciones, teléfono, correo electrónico, y otros elementos de registro de actividad o información todos ellos específicos para el desempeño de funciones propias de su puesto de trabajo.	
	<b>0004</b>	<b>De gestión de Calidad</b>
	Toma de decisiones operativas de escasa responsabilidad. Consecuencias poco importantes, puesto que son fáciles de detectar y corregir.	
	<b>0005</b>	<b>Utilizar los canales de información</b>
	Manejo de herramientas de comunicación, siempre en relación a las tareas asignadas: teléfono, fax, correo electrónico, web, y todos aquellos susceptibles de implementar.	
<b>0006</b>	<b>Personales</b>	
Funciones de apoyo al resto de compañeros dónde presta Servicio, o en cualquier otro Servicio.		
<b>0007</b>	<b>Despacho de correspondencia</b>	
Recibir el correo por cualquier canal de comunicación, y entrega a su superior funcional.		
<b>0008</b>	<b>Distribuir materiales y documentos</b>	
Distribuir materiales y documentos que su superior funcional le entregue.		
<b>0009</b>	<b>Informar y recibir información</b>	
Informar de las tareas que va a desempeñar. Aceptar y recibir la información necesaria sobre el funcionamiento y los trámites precisos para iniciar un procedimiento o servicio. Estructurar los documentos que formarán el expediente.		

	<b>0010</b>	<b>Registrar documentos</b>
	Registro de entrada y salida de documentos en formato electrónico, lo que da valor legal al procedimiento administrativo al establecer fecha de inicio y fin del mismo.	
	<b>0011</b>	<b>Otras tareas propias de su desempeño</b>
	Además todas aquellas tareas asignadas por su superior funcional, consideradas adecuadas a su capacidad y orientadas a satisfacer las funciones del servicio. Funciones de apoyo al resto de miembros de las unidades administrativas dónde presta el servicio o si fuera necesario de otros servicios.	
<b>5. Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio de afiliados atendidos.</li> <li>• Ratio de tiempo medio de atención por afiliado.</li> <li>• Índice de éxito del Servicio (porcentaje de afiliados que son atendidos de forma eficaz y eficiente).</li> <li>• Ratio de expedientes iniciados, resueltos y de gestión.</li> <li>• Ratio de expedientes recogidos en el mostrador y que no están correctos.</li> <li>• Ratio de tiempo medio transcurrido entre la entrada del expediente y su resolución.</li> <li>• Porcentaje de cobertura sobre necesidades de personal.</li> <li>• Porcentaje de expedientes sobre los que se presentan Recurso de Alzada.</li> <li>• Porcentaje de expedientes modificados en virtud de Recurso de Alzada.</li> <li>• Porcentaje de afiliados que consideran: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fácil o muy fácil cumplimentar los modelos de solicitud.</li> <li>▶ Fácil o muy fácil comprender los oficios en los que se solicita algún documento.</li> </ul> </li> <li>• Porcentaje de satisfacción global de los afiliados.</li> </ul>	
<b>6. Competencias Institucionales</b>	<b>Denominación</b>	
	Orientación al afiliado	
	Aprendizaje permanente	
	Compromiso con la calidad	
<b>7. Competencias Técnicas</b>	<b>Nivel</b>	
	3	
	3	
	2	
<b>6. Competencias Institucionales</b>	<b>Denominación</b>	
	Desempeño transversal	
	2	
	2	
<b>7. Competencias Técnicas</b>	<b>Nivel</b>	
	2	
	2	
	2	
<b>7. Competencias Técnicas</b>	<b>Denominación</b>	
	Uso de las nuevas TIC,s	
	Capacidad cognitiva	
<b>7. Competencias Técnicas</b>	<b>Nivel</b>	
	2	
	2	
<b>7. Competencias Técnicas</b>	<b>Denominación</b>	
	Dominio técnico-profesional	
	2	



		<b>Denominación</b>	<b>Nivel</b>
<b>8. Competencias Personales</b>	Análisis situaciones y toma de decisiones		3
	Flexibilidad		2
	Autonomía personal		2
	Iniciativa		2
	Motivación		2
	Liderazgo		2
	Trabajo en equipo		2
	Organización y Planificación		2
	Orientación a resultados		2
	<b>9. Complejidad del puesto</b>		
<i>Condiciones del Puesto</i>	<i>Disponibilidad</i>	Horario 37,5 horas/semanales. Fijo 9 a 14 horas. Flexible de 7,30 a 9 y de 14 a 18.	
	<i>Estabilidad del entorno</i>	Sujeto a cambios externos (afiliados y tecnología). Sujeto a cambios internos (solicitud de expedientes por Inspección, auditorias, ausencias de compañeros por vacaciones, días de asuntos propios, enfermedad, etc.).	
<i>Responsabilidad</i>	Posibles errores que por su carácter procedimental/formal pueden afectar a otros procesos de trabajo internos.		
<i>Impacto en la imagen</i>	Las funciones de atención al público pueden favorecer o perjudicar la imagen del Instituto.		

### 5.3. Carta de invitación a los actores de la evaluación

Se envía una carta de invitación a los posibles participantes voluntarios en este proyecto. Carta que además de considerarla un requisito previo para iniciar la evaluación, sirve para explicarles de forma más detallada, el tema concreto en el que van a participar, es decir en qué consiste la evaluación, la forma de rellenar el cuestionario, su relación con las fichas del punto 5.2. el fin de este trabajo, el por qué se lleva a cabo y lo valiosa que es su colaboración. Asimismo, se garantiza su anonimato y confidencialidad, tal y como marcan los criterios éticos de investigación.

Se envía una carta de invitación a ocho empleados públicos, cinco funcionarios civiles que participarán como evaluados, que pertenecen al grupo C, dos de ellos al subgrupo C1, el resto al subgrupo C2; y a tres jefes militares, con la pretensión de que sean los evaluadores, ya que, pertenecen al grupo A, subgrupo A1. Todas se envían utilizando el correo electrónico interno del centro de trabajo (intranet), y, en caso, de aceptar la invitación, se les pide confirmación en un plazo no superior a dos días para poder continuar con el TFG.

Una vez expira el plazo se comprueba que las respuestas positivas obtenidas son siete de ocho, por lo que la participación es del 87,5%. Ahora la figura del supervisor, será asumida por la persona que realiza este proyecto.

Participantes	Ev1	Ev2	S1	E1	E2	E3	E4	E5
Respuesta	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si

**Tabla 36:** Respuesta de los participantes en la evaluación.  
Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

Gloria Delfina Benito Villarroya

---

**De:** Gloria Delfina Benito Villarroya  
**Enviado el:** martes, 01 de abril de 2014 9:20  
**Para:** Gloria Delfina Benito Villarroya y 7 destinatarios más  
**Asunto:** Carta invitación para participar en trabajo fin de Grado  
**Importancia:** Alta !

Estimados Compañeros:

Como todos sabéis mi nombre es Gloria y, actualmente estoy realizando un proyecto de investigación para el trabajo fin de grado (en adelante, TFG) en Gestión y Administración Pública siendo tutelado y dirigido por M<sup>a</sup> Eugenia Babiloni Griñón profesora de la Universidad Politécnica de Valencia, con el objetivo de llevar a cabo un estudio piloto sobre la evaluación de la gestión por competencias en el Instituto Social de las Fuerzas Armadas en Valencia.

Con el TFG se intenta identificar las competencias desempeñadas por los funcionarios públicos destinados en el Instituto, a la vez que se realiza un estudio práctico enfocado a lograr la excelencia en la Administración, y poder completar mi formación universitaria orientada en el futuro a mi puesto de trabajo, todo ello enmarcado dentro de un marco legal.

Con el fin de adaptar el desempeño de las tareas a las exigencias actuales de los afiliados, garantizando una prestación del servicio adecuada a las necesidades de este colectivo de la Delegación Regional del ISFAS en Valencia.

Te envío esta carta por correo electrónico para invitarte a participar y formar parte en este proyecto, de forma totalmente voluntaria, y así poder recabar la suficiente información sobre el tema del TFG utilizando cuestionarios de evaluación.

Tu participación en el estudio es importante e imprescindible para lograr el objetivo, ya que reúnes todos los criterios necesarios de selección:

1. Perfil de empleado público.
2. Experiencia acumulada durante varios años.

Tal y como, marcan los criterios éticos de investigación, en todo momento, se garantiza el anonimato y la confidencialidad, tanto de los participantes en la evaluación como de la información recogida o aportada.

En caso de que decidas aceptar la invitación, agradecería facilites confirmación a través de este mismo correo, en un plazo no superior a dos días, para poder continuar con el citado proyecto.

Te doy las gracias por atender mi petición, recibe un cordial saludo.

El correo electrónico se envía con importancia alta y con confirmación de lectura para asegurar que no se dilata en el tiempo su entrega, así como para que quede constancia de que sí, en el plazo marcado dos días, alguno de los compañeros decide no participar y no enviar ningún tipo de respuesta, el proyecto puede continuar su curso sin demora.

A continuación, y para preservar la intimidad de los participantes, se realiza una copia solo con los datos de la persona que realiza el trabajo, de confirmación de lectura de los correos electrónicos recibidos.

Gloria Delfina Benito Villarroya

---

**De:** Microsoft Outlook  
**Para:** Gloria Delfina Benito Villarroya y 7 destinatarios más  
**Enviado el:** martes, 01 de abril de 2014 9:20  
**Asunto:** Entregado: Carta invitación participar en trabajo fin de Grado

**El mensaje se entregó a los siguientes destinatarios:**

Gloria Delfina Benito Villarroya ([gbenvil@oc.mde.es](mailto:gbenvil@oc.mde.es)) y 6 confirmaciones de lectura más.

Asunto: Carta invitación participar en trabajo fin de Grado

## 5.4. Cuestionario evaluación por competencias

Se pretende realizar un modelo para evaluar a los funcionarios destinados en la DRV que participan de forma voluntaria en este proyecto, analizando las competencias definidas en el diccionario (Ver epígrafe 5.1), siguiendo a Villoría y Del Pino<sup>122</sup>, los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado público ideal y tratar de ver hasta qué punto se poseen por los empleados participantes. Se analiza si los funcionarios tienen las competencias requeridas para cada puesto y cuál es el nivel de desarrollo competencial alcanzado.

Se realiza una matriz en la que se relaciona una lista de criterios, en nuestro caso de competencias, por cada uno de los grupos de competencias definidas previamente y una escala de valoración (Ver epígrafe 5.5.2.), se exige un nivel diferente según la responsabilidad del tipo de puesto. A cada bloque de competencias, se le asignan unos porcentajes de calificación (Ver epígrafe 5.5.1) para poder evaluar, que previamente han sido consensuadas en la fase de planificación y las que se considera que deben reunir los puestos evaluados por creer que son las más adecuadas a las necesidades y a los objetivos que se pretenden alcanzar en la Delegación.

**a) Metodología de la muestra:** En este modelo se definen dos objetivos:

**Objetivo 1:** Analizar en qué grado las competencias que componen el sistema de evaluación del desempeño profesional en DRV contribuyen a la excelencia para la plantilla de funcionarios, de manera general y en particular para las categorías que representan las de los Cuerpos General Administrativo y Auxiliar.

<sup>122</sup> Villoría Mendieta y Del Pino Matute “*Dirección y Gestión de RRHH en las AA.PP.*” pág. 580 y ss..

**Objetivo 2:** Analizar la existencia de diferencias en las puntuación de las competencias realizando una comparación de la muestra.

- b) Características de la muestra:** Los resultados de esta investigación se obtienen con una muestra de funcionarios ( $n = 5$ ), siendo el total de la plantilla del Instituto de 13 empleados públicos, por lo que la muestra representa aproximadamente el 38,46% del total. Las categorías que representan son las del Cuerpo General Administrativo y Cuerpo Auxiliar. Los profesionales tienen desde estudios primarios hasta universitarios.
- c) Variables de estudio:** Se utilizan dos variables diferentes de estudio (ver epígrafes 5.5.1 Ponderación de los bloques de competencias y 5.5.2 Escala para la puntuación del rendimiento de las competencias):
- La variable A o Peso A (en adelante,  $P(A)$ ), que se refiere a la ponderación de los bloques de competencias (Ver epígrafe 5.5.1), es donde para todas las competencias que se van a evaluar se realiza una escala de valoración. Los tres bloques de competencias tienen un valor del 100%, y, a su vez, cada bloque tiene también un valor total del 100%. Dentro de cada uno de ellos, cada una de las competencias tiene una ponderación diferente según la relevancia que se decide dar. El mayor porcentaje sobre la ponderación la tiene el grupo de competencias personales, ya que en la actualidad se empieza a considerar más importante la inteligencia emocional que el coeficiente intelectual, tal y como corroboran diferentes estudios y aplicaciones, sobre todo en la empresa privada.
  - La variable B o Peso B (en adelante,  $P(B)$ ) es donde se dan escalas de puntuación al rendimiento de las competencias, en cinco niveles y cinco dimensiones. Se asigna un nivel de exigencia del rendimiento en las

fichas de las relaciones de los puestos de trabajo (Ver epígrafe 5.2), considerando qué o que se considera que es el nivel de referencia del rendimiento por su grupo, subgrupo y nivel asignado al puesto de trabajo. Se toma la determinación de evaluar todas las competencias de los tres tipos que se exponen en el diccionario.

A continuación, se define la matriz de valoración construida en colaboración entre la autora del presente TFG y los evaluadores, con el fin de evaluar las competencias de los funcionarios de acuerdo a los nuevos desafíos, necesidades y demandadas de la reciente mirada enfocada a la modernización de AP. En el transcurso de su concreción se determina el entorno de la EGxC de la DRV, se fijan los cinco niveles de cada uno de los tres bloques de competencias, enfocado a la mejora continua del desempeño de las competencias de los funcionarios, lo que influye de forma directa en la prestación del servicio de atención al afiliado.

La matriz es uno de los instrumentos de la evaluación, es una estrategia para dar a conocer al funcionario el tipo o nivel de cumplimiento que se espera por su parte, los criterios que se utilizan para completar el análisis y encontrar las competencias que le permitirán desempeñar mejor sus funciones. Tres son los escenarios en los que se realiza la evaluación de las competencias: institucional, técnico y personal, cada uno de ellos incluye cinco niveles y necesita competencias diferentes. Se ofrece una breve definición de cada una de las competencias, -ya que de forma exhaustiva se realiza en el Capítulo 5, epígrafe 5.1. en el diccionario de competencias,- y los diferentes niveles de desempeño para cada uno de ellos.

Se distinguen dos tipos de matrices<sup>123</sup>: la comprensiva y la analítica. En la primera el evaluador evalúa la totalidad de las competencias sin calificar por separado las partes que lo componen; y en la segunda, se evalúa en principio, por separado cada grupo del desempeño de las competencias, posteriormente se suman para obtener una valoración global, en nuestro caso, utilizamos la matriz comprensiva, por lo que se

---

<sup>123</sup> <http://www.eduteka.org/MatrizValoracion.php.3>

admite de antemano que pueden aparecer pequeños errores a lo largo de la evaluación, lo que no significa que el resultado obtenido no sea de calidad. Además de que, las respuestas obtenidas en el desempeño de las competencias no significan que la obtenida sea la única respuesta correcta. En cambio, la matriz analítica se utiliza para evaluaciones en las cuáles, existen como mucho dos respuestas válidas, el proceso de calificación es más lento, puesto que se evalúan de forma individual y varias veces, lo que implica más trabajo para el evaluador, es por lo que se aprecia que su elaboración y aplicación requieren dedicar más tiempo. Como dato positivo apuntaremos que con ellas existe mucha retroalimentación para ambas partes evaluados y evaluadores.

La justificación para realizar la calificación del desempeño utilizando el tipo de matriz comprensiva es porque esta evaluación se dirige hacia la calidad de la prestación del servicio de atención al ciudadano, y hacia los empleados públicos para que sepan lo que se espera de su desempeño y cuáles son sus mejores habilidades de las que disponen para llevarlo a cabo. Se decide utilizar este modelo por considerar que podía resultar más rápido y dinámico, en parte porque el evaluador realiza el cuestionario una sola vez, por lo que obtiene una idea general sobre el desempeño del funcionario, consiguiendo una valoración general, aunque como desventaja se apunta que no existe retroalimentación.

La matriz siguiente (Ver Tabla 37) junto con las fichas de análisis de los puestos de trabajo (Ver apartado 5.2.) y el diccionario de competencias (Ver apartado 5.1.), es lo que se entrega a los actores participantes en la evaluación para que puedan cumplimentar el cuestionario de evaluación. Se entrega este material en una reunión conjunta de evaluados, evaluadores y autora del presente TFG, en ella se decide realizar una autoevaluación por parte de cada uno de los evaluados, y una evaluación para poder comparar la muestra, según el objetivo 2, de la metodología reseñada.

Se asignan evaluados a evaluadores, según el tipo de área a que pertenecen, y a fin de que la comparación sea más fiable. En los cuestionarios entregados, cada uno sabe que evaluado va a ser, y quién su evaluador para preservar su privacidad. Con el



fin de perjudicar lo menos posible en su trabajo y no sobrecargarlos, tanto a evaluados como a evaluadores, se les pide que solo evalúen sin ponderar, ya que la autora del presente proyecto confecciona un libro de Excel llamado “*Ponderar cuestionario EGxC*”, que incluye fórmulas para que sea más cómoda, sencilla, rápida y sin errores en los cálculos, con varias páginas: *Valores requeridos, Evaluación, Autoevaluación, Comparación conjunta e Información de las ponderaciones individuales* de cada uno de los evaluados. (Ver ANEXO III: Cálculos para la ponderación y el análisis de los resultados del Trabajo  
Fin \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Grado).

<b>Competencias Institucionales</b>				
<b>(CI 01) Orientación al afiliado:</b> Implica deseo de ayudar al afiliado, de identificar y resolver sus necesidades y alcanzar las expectativas esperadas.				
5	4	3	2	1
Identifica y soluciona con éxito siempre las necesidades del afiliado y se anticipa a satisfacer las expectativas esperadas.	Identifica y soluciona de forma muy apropiada las necesidades del afiliado y cumple las expectativas esperadas.	Identifica y soluciona bien las necesidades del afiliado y cumple de forma conveniente las expectativas esperadas.	Identifica y soluciona las necesidades del afiliado con normalidad.	Se esfuerza por identificar y solucionar las necesidades del afiliado y lo consigue en algunas ocasiones.
<b>(CI 02) Aprendizaje Permanente:</b> Actualiza su conocimiento personal y profesional.				
Afán de superación constante, demuestra gran interés por aprender nuevos métodos y por utilizar nuevas las TIC,s.	Disposición muy favorable para participar en las actividades y cursos de formación.	Adquiere conocimientos vinculados al trabajo dentro y fuera del ámbito laboral.	Realiza cursos de formación, si se lo proponen, de forma habitual.	Ocasionalmente, solicita realizar cursos de formación.
<b>(CI 03) Compromiso con la calidad:</b> Voluntad de desempeñar las tareas basadas en la mejora continua y la excelencia.				
Sentido de la responsabilidad muy agudizado. Buen criterio. Realiza su trabajo de forma muy precisa. Se apoya en los hechos para realizar acciones y cumplir los objetivos.	Cumple muy bien con celeridad y de forma adecuada las tareas encomendadas.	Realiza bien y de forma adecuada las tareas encomendadas.	Efectúa las tareas que le proponen y le corresponden.	Su rendimiento se encuadra dentro de la normalidad.
<b>(CI 04) Desempeño transversal:</b> Asumir diferentes funciones o desempeñar distintos puestos de trabajo.				
Colabora más allá de lo considerado dentro de lo normal. Con el afiliado es capaz de empatizar y detectar necesidades, no solo las de su área de trabajo.	Colabora en otros procesos y procedimientos que relacionan su unidad con el resto del Instituto.	Colabora lo considerado normal en otros negociados.	Colabora lo considerado como indispensable. Comparte poca información.	Crea demasiadas contrariedades. No comparte información.

<b>Competencias Técnicas</b>				
<b>(CT 01) Uso Nuevas TIC,s:</b>				
Manejo de los sistemas informáticos y nuevas tecnologías.				
5	4	3	2	1
Reconoce y aprovecha las oportunidades para el uso efectivo de la nueva tecnología y la aplica para solucionar problemas e imprevistos.	Capaz de utilizar y manejar el software y hardware de la DRV, con eficacia y eficiencia optimizando los recursos disponibles.	Se esfuerza, maneja e incentiva el uso de las nuevas tecnologías. Reconoce oportunidades para aplicarla.	Posee nociones básicas en las nuevas tecnologías. Es usuario efectivo de software y hardware básico, a nivel de operador.	No es partidario de modernizar ni optimizar los procesos aplicando las nuevas herramientas informáticas..
<b>(CT 02) Capacidad cognitiva:</b>				
Detecta y comprende situaciones conflictivas y es capaz de resolverlas y tomar decisiones acertadas.				
Organiza y relaciona datos de diferentes fuentes. Reflexiona con lógica superior a lo esperado. Propone soluciones eficaces e integrales.	Reflexiona de forma coherente, lógica y responsable.	Descompone un problema en partes lógicas y busca soluciones.	Está preparado para afrontar situaciones conflictivas de estrés y resolverlas.	En ocasiones, en situaciones de estrés identifica soluciones.
<b>(CT 03) Dominio Técnico profesional:</b>				
Conoce y domina su área de actuación en el desempeño de sus tareas y/o competencias.				
Proactivo en valorar el impacto de conocimientos técnicos. Le resulta sencillo realizar nuevos enfoques.	Profundiza en el área de interés y es reconocido como especialista.	Dominio completo de conocimientos y habilidades técnicas.	Conoce y utiliza las metodologías y herramientas actuales.	Posee fundamentos mínimos para el desempeño.

<b>Competencias Personales</b>				
<b>(CP 01) Análisis de situaciones y toma de decisiones:</b>				
Es la capacidad para analizar las diferentes alternativas que existen y encontrar las posibles soluciones asumiendo la responsabilidad de las mismas.				
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Identifica siempre situaciones complicadas, valora pros y contras aplicando un alto grado de actuación.	Reconoce correctamente las distintas partes del problema, y las resuelve con soltura.	Identifica situaciones no cotidianas y las afronta con soltura.	Capaz de identificar situaciones rutinarias y normales.	Es lento en identificar situaciones inusuales.
<b>(CP 02) Flexibilidad:</b>				
La habilidad de adaptarse y trabajar de forma eficaz en diferentes situaciones, y con otros compañeros no habituales. Adaptarse a los cambios del Instituto o de nuevas responsabilidades del puesto.				
Se adapta de forma rápida al cambio, su rendimiento no disminuye en situaciones de incertidumbre.	Capaz de modificar o adaptarse bien al cambio y con prontitud.	Adapta su enfoque de trabajo si la situación lo requiere.	Se adapta con alguna complicación al cambio.	Se adapta con verdadero esfuerzo al cambio, no le resulta fácil.
<b>(CP 03) Autonomía personal:</b>				
Capaz de trabajar de forma autónoma e independiente con criterio propio y gran responsabilidad.				
Trabajo muy preciso. No requiere supervisión.	Trabajo superior al de la media.	Rendimiento satisfactorio. Supervisión normal.	Trabajo lento necesita que, de forma ocasional, supervisen su trabajo.	Rendimiento bajo necesita que le dirijan en su trabajo casi de forma cotidiana.
<b>(CP 04) Iniciativa:</b> Asume el pleno control de su conducta para llevar a cabo las acciones necesarias con energía y dedicación para hacer realidad sus ideas y/o propuestas.				
Capaz de anticiparse a los problemas que puedan surgir, de forma espontánea y no programada, e iniciar las acciones oportunas para salvar los obstáculos.	Capaz de solucionar problemas y/o demandas requeridas y actuar de forma inmediata.	Actúa con seguridad, transforma sus ideas y las de los demás en hecho reales con diferentes propuestas si surgen problemas.	Interfiere en los acontecimientos para alcanzar los objetivos.	Incertidumbre y falta de experiencia para detectar los imprevistos y ofrecer soluciones.

<b>(CP 05) Motivación:</b> Posee un impulso y coraje para actuar y dirigir sus acciones al logro de objetivos, obteniendo un mayor rendimiento.				
Expresa gran interés en el desempeño de las tareas, se entusiasma ante nuevos planes. No se desanima ante los obstáculos y es tenaz en conseguir los objetivos.	Se involucra, colabora y demuestra verdadero entusiasmo ante nuevos planes y proyectos que interesen para mejorar los resultados.	Participativo, realiza sugerencias y toma la iniciativa para mejorar su desempeño y sus resultados.	Entusiasmo ante nuevos planes y/o retos.	Escaso entusiasmo por lo que suponga novedad o cambio.
<b>(CP 06) Liderazgo:</b> El arte de influir en los demás generando compromiso con los compañeros y obteniendo el apoyo de sus superiores. Suele asociarse a posiciones de autoridad formal pero no siempre coincide.				
Capaz de influir, obtener el apoyo, la participación y el compromiso de otros empleados públicos, desarrollar el talento y lograr un clima organizacional en armonía. Rol de líder.	Capacidad de dirigir e influir orientando a sus compañeros hacia metas comunes. Consigue muy buenos resultados.	Capacidad para aconsejar y hacerse escuchar por sus compañeros alcanzando los objetivos esperados.	Escasas evidencias de que influya o sea capaz de influir en otros compañeros.	No existen evidencias sobre su posible influencia en otros compañeros.
<b>(CP 07) Trabajo en equipo y cooperación:</b> Interés por trabajar en colaboración y cooperación con el resto de empleados públicos, formar parte de un grupo, trabajar juntos de forma compartida, contrario al individualismo y competitividad.				
Dirige, organiza, planifica y controla las tareas, orientando y apoyando al equipo. Potencia la participación y la cohesión interna. Favorece la comunicación horizontal, vertical y el brainstorming <sup>124</sup> .	Promueve la participación y contribuye para crear un buen clima laboral. Participa de forma real, activa y receptiva.	Colabora, es eficaz, eficiente, capaz de optimizar los recursos disponibles y crear un buen clima laboral.	Capaz de participar y colaborar con responsabilidad si se le asignan tareas.	Es individualista lo que produce un clima laboral incómodo.

<sup>124</sup> Tormenta o lluvia de ideas, es una herramienta de trabajo de equipo que facilita la aparición de nuevas y originales ideas sobre un tema o problemas determinado.

<b>(CP 08): Organización y Planificación:</b>				
Capacidad para anticipar, designar y definir las tareas que se quieren alcanzar en el plazo establecido y con los recursos de que se disponen.				
Programa acciones, tiempos, recursos materiales y humanos de que dispone, desempeñando las tareas siempre con éxito en el plazo establecido.	Define y diseña estrategias con diferentes alternativas según resultados obtenidos. Distribuye tareas y recursos.	Define diferentes opciones para efectuar un proyecto, asignar recursos e identificar obstáculos.	Clasifica, programa y desempeña las tareas encomendadas cotidianas.	Necesita apoyo para planificar y organizar las tareas con alguna dificultad para priorizar.
<b>(CP 09) Orientación a resultados:</b>				
Dirigir lo esfuerzos a la consecución de resultados, manteniendo altos niveles de rendimiento y calidad				
Excelente en el desempeño con alto nivel de rendimiento y calidad. Uso eficiente, económico y eficaz de los recursos públicos disponibles. Domina, redefine y perfecciona los objetivos marcados para lograr la excelencia.	Desempeña con calidad las tareas asignadas. Establece metas y objetivos medibles y alcanzables e intenta superarlos.	Buen nivel de rendimiento en el desempeño y de calidad. Conoce los objetivos de su unidad y puesto de trabajo.	Desempeña su trabajo con un nivel normal de rendimiento y de calidad. Observa los objetivos y su cumplimiento.	Mejorable tanto su nivel de rendimiento como su calidad en el desempeño.

**Tabla 37:** Matrices de valoración para calificar el desempeño de las competencias.

Fuente: Elaboración propia.TFG 2014.

## MODELO CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

Datos del Evaluado				
Apellidos y Nombre				
Unidad	Puesto de trabajo	Subgrupo	Nivel	
Datos del Evaluador				
Apellidos y Nombre				
Puesto de trabajo		Subgrupo	Nivel	
<b>1) Apreciación sobre la evaluación de competencias</b>				
<b>Ponderar bloque de competencias</b>				
<b>Nivel global de competencias CI</b>				
Nº	Definición	P(A)%	P(B)	A * B
CI 01	Orientación al afiliado	35		
CI 02	Aprendizaje permanente	20		
CI03	Compromiso con la calidad	27		
CI 04	Desempeño Transversal	18		
<b>Total CI</b>		<b>100</b>		
<b>Nivel global de competencias CT</b>				
CT 01	Uso de las Nuevas TIC,s	38		
CT 02	Capacidad Cognitiva	27		
CT 03	Dominio técnico profesional	35		
<b>Total CT</b>		<b>100</b>		
<b>Nivel global de competencias CP</b>				
CP01	Análisis de situaciones y toma de decisiones	5		
CP02	Flexibilidad	12		
CP 03	Autonomía personal	13		
CP 04	Iniciativa	10		
CP 05	Motivación	14		
CP 06	Liderazgo	5		
CP 07	Trabajo en equipo	15		
CP 08	Organización y planificación	10		
CP 09	Orientación a resultados	16		
<b>Total CP</b>		<b>100</b>		

<b>2) Calificación global <sup>(7)</sup>:</b> según el análisis de competencias que contribuyen al desempeño (el cómo), realice una valoración global	
<b>Puntuación final</b>	<b>Calificación Total</b>
<small>(7): Para obtener la calificación total sumar Total CI, CT y CP del apartado 1.</small>	
<b>3) Plan de desarrollo y Acciones de mejora</b>	
<b>a. Competencias excelentes:</b>	
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>
<b>b. Competencias que debe mejorar</b>	
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>
<b>c. Acciones concretas para mejorar el evaluado</b>	
Oportunidad	Formación
Acción	Capacitación, aprendizaje
Responsable	RR.HH.
Plazo	De 6 a 12 meses
<b>d. El evaluado está preparado para asumir mayor responsabilidad</b>	
Sí	Si respuesta afirmativa pasar a punto e)
No	Si respuesta negativa motivar
Motivos:	
<b>e. Plazo para asumir mayor responsabilidad</b>	
De 0 a 6 meses	
De 6 a 12 meses	



Observaciones sobre la evaluación en general (Si procede).	
Evaluado	
Evaluador	
Supervisor	

**Fecha finalización:**

Firma del supervisor

Firma del evaluador

Firma del evaluado

**Notas a tener en cuenta sobre el cuestionario de evaluación:**

- Se realiza un cuestionario original para el evaluador y dos copias de las cuales, una se entrega al evaluado y la otra al supervisor encargado de la evaluación.

## 5.5. Metodología del análisis de los resultados

### 5.5.1. Ponderación de los bloques de competencias

Para facilitar el análisis, se realiza una tabla con cada una de las competencias y su peso (A).

Competencias, Peso individual (A) y sobre el total		
Institucionales (CI)		Peso (A)
CI 01	Orientación al afiliado	35
CI 02	Aprendizaje permanente	20
CI 03	Compromiso de calidad	27
CI 04	Desempeño transversal	18
		<b>100</b>
Técnicas (CT)		
CT 01	Uso Nuevas tecnologías y de la Comunicación	38
CT 02	Capacidad cognitiva	27
CT 03	Dominio Técnico profesional	35
		<b>100</b>
Personales (CP)		
CP 01	Análisis situaciones y toma de decisiones	5
CP 02	Flexibilidad	12
CP 03	Autonomía personal	13
CP 04	Iniciativa	10
CP 05	Motivación	14
CP 06	Liderazgo	5
CP 07	Trabajo en equipo y cooperación	15
CP 08	Organizar y planificar	10
CP 09	Orientación a resultados	16
		<b>100</b>

The diagram shows three curly braces on the right side of the table, each pointing to a percentage box. The first brace groups the four Institutional (CI) rows, pointing to a box labeled '25%'. The second brace groups the three Technical (CT) rows, pointing to a box labeled '22%'. The third brace groups the nine Personal (CP) rows, pointing to a box labeled '53%'. The total weight for each group is indicated in the 'Peso (A)' column of the table: 100 for CI, 100 for CT, and 100 for CP.

**Tabla 38:** Ponderación de los bloques de competencias.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de varias fuentes. TFG 2014.

Se decide asignar la misma ponderación a los evaluados para cada uno de los bloques de competencias y distinto nivel de exigencia según el Subgrupo, el nivel de complemento de destino del evaluado y la responsabilidad del puesto de trabajo, puesto que se asignan diferentes percepciones retributivas en las RPT,s.

Sub Grupos	Niveles	Competencias		
		CI	CT	CP
C1	20	25%	22%	53%
C2	18, 16,15			

### 5.5.2. Escala para la puntuación del rendimiento de las competencias

La puntuación total del rendimiento de los tres bloques de competencias es la suma de la calificación de las puntuaciones de las 5 dimensiones, según el nivel asignado.

Se asigna un nivel de exigencia del rendimiento de la competencia mínima y diferente según el nivel del complemento de destino del evaluado, y la responsabilidad asignada. En reunión consensuada con los participantes en la evaluación se decide que todas las competencias son exigibles, aunque con diferencias en cuanto a la exigencia.

Calificación	Definición
5	Supera los criterios
4	Cumple todos los criterios
3	Cumple casi todos los criterios
2	Cumple parcialmente los criterios
1	No cumple casi ningún criterio

### 5.5.3. Cálculo de puntuación total

Para la asignación de la puntuación total se aplicará la siguiente fórmula:

$$PT = [(PT_{CI}/100)*P_{CI} \% ] + [(PT_{CT}/100)*P_{CT} \% ] + [(PT_{CP}/100)*P_{CP} \% ]], \text{ según la leyenda:}$$

LEYENDA	PT <sub>CP</sub> : Puntuación total CP
PT: Puntuación total	P <sub>CI</sub> : Ponderación CI
PT <sub>CI</sub> : Puntuación total CI	P <sub>CT</sub> : Ponderación CT
PT <sub>CT</sub> : Puntuación total CT	P <sub>CP</sub> : Ponderación CP

Y según el resultado obtenido de aplicar la fórmula anterior, la puntuación total es la que resulte de aplicar la tabla siguiente, y se obtiene la definición asociada a los puntos:

Definición	Puntos obtenidos
Excelente	De 4,6 a 5
Superior	De 3,8 a 4,5
Satisfactorio	De 2,6 a 3,7
Mejorable	De 2 a 2,5
Insatisfactorio	De 1 a 1,9

## 5.6. Análisis y discusión de los resultados

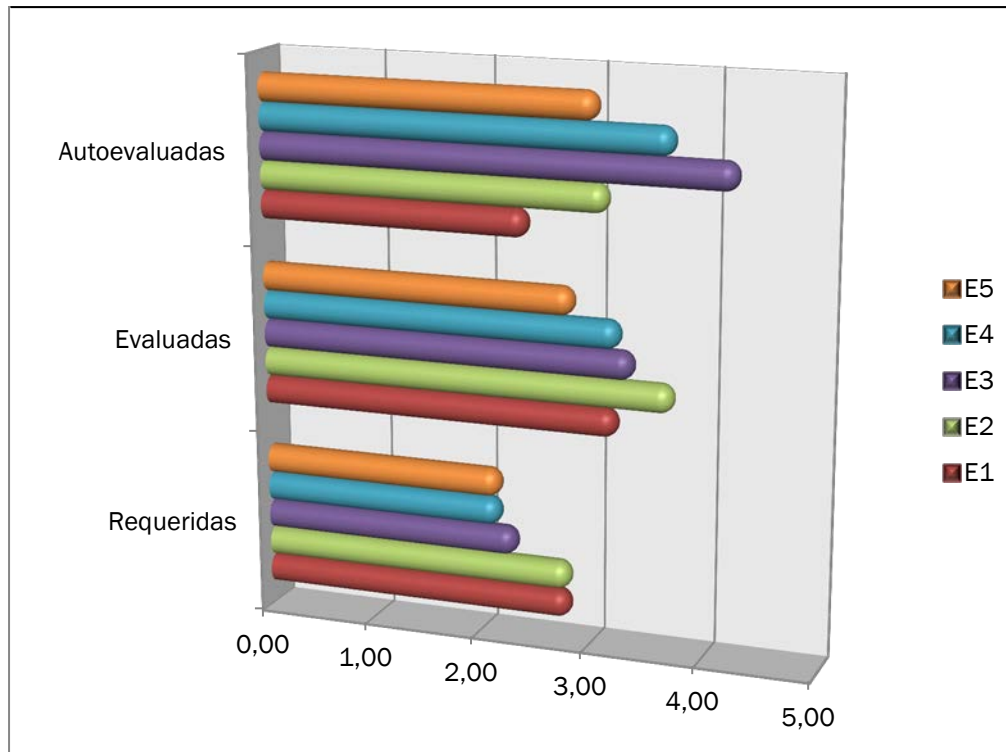
Para que el análisis de los resultados de la EGxC sea más fiable, se realiza un libro de Excel con varias páginas sobre la ponderación de los valores de las competencias: requeridas, evaluadas, autoevaluadas, comparación conjunta de los tres valores anteriores, y finalmente, una página informativa e individual de los valores anteriores, por y para cada uno de los evaluados, de modo que puedan apreciar la ponderación de la valoración de cada una de sus competencias de forma más clara y sencilla, a la vez que seguir preservando su intimidad. Este libro y sus correspondientes páginas irán en el ANEXO III: Cálculos para la ponderación y el análisis de los resultados del Trabajo Fin de Grado después de los ANEXO I: Cuestionarios de evaluación y ANEXO II: Cuestionarios de Autoevaluación.

A continuación, para que el análisis no sea como algo abstracto e intangible se acompaña de la Tabla 39 de comparación de ponderación de los totales por tipo de competencias:

	CI+CT+CP		
	Requeridas	Evaluadas	Autoevaluadas
E1	2,81	3,22	2,42
E2	2,81	3,71	3,13
E3	2,32	3,36	4,24
E4	2,17	3,24	3,70
E5	2,17	2,83	3,04
<b>Totales por competencias</b>	<b>12,28</b>	<b>16,36</b>	<b>16,53</b>

**Tabla 39:** Comparación de ponderación de los totales de la EGxC por tipo de competencias.  
Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

A partir de esta Tabla 39 y con los valores obtenidos de cada una de las ponderaciones que se llevan a cabo, se realiza un gráfico y se analiza el resultado.



**Gráfico 7:** Valores de la Tabla 39.  
Fuente: Elaboración propia. TFG 2014.

En el eje vertical izquierdo (Y), se decide poner la definición de cada una de las valoraciones, en el eje horizontal (X) los valores numéricos, y a la derecha del gráfico, la leyenda que contiene las etiquetas de las series de datos con el color que se asigna a cada evaluado. Para una mejor aclaración, conviene recordar que a cada evaluado se le asigna la letra E y un número correlativo desde **E1** hasta **E5**, que los cinco pertenecen al mismo grupo C, y a diferente subgrupo. Los evaluados E1=E2 pertenecen al mismo subgrupo y nivel; que los evaluados E3, E4 y E5 pertenecen al mismo subgrupo con la singularidad de que cada uno tiene un nivel diferente.

***Análisis de competencias Requeridas.***- Aquí se aprecia que los requerimientos son iguales para los evaluados E1=E2, pertenecen al mismo subgrupo (C1), mismo nivel (20), e idéntica exigencia y responsabilidad en el desempeño de sus tareas. En cuanto al resto de evaluados, se distingue que, las competencias requeridas son iguales para E4=E5, que están en el mismo subgrupo (C2) y, sin embargo, poseen diferente nivel (16 y 15 respectivamente).

Al evaluado E3, a pesar de tener el mismo subgrupo que E4 y E5, se le exige un nivel de competencias mayor. Esta diferencia se debe a que el nivel asignado a su puesto de trabajo es superior en dos niveles (18) respecto al E4 y tres niveles respecto al E5. Respecto de E1 y E2 su exigencia es menor, a pesar de poseer dos niveles menos, pero conviene recordar que pertenece a un subgrupo de menor categoría.

***Análisis de competencias Evaluadas.***- Se aprecia que todos los funcionarios están evaluados por encima de las competencias requeridas, y según la tabla de valoración del epígrafe 5.5.2, la definición es de satisfactoria, con unas puntuaciones que oscilan del 2,6 al 3,7. De aquí se desprende que, los evaluadores directivos de la Delegación, consideran que los funcionarios realizan un desempeño satisfactorio de sus competencias. Aunque cabría otra explicación que podría ser la subjetividad al valorar y tener una relación cotidiana de trabajo, e incluso que no quieran crear un mal ambiente de trabajo si la valoración fuera igual o inferior de lo estrictamente requerido.

Al realizar la comparación con la Tabla 39 el evaluado que se considera con un desempeño más satisfactorio es el E2; comparando por subgrupos los más competentes son: en el C1, el E2, con 0,49 centésimas por encima; en el subgrupo C2, el E3 supera al E4 con 0,12 centésimas, y respecto al E5, con 0,53 centésimas.

Subgrupos	Niveles	Evaluidos	Competencias Evaluadas	Comparación Subgrupos
C1	20	E1	3,22	0,49
	20	E2	3,71	
C2	18	E3	3,36	0,12
	16	E4	3,24	
	15	E5	2,83	
Totales por competencias			16,36	

**Tabla 40:** Análisis y comparación de competencias evaluadas.  
Fuente: Elaboración propia. TFG 20014.

*Análisis de competencias Autoevaluadas.*- En este apartado es dónde se aprecian diferencias más significativas, mientras que el E1, obtiene una puntuación inferior a la requerida, con 0,39 centésimas por debajo y el desempeño se considera es mejorable. El resto de los evaluados alcanzan una puntuación superior a la requerida, y el desempeño se considera satisfactorio para los evaluados: E2 (0,24 centésimas), E4 (1,53 centésimas) y E5 (0,87 centésimas), y al final con un desempeño definido como superior se encuentra el E3 (1,92 centésimas).

	CI+CT+CP		Comparación
	Requeridas	Autoevaluadas	
E1	2,81	2,42	-0,39
E2	2,81	3,05	0,24
E3	2,32	4,24	1,92
E4	2,17	3,70	1,53
E5	2,17	3,04	0,87
Totales por competencias	12,28	16,45	

**Tabla 41:** Comparación de la valoración entre las competencias requeridas y autoevaluadas.  
Fuente: Elaboración propia. TFG 2014,



## 5.7. Aplicación práctica de la gestión por competencias

Principios del modelo:

- Promoción horizontal del empleado público, es decir, en el propio puesto de trabajo, de acuerdo a los criterios de especialidad funcional.
- Orientar el modelo de retribución, abriendo la posibilidad hacia la carrera salarial y su vinculación con la movilidad funcional (traslado) y el desempeño de la GxC del puesto de trabajo a medio largo plazo.
- Incorporar elementos nuevos como las competencias, las capacidades y los conocimientos comunes, que convivan con los niveles de clasificación y titulación establecidos y con las responsabilidades asumidas, consiguiendo que sea más flexible, homogéneo y sencillo, enmarcándolo dentro de un marco normativo de legalidad.

Estructura del modelo de clasificación:

**Función:** es el ámbito de actuación funcional dónde se encuadra el puesto tipo.

**Puestos tipo:** agrupación de puestos homogéneos en naturaleza y rol, con criterios de identificación común dentro de la organización. Se identifican los siguientes puestos tipo:

**Subpuestos tipo:** se incluyen dentro del mismo puesto tipo pero tienen diferentes responsabilidades, características o requerimientos

**Familias de clasificación:** conjunto de conocimientos y titulaciones profesionales, relacionadas con una actividad profesional homogénea que puede generar carrera técnica o de gestión.

Rol de Trabajo	Puesto Tipo	Subgrupo
Jefe de Unidad	Delegado	A1
Jefe Subunidad	Secretario	A1
Jefe Subunidad	Jefe Prestaciones Sociales	A1
Jefe Sección	Jefe Colectivo y ASAN	A1
Jefe Sección	Subjefe Colectivo y ASAN	A2
Jefe Servicio	Cuerpo General Administrativo	C1
Jefe Servicio	Cuerpo General Administrativo	C1
Administrativo	Auxiliar Jefe Servicio	C1
Administrativo	Auxiliar Jefe Servicio	C1
Jefe Negociado	Auxiliar Administrativo	C2
Jefe Negociado	Auxiliar Administrativo	C2
Jefe Negociado	Auxiliar Administrativo	C2
Administrativo	Auxiliar de Oficina	C2
Subalternos	Subalterno	E

**Tabla 42:** Modelo de Clasificación en DRV.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de las RPT,s en DRV. TFG 2014.

Criterios de definición de familias profesionales:

Conjunto de conocimientos y titulaciones profesionales vinculadas a una actividad profesional homogénea que puede generar carrera técnica y de gestión.

Agrupación	Sub Grupos	Niveles de cualificación	
Puestos de Dirección	A1	Nivel 5	Competencia en un amplio conjunto de funciones muy complejas ejecutadas con total autonomía. Diferentes contextos que resultan, la mayoría de las veces, impredecibles. Muy innovador en la planificación de acciones, diseño y desarrollo de proyectos, procesos o nuevas formas de prestar servicio. Responsabilidad en dirección y gestión.
Puestos de Dirección y Gestión	A2 B	Nivel 4	Competencia en un amplio conjunto de tareas y funciones complejas. Capacidad para el desempeño en diferentes contextos de trabajo con diversas variables técnicas, organizativas y económicas. Responsabilidad de supervisión de trabajo y asignación de recursos. Capacidad de innovación para planificar acciones, desarrollar proyectos, procesos o forma de prestar servicios.
Puestos de Gestión	B C1	Nivel 3	Competencia en funciones que requieren dominio de técnicas y se ejecutan con autonomía. Responsabilidad de supervisión de trabajo técnico y especializado. Comprensión de los fundamentos técnicos de las tareas y procesos
Puestos Técnicos y de Gestión	C1 C2	Nivel 2	Competencia en determinadas tareas y funciones que puede realizar de forma autónoma. Capacidad de utilizar herramientas y técnicas propias. Conocimientos de fundamentos técnicos de las tareas y procesos.
Puestos Técnicos	C2	Nivel 1	Competencia en un conjunto de tareas y funciones simples, dentro de procesos normalizados. Conocimientos y capacidades limitados

**Tabla 43:** Agrupación de familias profesionales en AP, Subgrupos y niveles de cualificación.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la Ley de cualificación y competencias profesional. TFG 2014.

Modelo de retribución y Concepto de estructura salarial:

	Básicos		Complementarios				
Concepto Retributivo	Salario base	Trienios	De Puesto o de destino	De Carrera	Variable	Eventuales	
¿Qué Paga?	Qué es		Qué hace	Cómo lo hace		En que entorno	
¿Qué mide?	Titulación	Antigüedad	Responsabilidad del puesto	Carrera profesional	Resultados	Condiciones de trabajo	
¿Cómo se mide?	Grupo/ Subgrupo	Años de Servicio	Sistema Valoración Puestos	Mecanismos de apreciación del desempeño		Criterios para colectivos específicos	Criterios para cualquier colectivo
EBEP	Subgrupo	Trienios	Especial dificultad técnica, responsabilidad, incompatibilidad, (Art. 24.b)	Progresión del funcionario dentro del sistema de carrera (Art. 24.a)	Grado de interés o iniciativa o esfuerzo aplicado al desempeño del puesto o rendimiento o resultados obtenidos (Art. 24.c)	Condiciones especiales en las que se desarrolla el trabajo (Art. 24.b)	Servicios extraordinarios prestados fuera de la jornada normal (Art. 24.d)
	Por ley presupuestos generales (Art.21 y 23)						











**Tabla 44:** Concepto de estructura salarial.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Hay Group “Evaluación del Desempeño” 2009. TFG 2014.

El complemento de destino viene determinado por el nivel del puesto de trabajo que desarrolla.

El complemento específico viene asignado al puesto que desempeña.

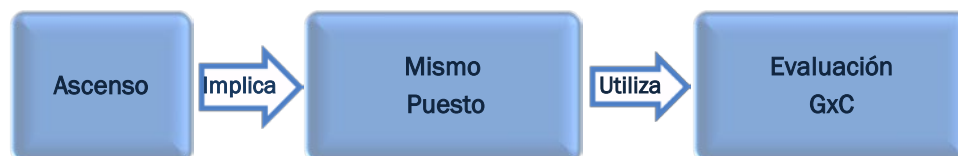
Modalidades de Promoción y Carrera Profesional:

		Promoción Interna			Carrera Profesional							
Horizontal		Informáticos	Ámbito Funcional	Acceso a nivel superior dentro de un mismo puesto tipo y Ámbito Funcional 	Progresión en Banda/ Tramo salarial sin cambio de puesto Subpuestos Tipo: Técnico 4							
	Puestos tipo	Sub puestos			<table border="1"> <tr> <td>Grupo</td> <td>Puesto tipo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> 				Grupo	Puesto tipo		
	Grupo	Puesto tipo										
	Admvos.	Técnico 1										
		Técnico 2										
Técnico 3												
Técnico 4												
	Técnico 5											
Vertical	Puesto Tipo	Sub puestos	Ámbito Funcional Informática	Acceso a un puesto tipo de Nivel superior dentro del mismo Ámbito Funcional	Cambio de Ámbito Funcional							
	Gestión Proyecto	A			Puesto tipo	Sub puestos	Informática	Servicio Técnico				
		B			Gestión Proyectos	A						
	Técnicos	Técnico 1				Técnicos	Técnico 1					
		Técnico 2					Técnico 2					
		Técnico 3					Técnico 3					
		Técnico 4					Técnico 4					
Técnico 5			Técnico 5									

**Tabla 45:** Modalidades de Promoción y Carrera Profesional

Fuente: Elaboración propia, a partir de Hay Group "Evaluación del Desempeño" 2009. TFG 2014

Carrera horizontal.- Concepto:



**Figura 35:** Definición de progresión del puesto, a través de la Carrera horizontal.  
Fuente: Elaboración propia, a partir del Art. 17 EBEP. TFG 2014.

Posibles sistemas de medición:

	Sistemas		
	EGxC	Criterios	Hitos de Control
Mecanismo	Entrevista	Acreditación méritos y logros	Mini concurso
Quién evalúa	Superior Jerárquico	La Organización	La Organización
Qué Evalúa	Competencias Desempeño Adecuación funcionario al puesto Grado consolidado	Motivación, Interés, Formación, Experiencia Atención al afiliado	Evaluación de conocimientos adquiridos con el desempeño
Necesidad implicación directiva	Alta	Baja	Bajo
Esfuerzo organizativo	Medio Alta	Media	Muy Alto

**Tabla 46:** Sistemas de medición que pueden ser utilizados en la carrera profesional.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Hay Group "Evaluación del Desempeño" 2009. TFG 2014.

Se proponen estos Sistemas por varias razones:

- El sistema de la EGxC permite consolidar el rol en el puesto del trabajo así como evaluar: habilidades, actitudes, aptitudes, competencias, comportamientos.

- El sistema de criterios es un modelo fijo que no valora con claridad si la persona es adecuada para el puesto. Está pensado para colectivos específicos y homogéneos y es muy utilizado en sanidad y educación.
- El sistema de hitos de control es muy efectivo en el control del proceso y los resultados, sin embargo no resulta económicamente viable, por el alto coste que supone en cuanto al ajuste y la gestión.

El Modelo de carrera profesional se encuentra definido en los Art. 16 al 18 del EBEP. Los Criterios de funcionamiento que se proponen, siguiendo las directrices de Hay Group<sup>125</sup> son:

	EBEP	La carrera del funcionario
<b>Concepto</b>	16	Puestos tipo: La retribución inicial será inferior a la actual, lo que supone cobrar más en el futuro. <b>Excepto:</b> los referidos a puestos base que su retribución inicial será la de estos.
<b>Horizontal</b>	17	Es para puestos tipo. Todos los puestos tienen carrera. Límites de 8 a 10 años (sin cambiar de puesto). Se organiza en tramos de 4 a 6 años. No es reversible
<b>Vertical ó Interna</b>	18	Asegura el importe del complemento de carrera
<b>Complemento del puesto</b>	24.b)	No se consolida en caso de cambio de un puesto tipo a otro de menor responsabilidad

**Tabla 47:** Criterios de funcionamiento de la carrera profesional.

Fuente: Elaboración propia, a partir del EBEP y Hay Group “Evaluación del desempeño” 2009. TFG 2014.

<sup>125</sup> “Evaluación del desempeño” 2009.

Los elementos a considerar para el diseño del Modelo y Carrera Profesional:

- Inputs previos:
  - Modelo de clasificación
  - Mapa de competencias
  
- Elementos estructurales de la carrera
  - Mapa de rutas profesionales
  - Manual de carrera, acceso y vinculación salarial
  
- Sistemas de evaluación de la carrera
  - Modelo de evaluación
  - Medidas de control y gestión
  
- Estructura de gestión
  
- Sistemas de información, validación y calibración
  
- Comités de control



Jefe										
	Dirección	Gerencia	Subdirección	Unidad	Subunidad	Sección	Servicio	Negociado	Administrativo	Auxiliar
<b>Gestión de personal</b>										
Autonomía personal	5	5	5	4	4	3	3	2	1	
Motivación	5	5	5	4	3	3	3	3	2	1
<b>Pensamiento</b>										
Capacidad de Cognitiva	5	5	5	4	4	3	3	2	2	
Flexibilidad	5	5	5	4	4	3	3	2	2	
<b>Logro</b>										
Orientación a resultados	5	5	4	4	3	3	3	3	2	
<b>Influencia</b>										
Análisis situaciones y toma decisiones	5	5	4	4	3	3				
Iniciativa	5	5	3	3	2	2	2	2	1	
<b>Gestión de Equipo</b>										
Liderazgo	5	5	4	3	2	2				
Trabajo en equipo	5	5	5	4	4	3	3	2	2	2
Organizar Planificar	5	5	4	4	3	3	2	2		

**Tabla 48:** Mapa de competencias.

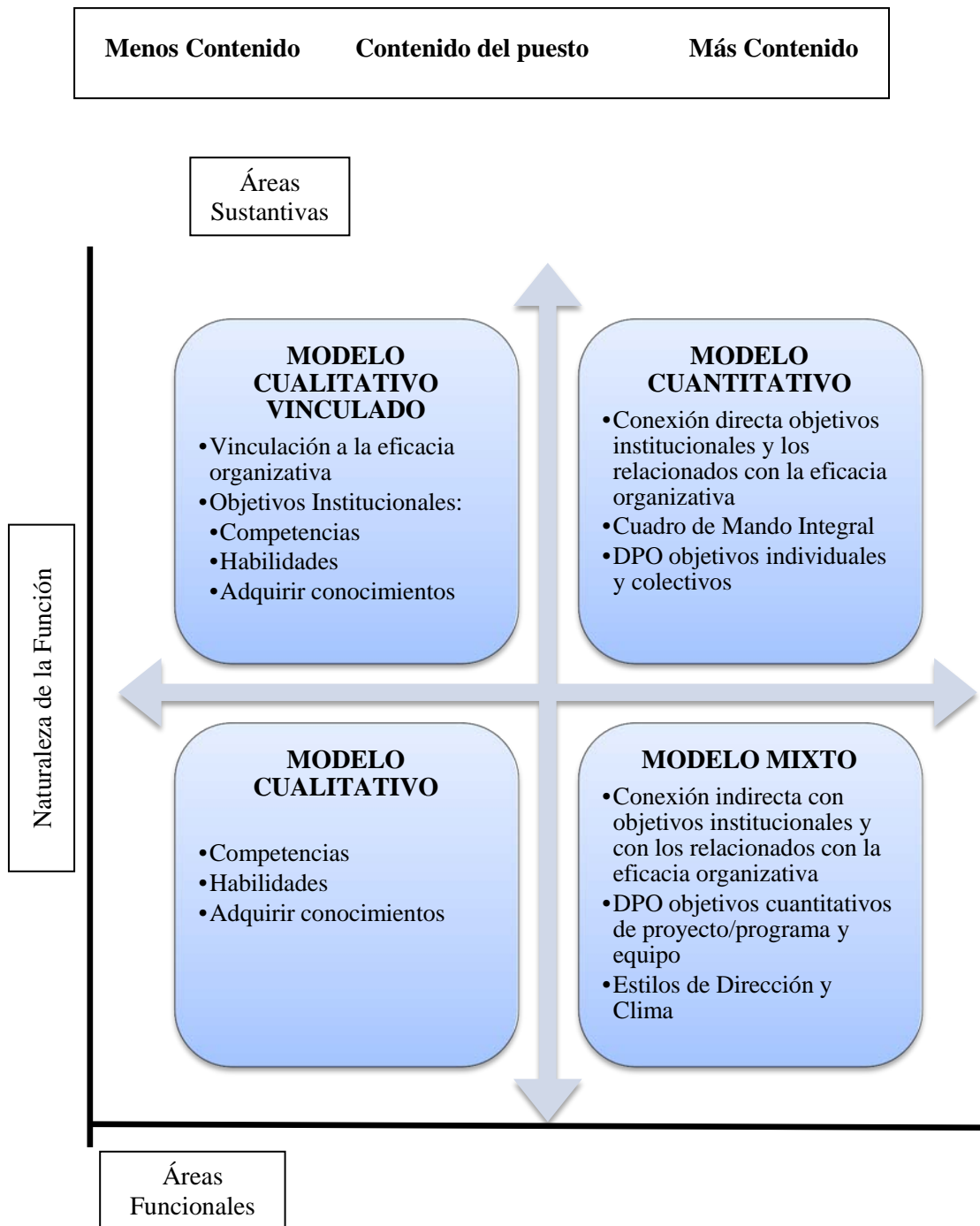
Fuente: Elaboración propia, adaptado a DRV, a partir de Hay Group<sup>126</sup> 2009. TFG 2014.

<sup>126</sup> "Evaluación del desempeño" 2009.

Criterios de acceso		Criterios a valorar																																																
Formación y conocimientos	Formación Titulada	Expectativas y Motivaciones	Perfil de competencias																																															
	Bachillerato, FP II Administrativo o Secretariado de Dirección																																																	
	Conocimientos Específicos																																																	
	Herramientas y procedimiento administrativo																																																	
SGD	Nivel de desarrollo excelente	Qué	Para acceder al Rol de Destino																																															
Años Experiencia Consolidada	Mínimo 2 años de experiencia ocupando el Rol de Administrativo		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Administrativo</th> <th colspan="2">De C1 a A2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Exigible = 5</td> <td>4</td> <td>Orientación Afiliado</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Existe</td> <td>3</td> <td>Aprendizaje permanente</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Existe</td> <td>3</td> <td>Compromiso Calidad</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Existe</td> <td>X</td> <td>Capacidad cognitiva</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Exigible = 4</td> <td>3</td> <td>Flexibilidad</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Existe</td> <td>2</td> <td>Autonomía Personal</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Existe</td> <td>2</td> <td>Iniciativa</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Existe</td> <td>3</td> <td>Motivación</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>No Existe</td> <td>-</td> <td>Liderazgo</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Exigible = 5</td> <td>3</td> <td>Trabajo en Equipo</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Existe</td> <td>3</td> <td>Orientación resultados</td> </tr> </tbody> </table>	Administrativo		De C1 a A2		1	Exigible = 5	4	Orientación Afiliado	2	Existe	3	Aprendizaje permanente	3	Existe	3	Compromiso Calidad	4	Existe	X	Capacidad cognitiva	5	Exigible = 4	3	Flexibilidad	6	Existe	2	Autonomía Personal	7	Existe	2	Iniciativa	8	Existe	3	Motivación	9	No Existe	-	Liderazgo	10	Exigible = 5	3	Trabajo en Equipo	11	Existe	3
Administrativo		De C1 a A2																																																
1	Exigible = 5	4	Orientación Afiliado																																															
2	Existe	3	Aprendizaje permanente																																															
3	Existe	3	Compromiso Calidad																																															
4	Existe	X	Capacidad cognitiva																																															
5	Exigible = 4	3	Flexibilidad																																															
6	Existe	2	Autonomía Personal																																															
7	Existe	2	Iniciativa																																															
8	Existe	3	Motivación																																															
9	No Existe	-	Liderazgo																																															
10	Exigible = 5	3	Trabajo en Equipo																																															
11	Existe	3	Orientación resultados																																															
		Cómo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista de expectativas profesionales</li> <li>Motivación nuevo Rol</li> </ul>																																															
			<table border="1"> <tr> <td>Alta</td> <td>Media</td> <td>Baja</td> </tr> </table>	Alta	Media	Baja																																												
Alta	Media	Baja																																																
		Comité interno de valoración																																																

**Tabla 49:** Manual de carrera, acceso y vinculación salarial.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado a partir de Hay Group "Evaluación del Desempeño" 2009. TFG 2014.



**Figura 36:** Modelo de Evaluación.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Hay Group "Evaluación del Desempeño" 2009. TFG 2014.

Es necesario no sólo realizar un diccionario de competencias y definir las competencias, también es preciso desarrollar esas competencias:

### IMPACTO EN DESARROLLO

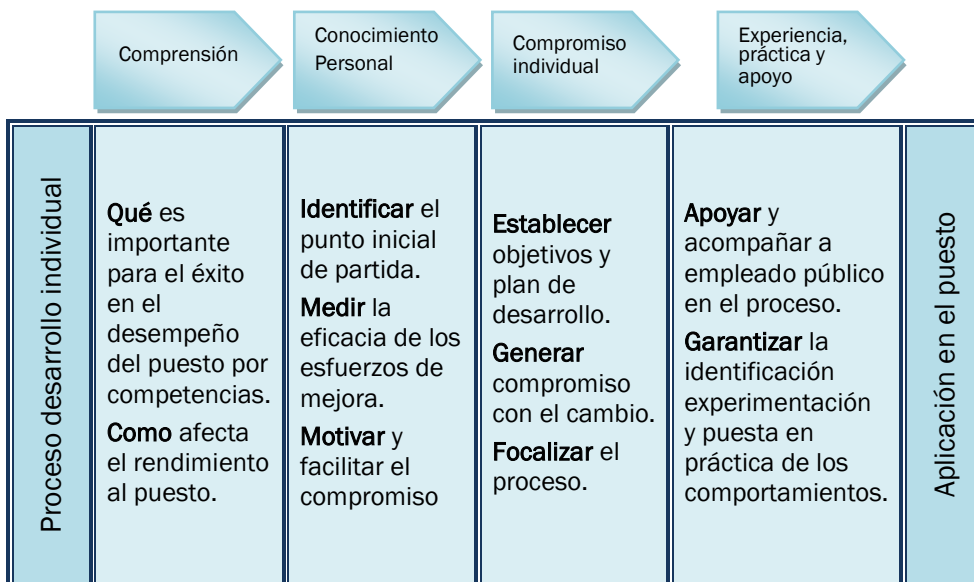


**Figura 37:** Como se desarrollan las competencias.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Hay Group Perfil de competencias. TFG 2014.

<sup>127</sup> Es una metodología de aprendizaje interpersonal asesorando o acompañando a una persona. El *Coach* asume el rol de maestro y el *coachee* que asume el rol de aprendiz.

El desarrollo competencial necesita un proceso individual de aprendizaje, capacitación, relaciones interpersonales, y por supuesto la experiencia:



**Figura 38:** Desarrollo competencial.

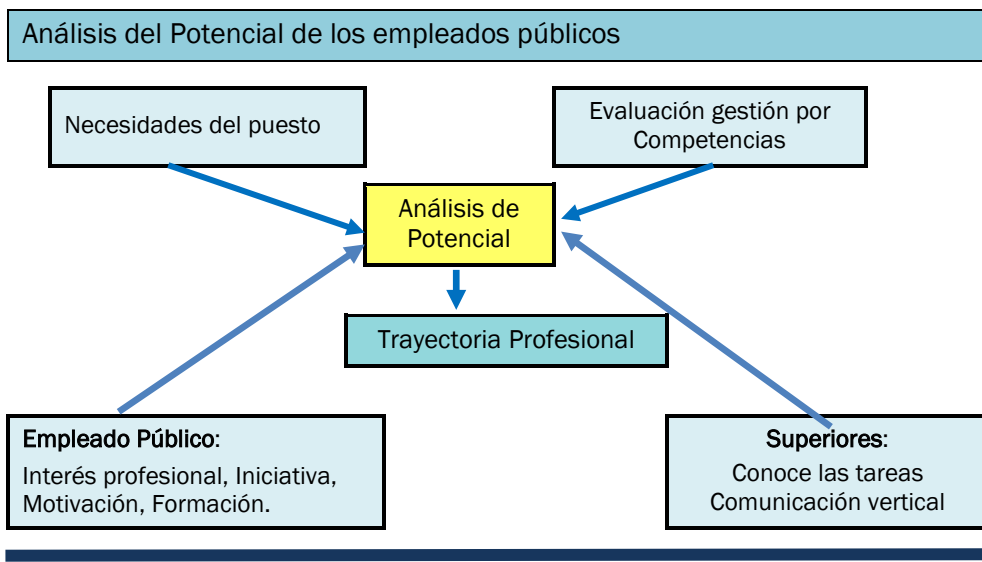
Fuente: Elaboración propia, a partir del Modelo Boyatzis<sup>128</sup>. TFG 2014.

Preciso identificar el potencial que existe en todos y cada uno de los empleados públicos que forman la organización, distinguiendo los diferentes tipos de puestos de trabajo, los roles que cada uno desempeña en su puesto y el cumplimiento del desempeño de las tareas y/o competencias con una perspectiva a largo plazo.

Definiremos el potencial como el ajuste entre el desempeño actual del empleado público y las necesidades del desarrollo del desempeño en el futuro, teniendo en cuenta su capacidad a largo plazo y las posibles causas de fracaso. Se cita alguno de los factores de desarrollo del potencial: iniciativa e interés en aprender, comprensión social, buenas relaciones interpersonales con los compañeros y empatía, equilibrio emocional, sentimiento de superación, etc. Resumiendo, sería conveniente realizar un análisis del potencial de desarrollo

<sup>128</sup> Modelo de Boyatzis de Cambio Intencional: “The new leaders: transforming the art of leadership” Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. – 2002.

dentro de la DRV teniendo en cuenta los intereses profesionales del empleado público, sus capacidades actuales, su nivel de adecuación respecto del puesto que ocupa, a través de la evaluación de la gestión de las competencias.



**Figura 39:** Análisis del potencial de los empleados públicos.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Ernst & Young. "Gestión Competencias". TFG 2014.



**Figura 40:** Identificar roles clave y potencial.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Hay Group "Perfil de competencias". TFG 2014.

## 6. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE TRABAJO FUTURAS

Una de las prioridades de la AP es satisfacer las necesidades del ciudadano, en el caso del ISFAS, de los afiliados con eficacia, eficiencia y conseguir empatizar con ellos para anticiparse a esas necesidades. En la actualidad, con estos tiempos de crisis se están impulsando y produciendo grandes cambios a los que los empleados públicos se enfrentan con unos presupuestos reducidos, por lo que resulta necesario utilizar las nuevas tecnologías de gestión que permitan prestar mejor atención, a mayor número de afiliados sin disminuir la calidad del servicio y con menor coste económico. Lo que motiva que, cada AP debe investigar la mejor forma de conseguirlo, y hacer su pequeña contribución especial dando sentido a su labor dentro de la organización. ¿Cómo hacerlo? Marcando un plan estratégico a corto y medio plazo, definiendo cuáles son sus objetivos y uniendo ambos para indicar su dirección, hacia dónde se dirige; sus competencias y las de sus empleados públicos imprescindibles para lograr la satisfacción de los afiliados. Este TFG intenta buscar una guía de pautas y directrices a las que sería conveniente que se ajustará la evaluación del desempeño por competencias en la Delegación, y así, se analizan y realizan aplicaciones prácticas con opiniones de los empleados públicos, consiguiendo un conjunto de reglas y principios considerados básicos en el entorno y cultura en que se desenvuelven.

Para poder realizar el proyecto de la evaluación de la gestión por competencias, se considera necesario detallarlas y reunir las en un diccionario específico y propio. Se decide proponer y diseñar uno que sea la base común. Partiendo de esta base, se pueden realizar las adaptaciones consideradas necesarias para cumplir su Misión.

## 6.1. Conclusiones sobre la elaboración del Diccionario de competencias

En el presente TFG se realiza un diccionario de competencias (ver capítulo 5, apartado 5.1) que se propone como misión-visión de esta Delegación y se identifican los tipos y las competencias consideradas necesarias para cumplir su Misión. No fue tarea sencilla por su consideración de herramienta clave para la nueva gestión en la Organización. Trata de recoger, identificar y definir las competencias desempeñadas por los funcionarios públicos en sus puestos de trabajo, el talento que deben poseer que, en realidad, es lo que da valor a la organización, al afiliado y al propio empleado público. Todo lo anterior vinculado con la estrategia y la cultura de la citada organización. Se define el talento como la capacidad de un empleado público comprometido para lograr un mayor desempeño y superar los objetivos esperados por su Organización.

El objetivo de este diccionario es tener una herramienta para llevar a cabo la evaluación de la gestión por competencias. No se propone como un diccionario cerrado sino abierto a cambios y adaptaciones presentes y futuras.

La metodología que se utiliza para su construcción está detallada a lo largo de todo el TFG, y sigue los pasos siguientes:

En el capítulo 2, se hace un análisis de la situación actual de recursos humanos 2.4.1, de los puestos de trabajo 2.4.3 y de las competencias 2.4.6.

En la estructura del diccionario, se identifican y describen de forma breve, tres tipos de competencias en el capítulo 3, apartado 3.2; se decide cuántas y qué competencias van a ir en cada tipo: en las Institucionales cuatro competencias, en las Técnicas tres competencias y Personales nueve competencias; se determinan los niveles de desarrollo que se van a utilizar,



construyendo unas matrices de valoración (Tabla 37), así como unos formularios genéricos de cada tipo de competencias Institucionales (Tabla 22), Técnicas (Tabla 23) y Personales (Tabla 25).

Para poder proponer los niveles de competencias requeridas por puesto tipo y realizar la EGxC, resulta imprescindible elaborar las fichas del perfil del puesto de trabajo de cada uno de los evaluados 5.2 que participan de forma voluntaria en este TFG. Estas fichas deberían coincidir con la descripción de la relación de puestos de trabajo de cada uno en la Administración. En ellas se detallan: los datos identificativos del empleado público evaluado (puesto de trabajo, la naturaleza de la función, el perfil, la autonomía operativa); la ubicación dentro del organigrama de la Delegación; la misión objeto del puesto; la formación (académica y específica); las funciones y los indicadores del puesto; las competencias de cada tipo y el nivel requerido asignado, y por último la complejidad del puesto.

A continuación, se redacta un borrador del diccionario de competencias en el que se realiza una ficha por cada una de las competencias Tabla 34, para las institucionales y las técnicas incluye su definición, ejemplos de conductas positivas y negativas, asociadas y relacionadas con cada una de ellas. Para las competencias personales además de la definición incluyen lo que la competencia supone y los ejemplos de conductas asociadas en cuatro niveles.

La autora del TFG, se reúne con el grupo actores voluntarios de la evaluación y les presenta el borrador del diccionario de competencias; es revisado con interés y minuciosidad para incluir algunas de las ideas aportadas por el grupo, y así se da por concluido este diccionario, el cual se considera que puede servir de base inicial para adaptar las características, necesidades y misión de la Delegación.

## 6.2. Conclusiones sobre el proceso de evaluación por competencias

En la actualidad, es necesario plantearse una revisión de la Estructuras y de la organización de la AP, acorde con los tiempos que vivimos. Los afiliados son cada día más exigentes en cuanto a prestación de servicios, transparencia, calidad, eficacia y eficiencia sin que suponga un mayor coste económico. Es necesario un desempeño del trabajo orientado a resultados, con puestos de trabajo flexibles, ofreciendo formación que capacite a los empleados públicos para adaptarse de forma ágil y rápida a las nuevas necesidades que exige la sociedad y de los afiliados.

Como instrumento para la Organización, en concreto para el área de RR.HH., en este proyecto piloto se proponen unas fichas tipo 5.2 de cada uno de los puestos de trabajo de los evaluados que sirven de herramienta para identificar y describir las tareas y los puestos desempeñados; las competencias y el nivel que les corresponde.

A pesar de que sería necesario un mayor plazo de tiempo para poder verificar empíricamente los logros alcanzados y la manera en qué ha influido este proyecto piloto en la mejora de la Organización, en la fijación de los objetivos individuales y generales, y los que realmente se han conseguido, si que supone un balance positivo en lo que se refiere a la organización y programación del trabajo, así como su integración en la dirección por objetivos.

Con el fin de no sobrecargar a los actores de la evaluación, en exceso, y facilitar el desempeño de la tarea con la participación en este proyecto se decide realizar un único modelo de ANEXO I: Cuestionarios de evaluación y ANEXO II: Cuestionarios de Autoevaluación. Por el mismo motivo, la autora de este TFG realiza un libro en Excel ANEXO III: Cálculos para la ponderación y el análisis de los resultados del Trabajo Fin de Grado, con las fórmulas necesarias

para evitar que los participantes en el proyecto, tengan que realizar la ponderación y valoración de las competencias.

En el inicio de este TFG, todos los actores de la evaluación eran receptivos para formar parte de él, aunque con reservas, ya que era un tema que desconocían y al que se enfrentaban por primera vez, lo que genera incertidumbre e incluso oposición para llevarlo de la teoría a la práctica, fue necesario dar tiempo para asimilar el proyecto y ofrecer la suficiente información clara, concreta y concisa. Al finalizar, cabe destacar que tanto la opinión de los evaluadores como de la de los evaluados señala más ventajas que inconvenientes, entre las que están: se consigue un modelo adecuado a las necesidades de esta Organización; participativo y democrático se involucra un alto porcentaje de empleados públicos capaces de ofrecer sus ideas y opiniones; transparente y confidencial, cada uno dispone de la información referida a él, e incluso a la del resto ya que se respeta su intimidad y la LOPCP<sup>129</sup>; tanto los apoyos como los resultados obtenidos son más satisfactorios de lo que en principio se esperaba. A pesar de que no se puede contrastar fehacientemente la información con otras AA.PP., de características similares a las de ISFAS, como son MUFACE Y MUGEJU, por lo que sería conveniente continuar con la investigación para su perfeccionamiento.

En general, este proyecto logra uno de sus objetivos que es que la evaluación sea aceptada de forma positiva como herramienta para aumentar la eficacia y el progreso de los RR.HH. Esta valoración positiva es lo que permite la progresión a escalones superiores de los empleados públicos, permite la promoción horizontal (Art. 24 EBEP), en la carrera profesional dentro del mismo puesto de trabajo, ya que se da por hecho que incrementa el valor del citado puesto, gracias a los conocimientos adquiridos con la formación y el desempeño. Es una regulación innovadora al permitir que la carrera horizontal

---

<sup>129</sup> Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal..

quede vinculada al desarrollo del rendimiento y de las competencias, logrando mayor cualificación en el trabajo, y por ende mejor retribución económica.

Concluyendo, no es igual sentirse obligado a realizar un trabajo que comprometerse a ser parte integrante del mismo, resultado que se obtiene en este TFG, en el que todos los participantes se sienten como pieza clave de él, lo que deriva en una buena acogida de todos los actores de la EGxC. Conseguir que fuera considerado como algo normal que se va consolidando poco a poco y se establece en el tiempo, aunque este modelo no es definitivo, todavía necesita madurar para ganarse la confianza y seguridad que requiere.

### 6.3. Líneas de actuación futuras

El tema se aborda de forma integral para poder establecer y regular las posibles interconexiones existentes entre los aspectos considerados como claves en cualquier EVD. Es en esta última etapa del TFG es dónde se aprecian los errores cometidos, lo que indica la necesidad de un aprendizaje organizativo de la GEVD.

Lo difícil es iniciar la evaluación de la gestión por competencias de sus empleados públicos por lo que convendría no dejar pasar la oportunidad de continuar con la misma para aplicarla en el futuro en sus sistemas de carrera y retribución, lo que redundaría en el beneficio de una mejor imagen tanto para la Delegación como para sus recursos humanos. Medir el trabajo y recompensarlo lo vincula con la cultura que rige en la sociedad actual en esta época de crisis, lo que implica influir de forma favorable en la opinión que se tiene de los funcionarios públicos.

En el capítulo 4, apartado 4.3, para poder implantar este TFG en el futuro a medio y largo plazo, se consideran necesarios varios requisitos como son:

compromiso de la dirección, implicación de todos los recursos humanos, disponer de un sistema de gestión informático adecuado y tiempo para una implantación y asimilación progresiva de la evaluación.

En el capítulo 5, se comentan las líneas de actuación futuras, y se espera que a lo largo del segundo semestre de 2014 sea factible aplicar el nuevo modelo obtenido con posibles mejoras; ampliar la muestra a las dos Delegaciones Provinciales dependientes de la Delegación Regional en Valencia. Así aumentaría, el número de empleados públicos que se involucran en el proyecto, una vez más será sometido a retroalimentación y discusión interna, y si es posible externa para continuar corrigiendo posibles desviaciones e introducir mejoras, consiguiendo optimizar los resultados.

A lo largo de 2015, este es un proyecto a largo plazo, ya que pese a su viabilidad no se puede asegurar su implantación, se pretende ampliar la muestra a otra Delegación Regional y sus Delegaciones Provinciales, siempre que el proyecto sea autorizado, lo que conlleva implicación, aceptación y participación por mayor número de empleados públicos, y sobre todo de la Alta y Media Dirección.

No obstante, los beneficios serían de organización, y hasta que el EBEP no se desarrolle, la evaluación tampoco lo hará, como tampoco quedarán reflejados los efectos y beneficios como son el efecto del desarrollo profesional, la progresión en la carrera horizontal, en la formación o en la gestión de las compensaciones económicas de los empleados públicos, y siendo realistas, en esta época de crisis económica actual las citadas compensaciones económicas serían en un futuro bastante lejano. Sin embargo, como ventaja queda la mejora en la Delegación, a medio y largo plazo, en el desempeño de las competencias.

Hay que resaltar que la EVD necesita en la AP el impulso de grandes e importantes capacidades internas: herramientas para valorar competencias, fijar

indicadores del rendimiento, definir objetivos claros, concretos y precisos, formar a técnicos especializados, implicar y conseguir comprometer a todos los empleados públicos, y sobre todo, lograr el interés y la adecuada formación de los Directivos de la Organización.

Se considera imprescindible, y un elemento fundamental, diseñar un buen sistema de indicadores de gestión para la implantación de la evaluación a pesar de los inconvenientes o dificultades que conlleva. Aunque, si bien es cierto que se necesita constancia, firmeza y paciencia, permite obtener mejores resultados y revela dónde es obligatorio optimizar los recursos.

Concretando la AP se basa en un plan de organización inteligente que implica y escucha a los recursos internos: sus empleados públicos; a los recursos externos: sus afiliados; a la cultura del entorno con las experiencias que le brinda a diario, y responde corrigiendo los desvíos y errores, de este modo obtiene como resultado la prestación de un servicio de calidad alcanzando los objetivos deseados como son la satisfacción del afiliado al cumplir las expectativas esperadas.

## BIBLIOGRAFÍA

### FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Apuntes de las asignaturas de Grado en GAP

Artículos, boletines, revistas

Congresos, cursos, estudios, jornadas

Libros

Recursos electrónicos

Proyectos fin de carrera, máster, tesis

Normativa





## APUNTES DE LAS ASIGNATURAS DE GAP

Contabilidad Pública.- Curso 2012-2013.- Profesores: Agustín Romero Civera y M<sup>a</sup> Soledad Pérez Yuste.

Gestión Jurídico Administrativa I.- Curso 2012-2013.- Profesores: Francisco Javier Company y Julio Delgado Estirós.

Gestión Jurídica Administrativa II.- Curso 2012-2013.- Profesores: Francisco Javier Company Carretero y Salma Cantos Salah.

Derecho Administrativo I (Profesor: Don Francisco Javier Company Carretero)

Gestión de Recursos Humanos.- Curso 2012-2013.- Profesoras: M<sup>a</sup> Eugenia Babiloni Griñón, M<sup>a</sup> Esther Guijarro Tarradellas y M<sup>a</sup> Dolores Sanz Berzosa.

Prácticas de Aula de GRRHH. Profesora: Lourdes Canós Darós “*Motivar a las personas una aplicación particular*” – Universidad Politécnica de Valencia - Noviembre 2012.

Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas – Profesores: María del Rosario de Miguel Molina y Pablo Rodríguez Martínez.

Gestión Administrativa II - Profesor: Don José M<sup>a</sup> Torralba

Gestión Administrativa III - Profesores: Don José Vicente Navarro Raga y Don José M<sup>a</sup> Torralba

Gestión de la Calidad - Profesor: Don José Miguel Ferrer

Información y Documentación Administrativa III - Profesores: Don Ismael Abel Vallés y Don Vicent Giménez Chornet.

Regímenes de Empleo Público.- Curso 2011-2012.- Francisco Javier Company Carretero, Arturo José Martínez García y María Jesús Romero Aloy.



## ARTÍCULOS, BOLETINES, REVISTAS

Vázquez Losada, Ana M<sup>a</sup> - **GAPP. Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas** - Nueva Época, n° 7, enero-junio 2012, pp. 11-49 - ISSN: 1134-6035 – “*Gestión de recursos humanos en una institución pública. Un modelo conjunto de los sistemas de clasificación profesional, carrera profesional y de retribuciones*”.

Galindo Meño, Carlos - Boletín de Función Pública del Instituto Nacional de Administraciones Públicas (BFP – INAP), n° 5 - Octubre 2011 – Artículo: “*Evaluación del Desempeño*”.

González e Iciar Pérez Baroja Verde, Pablo - Boletín de Función Pública del Instituto Nacional de Administraciones Pública (BFP – INAP), n° 6 – Diciembre 2011 - Artículo: “*Plan de experiencia piloto en relación del desempeño en la AGE*”.

Ruíz Adámez, José Manuel – Boletín de Función Pública del Instituto Nacional de Administraciones Públicas (BFP – INAP), n° 12 – Diciembre 2012 – Artículo: “*La evaluación de desempeño se incorpora al Sistema Integrado de Gestión de Personal de la AGE*”.



## CONGRESOS, CURSOS, ESTUDIOS, JORNADAS,

Congreso de la Asociación española de ciencia, política y administración XI (ECPA). “La política en tiempos de incertidumbre” Universidad Pablo de Olavide de Sevilla. 18 al 20 de septiembre de 2013.

Curso realizado en el Plan de Formación Continua en el marco de Acuerdo de Formación para el Empleo de las AA.PP. (AFEAP) de Resolución de 27 de diciembre de 2012 (BOE de 04-01-13) – Realizado 01-10-2013 a 01-11-2013 - “*Evaluación del Desempeño*” – Modalidad on-line.

Estudio de Cristóbal Cobo Romaní – Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo – 24/01/2012.

Jornada del EBEP – Ponente: Miguel García Rescalvo – “*Los sistemas básicos de carrera administrativa y de gestión de los RR.HH., en el EBEP*”. – Málaga Noviembre 2009.



## LIBROS

Benjamin Bloom – “*Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educativas*” – Editorial: El Ateneo, Buenos Aires, 1979.

Chiavenato, I. – “*Gestión del Talento Humano*” – 2002 – Colombia McGraw Hill Interamericana.

Embid Ibáñez, Óscar, Fernández-Velilla Herranz, Blanca e Rueda Sánchez, Iris. Colaboradores: José María Recio Sáez de Guinoa y Luis Fernández-Caballero Lamana – “*Gestión por Competencias en la Comunidad Autónoma de Aragón*” Promueve y edita: Gobierno de Aragón – Departamento de la Presidencia. Depósito legal Z -2006-2011.

Francis, G. y Holloway, J. (2002) - “*Beyond comparisons – The role for the operational researcher in benchmarking*, *Journal of the Operational Research Society*”, 53: 283-291.

García Tenorio Ronda, Jesús y Sabater Sánchez, Ramón – “*Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*” – Editorial: Thompson y Paraninfo – Edición 2004.

Junta de Comunidades de Castilla La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional. *Tema 9 – La gestión de las personas en la Administración pública. La evaluación del rendimiento*. Autor Manuel Villoria Mendieta - (2009).

Levitt, B. and March, J.G. 1990. “Chester A. Barnard and the Intelligence of Learning”, en Williamson, O. 1990. *Organisational Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*. Oxford University Press. New York.

Longo, Francisco – “*La gestión pública como discurso de valores en los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*” – Escola d’Administració Pública de Catalunya. – 2008.

Martha Alicia Alles – “*Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Cómo planificar la entrevista por competencias.*” Editorial: Granica – Edición 2008.

Miguel Molina, María de, Herrero Blasco, Aurelio, Guijarro Tarradellas, Ester, Castellano Cervera, Vicente, Rodríguez Martínez, Pablo – “*Fundamentos de Dirección estratégica para organizaciones públicas*” – 1º Edición: Año 2012 – Editorial: Universitat Politècnica de València.

Ministerio de Administración Pública - *Equipo de Redacción*: María Castellanos Niederhauser, Jaime Denis Zambrano, Francisco López Rupérez, José Luis Moreno Casas, Alberto Palomar Olmeda, José Ramón Pin Arboledas, Trinidad Yera Cuesta – *Coordinación*: Liborio López García – *Empresas, Administraciones Territoriales y Organismos Públicos consultados*: Comunidad de Madrid, Ayuntamiento de Barcelona, Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat, Dirección General de Policía, Instituto Nacional de la Salud, Instituto Nacional de la Seguridad Social, BBVA, BSCH, El Corte Inglés, Hewlett Packard, RENFE, REPSOL, Unión Fenosa – *Participantes en las Mesas Redondas - Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Público* – Madrid 4 de febrero del 2000.

Molina Navarrete – (2007 – pág.127)

Pérez, A. (2007) – “*La naturaleza de las competencias básicas y sus aplicaciones pedagógicas. En Cuadernos de Educación de Cantabria*”. Consejería de Educación de Cantabria.

Peters, B. Guy. 1999. *Institutional theory in political science: the “new institutionalism”*. London: Painter.

Prats Catalá, Joan – “*Derecho al buen gobierno*” en el libro “*La Reforma de la Administración General del Estado*” – Editorial Empresarial S.L. - Junio 2010.

Porret Gelabert, Miquel – “*RRHH: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones*” – Editorial: ESIC – 2ª Edición Junio 2007.

Ramió, Carles – “*Teoría de la Organización y Administración Pública*” – 1ª Edición 1999 y Año 2002 - Editorial. Tecnos y Universitat Pompeu Fabra.

Robbins, S.P. – 1999 – “*Comportamiento organizacional*” (8ª Edición) – México – Editorial: Prentice Hall.

Sandín, P. (2003) – “*Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y tradiciones*”. – Barcelona: MacGraw Hill.

Scott, W. Richard. 1995. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Villoria Mendieta, Manuel y Pino Matute, Eloísa del – “*Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*” – Editorial: Tecnos – 3ª Edición 2009.



## RECURSOS ELECTRÓNICOS

<http://www.haygroup.com/es/> - Recuperado el 04/11/2013.

<http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Faragonparticipa.aragon.es%2Fmdocuments%2Fgestionporcompetencias.pdf&ei=PwPkUq61HcOS0AXRnIFI&usg=AFQjCNH387S7LSxehrLhwesCA2L74N4unA&bvm=bv.59930103,d.bGE> – “Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón”- Biblioteca Virtual de Aragón 2011 – Recuperado el 30-11-2013.

[http://ec.europa.eu/eures/docs/ESCO\\_overview\\_note.pdf](http://ec.europa.eu/eures/docs/ESCO_overview_note.pdf). Recuperado el 15/12/2013.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1042&langId=en>. Recuperado el 15/12/2013.

<http://www.haygroup.com/es/downloads/details.aspx?id=26902> – Experiencias de Evaluación de Desempeño – Éxitos y fracasos. Modelos para avanzar. Administraciones Públicas – Albert Aznar – Socio Director de Hay Group – Granada 11 de mayo de 2010 – Recuperado el 22/12/2013.

[http://www.equipo talento.com/recursos\\_humanos/pag/gestion-recursos-humanos/3](http://www.equipo talento.com/recursos_humanos/pag/gestion-recursos-humanos/3) - Retener talento, principal reto para el 85% de los directores de Recursos Humanos – Pablo Fernández – Recuperado el 31/01/2014.

[http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=7&ved=0CFEQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.lamoncloa.gob.es%2FNFR%2Fonlyres%2FBDC2E62-85EE-4D59-B72B-888906B581%2F0%2FInformeCORAPDF.PDF&ei=-R71UsjJN4e27QbG3oCgBQ&usg=AFQjCNHTPi-UVaLm0-rP-jMT7y\\_oKeH6PAwww.boe.es/g/es/bases\\_datos/doc](http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=7&ved=0CFEQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.lamoncloa.gob.es%2FNFR%2Fonlyres%2FBDC2E62-85EE-4D59-B72B-888906B581%2F0%2FInformeCORAPDF.PDF&ei=-R71UsjJN4e27QbG3oCgBQ&usg=AFQjCNHTPi-UVaLm0-rP-jMT7y_oKeH6PAwww.boe.es/g/es/bases_datos/doc). Reformas para las Administraciones Públicas (CORA) – 2012 – Recuperado 07/02/2014.

<http://icaitam.wordpress.com/2013/01/27/el-estatuto-basico-del-empleado-publico-modelos-de-evaluacion-del-desempeno/> Publicado el 27 de enero de 2013 - *El blog de Carlos Yebra Matiacci* Recuperado el 24-02-2014.



## PROYECTOS FIN DE CARRERA, MÁSTER, TESIS

Aguilar Moya, Remedios – (Tesis Doctoral Diciembre 2011 - UV) – “Propuesta de un Proyecto de Formación Inicial de los Cuerpos de Policía Local de la Comunitat Valenciana Basado en Competencias”. Directores Académicos: Gavidia Catalán, Valentín y Valderrama Zurián, Juan Carlos.

Alonso Arenas, Raquel - (TFC Diciembre 2011 UPV) - “Plan de Empresa para un negocio de personal shopper denominado Anne’s Choice S.L. en Valencia” - Director de proyecto: Herrero Blasco, Aurelio.

Asís, Raquel - (TFM 2012 UCM) – “La evaluación del desempeño en la Administración pública Argentina. Análisis de experiencias” – Director de proyecto: Gómez Rivas, Dr. José Vicente

Belenguer Medialdea, María – (TFC Mayo 2013 UPV) – “Propuesta metodológica para la evaluación del desempeño del personal del Área Jurídica de la Confederación hidrográfica del Júcar” – Director Acadèmic: García García, Fernando.

Rosales Guijarro, Raquel (TFC Noviembre 2012 UPV) – “Como fomentar el departamento de Recursos Humanos a nivel interno en tiempos de crisis. Experiencia real” – Director Acadèmic: Perelló Marín, M<sup>a</sup> Rosario.

Sanchis Beltrán, Amparo (TFC Diciembre 2010 UPV) “Propuesta de Plan Estratégico de soporte a la gestión par la valoración e implementación en la Universidad de Valencia de la carrera profesional y la evaluación del desempeño según ley 10/2010 de adecuación y gestión de la función pública” – Director Acadèmic: Company Carretero, Francisco Javier.

Sanchis Muñoz, Rafael – (TFC Junio 2008 UPV) – “Propuesta e implementación de un sistema de evaluación del desempeño en la Consellería de Sanidad” – Director Acadèmic: Bartolomé Cenzano, José Carlos de.



## NORMATIVA

Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la Función Pública (vigente hasta el 1 de enero de 2014).

Ley 30/1992, de 26 de noviembre de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, modificada por la Ley 4/1999, de 13 de enero.

Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.

Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y Formación Profesional.

Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos.

Ley 7/2007, de 12 de abril, el Estatuto Básico del Empleado Público.

Real Decreto 861/1986, de 25 de abril, por el que se establecen las retribuciones de los Funcionarios de la Administración Local.

Real decreto 1128/2003, de 5 de septiembre, por el que se regula el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, modificado por el Real Decreto 1416/2005, de 25 de noviembre. (Familias profesionales).

Real Decreto 1726/2007, de 21 de diciembre, Reglamento General de la Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

Real Decreto 168/2009, de 13 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de Evaluaciones y Ascensos de las Fuerzas Armadas.

Resolución de 12 de marzo de 2010, del Servicio Público de Empleo Estatal, por la que se establece el procedimiento para la inclusión de nuevas especialidades en el fichero de especialidades formativas. (Área profesional).



## ANEXOS FINALES

ANEXO I: Cuestionarios de evaluación.

ANEXO II: Cuestionarios de Autoevaluación.

ANEXO III: Cálculos para la ponderación y el análisis de los resultados del Trabajo Fin de Grado:

- a) **Valores requeridos y ponderación de las competencias.**
- b) **Evaluación y ponderación de las competencias evaluadas.**
- c) **Autoevaluación y ponderación de las competencias autoevaluadas.**
- d) **Comparación conjunta de los resultados.**
- e) **Información de comunicación individual para cada uno de los evaluados.**

**ANEXO I: CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN**
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**

Datos del Evaluado				
Apellidos y Nombre				
Evaluado E1				
Unidad	Puesto de trabajo	Subgrupo	Nivel	
ISFAS DRV	Jefe Servicio Atención al Público	C1	20	
Datos del Evaluador				
Apellidos y Nombre				
Evaluador Ev2				
Puesto de trabajo		Subgrupo	Nivel	
Jefe Área de Colectivo		A1	27	
1) Apreciación sobre la evaluación de competencias Ponderar bloque de competencias				
Nivel global de competencias CI			Ponderar 25%	
Nº	Definición	P(A)%	P(B)	A * B
CI 01	Orientación afiliado	35	3	1,05
CI 02	Aprendizaje permanente	20	4	0,80
CI03	Compromiso con la calidad	27	3	0,81
CI 04	Desempeño transversal	18	3	0,54
<b>Total CI</b>		<b>100</b>		<b>3,20</b>
Nivel global de competencias CT			Ponderar 22%	
CT 01	Uso de las Nuevas TIC,s	38	3	1,14
CT 02	Capacidad Cognitiva	27	4	1,08
CT 03	Dominio técnico profesional	35	3	1,05
<b>Total CT</b>		<b>100</b>		<b>3,27</b>
Nivel global de competencias CP			Ponderar 53%	
CP01	Análisis de situaciones y toma de decisiones	5	4	0,20
CP02	Flexibilidad	12	3	0,36
CP 03	Autonomía personal	13	3	0,39
CP 04	Iniciativa	10	3	0,30
CP 05	Motivación	14	3	0,42
CP 06	Liderazgo	5	3	0,15
CP 07	Trabajo en equipo	15	3	0,45
CP 08	Organización y planificación	10	3	0,30
CP 09	Orientación a resultados	16	4	0,64
<b>Total CP</b>		<b>100</b>		<b>3,21</b>



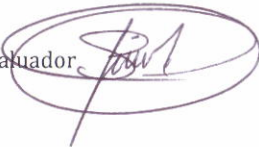
<b>2) Calificación global (7):</b> según el análisis de competencias que contribuyen al desempeño (el cómo), realice una valoración global			
<b>Puntuación final</b>			<b>Calificación Total</b>
3,20 (25%)	3,27 (22%)	3,21 (53%)	<b>0,80+0,72+1,70=3,22</b>
(7): Para obtener la calificación total sumar Total CI, CT y CP del apartado 1.			
<b>3) Plan de desarrollo y Acciones de mejora</b>			
<b>a. Competencias excelentes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
CT01	Uso de las Nuevas TIC,s		
CPO4	Iniciativa		
<b>b. Competencias que debe mejorar</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>c. Acciones concretas para mejorar el evaluado</b>			
Oportunidad	Formación		
Acción	Capacitación, aprendizaje		
Responsable	RR.HH.		
Plazo	De 6 a 12 meses		
<b>d. El evaluado está preparado para asumir mayor responsabilidad</b>			
Sí	<input checked="" type="checkbox"/>	Si respuesta afirmativa pasar a punto e)	
No	<input type="checkbox"/>	Si respuesta negativa motivar	
Motivos:			
<b>e. Plazo para asumir mayor responsabilidad</b>			
De 0 a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>		
De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>		

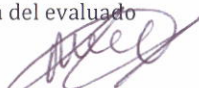
## Evaluación E1

Observaciones sobre la evaluación en general (Si procede).	
Evaluado	
Evaluador	
Supervisor	

**Fecha finalización:**

Firma del supervisor

Firma del evaluador 

Firma del evaluado 

**Notas a tener en cuenta sobre el cuestionario de evaluación:**

- Se realiza un cuestionario original para el evaluador y dos copias de las cuales, una se entrega al evaluado y la otra al supervisor encargado de la evaluación.

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**

Datos del Evaluado				
Apellidos y Nombre				
Evaluado E2				
Unidad	Puesto de trabajo	Subgrupo	Nivel	
ISFAS DRV	Jefe Servicio Prestaciones Sociales	C1	20	
Datos del Evaluador				
Apellidos y Nombre				
Evaluador Ev1				
Puesto de trabajo		Subgrupo	Nivel	
Secretario Regional		A1	27	
1) Apreciación sobre la evaluación de competencias				
Ponderar bloque de competencias				
Nivel global de competencias CI		Ponderar 25%		
Nº	Definición	P(A)%	P(B)	A * B
CI 01	Orientación al afiliado	35	4	1,40
CI 02	Aprendizaje permanente	20	4	0,80
CI03	Compromiso con la calidad	27	3	0,81
CI 04	Desempeño Transversal	18	4	0,72
<b>Total CI</b>		<b>100</b>		<b>3,73</b>
Nivel global de competencias CT		Ponderar 22%		
CT 01	Uso de las Nuevas TIC,s	38	1,52	1,52
CT 02	Capacidad Cognitiva	27	0,81	0,81
CT 03	Dominio técnico profesional	35	1,40	1,40
<b>Total CT</b>		<b>100</b>		<b>3,73</b>
Nivel global de competencias CP		Ponderar 53%		
CP01	Análisis de situaciones y toma de decisiones	5	4	0,20
CP02	Flexibilidad	12	3	0,36
CP 03	Autonomía personal	13	4	0,52
CP 04	Iniciativa	10	4	0,40
CP 05	Motivación	14	3	0,42
CP 06	Liderazgo	5	3	0,15
CP 07	Trabajo en equipo	15	4	0,60
CP 08	Organización y planificación	10	4	0,40
CP 09	Orientación a resultados	16	4	0,64
<b>Total CP</b>		<b>100</b>		<b>3,21</b>

<b>2) Calificación global (7):</b> según el análisis de competencias que contribuyen al desempeño (el cómo), realice una valoración global			
<b>Puntuación final</b>			<b>Calificación Total</b>
3,73 (25%)	3,73 (22%)	3,21 (53%)	<b>0,93+0,82+1,96=3,71</b>
<small>(7): Para obtener la calificación total sumar Total CI, CT y CP del apartado 1.</small>			
<b>3) Plan de desarrollo y Acciones de mejora</b>			
<b>a. Competencias excelentes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
CT01	Uso de las Nuevas TIC,s		
<b>b. Competencias que debe mejorar</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
CP01	Análisis de situaciones y toma de decisiones		
<b>c. Acciones concretas para mejorar el evaluado</b>			
Oportunidad	Formación		
Acción	Capacitación, aprendizaje		
Responsable	RR.HH.		
Plazo	De 6 a 12 meses		
<b>d. El evaluado está preparado para asumir mayor responsabilidad</b>			
Sí	<input checked="" type="checkbox"/>	Si respuesta afirmativa pasar a punto e)	
No	<input type="checkbox"/>	Si respuesta negativa motivar	
Motivos:			
<b>e. Plazo para asumir mayor responsabilidad</b>			
De 0 a 6 meses		<input type="checkbox"/>	
De 6 a 12 meses		<input checked="" type="checkbox"/>	

## Evaluación E2

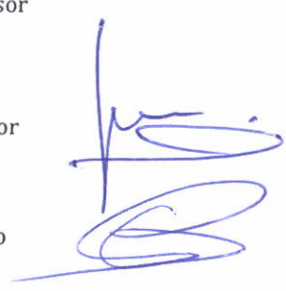
Observaciones sobre la evaluación en general (Si procede).	
Evaluado	
Evaluador	FRAN COLABORADOR
Supervisor	

**Fecha finalización:**

Firma del supervisor

Firma del evaluador

Firma del evaluado



**Notas a tener en cuenta sobre el cuestionario de evaluación:**



- Se realiza un cuestionario original para el evaluador y dos copias de las cuales, una se entrega al evaluado y la otra al supervisor encargado de la evaluación.

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**

Datos del Evaluado				
Apellidos y Nombre				
Evaluado E3				
Unidad	Puesto de trabajo	Subgrupo	Nivel	
ISFAS DRV	Jefe Negociado prest. Sanitarias, complementarias y ortoprotésicas	C2	18	
Datos del Evaluador				
Apellidos y Nombre				
Evaluador Ev1				
Puesto de trabajo		Subgrupo	Nivel	
Secretario Regional Valencia		A1	27	
<b>1) Apreciación sobre la evaluación de competencias</b>				
<b>Ponderar bloque de competencias</b>				
<b>Nivel global de competencias CI</b>				
Nº	Definición	P(A)%	P(B)	A * B
CI 01	Orientación al afiliado	35	3	1,05
CI 02	Aprendizaje permanente	20	4	0,80
CI03	Compromiso con la calidad	27	4	1,08
CI 04	Desempeño Transversal	18	3	0,54
<b>Total CI</b>		<b>100</b>		<b>3,47</b>
<b>Nivel global de competencias CT</b>				
CT 01	Uso de las Nuevas TIC,s	38	3	1,14
CT 02	Capacidad Cognitiva	27	3	0,81
CT 03	Dominio técnico profesional	35	3	1,05
<b>Total CT</b>		<b>100</b>		<b>3,00</b>
<b>Nivel global de competencias CP</b>				
CP01	Análisis de situaciones y toma de decisiones	5	3	0,15
CP02	Flexibilidad	12	3	0,36
CP 03	Autonomía personal	13	4	0,52
CP 04	Iniciativa	10	4	0,40
CP 05	Motivación	14	3	0,42
CP 06	Liderazgo	5	2	0,10
CP 07	Trabajo en equipo	15	3	0,45
CP 08	Organización y planificación	10	4	0,40
CP 09	Orientación a resultados	16	4	0,64
<b>Total CP</b>		<b>100</b>		<b>3,44</b>

<b>2) Calificación global (7):</b> según el análisis de competencias que contribuyen al desempeño (el cómo), realice una valoración global			
<b>Puntuación final</b>			<b>Calificación Total</b>
3,47(25%)	3,00 (22%)	3,44(53%)	<b>0,87+0,66+1,86=3,36</b>
<small>(7): Para obtener la calificación total sumar Total CI, CT y CP del apartado 1.</small>			
<b>3) Plan de desarrollo y Acciones de mejora</b>			
<b>a. Competencias excelentes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>b. Competencias que debe mejorar</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
CP07	Trabajo en equipo		
<b>c. Acciones concretas para mejorar el evaluado</b>			
Oportunidad	Formación		
Acción	Capacitación, aprendizaje		
Responsable	RR.HH.		
Plazo	De 6 a 12 meses		
<b>d. El evaluado está preparado para asumir mayor responsabilidad</b>			
Sí	<input checked="" type="checkbox"/>	Si respuesta afirmativa pasar a punto e)	
No	<input type="checkbox"/>	Si respuesta negativa motivar	
Motivos:			
<b>e. Plazo para asumir mayor responsabilidad</b>			
De 0 a 6 meses		<input type="checkbox"/>	
De 6 a 12 meses		<input checked="" type="checkbox"/>	

### Evaluación E3

Observaciones sobre la evaluación en general (Si procede).	
Evaluado	
Evaluador	
Supervisor	
<b>Fecha finalización:</b>	
Firma del supervisor	
Firma del evaluador	
Firma del evaluado	

**Notas a tener en cuenta sobre el cuestionario de evaluación:**

- Se realiza un cuestionario original para el evaluador y dos copias de las cuales, una se entrega al evaluado y la otra al supervisor encargado de la evaluación.





**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**

Datos del Evaluado				
Apellidos y Nombre				
Evaluado E4				
Unidad	Puesto de trabajo	Subgrupo	Nivel	
ISFAS DRV	Jefe Negociado de Colectivo	C2	16	
Datos del Evaluador				
Apellidos y Nombre				
Evaluado Ev2				
Puesto de trabajo		Subgrupo	Nivel	
Jefe de Área de Colectivo		A1	27	
<b>1) Apreciación sobre la evaluación de competencias</b>				
<b>Ponderar bloque de competencias</b>				
<b>Nivel global de competencias CI</b>				
Nº	Definición	P(A)%	P(B)	A * B
CI 01	Orientación al afiliado	35	3	1,05
CI 02	Aprendizaje permanente	20	4	0,80
CI03	Compromiso con la calidad	27	3	0,81
CI 04	Desempeño Transversal	18	4	0,72
<b>Total CI</b>		<b>100</b>		<b>3,38</b>
<b>Nivel global de competencias CT</b>				
CT 01	Uso de las Nuevas TIC,s	38	3	1,14
CT 02	Capacidad Cognitiva	27	4	1,08
CT 03	Dominio técnico profesional	35	3	1,05
<b>Total CT</b>		<b>100</b>		<b>3,27</b>
<b>Nivel global de competencias CP</b>				
CP01	Análisis de situaciones y toma de decisiones	5	4	0,20
CP02	Flexibilidad	12	3	0,36
CP 03	Autonomía personal	13	3	0,39
CP 04	Iniciativa	10	3	0,30
CP 05	Motivación	14	3	0,42
CP 06	Liderazgo	5	3	0,15
CP 07	Trabajo en equipo	15	3	0,45
CP 08	Organización y planificación	10	4	0,40
CP 09	Orientación a resultados	16	3	0,48
<b>Total CP</b>		<b>100</b>		<b>3,15</b>

<b>2) Calificación global <sup>(7)</sup>:</b> según el análisis de competencias que contribuyen al desempeño (el cómo), realice una valoración global			
<b>Puntuación final</b>			<b>Calificación Total</b>
3,38 (25%)	3,27 (22%)	3,15 (53%)	<b>0,85+0,72+1,67=3,24</b>
<small>(7): Para obtener la calificación total sumar Total CI, CT y CP del apartado 1.</small>			
<b>3) Plan de desarrollo y Acciones de mejora</b>			
<b>a. Competencias excelentes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>b. Competencias que debe mejorar</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>CT01</b>	Uso de las Nuevas TIC,s		
<b>CPO3</b>	Autonomía Personal		
<b>c. Acciones concretas para mejorar el evaluado</b>			
Oportunidad	Formación		
Acción	Capacitación, aprendizaje		
Responsable	RR.HH.		
Plazo	De 6 a 12 meses		
<b>d. El evaluado está preparado para asumir mayor responsabilidad</b>			
Sí	<input checked="" type="checkbox"/>	Si respuesta afirmativa pasar a punto e)	
No	<input type="checkbox"/>	Si respuesta negativa motivar	
Motivos:			
<b>e. Plazo para asumir mayor responsabilidad</b>			
De 0 a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>		
De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>		

## Evaluación E4

Observaciones sobre la evaluación en general (Si procede).	
Evaluado	
Evaluador	
Supervisor	
<b>Fecha finalización:</b>	
Firma del supervisor	
Firma del evaluador	
Firma del evaluado	

**Notas a tener en cuenta sobre el cuestionario de evaluación:**



- Se realiza un cuestionario original para el evaluador y dos copias de las cuales, una se entrega al evaluado y la otra al supervisor encargado de la evaluación.

## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

Datos del Evaluado				
Apellidos y Nombre				
Evaluado E5				
Unidad	Puesto de trabajo	Subgrupo	Nivel	
ISFAS DRV	Jefe Negociado de Colectivo	C2	15	
Datos del Evaluador				
Apellidos y Nombre				
Evaluador Ev2				
Puesto de trabajo	Subgrupo	Nivel		
Jefe de Área de Colectivo	A1	27		
1) Apreciación sobre la evaluación de competencias				
Ponderar bloque de competencias				
Nivel global de competencias CI				
Nº	Definición	P(A)%	P(B)	A * B
CI 01	Orientación al afiliado	35	3	1,05
CI 02	Aprendizaje permanente	20	3	0,60
CI03	Compromiso con la calidad	27	3	0,81
CI 04	Desempeño Transversal	18	3	0,54
<b>Total CI</b>		<b>100</b>		<b>3,00</b>
Nivel global de competencias CT				
CT 01	Uso de las Nuevas TIC,s	38	3	1,14
CT 02	Capacidad Cognitiva	27	3	0,81
CT 03	Dominio técnico profesional	35	2	0,70
<b>Total CT</b>		<b>100</b>		<b>2,65</b>
Nivel global de competencias CP				
CP01	Análisis de situaciones y toma de decisiones	5	3	0,15
CP02	Flexibilidad	12	3	0,36
CP 03	Autonomía personal	13	2	0,26
CP 04	Iniciativa	10	3	0,30
CP 05	Motivación	14	3	0,42
CP 06	Liderazgo	5	2	0,10
CP 07	Trabajo en equipo	15	3	0,45
CP 08	Organización y planificación	10	3	0,30
CP 09	Orientación a resultados	16	3	0,48
<b>Total CP</b>		<b>100</b>		<b>2,82</b>

<b>2) Calificación global (7):</b> según el análisis de competencias que contribuyen al desempeño (el cómo), realice una valoración global			
<b>Puntuación final</b>			<b>Calificación Total</b>
3,00 (25%)	2,65 (22%)	2,82 (53%)	<b>0,75+0,58+1,70=2,83</b>
<small>(7): Para obtener la calificación total sumar Total CI, CT y CP del apartado 1.</small>			
<b>3) Plan de desarrollo y Acciones de mejora</b>			
<b>a. Competencias excelentes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>b. Competencias que debe mejorar</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>CT03</b>	Dominio Técnico Profesional		
<b>CPO3</b>	Autonomía Personal		
<b>c. Acciones concretas para mejorar el evaluado</b>			
Oportunidad	Formación		
Acción	Capacitación, aprendizaje		
Responsable	RR.HH.		
Plazo	De 6 a 12 meses		
<b>d. El evaluado está preparado para asumir mayor responsabilidad</b>			
Sí	<input type="checkbox"/>	Si respuesta afirmativa pasar a punto e)	
No	<input checked="" type="checkbox"/>	Si respuesta negativa motivar	
<b>Motivos:</b> Necesita más formación, prestar más atención			
<b>e. Plazo para asumir mayor responsabilidad</b>			
De 0 a 6 meses		<input type="checkbox"/>	
De 6 a 12 meses		<input type="checkbox"/>	

## Evaluación E5

Observaciones sobre la evaluación en general (Si procede).	
Evaluado	
Evaluador	
Supervisor	
<b>Fecha finalización:</b>	
Firma del supervisor	
Firma del evaluador 	
Firma del evaluado 	

**Notas a tener en cuenta sobre el cuestionario de evaluación:**

- Se realiza un cuestionario original para el evaluador y dos copias de las cuales, una se entrega al evaluado y la otra al supervisor encargado de la evaluación.

**ANEXO II: CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN**
**CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN**

Datos del Autoevaluado				
Apellidos y Nombre				
Autoevaluado E1				
Unidad	Puesto de trabajo	Subgrupo	Nivel	
ISFAS DRV	Jefe del Servicio de Colectivo	C1	20	
Datos del Evaluador <sup>130</sup> = Datos del Autoevaluado				
Apellidos y Nombre				
Puesto de trabajo		Subgrupo	Nivel	
1) Apreciación sobre la autoevaluación de competencias Ponderar bloque de competencias				
Nivel global de competencias CI				
Nº	Definición	P(A)%	P(B)	A * B
CI 01	Orientación al afiliado	35	3	1,05
CI 02	Aprendizaje permanente	20	3	0,60
CI03	Compromiso con la calidad	27	3	0,81
CI 04	Desempeño Transversal	18	3	0,54
<b>Total CI</b>		<b>100</b>		<b>3,00</b>
Nivel global de competencias CT				
CT 01	Uso de las Nuevas TIC,s	38	3	1,14
CT 02	Capacidad Cognitiva	27	2	0,54
CT 03	Dominio técnico profesional	35	2	0,70
<b>Total CT</b>		<b>100</b>		<b>2,38</b>
Nivel global de competencias CP				
CP01	Análisis de situaciones y toma de decisiones	5	3	0,15
CP02	Flexibilidad	12	3	0,36
CP 03	Autonomía personal	13	2	0,26
CP 04	Iniciativa	10	2	0,20
CP 05	Motivación	14	2	0,28
CP 06	Liderazgo	5	2	0,10
CP 07	Trabajo en equipo	15	2	0,30
CP 08	Organización y planificación	10	2	0,20
CP 09	Orientación a resultados	16	2	0,32
<b>Total CP</b>		<b>100</b>		<b>2,17</b>

<sup>130</sup> Al ser Autoevaluación, el evaluado y el evaluador son la misma persona por lo que no se cumplimenta.

<b>2) Calificación global (7):</b> según el análisis de competencias que contribuyen al desempeño (el cómo), realice una valoración global			
<b>Puntuación final</b>			<b>Calificación Total</b>
3,00 (25%)	2,38 (22%)	2,17 (53%)	<b>0,75+0,52+1,15=2,42</b>
<small>(7): Para obtener la calificación total sumar Total CI, CT y CP del apartado 1.</small>			
<b>3) Plan de desarrollo y Acciones de mejora</b>			
<b>a. Competencias excelentes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>b. Competencias que debe mejorar</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>c. Acciones concretas para mejorar el autoevaluado</b>			
Oportunidad	Formación		
Acción	Capacitación, aprendizaje		
Responsable	RR.HH.		
Plazo	De 6 a 12 meses		
<b>d. El evaluado está preparado para asumir mayor responsabilidad</b>			
Sí		Si respuesta afirmativa pasar a punto e)	
No		Si respuesta negativa motivar	
Motivos:			
<b>e. Plazo para asumir mayor responsabilidad</b>			
De 0 a 6 meses			
De 6 a 12 meses			





## Autoevaluación E1

Observaciones sobre la evaluación en general (Si procede).	
Evaluado	
Evaluador	
Supervisor	

**Fecha finalización:**

Firma del supervisor

Firma del evaluador 

Firma del evaluado 

**Notas a tener en cuenta sobre el cuestionario de evaluación:**

- Se realiza un cuestionario original para el evaluador y dos copias de las cuales, una se entrega al evaluado y la otra al supervisor encargado de la evaluación.

**CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN**

<b>Datos del Autoevaluado</b>				
Apellidos y Nombre				
Autoevaluado E2				
Unidad	Puesto de trabajo	Subgrupo	Nivel	
ISFAS DRV	Jefe Servicio Prestaciones Sociales	C1	20	
<b>Datos del Evaluador = Datos del Autoevaluado</b>				
Apellidos y Nombre				
Puesto de trabajo		Subgrupo	Nivel	
<b>1) Apreciación sobre la autoevaluación de competencias</b>				
<b>Ponderar bloque de competencias</b>				
<b>Nivel global de competencias CI</b>				
Nº	Definición	P(A)%	P(B)	A * B
CI 01	Orientación al afiliado	35	3	1,05
CI 02	Aprendizaje permanente	20	4	0,80
CI03	Compromiso con la calidad	27	3	0,81
CI 04	Desempeño Transversal	18	3	0,54
<b>Total CI</b>		<b>100</b>		<b>3,20</b>
<b>Nivel global de competencias CT</b>				
CT 01	Uso de las Nuevas TIC,s	38	4	1,52
CT 02	Capacidad Cognitiva	27	3	0,81
CT 03	Dominio técnico profesional	35	3	1,05
<b>Total CT</b>		<b>100</b>		<b>3,38</b>
<b>Nivel global de competencias CP</b>				
CP01	Análisis de situaciones y toma de decisiones	5	3	0,15
CP02	Flexibilidad	12	3	0,36
CP 03	Autonomía personal	13	3	0,39
CP 04	Iniciativa	10	3	0,30
CP 05	Motivación	14	3	0,42
CP 06	Liderazgo	5	3	0,15
CP 07	Trabajo en equipo	15	3	0,45
CP 08	Organización y planificación	10	3	0,30
CP 09	Orientación a resultados	16	3	0,48
<b>Total CP</b>		<b>100</b>		<b>3,00</b>

<b>2) Calificación global (7):</b> según el análisis de competencias que contribuyen al desempeño (el cómo), realice una valoración global			
<b>Puntuación final</b>			<b>Calificación Total</b>
3,20 (25%)	3,38 (22%)	3,00 (53%)	<b>0,80+0,74+1,59=3,13</b>
<small>(7): Para obtener la calificación total sumar Total CI, CT y CP del apartado 1.</small>			
<b>3) Plan de desarrollo y Acciones de mejora</b>			
<b>a. Competencias excelentes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
CI02	Aprendizaje permanente		
CT01	Uso de las nuevas TIC,s		
<b>b. Competencias que debe mejorar</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
CP02	Flexibilidad		
<b>c. Acciones concretas para mejorar el autoevaluado</b>			
Oportunidad	Formación		
Acción	Capacitación, aprendizaje		
Responsable	RR.HH.		
Plazo	De 6 a 12 meses		
Cursos de Inteligencia emocional, asertividad, etc.			
<b>d. El evaluado está preparado para asumir mayor responsabilidad</b>			
Sí	<b>X</b>	Si respuesta afirmativa pasar a punto e)	
No		Si respuesta negativa motivar	
Motivos:			
<b>e. Plazo para asumir mayor responsabilidad</b>			
De 0 a 6 meses			
De 6 a 12 meses		<b>X</b>	

## Autoevaluación E2


Observaciones sobre la evaluación en general (Si procede).	
Evaluado	
Evaluador	
Supervisor	

**Fecha finalización:**

Firma del supervisor

Firma del evaluador

Firma del evaluado



**Notas a tener en cuenta sobre el cuestionario de evaluación:**

- Se realiza un cuestionario original para el evaluador y dos copias de las cuales, una se entrega al evaluado y la otra al supervisor encargado de la evaluación.

## Autoevaluación E2


Observaciones sobre la evaluación en general (Si procede).	
Evaluado	
Evaluador	
Supervisor	

**Fecha finalización:**

Firma del supervisor

Firma del evaluador

Firma del evaluado



**Notas a tener en cuenta sobre el cuestionario de evaluación:**

- Se realiza un cuestionario original para el evaluador y dos copias de las cuales, una se entrega al evaluado y la otra al supervisor encargado de la evaluación.

**CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN**

Datos del Autoevaluado				
Apellidos y Nombre				
Autoevaluado E3				
Unidad	Puesto de trabajo	Subgrupo	Nivel	
ISFAS DRV	Jefe/a Negociado prest. Sanitarias, complementarias y ortoprotésicas	C2	18	
Datos del Evaluador = Datos del Autoevaluado				
Apellidos y Nombre				
Puesto de trabajo		Subgrupo	Nivel	
1) Apreciación sobre la autoevaluación de competencias				
Ponderar bloque de competencias				
Nivel global de competencias CI				
Nº	Definición	P(A)%	P(B)	A * B
CI 01	Orientación al afiliado	35	5	1,75
CI 02	Aprendizaje permanente	20	4	0,80
CI03	Compromiso con la calidad	27	5	1,35
CI 04	Desempeño Transversal	18	5	0,90
<b>Total CI</b>		<b>100</b>		<b>4,80</b>
Nivel global de competencias CT				
CT 01	Uso de las Nuevas TIC,s	38	4	1,52
CT 02	Capacidad Cognitiva	27	4	1,08
CT 03	Dominio técnico profesional	35	5	1,75
<b>Total CT</b>		<b>100</b>		<b>4,35</b>
Nivel global de competencias CP				
CP01	Análisis de situaciones y toma de decisiones	5	4	0,20
CP02	Flexibilidad	12	5	0,60
CP 03	Autonomía personal	13	4	0,52
CP 04	Iniciativa	10	3	0,30
CP 05	Motivación	14	4	0,56
CP 06	Liderazgo	5	2	0,10
CP 07	Trabajo en equipo	15	3	0,45
CP 08	Organización y planificación	10	4	0,40
CP 09	Orientación a resultados	16	5	0,80
<b>Total CP</b>		<b>100</b>		<b>3,93</b>

<b>2) Calificación global (7):</b> según el análisis de competencias que contribuyen al desempeño (el cómo), realice una valoración global			
<b>Puntuación final</b>			<b>Calificación Total</b>
4,80 (25%)	4,35 (22%)	3,93 (53%)	<b>1,20+0,96+2,08=4,24</b>
<small>(7): Para obtener la calificación total sumar Total CI, CT y CP del apartado 1.</small>			
<b>3) Plan de desarrollo y Acciones de mejora</b>			
<b>a. Competencias excelentes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>b. Competencias que debe mejorar</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>c. Acciones concretas para mejorar el autoevaluado</b>			
Oportunidad	Formación		
Acción	Capacitación, aprendizaje		
Responsable	RR.HH.		
Plazo	De 6 a 12 meses		
<b>d. El evaluado está preparado para asumir mayor responsabilidad</b>			
Sí		Si respuesta afirmativa pasar a punto e)	
No		Si respuesta negativa motivar	
Motivos:			
<b>e. Plazo para asumir mayor responsabilidad</b>			
De 0 a 6 meses			
De 6 a 12 meses			

## Autoevaluación E3

PROYECTO PILOTO DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL INSTITUTO SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS

---



Observaciones sobre la evaluación en general (Si procede).	
Evaluado	
Evaluador	
Supervisor	

**Fecha finalización:**

Firma del supervisor

Firma del evaluador

Firma del evaluado



**Notas a tener en cuenta sobre el cuestionario de evaluación:**

- Se realiza un cuestionario original para el evaluador y dos copias de las cuales, una se entrega al evaluado y la otra al supervisor encargado de la evaluación.



## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Datos del Autoevaluado				
Apellidos y Nombre				
Autoevaluado E4				
Unidad	Puesto de trabajo	Subgrupo	Nivel	
ISFAS DRV	Jefe Negociado de Colectivo	C2	16	
Datos del Evaluador = Datos del Autoevaluado				
Apellidos y Nombre				
Puesto de trabajo		Subgrupo	Nivel	
1) Apreciación sobre la autoevaluación de competencias				
Ponderar bloque de competencias				
Nivel global de competencias CI				
Nº	Definición	P(A)%	P(B)	A * B
CI 01	Orientación al afiliado	35	3	1,05
CI 02	Aprendizaje permanente	20	4	0,80
CI03	Compromiso con la calidad	27	4	1,08
CI 04	Desempeño Transversal	18	5	0,90
<b>Total CI</b>		<b>100</b>		<b>3,83</b>
Nivel global de competencias CT				
CT 01	Uso de las Nuevas TIC,s	38	3	1,14
CT 02	Capacidad Cognitiva	27	4	1,08
CT 03	Dominio técnico profesional	35	3	1,05
<b>Total CT</b>		<b>100</b>		<b>3,27</b>
Nivel global de competencias CP				
CP01	Análisis de situaciones y toma de decisiones	5	4	0,20
CP02	Flexibilidad	12	4	0,48
CP 03	Autonomía personal	13	4	0,52
CP 04	Iniciativa	10	4	0,40
CP 05	Motivación	14	3	0,42
CP 06	Liderazgo	5	3	0,15
CP 07	Trabajo en equipo	15	4	0,60
CP 08	Organización y planificación	10	4	0,40
CP 09	Orientación a resultados	16	4	0,64
<b>Total CP</b>		<b>100</b>		<b>3,81</b>

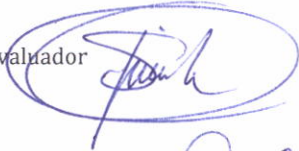
<b>2) Calificación global (7):</b> según el análisis de competencias que contribuyen al desempeño (el cómo), realice una valoración global			
<b>Puntuación final</b>			<b>Calificación Total</b>
3,83 (25%)	3,27 (22%)	3,81 (53%)	<b>0,96+0,72+2,02=3,70</b>
<small>(7): Para obtener la calificación total sumar Total CI, CT y CP del apartado 1.</small>			
<b>3) Plan de desarrollo y Acciones de mejora</b>			
<b>a. Competencias excelentes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>b. Competencias que debe mejorar</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>c. Acciones concretas para mejorar el autoevaluado</b>			
Oportunidad	Formación		
Acción	Capacitación, aprendizaje		
Responsable	RR.HH.		
Plazo	De 6 a 12 meses		
<b>d. El evaluado está preparado para asumir mayor responsabilidad</b>			
Sí		Si respuesta afirmativa pasar a punto e)	
No		Si respuesta negativa motivar	
Motivos:			
<b>e. Plazo para asumir mayor responsabilidad</b>			
De 0 a 6 meses			
De 6 a 12 meses			


## Autoevaluación E4

Observaciones sobre la evaluación en general (Si procede).	
Evaluado	EVALUADO E4
Evaluador	E2
Supervisor	

**Fecha finalización:**

Firma del supervisor

Firma del evaluador 

Firma del evaluado 

**Notas a tener en cuenta sobre el cuestionario de evaluación:**

- Se realiza un cuestionario original para el evaluador y dos copias de las cuales, una se entrega al evaluado y la otra al supervisor encargado de la evaluación.

## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Datos del Autoevaluado				
Apellidos y Nombre				
Autoevaluado E5				
Unidad	Puesto de trabajo	Subgrupo	Nivel	
ISFAS DRV	Jefe Negociado de Colectivo	C2	15	
Datos del Evaluador = Datos del Autoevaluado				
Apellidos y Nombre				
Puesto de trabajo		Subgrupo	Nivel	
1) Apreciación sobre la autoevaluación de competencias				
Ponderar bloque de competencias				
Nivel global de competencias CI				
Nº	Definición	P(A)%	P(B)	A * B
CI 01	Orientación al afiliado	35	3	1,05
CI 02	Aprendizaje permanente	20	3	0,60
CI03	Compromiso con la calidad	27	3	0,81
CI 04	Desempeño Transversal	18	3	0,54
<b>Total CI</b>		<b>100</b>		<b>3,00</b>
Nivel global de competencias CT				
CT 01	Uso de las Nuevas TIC,s	38	3	1,14
CT 02	Capacidad Cognitiva	27	3	0,81
CT 03	Dominio técnico profesional	35	3	1,05
<b>Total CT</b>		<b>100</b>		<b>3,00</b>
Nivel global de competencias CP				
CP01	Análisis de situaciones y toma de decisiones	5	3	0,15
CP02	Flexibilidad	12	4	0,48
CP 03	Autonomía personal	13	3	0,39
CP 04	Iniciativa	10	3	0,30
CP 05	Motivación	14	3	0,42
CP 06	Liderazgo	5	2	0,10
CP 07	Trabajo en equipo	15	3	0,45
CP 08	Organización y planificación	10	3	0,30
CP 09	Orientación a resultados	16	3	0,48
<b>Total CP</b>		<b>100</b>		<b>3,07</b>


<b>2) Calificación global <sup>(7)</sup>:</b> según el análisis de competencias que contribuyen al desempeño (el cómo), realice una valoración global			
<b>Puntuación final</b>			<b>Calificación Total</b>
3,00 (25%)	3,00 (22%)	3,07 (53%)	<b>0,75+0,66+1,63=3,04</b>
<small>(7): Para obtener la calificación total sumar Total CI, CT y CP del apartado 1.</small>			
<b>3) Plan de desarrollo y Acciones de mejora</b>			
<b>a. Competencias excelentes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>b. Competencias que debe mejorar</b>			
<b>Código</b>	<b>Denominación</b>		
<b>c. Acciones concretas para mejorar el autoevaluado</b>			
Oportunidad	Formación		
Acción	Capacitación, aprendizaje		
Responsable	RR.HH.		
Plazo	De 6 a 12 meses		
<b>d. El evaluado está preparado para asumir mayor responsabilidad</b>			
Sí		Si respuesta afirmativa pasar a punto e)	
No		Si respuesta negativa motivar	
Motivos:			
<b>e. Plazo para asumir mayor responsabilidad</b>			
De 0 a 6 meses			
De 6 a 12 meses			


## Autoevaluación E5

Observaciones sobre la evaluación en general (Si procede).	
Evaluado	
Evaluador	
Supervisor	

**Fecha finalización:**

Firma del supervisor

Firma del evaluador 

Firma del evaluado 

**Notas a tener en cuenta sobre el cuestionario de evaluación:**

- Se realiza un cuestionario original para el evaluador y dos copias de las cuales, una se entrega al evaluado y la otra al supervisor encargado de la evaluación.

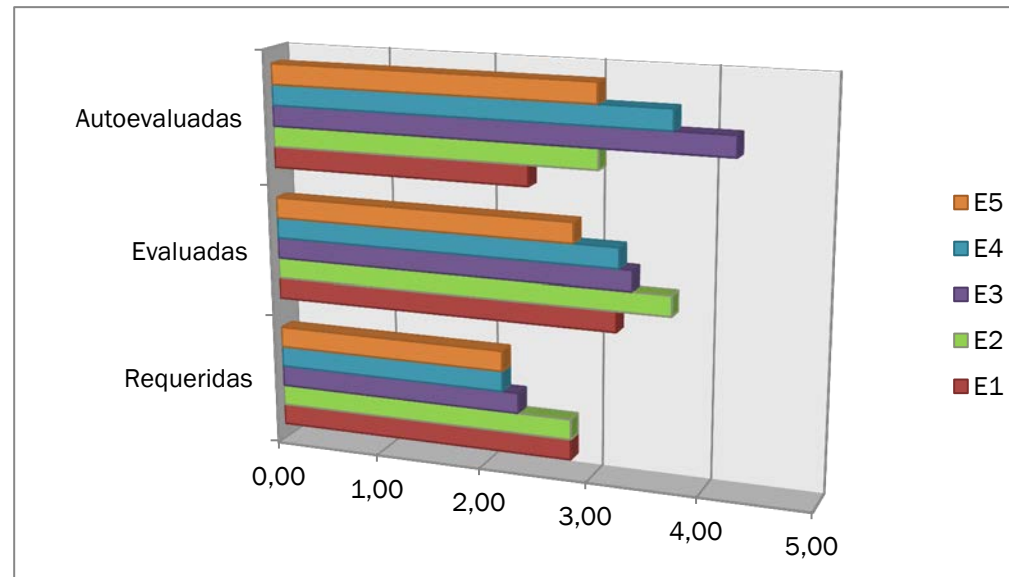
ANEXO III: CÁLCULOS PARA LA PONDERACIÓN Y EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO FIN DE GRADO																	
a) Valores requeridos y ponderación de las competencias																	
Código	Definición	P(A)	P(B)					A*B					Ponderar 25%				
		%	E1	E2	E3	E4	E5	E1	E2	E3	E4	E5	E1	E2	E3	E4	E5
CI 01	Orientación afiliado	35	4	4	3	3	3	1,40	1,40	1,05	1,05	1,05	0,350	0,350	0,263	0,263	0,263
CI 02	Aprendizaje permanente	20	3	3	3	3	3	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150
CI 03	Compromiso con la calidad	27	3	3	3	2	2	0,81	0,81	0,81	0,54	0,54	0,203	0,203	0,203	0,135	0,135
CI 04	Desempeño trasversal	18	3	3	2	2	2	0,54	0,54	0,36	0,36	0,36	0,135	0,135	0,090	0,090	0,090
	Total CI	<b>100</b>						<b>3,35</b>	<b>3,35</b>	<b>2,82</b>	<b>2,55</b>	<b>2,55</b>	<b>0,838</b>	<b>0,838</b>	<b>0,706</b>	<b>0,638</b>	<b>0,638</b>
Código	Definición	P(A)	P(B)					A*B					Ponderar 22%				
		%	E1	E2	E3	E4	E5	E1	E2	E3	E4	E5	E1	E2	E3	E4	E5
CT 01	Uso nuevas TIC,s	38	2	2	2	2	2	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,167	0,167	0,167	0,167	0,167
CT 02	Capacidad cognitiva	27	3	3	2	2	2	0,81	0,81	0,54	0,54	0,54	0,178	0,178	0,119	0,119	0,119
CT 03	Dominio técnico profesio.	35	3	3	2	2	2	1,05	1,05	0,70	0,70	0,70	0,231	0,231	0,154	0,154	0,154
	Total CT	<b>100</b>						<b>2,62</b>	<b>2,62</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>0,576</b>	<b>0,576</b>	<b>0,440</b>	<b>0,440</b>	<b>0,440</b>
Código	Definición	P(A)	P(B)					A*B					Ponderar 53%				
		%	E1	E2	E3	E4	E5	E1	E2	E3	E4	E5	E1	E2	E3	E4	E5
CP 01	Análisis situa. toma decide	5	3	3	3	3	3	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,080	0,080	0,080	0,080	0,080
CP 02	Flexibilidad	12	3	3	2	2	2	0,36	0,36	0,24	0,24	0,24	0,191	0,191	0,127	0,127	0,127
CP 03	Autonomía personal	13	2	2	2	2	2	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,138	0,138	0,138	0,138	0,138
CP 04	Iniciativa	10	2	2	2	2	2	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,106	0,106	0,106	0,106	0,106
CP 05	Motivación	14	3	3	2	2	2	0,42	0,42	0,28	0,28	0,28	0,223	0,223	0,148	0,148	0,148
CP 06	Liderazgo	5	2	2	2	2	2	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,053	0,053	0,053	0,053	0,053
CP 07	Trabajo en equipo	15	3	3	2	2	2	0,45	0,45	0,30	0,30	0,30	0,239	0,239	0,159	0,159	0,159
CP 08	Organiza y planifica	10	2	2	2	2	2	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,106	0,106	0,106	0,106	0,106
CP 09	Orientación a resultados	16	3	3	3	2	2	0,48	0,48	0,48	0,32	0,32	0,254	0,254	0,254	0,170	0,170
	Total CP	<b>100</b>						<b>2,62</b>	<b>2,62</b>	<b>2,21</b>	<b>2,05</b>	<b>2,05</b>	<b>1,390</b>	<b>1,390</b>	<b>1,171</b>	<b>1,087</b>	<b>1,087</b>

<b>b) Evaluación y ponderación de las competencias evaluadas</b>																	
<b>Código</b>	<b>Definición</b>	<b>P(A)</b>	<b>P(B)</b>					<b>A*B</b>					<b>Ponderar 25%</b>				
			<b>%</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>
CI 01	Orientación afiliado	35	3	4	3	3	3	1,05	1,40	1,05	1,05	1,05	0,263	0,350	0,263	0,263	0,263
CI 02	Aprendizaje permanente	20	4	4	4	4	3	0,80	0,80	0,80	0,80	0,60	0,200	0,200	0,200	0,200	0,150
CI 03	Compromiso con la calidad	27	3	3	4	3	3	0,81	0,81	1,08	0,81	0,81	0,203	0,203	0,270	0,203	0,203
CI 04	Desempeño transversal	18	3	4	3	4	3	0,54	0,72	0,54	0,72	0,54	0,135	0,180	0,135	0,180	0,135
	<b>Total CI</b>	<b>100</b>						<b>3,20</b>	<b>3,73</b>	<b>3,47</b>	<b>3,38</b>	<b>3,00</b>	<b>0,801</b>	<b>0,933</b>	<b>0,868</b>	<b>0,846</b>	<b>0,751</b>
<b>Código</b>	<b>Definición</b>	<b>P(A)</b>	<b>P(B)</b>					<b>A*B</b>					<b>Ponderar 22%</b>				
			<b>%</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>
CT 01	Uso nuevas TIC,s	38	3	4	3	3	3	1,14	1,52	1,14	1,14	1,14	0,251	0,334	0,251	0,251	0,251
CT 02	Capacidad cognitiva	27	4	3	3	4	3	1,08	0,81	0,81	1,08	0,81	0,238	0,178	0,178	0,238	0,178
CT 03	Dominio técnico profesio	35	3	4	3	3	2	1,05	1,40	1,05	1,05	0,70	0,231	0,308	0,231	0,231	0,154
	<b>Total CT</b>	<b>100</b>						<b>3,27</b>	<b>3,73</b>	<b>3,00</b>	<b>3,27</b>	<b>2,65</b>	<b>0,720</b>	<b>0,820</b>	<b>0,660</b>	<b>0,720</b>	<b>0,583</b>
<b>Código</b>	<b>Definición</b>	<b>P(A)</b>	<b>P(B)</b>					<b>A*B</b>					<b>Ponderar 53%</b>				
			<b>%</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>
CP 01	Análisis situ y toma decidir	5	4	4	3	4	3	0,20	0,20	0,15	0,20	0,15	0,106	0,106	0,080	0,106	0,080
CP 02	Flexibilidad	12	3	3	3	3	3	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,191	0,191	0,191	0,191	0,191
CP 03	Autonomía personal	13	3	4	4	3	2	0,39	0,52	0,52	0,39	0,26	0,207	0,276	0,276	0,207	0,138
CP 04	Iniciativa	10	3	4	4	3	3	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,159	0,212	0,212	0,159	0,159
CP 05	Motivación	14	3	3	3	3	3	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,223	0,223	0,223	0,223	0,223
CP 06	Liderazgo	5	3	3	2	3	2	0,15	0,15	0,10	0,15	0,10	0,080	0,080	0,053	0,080	0,053
CP 07	Trabajo en equipo	15	3	4	3	3	3	0,45	0,60	0,45	0,45	0,45	0,239	0,318	0,239	0,239	0,239
CP 08	Organiza planificación	10	3	4	4	4	3	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30	0,159	0,212	0,212	0,212	0,159
CP 09	Orientación a resultados	16	4	4	4	3	3	0,64	0,64	0,64	0,48	0,48	0,339	0,339	0,339	0,254	0,254
	<b>Total CP</b>	<b>100</b>						<b>3,21</b>	<b>3,69</b>	<b>3,44</b>	<b>3,15</b>	<b>2,82</b>	<b>1,703</b>	<b>1,957</b>	<b>1,825</b>	<b>1,671</b>	<b>1,496</b>



c) Autoevaluación y ponderación de las competencias autoevaluadas																	
Código	Definición	P(A)	P(B)					A*B					Ponderar 25%				
		%	E1	E2	E3	E4	E5	E1	E2	E3	E4	E5	E1	E2	E3	E4	E5
CI 01	Orientación afiliado	35	3	3	5	3	3	1,05	1,05	1,75	1,05	1,05	0,263	0,263	0,438	0,263	0,263
CI 02	Aprendizaje permanente	20	3	4	4	4	3	0,60	0,80	0,80	0,80	0,60	0,150	0,200	0,200	0,200	0,150
CI 03	Compromiso con la calidad	27	3	3	5	4	3	0,81	0,81	1,35	1,08	0,81	0,203	0,203	0,338	0,270	0,203
CI 04	Desempeño trasversal	18	3	3	5	5	3	0,54	0,54	0,90	0,90	0,54	0,135	0,135	0,225	0,225	0,135
	Total CI	<b>100</b>						<b>3,00</b>	<b>3,20</b>	<b>4,80</b>	<b>3,83</b>	<b>3,00</b>	<b>0,751</b>	<b>0,801</b>	<b>1,201</b>	<b>0,958</b>	<b>0,751</b>
Código	Definición	P(A)	P(B)					A*B					Ponderar 22%				
		%	E1	E2	E3	E4	E5	E1	E2	E3	E4	E5	E1	E2	E3	E4	E5
CT 01	Uso nuevas TIC,s	38	3	4	4	3	3	1,14	1,52	1,52	1,14	1,14	0,251	0,334	0,334	0,251	0,251
CT 02	Capacidad cognitiva	27	2	3	4	4	3	0,54	0,81	1,08	1,08	0,81	0,119	0,178	0,238	0,238	0,178
CT 03	Dominio técnico profesio	35	2	3	5	3	3	0,70	1,05	1,75	1,05	1,05	0,154	0,231	0,385	0,231	0,231
	Total CT	<b>100</b>						<b>2,38</b>	<b>3,38</b>	<b>4,35</b>	<b>3,27</b>	<b>3,00</b>	<b>0,524</b>	<b>0,743</b>	<b>0,957</b>	<b>0,720</b>	<b>0,660</b>
Código	Definición	P(A)	P(B)					A*B					Ponderar 53%				
		%	E1	E2	E3	E4	E5	E1	E2	E3	E4	E5	E1	E2	E3	E4	E5
CP 01	Análisis situ y toma decidir	5	3	3	4	4	3	0,15	0,15	0,20	0,20	0,15	0,080	0,080	0,106	0,106	0,080
CP 02	Flexibilidad	12	3	3	5	4	4	0,36	0,36	0,60	0,48	0,48	0,191	0,191	0,318	0,254	0,254
CP 03	Autonomía personal	13	2	3	4	4	3	0,26	0,39	0,52	0,52	0,39	0,138	0,207	0,276	0,276	0,207
CP 04	Iniciativa	10	2	3	3	4	3	0,20	0,30	0,30	0,40	0,30	0,106	0,159	0,159	0,212	0,159
CP 05	Motivación	14	2	3	4	3	3	0,28	0,42	0,56	0,42	0,42	0,148	0,223	0,297	0,223	0,223
CP 06	Liderazgo	5	2	3	2	3	2	0,10	0,15	0,10	0,15	0,10	0,053	0,080	0,053	0,080	0,053
CP 07	Trabajo en equipo	15	2	3	3	4	3	0,30	0,45	0,45	0,60	0,45	0,159	0,239	0,239	0,318	0,239
CP 08	Organiza planifica	10	2	3	4	4	3	0,20	0,30	0,40	0,40	0,30	0,106	0,159	0,212	0,212	0,159
CP 09	Orientación a resultados	16	2	3	5	4	3	0,32	0,48	0,80	0,64	0,48	0,170	0,254	0,424	0,339	0,254
	Total CP	<b>100</b>						<b>2,17</b>	<b>3,00</b>	<b>3,93</b>	<b>3,81</b>	<b>3,07</b>	<b>1,151</b>	<b>1,592</b>	<b>2,084</b>	<b>2,020</b>	<b>1,628</b>

d) Comparación conjunta de los resultados									
	CI			CT			CP		
	Requeridas	Evaluadas	Autoevaluadas	Requeridas	Evaluadas	Autoevaluadas	Requeridas	Evaluadas	Autoevaluadas
<b>E1</b>	0,84	0,80	0,75	0,58	0,72	0,52	1,39	1,70	1,15
<b>E2</b>	0,84	0,93	0,80	0,58	0,82	0,74	1,39	1,96	1,59
<b>E3</b>	0,71	0,87	1,20	0,44	0,66	0,96	1,17	1,83	2,08
<b>E4</b>	0,64	0,85	0,96	0,44	0,72	0,72	1,09	1,67	2,02
<b>E5</b>	0,64	0,75	0,75	0,44	0,58	0,66	1,09	1,50	1,63
<b>Totales</b>	<b>3,66</b>	<b>4,20</b>	<b>4,46</b>	<b>2,48</b>	<b>3,50</b>	<b>3,60</b>	<b>6,13</b>	<b>8,66</b>	<b>8,47</b>



Definiciones de las puntuaciones obtenidas según los valores requeridos, la evaluación y la autoevaluación

	Valores Requeridos				
	CI	CT	CP	Ponderación	Definición
<b>E1</b>	0,84	0,58	1,39	<b>2,81</b>	Satisfactorio
<b>E2</b>	0,84	0,58	1,39	<b>2,81</b>	Satisfactorio
<b>E3</b>	0,71	0,44	1,17	<b>2,32</b>	Satisfactorio
<b>E4</b>	0,64	0,44	1,09	<b>2,17</b>	Satisfactorio
<b>E5</b>	0,64	0,44	1,09	<b>2,17</b>	Satisfactorio
<b>Totales</b>	<b>3,66</b>	<b>2,48</b>	<b>6,13</b>		

	Valores Evaluados				
	CI	CT	CP	individual	Definición
<b>E1</b>	0,80	0,72	1,70	<b>3,22</b>	Satisfactorio
<b>E2</b>	0,93	0,82	1,96	<b>3,71</b>	Satisfactorio
<b>E3</b>	0,87	0,66	1,83	<b>3,36</b>	Satisfactorio
<b>E4</b>	0,85	0,72	1,67	<b>3,24</b>	Satisfactorio
<b>E5</b>	0,75	0,58	1,50	<b>2,83</b>	Satisfactorio
<b>Totales</b>	<b>4,20</b>	<b>3,50</b>	<b>8,66</b>		

	Valores Autoevaluados				
	CI	CT	CP	Ponderación	Definición
<b>E1</b>	0,75	0,52	1,15	<b>2,42</b>	Satisfactorio
<b>E2</b>	0,80	0,74	1,59	<b>3,13</b>	Satisfactorio
<b>E3</b>	1,20	0,96	2,08	<b>4,24</b>	Excelente
<b>E4</b>	0,96	0,72	2,02	<b>3,70</b>	Satisfactorio
<b>E5</b>	0,75	0,66	1,63	<b>3,04</b>	Satisfactorio
<b>Totales</b>	<b>4,46</b>	<b>3,60</b>	<b>8,47</b>		

	Comparación de competencias entre sí					Comparación	
	CI+CT+CP			Comparación Requeridas		Evaluadas y Autoevaluadas	
	Requeridas	Evaluadas	Autoevaluadas	Evaluadas	Autoevaluadas		
<b>E1</b>	2,81	3,22	2,42	0,41	↓ -0,39	↑ 0,80	
<b>E2</b>	2,81	3,71	3,13	0,90	0,32	↑ 0,58	
<b>E3</b>	2,32	3,36	4,24	1,04	↓ 1,92	↓ -0,88	
<b>E4</b>	2,17	3,24	3,70	1,07	↓ 1,53	↓ -0,46	
<b>E5</b>	2,17	2,83	3,04	0,66	↓ 0,87	↓ -0,21	
<b>Totales</b>	<b>12,28</b>	<b>16,36</b>	<b>16,53</b>	↑ <b>4,08</b>	↑ <b>4,25</b>	↓ <b>-0,17</b>	

e) Información de comunicación individual para cada uno de los evaluados

E1	Definición	Ponderación	Totales
CI	Requeridas	0,84	<b>2,39</b>
	Evaluadas	0,80	
	Autoevaluadas	0,75	
CT	Requeridas	0,58	<b>1,82</b>
	Evaluadas	0,72	
	Autoevaluadas	0,52	
CP	Requeridas	1,39	<b>4,24</b>
	Evaluadas	1,70	
	Autoevaluadas	1,15	

E2	Definición	Ponderación	Totales
CI	Requeridas	0,84	<b>2,57</b>
	Evaluadas	0,93	
	Autoevaluadas	0,80	
CT	Requeridas	0,58	<b>2,06</b>
	Evaluadas	0,82	
	Autoevaluadas	0,66	
CP	Requeridas	1,39	<b>4,94</b>
	Evaluadas	1,96	
	Autoevaluadas	1,59	

Total CI+CP+CT	E1
Requeridas	<b>2,81</b>
Evaluadas	<b>3,22</b>
Autoevaluadas	<b>2,42</b>

Total CI+CP+CT	E2
Requeridas	<b>2,81</b>
Evaluadas	<b>3,71</b>
Autoevaluadas	<b>3,13</b>

Total CI+CP+CT	E3
Requeridas	<b>2,32</b>
Evaluadas	<b>3,36</b>
Autoevaluadas	<b>4,46</b>

Total CI+CP+CT	E4
Requeridas	<b>2,17</b>
Evaluadas	<b>3,24</b>
Autoevaluadas	<b>3,70</b>

Total CI+CP+CT	E5
Requeridas	<b>2,17</b>
Evaluadas	<b>2,83</b>
Autoevaluadas	<b>3,04</b>

E3	Definición	Ponderación	Totales
CI	Requeridas	<b>0,71</b>	
	Evaluadas	0,87	
	Autoevaluadas	1,28	<b>2,86</b>
CT	Requeridas	0,44	
	Evaluadas	0,66	
	Autoevaluadas	0,96	<b>2,06</b>
CP	Requeridas	1,17	
	Evaluadas	1,83	
	Autoevaluadas	2,08	<b>5,08</b>

E4	Definición	Ponderación	Totales
CI	Requeridas	<b>0,64</b>	<b>2,45</b>
	Evaluatedas	0,85	
	Autoevaluadas	0,96	
CT	Requeridas	0,44	<b>1,88</b>
	Evaluatedas	0,72	
	Autoevaluadas	0,72	
CP	Requeridas	1,09	<b>2,76</b>
	Evaluatedas	1,67	
	Autoevaluadas	2,,02	

E5	Definición	Ponderación	Totales
CI	Requeridas	<b>0,64</b>	<b>2,14</b>
	Evaluatedas	0,75	
	Autoevaluadas	0,75	
CT	Requeridas	0,44	<b>1,68</b>
	Evaluatedas	0,58	
	Autoevaluadas	0,66	
CP	Requeridas	1,09	<b>4,22</b>
	Evaluatedas	1,50	
	Autoevaluadas	1,63	