



**VNIVERSIDAD
D SALAMANCA**

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS

<i>MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</i>	2
<i>ANEXO 1.- FUNCIONES Y COMPETENCIAS GENERALES</i>	16
<i>CORRESPONDENCIA PAS FUNCIONARIO – PAS LABORAL</i>	18
<i>ANEXO 2.- ESTÁNDARES DE COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A COMPETENCIAS GENERALES</i>	
- <i>Director de Área</i>	19
- <i>Jefe de Servicio</i>	21
- <i>Jefe de Sección o Unidad</i>	23
- <i>Jefe de Negociado</i>	25
- <i>Puesto base</i>	27
<i>ANEXO 3.- MODELO DE FICHA DE OBJETIVOS DE UNIDAD</i>	28
<i>ANEXO 4.- MODELO DE FICHA DE OBJETIVOS INDIVIDUALES</i>	29
<i>ANEXO 5.- MODELO DE AUTOINFORME</i>	30
<i>ANEXO 6.- PROTOCOLO DE ENTREVISTA</i>	31
<i>ANEXO 7.- MODELO DE INFORME DEL RESPONSABLE</i>	34

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA USAL

0. INTRODUCCIÓN

El art. 20 del Estatuto Básico del Empleado Público define la evaluación del desempeño como un procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados, a través de sistemas adecuados a los criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad, no discriminación y respeto a los derechos de los empleados públicos.

Los sistemas de evaluación del desempeño persiguen introducir en la gestión de las personas un factor de motivación y de control interno, que dé como resultado una mayor equidad y eficiencia, alineando los objetivos de las personas con los de la institución.

1. POLÍTICA INSTITUCIONAL

Los Estatutos de la Universidad de Salamanca, aprobados por Acuerdo 19/2003, de 30 de enero, de la Junta de Castilla y León y modificados por Acuerdo 38/2011, de 5 de mayo, recogen entre los fines de la Universidad, artículo 21), la promoción de sistemas de evaluación garantes de la calidad de su actividad. El artículo 146 recoge la definición de un programa plurianual en el que se determinarán los criterios y procedimientos para la evaluación del Personal de Administración y Servicios, de acuerdo con las directrices y metodología propuestas por las Agencias de Calidad Universitarias. Además, en su artículo 173 se establece que el Rector, de acuerdo con el Gerente y el Consejo de Gobierno y previa consulta a los representantes del Personal de Administración y Servicios, establecerá los sistemas que permitan el control de rendimiento de todo el personal adscrito a las diferentes unidades, una vez definidas las funciones, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos para la consecución de la calidad.

La política de personal de la Universidad de Salamanca, establecida en el Plan Estratégico General (PEG) 2013-2018, apuesta por la estabilidad laboral, el desarrollo profesional, la formación permanente de los trabajadores, los objetivos sociales, la igualdad efectiva y la conciliación de la vida familiar y laboral. A su vez, las decisiones sobre la plantilla de personal combinarán la renovación de nuestro personal con la estabilización y promoción de las diferentes categorías, con programas surgidos del consenso y el trabajo común de los diferentes sectores universitarios, dentro de los márgenes de autonomía de que dispone la Universidad. Todo ello se acompañará, de acuerdo con el PEG, de sistemas de evaluación y mejora de la calidad como institución universitaria, entre los que se incluye un sistema de evaluación del desempeño tanto del Personal Docente e Investigador (PDI) como del Personal de Administración y Servicios (PAS).

La evaluación del desempeño, para valorar la conducta profesional y el logro de resultados, está de hecho contemplada en el artículo 20 del R.D. Legislativo 5/2015, de 30 de Octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

Este compromiso de la Universidad de Salamanca por implantar un sistema de evaluación del desempeño, tanto para el PDI como para el PAS, aparece a su vez recogido en el Programa de Mejora de la Calidad (PMC) 2012-2018, aprobado por el Consejo de Gobierno.

De conformidad con estas premisas, se ha implantado ya un sistema de evaluación del desempeño de la actividad docente del PDI (programa Docentia), a través del correspondiente "Manual de Evaluación", y en el caso del PAS se comenzó a diseñar el sistema en el año 2014, a partir de reuniones con las organizaciones sindicales presentes en la Junta de Personal y el Comité de Empresa, que concluyeron con un modelo inicial de Evaluación del Desempeño del PAS, que se aplicó como experiencia piloto tras su aprobación en la Mesa de Negociación.

2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tal y como se establece en el Programa de Mejora de la Calidad, el sistema de evaluación del desempeño abarcará tanto el modo de realizar el trabajo como los resultados, con un doble objetivo:

- Incrementar la motivación, la satisfacción laboral y el reconocimiento de las personas, proporcionando oportunidades de promoción profesional e incentivos específicos a la productividad.
- Garantizar y mejorar la calidad de los servicios y actividades universitarias que son responsabilidad del PAS.

Estos dos objetivos estratégicos permitirán el logro de otros relacionados, igualmente de primer nivel, entre los que, sin pretensión de exhaustividad, pueden citarse:

- Incrementar la realización efectiva de los principios de eficacia y eficiencia administrativas fomentando la mejora en el rendimiento y la imagen externa de la Institución.
- Contribuir al reconocimiento internacional de la Universidad de Salamanca como una institución excelente desde una perspectiva integral: tanto desde el punto de vista del funcionamiento administrativo como desde el punto de vista del rendimiento académico, a través de dos procesos paralelos de evaluación del desempeño.
- Integrar de forma más efectiva al personal de administración y servicios y al personal docente investigador, motivándolos de forma conjunta hacia una finalidad común.

- Dotar al personal de administración y servicios de las herramientas e instrumentos necesarios para poder realizar las tareas encomendadas de una forma más satisfactoria para sí mismos, el resto de los compañeros y la organización en la que se desempeñan.
- Facilitar al personal de Administración y Servicios de la Universidad de Salamanca el reconocimiento por el resto de sus compañeros y la organización a la que pertenecen por su rendimiento y su capacidad, incrementado aún más a consecuencia de contar con herramientas e instrumentos que les faciliten desarrollar mejor la labor que tienen encomendada.

3. FINALIDAD DE ESTE MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este Manual es el resultado de los trabajos comenzados en el año 2014 para la implantación del Modelo Inicial de Evaluación del Desempeño en la USAL, así como de las mejoras realizadas como resultado de la revisión de dicho proyecto piloto.

En este proceso han intervenido, en una primera fase, la Gerencia y el Vicerrectorado de Promoción y Coordinación, el Servicio de Personal y la Unidad de Evaluación de la Calidad, los representantes de todos los sindicatos y agrupaciones sindicales, así como asesores externos presentes en la Comisión de Evaluación del Desempeño del PAS.

En una segunda fase, el Manual ha sido objeto de discusión y elaboración definitiva en el grupo de trabajo creado a tal efecto como uno de los objetivos a conseguir en el proyecto de evaluación del desempeño del año 2015, y sometido a información pública.

Se pretende que sea útil y sencillo de comprender para que pueda servir como guía de apoyo a todos los implicados en el proyecto, ya sean evaluados, evaluadores o equipo de gobierno, de forma que se facilite la tarea durante el proceso.

Tiene un carácter flexible y modificable a lo largo de la implantación de la evaluación del desempeño, y debe ser difundido extensamente, para que sea conocido por todos los implicados en el proceso.

4. ÁMBITO DE APLICACIÓN Y PERÍODO DE EVALUACIÓN

Todo el Personal de Administración y Servicios, ya sea funcionario o laboral, puede participar voluntariamente en la Evaluación del Desempeño, al amparo de la convocatoria anual que se publicará en el mes de septiembre para la evaluación del año siguiente.

El período a evaluar será por tanto el año natural que comience tras cada convocatoria, en lo que respecta al desempeño de funciones establecidas para el puesto

y a la consecución de objetivos, que se establecerán para ese año en el puesto de trabajo en cuestión.

Cuando el trabajador cambie de puesto durante el ciclo de la evaluación del desempeño podrá ser evaluado en ambos puestos y principalmente en el que sume más meses de trabajo en el periodo evaluado. En el puesto anterior se evaluará el grado proporcional de cumplimiento de objetivos que proceda. En el nuevo puesto podrán definirse objetivos para el periodo de trabajo restante en el año. De producirse una situación anómala en cualquiera de los aspectos anteriores, en caso de discrepancia, será sometida a la Comisión de Evaluación que determinará para ese trabajador los meses a evaluar en cada puesto desarrollado.

5. DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN

El objetivo de evaluación del desempeño del PAS será la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados en las responsabilidades que la Universidad de Salamanca ha establecido para su personal, estructuradas en torno a dos dimensiones:

- Ejercicio de las FUNCIONES en los procesos y tareas asignadas, medido mediante COMPETENCIAS demostradas en su desempeño.
- Implicación en los OBJETIVOS hacia los que están encaminadas las actividades profesionales, medida mediante una serie de INDICADORES de su consecución.

Cada una de las dimensiones se puede desplegar a su vez en tres niveles:

- Institucional, que emana del Plan Estratégico General (PEG) y del Programa de Mejora de la Calidad (PMC).
- Colectivo de cada Servicio o Unidad en cuestión, común para todos los trabajadores del mismo.
- Individual de cada puesto de trabajo en concreto.

5.1 EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DESEMPEÑADAS EN EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES

La evaluación de esta dimensión se realizará atendiendo a las funciones genéricas y a las competencias necesarias para su desempeño, establecidas en el anexo 1 del presente manual.

Para ello, se comparará el comportamiento del evaluado en relación con cada una de ellas con los modelos o estándares definidos para los distintos niveles de evaluación en el anexo 2 del manual. Cuando alguna de las competencias reflejadas en el mismo no sea aplicable a un concreto puesto de trabajo, deberá ponerse de manifiesto esta circunstancia.

5.2 EVALUACIÓN DEL NIVEL ALCANZADO EN LOS INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

La evaluación de esta dimensión se realizará atendiendo a los objetivos definidos para el período de evaluación y a los niveles de cumplimiento de los mismos apreciados en base a los indicadores previamente establecidos, de acuerdo con el procedimiento determinado en este manual.

Los objetivos que se establezcan podrán ser:

- De concreción, en el ámbito del Servicio o Unidad, de los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico General (PEG) y del Programa de Mejora de la Calidad (PMC):
 - Elaboración de cartas de servicio, mapas de procesos, catálogos y manuales de procedimientos y otros instrumentos de documentación de la calidad.
 - Evaluaciones según modelos de calidad.
 - Participación en planes de mejora y grupos y acciones de calidad y participación en responsabilidades universitarias.
 - Participación en planes de formación para la mejora.
- Objetivos operativos o de gestión relacionados con la actividad específica del Servicio o Unidad que se consideren convenientes.

Para proponer y fijar los objetivos e indicadores se utilizarán los modelos que se incluye como anexos 3 y 4 del manual, desagregando, en el primero, los objetivos de la unidad y, en el segundo, los objetivos específicos de cada persona, bien sirvan al logro de los objetivos de unidad, bien correspondan con el desarrollo profesional o la mejora en relación con el ejercicio de funciones y competencias del puesto que ocupa el interesado.

6. NIVELES DE DESEMPEÑO

De la aplicación del sistema de evaluación del desempeño se concluyen cuatro categorías cualitativas de valoración:

- Desempeño excelente.
- Desempeño destacado.
- Desempeño adecuado.
- Desempeño mejorable.

La evaluación será siempre motivada con referencia expresa a la comparación de los comportamientos del empleado con los estándares establecidos en este manual y la comparación de los niveles alcanzados en los indicadores de cumplimiento de los objetivos con los esperados al fijarse los mismos.

La obtención de la valoración de desempeño excelente deberá ser refrendada por la Comisión de Evaluación del Desempeño del PAS que revisará todos los casos en que se haya alcanzado la calificación de Excelente. Aquellos casos no refrendados por la Comisión permanecerán incluidos en la categoría de Desempeño Destacado.

7. FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS Y UNIDADES IMPLICADOS EN EL PROCESO

Responsable de Unidad (Servicio, Sección, etc)

Es, en general, el responsable de informar sobre el evaluado y, en consecuencia, mantiene la entrevista con él y elabora el informe de evaluación. Además, propone de forma consensuada, junto con el personal de la unidad, los objetivos, tanto colectivos como individuales. El evaluador podrá ser apoyado por un co-evaluador, por ejemplo jefe de negociado, jefe de sección, director de servicio, cargo académico, responsable de unidad, etc.

Vicerrector, decano o dirección académica

Da el visto bueno a la propuesta consensuada de objetivos en cada Servicio o Unidad.

Servicio de Personal

Apoya técnicamente en la resolución de dudas sobre las funciones del puesto de trabajo y competencias asociadas previamente fijadas en el anexo 1 del Manual de Evaluación del Desempeño del PAS. Recoge y custodia los autoinformes y los informes de evaluados y evaluadores, respectivamente, e incorpora los resultados al expediente de cada trabajador. Elabora un informe anual sobre el desarrollo de la Evaluación del Desempeño.

Unidad de Evaluación de la calidad

Apoya técnicamente en la definición de los objetivos de las Unidades o de las personas y emite informe sobre los mismos a petición de la Gerencia, supervisa a demanda de cualquiera de los implicados la entrevista entre evaluado y evaluador, analiza el autoinforme y el informe del responsable en caso de discrepancia, comprobando la coherencia y sintonía entre ambos y solicitando en caso contrario informes complementarios que permitan contrastar su objetividad.

Gerente

Aprueba la propuesta de objetivos colectivos e individuales de cada Servicio o Unidad, y resuelve la convocatoria de evaluación adjudicando las valoraciones individuales que correspondan, contando con el asesoramiento de la Comisión de Evaluación.

Comisión de Evaluación del Desempeño del PAS

Asesora a la Gerencia sobre el establecimiento de las dimensiones de evaluación (objetivos/indicadores y funciones/competencias) en cada Servicio o Unidad, así como la ponderación y homogeneización entre las dimensiones establecidas por los Servicios o Unidades diferentes.

Asesora a Gerencia en el caso de funciones y competencias que demuestren su desempeño que no estén claramente definidas en el Anexo I del Manual del Desempeño del PAS o que den lugar a diferentes interpretaciones.

Emite informes no vinculantes de forma preceptiva en aquellos casos en que existan discrepancias en la fijación de los objetivos individuales entre el evaluador y el evaluado.

Revisa todos aquellos casos en que un evaluado haya alcanzado la calificación de Excelente

Resuelve aquellos casos especiales en los que existan discrepancias entre evaluador y evaluado y que se puedan plantear a lo largo de la evaluación del desempeño: bajas laborales, excedencias, servicios especiales etc.

Resuelve las reclamaciones de los profesionales evaluados cuando existan discrepancias con el informe del evaluador.

Revisa los resultados de la evaluación, proponiendo mejoras sobre el modelo y procedimiento de evaluación.

Esta Comisión estará formada por:

- Presidencia: Gerente o persona en quien delegue
- Secretaría: responsable del Servicio de PAS o persona en quien delegue, con voz pero sin voto.
- Miembros:
 - o Vicerrector responsable del PMC o persona en quien delegue.
 - o 1 representante por cada una de las organizaciones sindicales presentes en la Mesa de Negociación.
 - o 2 expertos externos del ámbito de las universidades públicas o de la administración autonómica responsable de universidades.
 - o Participarán en la Comisión, cuando deba evaluar el sistema de evaluación, 1 evaluador y 1 evaluado funcionario, 1 evaluador y 1 evaluado laboral seleccionados por sorteo entre quienes participen en la ED de ese año con voz pero sin voto.

8. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El procedimiento de evaluación, con el soporte de una aplicación informática, en sentido amplio, consta de seis fases, expuestas a continuación.

Además de las fases propiamente dichas, existe una labor de acompañamiento del proceso de evaluación que debe realizarse de manera constante y, por lo tanto, sin relación temporal con las fases.

A) CONVOCATORIA

En el mes de septiembre del año anterior al que comprenda el periodo de evaluación la Gerencia de la Universidad publicará la convocatoria de evaluación. Dicha convocatoria tendrá carácter voluntario para todo el Personal de Administración y Servicios de la Universidad y en ella se determinarán los plazos y consecuencias de la evaluación, de conformidad con lo establecido en este Manual, así como los requisitos para poder presentarse a la evaluación de desempeño aclarando las situaciones especiales (administrativas, incapacidad laboral permanente...).

Durante el mes de septiembre deberá estar publicada la relación de las personas admitidas en la evaluación de desempeño.

B) FASE DE PLANIFICACIÓN

En los meses de octubre y primera quincena de noviembre cada Servicio o Unidad deberá elaborar su propuesta de objetivos colectivos e individuales para el próximo año, considerando las opiniones de los usuarios sobre el servicio que se les proporciona, cuando se disponga de ellas. La propuesta de objetivos será consensuada internamente entre los responsables y su personal y resueltas las posibles discrepancias. En caso de que persista la discrepancia en la fijación de los objetivos se solicitará el asesoramiento de la Unidad de Calidad. A la hora de definir los objetivos, se tendrá en cuenta lo dispuesto en el Punto 4 en relación al trabajador que cambia de puesto de trabajo durante el ciclo de la evaluación del desempeño.

La propuesta de objetivos del Servicio o Unidad deberá fijar con claridad los plazos, así como los indicadores de medida de su cumplimiento, y el peso comparativo de los diferentes objetivos entre sí.

En los primeros quince días del mes de noviembre se remitirá la propuesta al Vicerrectorado, Decanato o Dirección correspondiente y, con su visto bueno, se remitirá a la Gerencia.

La Gerencia aprobará los objetivos antes de acabar el año.

C) FASE DE EVALUACIÓN Y DE REDACCIÓN DE INFORMES

En esta fase, que se extenderá entre octubre y diciembre del año natural, se valoran tanto el cumplimiento de los objetivos, individuales y colectivos, como el desempeño de las competencias en el ejercicio de las funciones de cada puesto de trabajo, a partir de evidencias objetivas y medibles. Las propuestas e informes deberán estar firmados por las partes implicadas.

De forma voluntaria y pactada entre el evaluador y el evaluado, los servicios o unidades podrán acordar la realización de una revisión intermedia para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Si en dicha revisión se detecta una desviación en el cumplimiento de los objetivos por causas sobrevenidas o excepcionales, se podrá presentar a la gerencia una modificación de la propuesta de objetivos colectivos y/o individuales. Esta nueva propuesta deberá ser consensuada de forma explícita por evaluado y evaluador, justificada debidamente y remitida a la gerencia para su aprobación

Estas evidencias se basan, fundamentalmente, en el autoinforme del profesional evaluado; en la entrevista celebrada entre éste y el evaluador, y el coevaluador si procede; y en el informe del evaluador.

Autoinforme: durante los meses de octubre y noviembre cada trabajador presentado a evaluación elaborará su autoinforme sobre la evaluación del desempeño, en modelo normalizado (anexo 5 del manual), con sus consideraciones y reflexiones acerca de cómo se sitúa a sí mismo en relación con las dimensiones objeto de evaluación. Para elaborarlo tomará como base los documentos de competencias y comportamientos asociados (anexo 2 del manual) y de fijación individual de objetivos e indicadores aprobado por la Gerencia (anexo 4 del manual), en los que expresará su valoración, y cualquier herramienta a su alcance que le permita recabar información, adjuntando todo ello a su autoinforme que entregará al responsable de su Servicio o Unidad.

Preparación de la entrevista por el evaluador: El responsable preparará la entrevista elaborando un informe provisional del evaluado. Para ello realizará un análisis previo de antecedentes basado en los documentos de competencias y comportamientos y de fijación individual de objetivos e indicadores del evaluado (anexos 2 y 4 del manual) y recopilará los antecedentes y fuentes de información de que disponga en relación con los mismos, procurando la mayor precisión posible. Para este fin podrá utilizar cualquier herramienta a su alcance que le permita recabar dicha información.

Entrevista entre el profesional evaluado y el responsable de su servicio o unidad, según el protocolo establecido (anexo 6 del manual), donde el primero aportará su autoinforme y el segundo contrastará con él su contenido, en base a las fuentes de información de que dispongan (interacción entre el responsable y el evaluado durante el período evaluado, encuestas de satisfacción, evaluaciones externas, etc.). La entrevista podrá ser supervisada por la Unidad de Evaluación de la Calidad, en el caso de que el evaluado o el responsable lo requieran.

Informe del evaluador. Como conclusión de la entrevista, el responsable del Servicio o Unidad procederá a realizar su informe de evaluación del desempeño del trabajador, en modelo normalizado (Anexo 7), donde valorará el nivel alcanzado en los indicadores de medida de consecución de los objetivos por parte del profesional evaluado, así como el nivel de competencia en el ejercicio de las funciones asignadas, y dejará constancia de la relación de las fuentes de información consideradas "(como pueden ser resultados de encuestas de satisfacción de usuarios, estudios elaborados por grupos de mejora de la unidad, evaluaciones basadas en modelos de calidad, etc.).

Si el responsable del Servicio o Unidad es nuevo en el puesto, evaluará al trabajador, pero teniendo en cuenta los datos e informes de evaluaciones y jefes anteriores.

El evaluador rellenará el apartado de observaciones del evaluador en los siguientes casos: cuando el evaluado se niega a firmar el informe, cuando no se presenta a la entrevista, cuando existe ausencia por causas justificadas, o por cualquier otra causa ajena a los implicados en la evaluación.

Si no se ha llegado al consenso en la entrevista, el evaluador marcará el nivel de desempeño que considere oportuno. El evaluado podrá mostrar su conformidad o disconformidad, parcial o total, con el mismo, pero firmará el informe del evaluador como muestra de su conocimiento del mismo, aunque no esté de acuerdo. Si se negase a firmarlo, el evaluador deberá realizar escrito de remisión al trabajador con constancia de la fecha, adjuntando el informe final.

Previamente a la resolución de evaluación, en los casos en que el evaluado manifieste disconformidad con el informe del evaluador, la Unidad de Evaluación de la Calidad analizará todos los documentos (autoinforme, documento de preparación de la entrevista, informe del responsable,...), comprobando la coherencia y sintonía entre ellos, y solicitando, en caso contrario, informes complementarios que permitan contrastar su objetividad y haciendo una propuesta de consenso que podrá ser aceptada o no por el evaluador y el evaluado, modificando el informe.

El informe, el autoinforme y el resto de documentos de la evaluación se remitirán por el evaluador al Servicio de PAS.

Reclamaciones: En caso de disconformidad con el informe del evaluador, el evaluado puede plantear una reclamación ante la Comisión de Evaluación del desempeño del PAS, procurando aportar información o documentación adicional a la ya incorporada al expediente de valoración. Podrá presentarla en el Registro de la USAL o en cualquiera de los habilitados al efecto en el plazo de los diez días posteriores a la fecha de firma por ambas partes del informe finalmente presentado por el evaluador o, en caso de haber rechazado la firma, los diez días posteriores a la fecha del escrito de remisión.

D) FASE DE RESOLUCIÓN

A la vista de la información resultante de la fase anterior, la Gerencia publicará una propuesta de resolución, concediendo un plazo de diez días hábiles para que los interesados puedan formular alegaciones en relación con el resultado de la evaluación. Las alegaciones que se presenten serán informadas por la Comisión de evaluación antes de la emisión por la Gerencia de la resolución definitiva, adjudicando las valoraciones individuales que correspondan.

Para la adjudicación de las valoraciones individuales se realizarán los siguientes cálculos:

1. Se obtendrá la media aritmética de los niveles de desempeño de las competencias correspondientes al evaluado, con un valor entre 1 y 4.

Los valores obtenidos podrían ser, por ejemplo:

Valoración de competencias	<u>Competencia 1</u>	3
	<u>Competencia 2</u>	4
	<u>Competencia 3</u>	3
	<u>Competencia 4</u>	3
	<u>Competencia 5</u>	3
	<u>Competencia 6</u>	2
	<u>Competencia 7</u>	4
	<u>Media aritmética de niveles de competencia</u>	3,143

Para poder realizar los cálculos posteriores, transformaremos la puntuación de la media aritmética de competencias en una puntuación sobre 10 aplicando la siguiente fórmula:

Media de competencias transformada = Media aritmética de competencias x 10 / 4

Si lo aplicamos al ejemplo de la tabla, la puntuación de Media aritmética de competencias de 3,143 nos daría una Media de competencias transformada de 7,857.

2. Se obtendrá la suma de porcentajes ponderados de logro de objetivos correspondientes al evaluado, que se calculará sumando el valor obtenido para cada uno de ellos de la relación entre el porcentaje de consecución del objetivo y el porcentaje de peso ponderado de la acción en que se integra el objetivo en un valor de 0 a 10. Para ello se aplica la fórmula siguiente:

Resultado = % de Objetivo Cumplido x % de Peso ponderado / 1000.

Los valores obtenidos podrían ser, por ejemplo:

Valoración de logro de objetivos		<u>Objetivo 1</u>	<u>Objetivo 2</u>	<u>Objetivo 3</u>	<u>Objetivo 4</u>	<u>SUMA</u>
% Peso ponderado (carga que supone la ejecución del objetivo en el conjunto de los atribuidos al evaluado)		50%	25%	15%	10%	100%
Porcentaje de objetivo cumplido		100%	75%	75%	90%	
Resultado		5,00	1,875	1,125	0,9	8,9

3. A los valores obtenidos en cada uno de los apartados anteriores se aplicará la distribución de pesos que se establece a continuación según el nivel de responsabilidad del evaluado

	PESOS	
	OBJETIVOS	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Personal funcionario N26 a N30 - Personal de alta dirección - Personal laboral de grupos I y II, que tengan en su puesto de trabajo competencia de liderazgo o complemento de dirección. 	75%	25%
<ul style="list-style-type: none"> - Personal funcionario N21 a N25 - Personal laboral grupo III que tengan en su puesto de trabajo competencia de liderazgo o complemento de dirección - Personal laboral de grupos I y II no contemplado en el apartado anterior. 	65%	35%
Resto de personal	50%	50%

Por tanto, tomaremos el valor de la Media de competencias transformada calculada anteriormente y le aplicaremos el porcentaje que le corresponda. Por ejemplo, si es el 25% realizaremos:

$$\text{Media de competencias transformada} \times 25 / 100$$

Si tomamos el resultado de la Media de competencias transformada del ejemplo del punto 1, con un valor de 7,857 al aplicar un porcentaje del 25% en el peso de las competencias para un trabajador del primer grupo el resultado será $7,857 \times 25 / 100 = 1,96425$ y redondeamos a dos decimales 1,96.

Lo mismo haremos con el Resultado de los objetivos, aplicándole su porcentaje correspondiente.

Si tomamos el Resultado de Objetivos del ejemplo del punto 2, con un valor de 8,9 al aplicar un porcentaje del 75% en el peso de las funciones para el mismo trabajador del primer grupo el resultado será $8,9 \times 75 / 100 = 6,675$ y redondeamos si hace falta a dos decimales 6,68.

Finalmente, sumaremos los dos resultados para obtener el valor final $1,96 + 6,68 = 8,64$.

4. Los niveles de desempeño se atribuirán en atención al valor final de la evaluación en base 10, de acuerdo con la siguiente tabla:

Desempeño excelente	Entre 8 y 10 puntos
Desempeño destacado	Entre 6 y 8 puntos
Desempeño adecuado	Entre 4 y 6 puntos
Desempeño mejorable	Entre 0 y 4 puntos

Los resultados individuales de evaluación se comunicarán a cada trabajador evaluado, y se incorporarán a su expediente en el Servicio de PAS.

Contra la resolución recaída podrá interponerse el recurso potestativo de reposición ante la Gerencia de la Universidad previsto en el artículo 116 de la Ley 30/1992, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común o impugnarse directamente ante la jurisdicción contencioso administrativa.

Asimismo, se comunicarán los resultados agregados de evaluación a los Servicios/Unidades, órganos de gobierno y órganos de representación del PAS.

E) FASE DE RECONOCIMIENTO: CONSECUENCIAS DE LA EVALUACIÓN

Las consecuencias de la aplicación del modelo serán exclusivamente positivas para los participantes. Quienes no participen no obtendrán las ventajas derivadas de la evaluación.

Del resultado de la evaluación del desempeño, se concluirán consecuencias a dos niveles:

- Para el trabajador, homogéneas en la medida de lo posible para funcionarios y laborales, que se determinarán mediante acuerdo con la representación sindical en el ámbito que corresponda:
 - o Acceso a formación cuya necesidad se detecte durante la evaluación (compatible con otras fórmulas de evaluación de necesidades formativas).
 - o Puntuación en los concursos de traslados, en el apartado correspondiente del baremo.
 - o Consideración para el establecimiento de un sistema de carrera horizontal.
 - o Consideración para la promoción interna (carrera vertical), mediante puntuación en el apartado correspondiente del baremo de la fase de concurso.

- Percepción de retribuciones complementarias (complemento de productividad específicamente ligado a la evaluación del desempeño). A tales fines, los presupuestos de la Universidad contemplarán las partidas económicas necesarias.
- Para la institución:
 - Establecimiento de planes de mejora.
 - Mejora en el diseño de programas de formación.
 - Actualización y perfeccionamiento de los procedimientos administrativos y de gestión.

En cuanto a los planes de mejora, deben ser consensuados, aunque podría darse el caso de que el jefe inmediato, u otro superior, consideren que deben realizarse acciones concretas. Deben ser específicos para cada evaluado priorizando las acciones en función de la urgencia, los recursos disponibles, la viabilidad, etc. Si son para evaluados con mejorable o aceptable, los planes deben implantarse con mayor urgencia.

F) FASE DE REVISIÓN DEL MODELO

Una vez resuelta la convocatoria de evaluación, la Comisión de Evaluación revisará el Manual de Evaluación, realizando propuestas para la mejora, tanto del modelo como del procedimiento y del propio manual, para lo que tendrá acceso a la documentación generada en el procedimiento de evaluación. Las propuestas serán trasladadas para su consideración por la Mesa de Negociación.

ACOMPAÑAMIENTO: MEJORAS Y FORMACIÓN

En esta fase se desarrollarán las actuaciones que han sido consecuencia directa de los resultados obtenidos en la evaluación del año anterior. Normalmente, se centrarán en actividades de formación o de motivación de las personas evaluadas, en función de los aspectos que necesitan reforzarse en la unidad, bien sea a nivel individual o colectivo.

Aunque el responsable más directo es el responsable de la unidad correspondiente, también pueden colaborar el Servicio de Personal y la Unidad de Evaluación de la Calidad en el apoyo técnico a las personas evaluadas.

Este apoyo del proceso de evaluación del desempeño con actividades de formación y motivación tendrá un carácter permanente en el tiempo, integrado en los programas de formación e innovación que se desarrollan para el colectivo PAS.

Además de la formación relativa a los propios resultados del proceso de evaluación del desempeño, se impartirán talleres formativos, en los que participarán tanto el PAS implicado como sus responsables, y que estarán orientados a facilitar el establecimiento de objetivos/indicadores, funciones/competencias, elaboración de informes y desarrollo de la entrevista. Dichos talleres serán incluidos en el Plan de Formación del PAS vigente cada año.

ANEXO 1.- FUNCIONES Y COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIAS	FUNCIONES					
	DEFINICIÓN FUNCIONAL GENERAL					
	Director de Área	Jefe de Servicio	Jefe de Sección o Unidad	Jefe de Negociado	Puesto base	
	Dirección administrativa de nivel superior del Área.	Dirección administrativa de nivel superior.	Dirección administrativa de nivel intermedio.	Dirección administrativa de nivel básico.	Tramitación administrativa sencilla.	
	Dicta resoluciones por delegación, emite actos administrativos de trámite y formula propuestas de resolución.	Emite actos administrativos de trámite y formula propuestas de resolución.	Emite actos administrativos de trámite y formula propuestas de resolución.	Da apoyo administrativo a la toma de decisiones y a la gestión, en general, de su unidad.	Da apoyo administrativo a la toma de decisiones y a la gestión, en general, de su unidad.	
Sustituye al gerente en caso de ausencia. Si hay varios directores de área, el orden será el que se determine por la Gerencia.	Sustituye al director de área en caso de ausencia. Si hay varios jefes de servicio en el área, el orden será el que se determine por la Gerencia.	Sustituye al jefe del servicio en caso de ausencia. Si hay varios jefes de sección o unidad en el área, el orden será el que se determine por la Gerencia.	Sustituye al jefe de sección o unidad en caso de ausencia. Si hay varios jefes de negociado, el orden será el que se determine por la Gerencia.	Sustituye al jefe de negociado o de unidad en caso de ausencia. Si hay varios puestos base, el orden será el que se determine por la Gerencia.		
COMPETENCIAS GENERALES	FUNCIONES ASOCIADAS A COMPETENCIAS GENERALES					
	FUNCIONES ASOCIADAS A COMPETENCIAS GENERALES					
	Director de Área	Jefe de Servicio	Jefe de Sección o Unidad	Jefe de Negociado	Puesto base	
	ORIENTACIÓN AL CIUDADANO	Asegurar la correcta atención a los ciudadanos, mediante el análisis de sus necesidades/problemas, proporcionando asesoramiento o alternativas de solución.	Asegurar la correcta atención a los ciudadanos, mediante el análisis de sus necesidades/problemas, proporcionando asesoramiento o alternativas de solución.	Atender y dar una respuesta ágil y adecuada a los problemas y reclamaciones de los ciudadanos.	Atender y dar una respuesta ágil y adecuada a los problemas y reclamaciones de los ciudadanos.	Atender e informar a los ciudadanos sobre procesos gestionados por la unidad a la que está adscrito.
	COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	Diseñar y mantener una estrategia de comunicación que permita al equipo de trabajo identificar claramente los objetivos del área bajo su dirección y mantener canales de comunicación con otros equipos, servicios o áreas y con el exterior.	Diseñar y mantener una estrategia de comunicación que permita al equipo de trabajo identificar claramente los objetivos del servicio bajo su dirección y mantener canales de comunicación con otros equipos, servicios o áreas y con el exterior.	Mantener y facilitar la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, con otros equipos y con el exterior.	Mantener y facilitar la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, con otros equipos y con el exterior.	Mantener y facilitar la comunicación de los miembros del equipo de trabajo, con otros equipos y con el exterior.
	TRABAJO EN EQUIPO / DESARROLLO DEL EQUIPO	Desarrollar el equipo de personas a su cargo animando, motivando, coordinando y supervisando el equipo de trabajo, por el valor estratégico que aportan a la gestión general de la organización y a los objetivos del área bajo su dirección.	Desarrollar el equipo de personas a su cargo animando, motivando, coordinando y supervisando el equipo de trabajo, con conocimiento de aquellas herramientas que le permitan alcanzar los objetivos del servicio.	Desarrollar el equipo de personas a su cargo a través de la motivación, instruyéndolo en técnicas y procesos de responsabilidad de la sección y supervisando sus resultados, con conocimiento de aquellas herramientas que le permitan alcanzar los objetivos del servicio.	Cooperar en el desarrollo del equipo, supervisándolo, en su caso, e instruyéndolo en técnicas y procesos de su responsabilidad, adquiriendo las habilidades en el manejo de las herramientas que le permitan alcanzar los objetivos de la unidad.	Colaborar en el trabajo de equipo y cooperar en su desarrollo adquiriendo las habilidades en el manejo de las herramientas que le permitan alcanzar los objetivos de la unidad.
PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	Establecer planes de acción, controles y mecanismos de coordinación y buscar información externa para asegurar la calidad de los procesos.	Planificar y administrar simultáneamente proyectos complejos, realizando controles y coordinando la información de los procesos en curso.	Establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definiendo prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando su ejecución.	Organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos para cumplir los objetivos.	Administrar adecuadamente el tiempo y los recursos para cumplir los objetivos.	

COMPETENCIAS GENERALES	FUNCIONES ASOCIADAS A COMPETENCIAS GENERALES				
	FUNCIONES ASOCIADAS A COMPETENCIAS GENERALES				
	Director de Área	Jefe de Servicio	Jefe de Sección o Unidad	Jefe de Negociado	Puesto base
LIDERAZGO	Orientar y dirigir la acción del equipo de personas teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización y las instrucciones del Equipo de Gobierno, convirtiéndolos en objetivos del Área y logrando la adhesión de los miembros del equipo e integrando sus opiniones.	Orientar y dirigir la acción del equipo de personas teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización y las instrucciones de la Dirección del Área, convirtiéndolos en objetivos del Servicio, y logrando la adhesión de los miembros del equipo e integrando sus opiniones.	Orientar y dirigir la acción del equipo de personas teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización y las instrucciones del Jefe de Servicio, convirtiéndolos en objetivos de la Sección y logrando la adhesión de los miembros del equipo e integrando sus opiniones.	Orientar y dirigir la acción del equipo para el cumplimiento de sus objetivos concretos.	
INICIATIVA / AUTONOMIA / MEJORA CONTINUA	Establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados del Área, diseñando métodos de trabajo y actuando de forma que se garantice la máxima eficacia y eficiencia.	Establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados del Servicio, diseñando métodos de trabajo y actuando de forma que se garantice la máxima eficacia y eficiencia.	Identificar y responder con rapidez ante los problemas y situaciones y actuar de forma eficaz y eficiente en los procesos, asumiendo los cambios como oportunidades e impulsando soluciones de mejora.	Resolver con rapidez complicaciones cotidianas en los procesos, proponiendo mejoras dentro de su área de trabajo y realizando adecuadamente los cambios propuestos por la organización.	Ejecutar rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas cotidianos, proponiendo e incorporando mejoras, nuevos esquemas o modelos, aunque no exista un problema concreto que se deba solucionar.
EVALUACIÓN	Garantizar la aportación de información sobre la gestión que corresponde elaborar a su Área en los formatos adecuados para la evaluación de su desempeño y la de los Servicios y el personal a su cargo.	Garantizar la aportación de información sobre la gestión que corresponde elaborar a su Servicio en los formatos adecuados. Participar en la evaluación de su desempeño individual, de los Servicios del Área en el que se encuadra y del personal a su cargo.	Garantizar la aportación de información sobre la gestión que corresponde elaborar a su sección o unidad en los formatos adecuados. Participar en la evaluación de su desempeño individual, de los Servicios del Área en que se encuadra y del personal a su cargo.	Establecer y utilizar sistemas o prácticas para la recogida de información de forma habitual, por sí mismo o a través de los miembros de su unidad. Participar en los procesos de evaluación de su desempeño individual, del Área, Servicio o Unidad al que está adscrito y, eventualmente, del personal a su cargo.	Recoger y proporcionar información de forma habitual sobre su ámbito de trabajo. Participar en los procesos de evaluación de su desempeño individual, del Área, Servicio o Unidad al que está adscrito.

Criteria de correspondencia entre las categorías de PAS funcionario a que se hace referencia en las tablas anteriores y las categorías y niveles de responsabilidad del PAS laboral

PAS funcionario	PAS laboral
Director de Área	Contratados de alta dirección y personal de grupo I que dirija unidades compuestas por más de 20 personas y estén estructuradas internamente en subunidades, áreas o grupos de trabajo
Jefe de Servicio	Personal de grupos I y II que dirija unidades compuestas por entre 10 y 20 personas y estén estructuradas internamente en subunidades, áreas o grupos de trabajo
Jefe de Sección o Unidad	Personal de grupos II y III que dirija unidades sin estructura interna o compuestas por menos de 10 personas
Jefe de Negociado	Personal de cualquier grupo que dirija unidades, subunidades o grupos de trabajo sin estructura interna y compuestas por un máximo de otras 2 personas además de él mismo
Puesto base	Resto de personal

ANEXO 2.- ESTÁNDARES DE COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A COMPETENCIAS GENERALES

Director de Área	DEFINICIÓN FUNCIONAL GENERAL	Dirección administrativa de nivel superior del Área.		
		Dicta resoluciones por delegación, emite actos administrativos de trámite y formula propuestas de resolución.		
		Sustituye al gerente en caso de ausencia. Si hay varios directores de área, el orden será el que se determine por la Gerencia.		
COMPETENCIA GENERAL	FUNCIÓN A EJECUTAR	NIVEL DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTOS (orientadores, no son exhaustivos ni es necesario cumplirlos todos para encuadrarse en el nivel correspondiente)	
COMPETENCIAS Y FUNCIONES GENERALES (PARA TODAS LAS UNIDADES)	<i>ORIENTACIÓN AL CIUDADANO</i>	Asegurar la correcta atención a los ciudadanos, mediante el análisis de sus necesidades/problemas, proporcionando asesoramiento o alternativas de solución.	4	<i>Impulsa e implanta los cambios necesarios para mejorar el servicio a los ciudadanos. Logra resultados positivos a largo plazo en las negociaciones en las que participa.</i>
			3	<i>Consigue un clima de confianza y se adelanta a las necesidades de los ciudadanos, previendo posibles conflictos y anticipándose a los mismos. Tiene en cuenta la opinión del ciudadano antes de tomar decisiones. Negocia y consigue acuerdos satisfactorios para los implicados.</i>
			2	<i>Establece relaciones correctas con el ciudadano. Escucha y genera un clima de confianza. Analiza e identifica las necesidades del ciudadano y cumple los compromisos que establece sin demorar la respuesta al usuario.</i>
			1	<i>No se relaciona correctamente con los ciudadanos. No les muestra empatía. Deriva las respuestas a las demandas de los ciudadanos o les ofrece respuestas estándar.</i>
	<i>COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA</i>	Diseñar y mantener una estrategia de comunicación que permita al equipo de trabajo identificar claramente los objetivos del área bajo su dirección y mantener canales de comunicación con otros equipos, servicios o áreas y con el exterior.	4	<i>Comprende, desarrolla, transmite y utiliza un estilo de comunicación que permite que la información sea recibida y entendida correctamente en tiempo y forma. Detecta y corrige las deficiencias observadas en la comunicación. Determina correctamente los niveles de confidencialidad y oportunidad de la información dentro de la organización.</i>
			3	<i>Es rápido y eficaz respondiendo a las cuestiones planteadas. Facilita la comunicación de forma clara y accesible. Determina correctamente los niveles de confidencialidad y oportunidad.</i>
			2	<i>Posee buen nivel de expresión enlazando ideas y argumentos de manera satisfactoria. Escucha y pregunta cuándo y a quién corresponde, comprendiendo la dinámica de las personas y el grupo. Trata la información con el nivel de confidencialidad adecuado.</i>
			1	<i>Muestra dificultades a la hora de transmitir y recibir la información correctamente. No trata la información con la discreción necesaria.</i>
	<i>TRABAJO EN EQUIPO / DESARROLLO DEL EQUIPO</i>	Desarrollar el equipo de personas a su cargo animando, motivando, coordinando y supervisando el equipo de trabajo, por el valor estratégico que aportan a la gestión general de la organización y a los objetivos del área bajo su dirección.	4	<i>Coordina, analiza y evalúa el trabajo en equipo. Conoce las herramientas para mejorar la gestión de los objetivos y garantiza y se responsabiliza de la consecución de los mismos. Soluciona con equidad y ecuanimidad los conflictos que surgen en el equipo, sirviendo de nexo, con objeto de que las buenas relaciones entre sus miembros influyan positivamente en la mejora del trabajo común. Defiende la integridad y prestigio del grupo. Identifica las fortalezas de las personas asignándoles responsabilidades y delegando. Potencia al equipo, distribuyéndoles tareas según el valor estratégico que cada uno puede aportar a la consecución de los objetivos, propiciando así, una mayor eficiencia y eficacia. Supervisa periódicamente el trabajo de sus colaboradores, informándoles de sus conclusiones y logrando una motivación positiva. Realiza propuestas de formación específica en función de las necesidades detectadas y fomenta la participación en las acciones derivadas.</i>
			3	<i>Diseña la organización, coordinación y reparto del trabajo del equipo consiguiendo su implicación. Anima y motiva al grupo a alcanzar los objetivos comunes. Defiende las decisiones del equipo ante terceros como si fueran propias. Estimula y valora el trabajo de cada uno. Evalúa el trabajo de sus colaboradores, informándoles de sus conclusiones. Apoya y colabora en las tareas tanto para conseguir los objetivos a tiempo, como para participar y conocer todos los procesos. Soluciona conflictos entre los miembros, intentando ser lo más objetivo posible. Realiza propuestas de formación específica en función de las necesidades detectadas.</i>
			2	<i>Se muestra accesible a las personas de su equipo, incluso en situaciones de tensión o sobrecarga. Es flexible ante las decisiones colectivas, aceptando las resoluciones del grupo. Evalúa de manera general el trabajo de sus colaboradores, pero solo comunica las opiniones positivas. Le importa que se consigan los objetivos del área. Realiza propuestas genéricas de formación para el personal de su área.</i>
			1	<i>Tiene dificultades para trabajar con otras personas. Asigna tareas arbitrariamente y sin dar explicaciones, desmotivando al equipo de trabajo. No tiene en cuenta las capacidades de las personas al asignar el trabajo. No muestra interés por alcanzar los objetivos, ni por la cantidad ni la calidad del trabajo empleados para ello. No interviene en los conflictos entre las personas del equipo y no responde de ellas, ni de su trabajo, desmotivando así a los que mas han contribuido a la consecución de los objetivos. No evalúa, ni coordina, ni supervisa el trabajo de sus colaboradores ni propone acciones para satisfacer sus necesidades específicas de formación.</i>
<i>PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN</i>	Establecer planes de acción, controles y mecanismos de coordinación y buscar información externa para asegurar la calidad de los procesos.	4	<i>Realiza planificaciones de alto impacto en la organización, de acuerdo con el Plan Estratégico de la USAL coordinándose con otras áreas afectadas. Coordina los proyectos con flexibilidad y dinamismo, priorizando las actividades y sus resultados y asegurando su viabilidad. Hace seguimiento permanente y controla la consecución de los objetivos de los proyectos bajo su responsabilidad. Informa y se comunica periódicamente con los implicados acerca del estado de los trabajos.</i>	
		3	<i>Planifica las tareas del área, controlando los medios y los tiempos eficientemente. Resuelve las incidencias y problemas operativos, priorizándolos y encajándolos en la planificación prevista. Participa en el seguimiento colectivo de la misma, para controlar los resultados.</i>	
		2	<i>Planifica las actividades adecuando posibilidades, medios y prioridades. Utiliza modelos y herramientas para la planificación de actividades.</i>	
		1	<i>Tiene carencias a la hora de planificar y organizar el trabajo. Se adecua a los plazos temporales marcados por terceros.</i>	

	COMPETENCIA GENERAL	FUNCIÓN A EJECUTAR	NIVEL DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTOS (orientadores, no son exhaustivos ni es necesario cumplirlos todos para encuadrarse en el nivel correspondiente)
COMPETENCIAS Y FUNCIONES GENERALES (PARA TODAS LAS UNIDADES)	LIDERAZGO	Orientar y dirigir la acción del equipo de personas teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización y las instrucciones del Equipo de Gobierno, convirtiéndolos en objetivos del Área y logrando la adhesión de los miembros del equipo e integrando sus opiniones.	4	Genera en su entorno y en su actividad cotidiana compromiso y adhesión a la Universidad y a sus objetivos. Delega responsabilidades teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las capacidades de las personas. Integra las opiniones del equipo y consigue la total implicación de sus miembros en la consecución de los objetivos.
			3	Dirige y orienta la acción del equipo teniendo en cuenta los valores y objetivos de la Institución y las instrucciones del Equipo de Gobierno. Delega responsabilidades e implica a su equipo en la consecución de los objetivos.
			2	Dirige la acción del equipo al cumplimiento de los objetivos, dictando instrucciones claras.
			1	Tiene dificultad para conseguir la implicación de su equipo en la consecución de objetivos y para delegar responsabilidades.
	INICIATIVA / AUTONOMÍA / MEJORA CONTINUA	Establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados del Área, diseñando métodos de trabajo y actuando de forma que se garantice la máxima eficacia y eficiencia.	4	Identifica e impulsa nuevos rumbos y tendencias en la organización del trabajo. Promociona la utilización de nuevos métodos y herramientas que incrementan la productividad. Identifica y corrige procesos y actividades obsoletas. Manifiesta una actitud permanente hacia la mejora continua y se mantiene al día de las novedades en el ámbito de su gestión.
			3	Reconoce nuevas situaciones y se adapta a los cambios afrontándolos eficazmente con una actitud positiva. Resuelve situaciones complejas poniendo de manifiesto flexibilidad y capacidad para la revisión crítica.
			2	Manifiesta disposición para adaptarse a los cambios cuando le son sugeridos.
			1	Muestra reticencias a cooperar y se resiste a los cambios.
	EVALUACIÓN	Garantizar la aportación de información sobre la gestión que corresponde elaborar a su Área en los formatos adecuados para la evaluación de su desempeño y la de los Servicios y el personal a su cargo.	4	Presenta y gestiona adecuadamente la obtención de datos e indicadores de su área, garantizando el mantenimiento de un sistema estadístico público y de un cuadro de mando personalizado para los diferentes usuarios en función de su responsabilidad. Promueve la cultura de evaluación en su área, motivando al personal a su cargo y logrando la participación efectiva en los procesos de evaluación y certificación de servicios y de evaluación del desempeño.
			3	Gestiona adecuadamente la obtención y suministro de datos e indicadores de su área, entregándolos en plazo. Promueve la cultura de evaluación en su área. Participa voluntariamente en procesos de evaluación o certificación de servicios o de evaluación del desempeño.
			2	Proporciona datos solamente cuando se le solicitan. Deriva la responsabilidad de la obtención y/o corrección de los datos relativos a su gestión en otras unidades. Participa en actividades de evaluación solamente cuando es requerido para ello.
			1	Proporciona datos erróneos, inexactos o tardíos. Se inhibe sistemáticamente de participar en procesos de evaluación o certificación.

Jefe de Servicio	DEFINICIÓN FUNCIONAL GENERAL	Dirección administrativa de nivel superior.		
		Emite actos administrativos de trámite y formula propuestas de resolución.		
		Sustituye al director de área en caso de ausencia. Si hay varios jefes de servicio en el área, el orden será el que se determine por la Gerencia.		
COMPETENCIA GENERAL		FUNCIÓN A EJECUTAR	NIVEL DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTOS (orientadores, no son exhaustivos ni es necesario cumplirlos todos para encuadrarse en el nivel correspondiente)
ORIENTACIÓN AL CIUDADANO		Asegurar la correcta atención a los ciudadanos, mediante el análisis de sus necesidades/problemas, proporcionando asesoramiento o alternativas de solución.	4	<i>Impulsa e implanta los cambios necesarios para mejorar el servicio a los ciudadanos. Logra resultados positivos a largo plazo en las negociaciones en las que participa.</i>
			3	<i>Consigue un clima de confianza y se adelanta a las necesidades de los ciudadanos, previendo posibles conflictos y anticipándose a los mismos. Tiene en cuenta la opinión del ciudadano antes de tomar decisiones. Negocia y consigue acuerdos satisfactorios para los implicados.</i>
			2	<i>Establece relaciones correctas con el ciudadano. Escucha y genera un clima de confianza. Analiza e identifica las necesidades del ciudadano y cumple los compromisos que establece sin demorar la respuesta al usuario.</i>
			1	<i>No se relaciona correctamente con los ciudadanos. No les muestra empatía. Deriva las respuestas a las demandas de los ciudadanos o les ofrece respuestas estándar.</i>
COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA		Diseñar y mantener una estrategia de comunicación que permita al equipo de trabajo identificar claramente los objetivos del servicio bajo su dirección y mantener canales de comunicación con otros equipos, servicios o áreas y con el exterior.	4	<i>Comprende, desarrolla, transmite y utiliza un estilo de comunicación que permite que la información sea recibida y entendida correctamente en tiempo y forma. Detecta y corrige las deficiencias observadas en la comunicación. Determina correctamente los niveles de confidencialidad y oportunidad de la información dentro de la organización.</i>
			3	<i>Es rápido y eficaz respondiendo a las cuestiones planteadas. Facilita la comunicación de forma clara y accesible. Determina correctamente los niveles de confidencialidad y oportunidad.</i>
			2	<i>Posee buen nivel de expresión enlazando ideas y argumentos de manera satisfactoria. Escucha y pregunta cuándo y a quién corresponde, comprendiendo la dinámica de las personas y el grupo. Trata la información con el nivel de confidencialidad adecuado.</i>
			1	<i>Muestra dificultades a la hora de transmitir y recibir la información correctamente. No trata la información con la discreción necesaria.</i>
TRABAJO EN EQUIPO / DESARROLLO DEL EQUIPO		Desarrollar el equipo de personas a su cargo animando, motivando, coordinando y supervisando el equipo de trabajo, con conocimiento de aquellas herramientas que le permitan alcanzar los objetivos del servicio.	4	<i>Coordina, analiza y evalúa el trabajo en equipo. Conoce las herramientas para mejorar la gestión de los objetivos y garantiza y se responsabiliza de la consecución de los mismos. Soluciona con equidad y ecuanimidad los conflictos que surgen en el equipo, sirviendo de nexo, con objeto de que las buenas relaciones entre sus miembros influyan positivamente en la mejora del trabajo común. Defiende la integridad y prestigio del grupo. Identifica las fortalezas de las personas asignándoles responsabilidades y delegando. Potencia al equipo, distribuyéndoles tareas según el valor estratégico que cada uno puede aportar a la consecución de los objetivos, propiciando así, una mayor eficiencia y eficacia. Supervisa periódicamente el trabajo de sus colaboradores, informándoles de sus conclusiones y logrando una motivación positiva. Realiza propuestas de formación específica en función de las necesidades detectadas y fomenta la participación en las acciones derivadas.</i>
			3	<i>Diseña la organización, coordinación y reparto del trabajo del equipo consiguiendo su implicación. Anima y motiva al grupo a alcanzar los objetivos comunes. Defiende las decisiones del equipo ante terceros como si fueran propias. Estimula y valora el trabajo de cada uno. Evalúa el trabajo de sus colaboradores, informándoles de sus conclusiones. Apoya y colabora en las tareas tanto para conseguir los objetivos a tiempo, como para participar y conocer todos los procesos. Soluciona conflictos entre los miembros, intentando ser lo más objetivo posible. Realiza propuestas de formación específica en función de las necesidades detectadas.</i>
			2	<i>Se muestra accesible a las personas de su equipo, incluso en situaciones de tensión o sobrecarga. Es flexible ante las decisiones colectivas, aceptando las resoluciones del grupo. Evalúa de manera general el trabajo de sus colaboradores, pero sólo comunica las opiniones positivas. Le importa que se consigan los objetivos del servicio. Realiza propuestas genéricas de formación para el personal de su servicio.</i>
			1	<i>Tiene dificultades para trabajar con otras personas. Asigna tareas arbitrariamente y sin dar explicaciones, desmotivando al equipo de trabajo. No tiene en cuenta las capacidades de las personas al asignar el trabajo. No muestra interés por alcanzar los objetivos, ni por la cantidad ni la calidad del trabajo empleados para ello. No interviene en los conflictos entre las personas del equipo y no responde de ellas, ni de su trabajo, desmotivando así a los que mas han contribuido a la consecución de los objetivos. No evalúa, ni coordina, ni supervisa el trabajo de sus colaboradores ni propone acciones para satisfacer sus necesidades específicas de formación.</i>
PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN		Planificar y administrar simultáneamente proyectos complejos, realizando controles y coordinando la información de los procesos en curso.	4	<i>Realiza planificaciones de proyectos, de acuerdo con las establecidas para su área, coordinándose con otros servicios afectados. Coordina los proyectos con flexibilidad y dinamismo, priorizando las actividades y sus resultados y asegurando su viabilidad. Hace seguimiento permanente y controla la consecución de los objetivos de los proyectos bajo su responsabilidad. Informa y se comunica periódicamente con los implicados acerca del estado de los trabajos.</i>
			3	<i>Planifica las tareas del servicio, controlando los medios y los tiempos eficientemente. Resuelve las incidencias y problemas operativos, priorizándolos y encajándolos en la planificación prevista. Participa en el seguimiento colectivo de la misma, para controlar los resultados.</i>
			2	<i>Planifica las actividades adecuando posibilidades, medios y prioridades. Utiliza modelos y herramientas para la planificación de actividades.</i>
			1	<i>Tiene carencias a la hora de planificar y organizar el trabajo. Se adecúa a los plazos temporales marcados por terceros.</i>
LIDERAZGO		Orientar y dirigir la acción del equipo de personas teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización y las instrucciones de la Dirección del Área, convirtiéndolos en objetivos del Servicio, y logrando la adhesión de los miembros del equipo e integrando sus opiniones.	4	<i>Genera en su entorno y en su actividad cotidiana compromiso y adhesión a la Universidad y a sus objetivos. Delega responsabilidades teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las capacidades de las personas. Integra las opiniones del equipo y consigue la total implicación de sus miembros en la consecución de los objetivos.</i>
			3	<i>Dirige y orienta la acción del equipo teniendo en cuenta los valores y objetivos de la Institución y las instrucciones del Equipo de Gobierno. Delega responsabilidades e implica a su equipo en la consecución de los objetivos.</i>
			2	<i>Dirige la acción del equipo al cumplimiento de los objetivos, dándole instrucciones claras.</i>
			1	<i>Tiene dificultad para conseguir la implicación de su equipo en la consecución de objetivos y para delegar responsabilidades.</i>

COMPETENCIAS Y FUNCIONES GENERALES (PARA TODAS LAS UNIDADES)

	COMPETENCIA GENERAL	FUNCIÓN A EJECUTAR	NIVEL DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTOS (orientadores, no son exhaustivos ni es necesario cumplirlos todos para encuadrarse en el nivel correspondiente)
COMPETENCIAS Y FUNCIONES GENERALES (PARA TODAS LAS UNIDADES)	INICIATIVA / AUTONOMIA / MEJORA CONTINUA	Establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados del Servicio, diseñando métodos de trabajo y actuando de forma que se garantice la máxima eficacia y eficiencia.	4	Identifica e impulsa nuevos rumbos y tendencias en la organización del trabajo. Promociona la utilización de nuevos métodos y herramientas que incrementan la productividad. Identifica y corrige procesos y actividades obsoletas. Manifiesta una actitud permanente hacia la mejora continua y se mantiene al día de las novedades en el ámbito de su gestión.
			3	Reconoce nuevas situaciones y se adapta a los cambios afrontándolos eficazmente con una actitud positiva. Resuelve situaciones complejas poniendo de manifiesto flexibilidad y capacidad para la revisión crítica.
			2	Manifiesta disposición para adaptarse a los cambios cuando le son sugeridos.
			1	Muestra reticencias a cooperar y se resiste a los cambios.
	EVALUACIÓN	Garantizar la aportación de información sobre la gestión que corresponde elaborar a su Servicio en los formatos adecuados. Participar en la evaluación de su desempeño individual, de los Servicios del Área en el que se encuadra y del personal a su cargo.	4	Presenta y gestiona adecuadamente la obtención de datos e indicadores de su servicio, garantizando el mantenimiento de un sistema estadístico público y de un cuadro de mando personalizado para los diferentes usuarios en función de su responsabilidad. Promueve la cultura de evaluación en su servicio, motivando al personal a su cargo y logrando la participación efectiva en los procesos de evaluación y certificación de servicios y de evaluación del desempeño.
			3	Gestiona adecuadamente la obtención y suministro de datos e indicadores de su servicio, entregándolos en plazo. Promueve la cultura de evaluación en su servicio. Participa voluntariamente en procesos de evaluación o certificación de servicios o de evaluación del desempeño.
			2	Proporciona datos solamente cuando se le solicitan. Deriva la responsabilidad de la obtención y/o corrección de los datos relativos a su gestión en otras unidades. Participa en actividades de evaluación solamente cuando es requerido para ello.
			1	Proporciona datos erróneos, inexactos o tardíos. Se inhibe sistemáticamente de participar en procesos de evaluación o certificación.

Jefe de Sección o Unidad	DEFINICIÓN FUNCIONAL GENERAL	Dirección administrativa de nivel intermedio.		
		Emite actos administrativos de trámite y formula propuestas de resolución.		
		Sustituye al jefe del servicio en caso de ausencia. Si hay varios jefes de sección o unidad en el área, el orden será el que se determine por la Gerencia.		
COMPETENCIA GENERAL	FUNCIÓN A EJECUTAR	NIVEL DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTOS (orientadores, no son exhaustivos ni es necesario cumplirlos todos para encuadrarse en el nivel correspondiente)	
COMPETENCIAS Y FUNCIONES GENERALES (PARA TODAS LAS UNIDADES)	ORIENTACIÓN AL CIUDADANO	Atender y dar una respuesta ágil y adecuada a los problemas y reclamaciones de los ciudadanos.	4	Ayuda al ciudadano en el proceso de toma de decisiones, ofreciendo su opinión profesional. Recomienda diferentes enfoques o alternativas ante los problemas y necesidades de los ciudadanos. Influye positivamente en la implantación de nuevos cambios necesarios para mejorar el servicio a los ciudadanos.
	3		Se adelanta a las necesidades de los ciudadanos, previendo posibles conflictos y anticipándose a los mismos con actitud positiva. Tiene en cuenta la opinión del ciudadano. Participa en la negociación para conseguir acuerdos satisfactorios para los implicados.	
	2		Establece relaciones correctas con el ciudadano. Escucha y genera un clima de confianza. Analiza e identifica las necesidades del ciudadano y cumple los compromisos que establece sin demorar la respuesta al usuario.	
	1		No se relaciona correctamente con los ciudadanos. No les muestra empatía. Deriva las respuestas a las demandas de los ciudadanos o les ofrece respuestas estándar.	
	COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	Mantener y facilitar la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, con otros equipos y con el exterior.	4	Comprende, transmite y utiliza un estilo de comunicación que permite que la información sea recibida y entendida correctamente en tiempo y forma. Detecta y corrige las deficiencias observadas en la comunicación. Clasifica correctamente la información en función de su confidencialidad y oportunidad.
	3		Es rápido y eficaz respondiendo a las cuestiones planteadas. Facilita la comunicación de forma clara y accesible. Determina correctamente los niveles de confidencialidad y oportunidad.	
	2		Posee buen nivel de expresión enlazando ideas y argumentos de manera satisfactoria. Escucha y pregunta cuándo y a quién corresponde, comprendiendo la dinámica de las personas y el grupo. Trata la información con el nivel de confidencialidad adecuado.	
	1		Muestra dificultades a la hora de transmitir y recibir la información correctamente. No trata la información con la discreción necesaria.	
	TRABAJO EN EQUIPO / DESARROLLO DEL EQUIPO	Desarrollar el equipo de personas a su cargo a través de la motivación, instruyéndolo en técnicas y procesos responsabilidad de la sección y supervisando sus resultados, con conocimiento de aquellas herramientas que le permitan alcanzar los objetivos del servicio.	4	Coordina, analiza y evalúa el trabajo en equipo. Conoce las herramientas para mejorar la gestión de los objetivos y garantiza y se responsabiliza de la consecución de los mismos. Soluciona con equidad y ecuanimidad los conflictos que surgen en el equipo, sirviendo de nexo, con objeto de que las buenas relaciones entre sus miembros influyan positivamente en la mejora del trabajo común. Defiende la integridad y prestigio del grupo. Identifica las fortalezas de las personas asignándoles responsabilidades y delegando. Potencia al equipo, distribuyéndoles tareas según el valor estratégico que cada uno puede aportar a la consecución de los objetivos, propiciando así, una mayor eficiencia y eficacia. Supervisa periódicamente el trabajo de sus colaboradores, informándoles de sus conclusiones y logrando una motivación positiva. Realiza propuestas de formación específica en función de las necesidades detectadas y fomenta la participación en las acciones derivadas.
	3		Diseña la organización, coordinación y reparto del trabajo del equipo consiguiendo su implicación. Anima y motiva al grupo a alcanzar los objetivos comunes. Defiende las decisiones del equipo ante terceros como si fueran propias. Estimula y valora el trabajo de cada uno. Evalúa el trabajo de sus colaboradores, informándoles de sus conclusiones. Apoya y colabora en las tareas tanto para conseguir los objetivos a tiempo, como para participar y conocer todos los procesos. Soluciona conflictos entre los miembros, intentando ser lo más objetivo posible. Realiza propuestas de formación específica en función de las necesidades detectadas.	
	2		Se muestra accesible a las personas de su equipo, incluso en situaciones de tensión o sobrecarga. Es flexible ante las decisiones colectivas, aceptando las resoluciones del grupo. Evalúa de manera general el trabajo de sus colaboradores, pero solo comunica las opiniones positivas. Le importa que se consigan los objetivos de su sección. Realiza propuestas genéricas de formación para el personal de su sección.	
	1		Tiene dificultades para trabajar con otras personas. Asigna tareas arbitrariamente y sin dar explicaciones, desmotivando al equipo de trabajo. No tiene en cuenta las capacidades de las personas al asignar el trabajo. No muestra interés por alcanzar los objetivos, ni por la cantidad ni la calidad del trabajo empleados para ello. No interviene en los conflictos entre las personas del equipo y no responde de ellas, ni de su trabajo, desmotivando así a los que mas han contribuido a la consecución de los objetivos. No evalúa, ni coordina, ni supervisa el trabajo de sus colaboradores ni propone acciones para satisfacer sus necesidades específicas de formación.	
	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	Establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definiendo prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando su ejecución.	4	Contribuye a la planificación de proyectos, coordinándose con otras secciones afectadas. Coordina los aspectos de los proyectos bajo su responsabilidad con flexibilidad y dinamismo, priorizando las actividades y sus resultados y asegurando su viabilidad. Hace seguimiento permanente y controla la consecución de los objetivos de los proyectos bajo su responsabilidad. Informa y se comunica periódicamente con los implicados acerca del estado de los trabajos.
	3		Planifica las tareas de la sección, controlando los medios y los tiempos eficientemente. Resuelve las incidencias y problemas operativos, priorizándolos y encajándolos en la planificación prevista. Participa en el seguimiento colectivo de la misma, para controlar los resultados.	
	2		Planifica las actividades adecuando posibilidades, medios y prioridades. Utiliza modelos y herramientas para la planificación de actividades.	
	1		Tiene carencias a la hora de planificar y organizar el trabajo. Se adecua a los plazos temporales marcados por terceros.	
	LIDERAZGO	Orientar y dirigir la acción del equipo de personas teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización y las instrucciones del Jefe de Servicio, convirtiéndolos en objetivos de la Sección y logrando la adhesión de los miembros del equipo e integrando sus opiniones.	4	Genera en su entorno y en su actividad cotidiana compromiso y adhesión a la Universidad y a sus objetivos. Delega responsabilidades teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las capacidades de las personas. Integra las opiniones del equipo y consigue la total implicación de sus miembros en la consecución de los objetivos.
	3		Dirige y orienta la acción del equipo teniendo en cuenta los valores y objetivos de la Institución y las instrucciones del Jefe de Servicio. Delega responsabilidades e implica a su equipo en la consecución de los objetivos.	
	2		Dirige la acción del equipo al cumplimiento de los objetivos, dictando instrucciones claras.	
	1		Tiene dificultad para conseguir la implicación de su equipo en la consecución de objetivos y para delegar responsabilidades.	

	COMPETENCIA GENERAL	FUNCIÓN A EJECUTAR	NIVEL DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTOS (orientadores, no son exhaustivos ni es necesario cumplirlos todos para encuadrarse en el nivel correspondiente)
COMPETENCIAS Y FUNCIONES GENERALES (PARA TODAS LAS UNIDADES)	INICIATIVA / AUTONOMIA / MEJORA CONTINUA	Identificar y responder con rapidez ante los problemas y situaciones y actuar de forma eficaz y eficiente en los procesos, asumiendo los cambios como oportunidades e impulsando soluciones de mejora.	4	Identifica e impulsa nuevas formas de organización del trabajo. Promociona la utilización de nuevos métodos y herramientas que incrementan la productividad. Identifica y corrige procesos y actividades obsoletas. Empeña con autonomía iniciativas que le llevan a una solución eficiente. Manifiesta una actitud permanente hacia la mejora continua y se mantiene al día de las novedades en el ámbito de su gestión.
			3	Reconoce nuevas situaciones y se adapta a los cambios afrontándolos eficazmente con una actitud positiva. Resuelve complicaciones cotidianas poniendo de manifiesto flexibilidad y capacidad para la revisión crítica.
			2	Manifiesta disposición para adaptarse a los cambios cuando le son sugeridos, solicitando instrucciones ocasionalmente.
			1	Muestra reticencias a cooperar y se resiste a los cambios. Solicita instrucciones de manera constante.
	EVALUACIÓN	Garantizar la aportación de información sobre la gestión que corresponde elaborar a su sección o unidad en los formatos adecuados. Participar en la evaluación de su desempeño individual, de los Servicios del Área en que se encuadra y del personal a su cargo.	4	Presenta y gestiona adecuadamente la obtención de datos e indicadores de su sección, garantizando el mantenimiento de un sistema estadístico público y de un cuadro de mando personalizado para los diferentes usuarios en función de su responsabilidad. Promueve la cultura de evaluación en su sección, motivando al personal a su cargo y logrando la participación efectiva en los procesos de evaluación y certificación de servicios y de evaluación del desempeño.
			3	Gestiona adecuadamente la obtención y suministro de datos e indicadores de su sección, entregándolos en plazo. Promueve la cultura de evaluación en su sección. Participa voluntariamente en procesos de evaluación o certificación de servicios o de evaluación del desempeño.
			2	Proporciona datos solamente cuando se le solicitan. Deriva la responsabilidad de la obtención y/o corrección de los datos relativos a su gestión en otras unidades. Participa en actividades de evaluación solamente cuando es requerido para ello.
			1	Proporciona datos erróneos, inexactos o tardíos. Se inhibe sistemáticamente de participar en procesos de evaluación o certificación.

Jefe de Negociado	DEFINICIÓN FUNCIONAL GENERAL	Dirección administrativa de nivel básico.		
		Da apoyo administrativo a la toma de decisiones y a la gestión, en general, de su unidad. Sustituye al jefe de sección o unidad en caso de ausencia. Si hay varios jefes de negociado, el orden será el que se determine por la Gerencia.		
	COMPETENCIA GENERAL	FUNCIÓN A EJECUTAR	NIVEL DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTOS (orientadores, no son exhaustivos ni es necesario cumplirlos todos para encuadrarse en el nivel correspondiente)
COMPETENCIAS Y FUNCIONES GENERALES (PARA TODAS LAS UNIDADES)	ORIENTACIÓN AL CIUDADANO	Atender y dar una respuesta ágil y adecuada a los problemas y reclamaciones de los ciudadanos.	4	<i>Ayuda al ciudadano en el proceso de toma de decisiones, ofreciendo su opinión profesional. Recomienda diferentes enfoques o alternativas ante los problemas y necesidades de los ciudadanos. Colabora en los cambios necesarios para mejorar el servicio a los ciudadanos.</i>
			3	<i>Se adelanta a las necesidades de los ciudadanos, previendo posibles conflictos y anticipándose a los mismos con actitud positiva. Tiene en cuenta la opinión del ciudadano.</i>
			2	<i>Establece relaciones correctas con el ciudadano. Escucha y genera un clima de confianza. Analiza e identifica las necesidades del ciudadano y cumple los compromisos que establece sin demorar la respuesta al usuario.</i>
			1	<i>No se relaciona correctamente con los ciudadanos. No les muestra empatía. Deriva las respuestas a las demandas de los ciudadanos o les ofrece respuestas estándar.</i>
	COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	Mantener y facilitar la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, con otros equipos y con el exterior.	4	<i>Comprende, transmite y utiliza un estilo de comunicación que permite que la información sea recibida y entendida correctamente en tiempo y forma. Detecta y corrige las deficiencias observadas en la comunicación. Trata la información con la necesaria discreción.</i>
			3	<i>Es rápido y eficaz respondiendo a las cuestiones planteadas. Facilita la comunicación de forma clara y accesible. Trata la información con la necesaria discreción.</i>
			2	<i>Posee buen nivel de expresión enlazando ideas y argumentos de manera satisfactoria. Escucha y pregunta cuándo y a quién corresponde, comprendiendo la dinámica de las personas y el grupo. Trata la información con la necesaria discreción.</i>
			1	<i>Muestra dificultades a la hora de transmitir y recibir la información correctamente. No trata la información con la discreción necesaria.</i>
	TRABAJO EN EQUIPO / DESARROLLO DEL EQUIPO	Cooperar en el desarrollo del equipo, supervisándolo, en su caso, e instruyéndolo en técnicas y procesos de su responsabilidad, adquiriendo las habilidades en el manejo de las herramientas que le permitan alcanzar los objetivos de la unidad.	4	<i>Se identifica con los objetivos del grupo, haciéndolos suyos y colabora activa y sistemáticamente a su consecución. Contribuye a potenciar la idea de grupo y de objetivo común, liderando el grupo ocasionalmente. Alienta a los miembros del grupo a potenciar sus habilidades y suplir sus deficiencias y mejorar así su rendimiento. Defiende la integridad y prestigio del grupo. Manifiesta el máximo interés en su desarrollo profesional, asumiendo las responsabilidades que se le delegan. Colabora activa y positivamente en la evaluación periódica de su trabajo. Participa en la evaluación de sus necesidades de formación y en las acciones de formación que se derivan de la misma.</i>
			3	<i>Se identifica con los objetivos del grupo y colabora a su consecución. Favorece con su actitud la participación e implicación de sus compañeros en la obtención de óptimos resultados. Defiende las decisiones del equipo ante terceros como si fueran propias. Se muestra interesado en su desarrollo profesional. Participa en acciones de evaluación de su desempeño y/o de sus necesidades formativas, aceptando la crítica razonada. Participa en acciones formativas relacionadas con su puesto de trabajo.</i>
			2	<i>Aporta ideas constructivas facilitando la consecución de los objetivos del grupo. Es flexible ante la opinión de los demás, aceptando las decisiones colectivas. Participa en acciones de evaluación de su trabajo y sus necesidades de formación sin excesiva implicación en los aspectos a mejorar. Participa en acciones de formación no relacionadas con su trabajo.</i>
			1	<i>Tiene dificultades y poca disposición para trabajar con otras personas. No siempre acepta las normas del grupo ni colabora en el funcionamiento del equipo. No se identifica con los objetivos del grupo, poniendo impedimentos para su consecución. No participa en la evaluación del desempeño de su trabajo ni de las necesidades de formación que pueda tener en relación con el mismo. Rechaza la intervención en acciones de formación necesaria para el desarrollo de su puesto.</i>
	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	Organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos para cumplir los objetivos.	4	<i>Establece su programa de trabajo con visión de conjunto, considerando tanto los compromisos propios como los de otros miembros de su unidad o de otras unidades. Establece compromisos de trabajo y cumple los objetivos con holgura. Colabora activamente en el seguimiento de la planificación de su unidad, aportando soluciones para las posibles desviaciones.</i>
			3	<i>Establece su programa de trabajo con visión de conjunto. Establece compromisos de trabajo y cumple los objetivos.</i>
			2	<i>Establece su programa de trabajo, al menos semanalmente. Establece compromisos de trabajo y suele cumplir los objetivos de las tareas clave.</i>
			1	<i>Tiene carencias a la hora de planificar y organizar el trabajo. Se adecua a los plazos temporales marcados por terceros.</i>
	LIDERAZGO	Orientar y dirigir la acción del equipo para el cumplimiento de sus objetivos concretos.	4	<i>Genera en su entorno y en su actividad cotidiana compromiso y adhesión a la Universidad y a sus objetivos. Delega responsabilidades teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las capacidades de las personas. Integra las opiniones del equipo y consigue la total implicación de sus miembros en la consecución de los objetivos.</i>
			3	<i>Dirige y orienta la acción del equipo al cumplimiento de los objetivos de su competencia, siguiendo las instrucciones del Jefe de Sección o Unidad. Delega responsabilidades e implica a su equipo en la consecución de los objetivos.</i>
			2	<i>Dirige la acción del equipo al cumplimiento de los objetivos, dictando instrucciones claras.</i>
			1	<i>Tiene dificultad para conseguir la implicación de su equipo en la consecución de objetivos y para delegar responsabilidades.</i>
	INICIATIVA / AUTONOMÍA / MEJORA CONTINUA	Resolver con rapidez complicaciones cotidianas en los procesos, proponiendo mejoras dentro de su área de trabajo y realizando adecuadamente los cambios propuestos por la organización.	4	<i>Identifica y propone nuevas formas de organización del trabajo, así como la utilización de nuevos métodos y herramientas para incrementar la productividad. Identifica y propone la corrección de procesos y actividades obsoletas. Emprende con autonomía iniciativas que le lleven a una solución eficiente. Manifiesta una actitud permanente hacia la mejora continua y se mantiene al día de las novedades en el ámbito de su gestión.</i>
			3	<i>Reconoce nuevas situaciones y propone y se adapta a los cambios afrontándolos eficazmente con una actitud positiva. Resuelve complicaciones cotidianas poniendo de manifiesto flexibilidad y capacidad para la revisión crítica.</i>
			2	<i>Manifiesta disposición para adaptarse a los cambios cuando le son sugeridos, solicitando instrucciones ocasionalmente.</i>
			1	<i>Muestra reticencias a cooperar y se resiste a los cambios. Solicita instrucciones de manera constante.</i>

	COMPETENCIA GENERAL	FUNCIÓN A EJECUTAR	NIVEL DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTOS (orientadores, no son exhaustivos ni es necesario cumplirlos todos para encuadrarse en el nivel correspondiente)
COMPETENCIAS Y FUNCIONES GENERALES (PARA TODAS LAS UNIDADES)	EVALUACIÓN	Establecer y utilizar sistemas o prácticas para la recogida de información de forma habitual, por sí mismo o a través de los miembros de su unidad. Participar en los procesos de evaluación de su desempeño individual, del Área, Servicio o Unidad al que está adscrito y, eventualmente, del personal a su cargo.	4	<i>Proporciona adecuadamente los datos e indicadores relativos a su gestión, entregándolos en el plazo y formato requeridos y garantizando que no incluyen errores. Propone mejoras en el sistema de obtención de los datos y en su presentación. Participa voluntariamente y de manera efectiva en los procesos de evaluación y certificación de servicios y de evaluación del desempeño, promoviendo una actitud positiva en relación con la evaluación</i>
			3	<i>Gestiona adecuadamente la obtención y suministro de datos e indicadores relativos a su gestión, entregándolos en plazo. Participa voluntariamente en procesos de evaluación o certificación de servicios o de evaluación del desempeño.</i>
			2	<i>Proporciona datos solamente cuando se le solicitan. Deriva la responsabilidad de la obtención y/o corrección de los datos relativos a su gestión. Participa en actividades de evaluación solamente cuando es requerido para ello.</i>
			1	<i>Proporciona datos erróneos, inexactos o tardíos. Se inhibe sistemáticamente de participar en procesos de evaluación o certificación.</i>

Puesto base	DEFINICIÓN FUNCIONAL GENERAL	Tramitación administrativa sencilla.			
		Da apoyo administrativo a la toma de decisiones y a la gestión, en general, de su unidad.			
		Sustituye al jefe de negociado o de unidad en caso de ausencia. Si hay varios puestos base, el orden será el que se determine por la Gerencia.			
	COMPETENCIA GENERAL	FUNCIÓN A EJECUTAR	NIVEL DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTOS (orientadores, no son exhaustivos ni es necesario cumplirlos todos para encuadrarse en el nivel correspondiente)	
COMPETENCIAS Y FUNCIONES GENERALES (PARA TODAS LAS UNIDADES)	ORIENTACIÓN AL CIUDADANO	Atender e informar a los ciudadanos sobre procesos gestionados por la unidad a la que está adscrito.	4	<i>Recomienda diferentes enfoques o alternativas ante los problemas y necesidades de los ciudadanos. Colabora en los cambios necesarios para mejorar el servicio a los ciudadanos.</i>	
			3	<i>Se adelanta a las necesidades de los ciudadanos, previendo posibles conflictos y anticipándose a los mismos con actitud positiva. Tiene en cuenta la opinión del ciudadano.</i>	
			2	<i>Establece relaciones correctas con el ciudadano. Escucha y genera un clima de confianza. Analiza e identifica las necesidades del ciudadano y cumple los compromisos que establece sin demorar la respuesta al usuario.</i>	
			1	<i>No se relaciona correctamente con los ciudadanos. No les muestra empatía. Deriva las respuestas a las demandas de los ciudadanos o les ofrece respuestas estándar.</i>	
	COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	Mantener y facilitar la comunicación de los miembros del equipo de trabajo, con otros equipos y con el exterior.	4	<i>Comprende, transmite y utiliza un estilo de comunicación que permite que la información sea recibida y entendida correctamente en tiempo y forma. Detecta y corrige las deficiencias observadas en la comunicación. Trata la información con la necesaria discreción.</i>	
			3	<i>Es rápido y eficaz respondiendo a las cuestiones planteadas. Facilita la comunicación de forma clara y accesible. Trata la información con la necesaria discreción.</i>	
			2	<i>Posee buen nivel de expresión enlazando ideas y argumentos de manera satisfactoria. Escucha y pregunta cuándo y a quién corresponde, comprendiendo la dinámica de las personas y el grupo. Trata la información con la necesaria discreción.</i>	
			1	<i>Muestra dificultades a la hora de transmitir y recibir la información correctamente. No trata la información con la discreción necesaria.</i>	
	TRABAJO EN EQUIPO / DESARROLLO DEL EQUIPO	Colaborar en el trabajo de equipo y cooperar en su desarrollo adquiriendo las habilidades en el manejo de las herramientas que le permitan alcanzar los objetivos de la unidad.	4	<i>Se identifica con los objetivos del grupo, haciéndolos suyos y colabora activa y sistemáticamente a su consecución. Contribuye a potenciar la idea de grupo y de objetivo común, liderando el grupo ocasionalmente. Alienta a los miembros del grupo a potenciar sus habilidades y suplir sus deficiencias y mejorar así su rendimiento. Defiende la integridad y prestigio del grupo. Manifiesta el máximo interés en su desarrollo profesional, asumiendo las responsabilidades que se le delegan. Colabora activa y positivamente en la evaluación periódica de su trabajo. Participa en la evaluación de sus necesidades de formación y en las acciones de formación que se derivan de la misma.</i>	
			3	<i>Se identifica con los objetivos del grupo y colabora a su consecución. Favorece con su actitud la participación e implicación de sus compañeros en la obtención de óptimos resultados. Defiende las decisiones del equipo ante terceros como si fueran propias. Se muestra interesado en su desarrollo profesional. Participa en acciones de evaluación de su desempeño y/o de sus necesidades formativas, aceptando la crítica razonada. Participa en acciones formativas relacionadas con su puesto de trabajo.</i>	
			2	<i>Aporta ideas constructivas facilitando la consecución de los objetivos del grupo. Es flexible ante la opinión de los demás, aceptando las decisiones colectivas. Participa en acciones de evaluación de su trabajo y sus necesidades de formación sin excesiva implicación en los aspectos a mejorar. Participa en acciones de formación no relacionadas con su trabajo.</i>	
			1	<i>Tiene dificultades y poca disposición para trabajar con otras personas. No siempre acepta las normas del grupo ni colabora en el funcionamiento del equipo. No se identifica con los objetivos del grupo, poniendo impedimentos para su consecución. No participa en la evaluación del desempeño de su trabajo ni de las necesidades de formación que pueda tener en relación con el mismo. Rechaza la intervención en acciones de formación necesaria para el desarrollo de su puesto.</i>	
	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	Administrar adecuadamente el tiempo y los recursos para cumplir los objetivos.	4	<i>Establece su programa de trabajo con visión de conjunto, considerando tanto los compromisos propios como los de otros miembros de su unidad o de otras unidades. Establece compromisos de trabajo y cumple los objetivos con holgura. Colabora activamente en el seguimiento de la planificación de su unidad, aportando soluciones para las posibles desviaciones.</i>	
			3	<i>Establece su programa de trabajo con visión de conjunto. Establece compromisos de trabajo y cumple los objetivos.</i>	
			2	<i>Establece su programa de trabajo, al menos semanalmente. Establece compromisos de trabajo y suele cumplir los objetivos de las tareas clave.</i>	
			1	<i>Tiene carencias a la hora de planificar y organizar el trabajo. Se adecúa a los plazos temporales marcados por terceros.</i>	
	INICIATIVA / AUTONOMÍA / MEJORA CONTINUA	Ejecutar rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas cotidianos, proponiendo e incorporando mejoras, nuevos esquemas o modelos, aunque no exista un problema concreto que se deba solucionar.	4	<i>Identifica y propone nuevas formas de organización del trabajo, así como la utilización de nuevos métodos y herramientas para incrementar la productividad. Identifica y propone la corrección de procesos y actividades obsoletas. Emprende con autonomía iniciativas que le lleven a una solución eficiente. Manifiesta una actitud permanente hacia la mejora continua y se mantiene al día de las novedades en el ámbito de su gestión.</i>	
			3	<i>Reconoce nuevas situaciones y propone y se adapta a los cambios afrontándolos eficazmente con una actitud positiva. Resuelve complicaciones cotidianas poniendo de manifiesto flexibilidad y capacidad para la revisión crítica.</i>	
			2	<i>Manifiesta disposición para adaptarse a los cambios cuando le son sugeridos, solicitando instrucciones ocasionalmente.</i>	
			1	<i>Muestra reticencias a cooperar y se resiste a los cambios. Solicita instrucciones de manera constante.</i>	
	EVALUACIÓN	Recoger y proporcionar información de forma habitual sobre su ámbito de trabajo. Participar en los procesos de evaluación de su desempeño individual, del Área, Servicio o Unidad al que está adscrito.	4	<i>Proporciona adecuadamente los datos e indicadores relativos a su gestión, entregándolos en el plazo y formato requeridos y garantizando que no incluyen errores. Propone mejoras en el sistema de obtención de los datos y en su presentación. Participa voluntariamente y de manera efectiva en los procesos de evaluación y certificación de servicios y de evaluación del desempeño, promoviendo una actitud positiva en relación con la evaluación.</i>	
			3	<i>Gestiona adecuadamente la obtención y suministro de datos e indicadores relativos a su gestión, entregándolos en plazo. Participa voluntariamente en procesos de evaluación o certificación de servicios o de evaluación del desempeño.</i>	
			2	<i>Proporciona datos solamente cuando se le solicitan. Participa en actividades de evaluación solamente cuando es requerido para ello.</i>	
			1	<i>Proporciona datos erróneos, inexactos o tardíos. Se inhibe sistemáticamente de participar en procesos de evaluación o certificación.</i>	

ANEXO 3.- MODELO DE FICHA DE OBJETIVOS DE UNIDAD

Ficha de establecimiento de objetivos del Servicio de _____							
	Denominación	Objetivos (¿QUÉ?)		Meta	Fecha	Indicador	Peso ponderado
ACCIÓN (1)							
AÑO (2)	Denominación	Objetivos (¿QUÉ?)	Mecanismos (¿CÓMO?)	Responsable (¿QUIÉN?)	Fecha (¿CUÁNDO?)	Indicador (si procede)	
Medida (3)							
Actuación							
Actuación							
Medida							
Actuación							
Actuación							
ACCIÓN (1)							
AÑO	Denominación	Objetivos (¿QUÉ?)	Mecanismos (¿CÓMO?)	Responsable (¿QUIÉN?)	Fecha (¿CUÁNDO?)	Indicador (si procede)	
Medida							
Actuación							

(1) ACCIÓN: Datos de la acción establecida en el Plan, Programa u otro instrumento aprobado por el órgano de gobierno que corresponda. El peso ponderado hace referencia a la importancia relativa de la carga que la ejecución implica dentro del conjunto de la actividad de la Unidad.

(2) AÑO: Año al que se refiere la planificación.

(3) MEDIDAS Y ACTUACIONES: Desglose de actividades a realizar para desplegar la acción.

ANEXO 4.- MODELO DE FICHA DE OBJETIVOS INDIVIDUALES (EXTRACTO DEL MODELO DE UNIDAD PARA CADA PERSONA)

Ficha de establecimiento de objetivos individuales de _____							
	Denominación	Objetivos (¿QUÉ?)		Meta	Fecha	Indicador	Peso ponderado
ACCIÓN (1)							
AÑO (2)	Denominación	Objetivos (¿QUÉ?)	Mecanismos (¿CÓMO?)	Responsable (¿QUIÉN?)	Fecha (¿CUÁNDO?)	Indicador (si procede)	
Medida (3)							
Actuación							
Actuación							
Medida							
Actuación							
Actuación							
ACCIÓN (1)							
AÑO	Denominación	Objetivos (¿QUÉ?)	Mecanismos (¿CÓMO?)	Responsable (¿QUIÉN?)	Fecha (¿CUÁNDO?)	Indicador (si procede)	
Medida							
Actuación							

(1) ACCIÓN: Datos de la acción establecida en el Plan, Programa u otro instrumento aprobado por el órgano de gobierno que corresponda. El peso ponderado hace referencia a la importancia relativa de la carga que la ejecución implica dentro del conjunto de la actividad del evaluado-

(2) AÑO: Año al que se refiere la planificación.

(3) MEDIDAS Y ACTUACIONES: Desglose de actividades a realizar para desplegar la acción.

Firma evaluado

Firma evaluador

ANEXO 5.- MODELO DE AUTOINFORME

Datos del evaluado y su unidad

Puntuación en evaluación de competencias

Competencia (establecidas en el anexo 1 del manual para el puesto de trabajo del interesado)	Valor que considera que alcanza según los comportamientos estandar
<u>Media aritmética de niveles de competencia transformada en base 10</u>	

(A este autoinforme deben acompañarse una ficha de comportamientos estándar (anexo 2 del manual) correspondiente al nivel del puesto de trabajo del interesado en la que habrá marcado el nivel de desempeño que considera que le corresponde comparando su comportamiento durante el período evaluado con el estándar. Si alguna competencia del anexo 2 no es aplicable al puesto de trabajo, se indicará “no aplica”).

Puntuación en evaluación de indicadores de cumplimiento de objetivos

	<u>Objetivo 1</u>	<u>Objetivo 2</u>	<u>Objetivo 3</u>	<u>Objetivo 4</u>	<u>SUMA</u>
Porcentaje de consecución de objetivo					
% de peso ponderado (el que consta en la ficha de establecimiento de objetivos)					
Resultado (producto de los anteriores)					

(A este autoinforme deben acompañarse una ficha de objetivos individuales -anexo 4 del manual- correspondiente al evaluado).

Incidencias en el desarrollo de las competencias o el desarrollo de las tareas para el logro de objetivos

Documentación aportada

Otros comentarios

FIRMA EVALUADO

ANEXO 6.- PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Entre dos y tres semana antes de la fecha prevista de la entrevista, el responsable notificará al evaluado, mediante oficio o correo electrónico, con acuse de recibo en todo caso, la fecha, el lugar y la hora de la celebración de la entrevista, así como el orden del día de la misma.

En dicha comunicación, le invitará a que prepare la entrevista, pudiendo apoyarse en el protocolo de entrevista establecido previamente por la USAL. Asimismo, le informará de su derecho a solicitar la asistencia a la entrevista de un técnico de la Unidad de evaluación de la Calidad.

En el caso de que el evaluado o el responsable quieran solicitar el apoyo técnico de la UEC, el responsable tramitará la petición a dicha unidad con diez días de antelación a la fecha de celebración.

PROTOCOLO:

1. Orden del día de la entrevista (objetivos fijados y cumplidos, competencias evaluadas, planes de acción establecidos, cursos de formación propuestos y realizados, documentación aportada etc.). El evaluado puede plantear la introducción de algún otro punto.
2. Ambas partes deben manifestar su compromiso con la entrevista.
3. Presentación de los resultados del autoinforme por parte del evaluado. Irá describiendo los resultados del cumplimiento de cada objetivo y de su valoración de las competencias. En este punto, el responsable debe escuchar activamente, tomando notas, en su caso sobre posibles dudas o sugerencias que le pueda plantear a continuación.
4. El responsable, que tendrá su informe previa, y provisionalmente, cumplimentado, realizará una exposición de los puntos fuertes del evaluado, teniendo en cuenta el autoinforme y la presentación de los resultados.
5. "Discusión" entre evaluado y responsable sobre los puntos fuertes y las posibles dificultades que ha tenido para conseguirlos.
6. Igualmente, el responsable pasará a describir los puntos débiles, según su criterio, en cuanto a los resultados del periodo de evaluación.
7. "Discusión" entre evaluado y responsable sobre los puntos débiles y los posibles obstáculos, tanto internos como externos (al evaluado y a la unidad), que han podido afectar al cumplimiento de los objetivos.
8. Búsqueda del consenso entre ambos.
9. Establecimiento consensuado del plan de mejora, a ser posible con plazos concretos.
10. Fijación consensuada de objetivos (individuales, de la unidad e institucionales) para el año siguiente.
11. Resumen de la entrevista por el responsable, resaltando especialmente los puntos fuertes, las áreas de mejora, las posibles acciones de formación y los nuevos objetivos consensuados.
12. El responsable comunicará su valoración, y entregará copia del informe al evaluado, en el plazo máximo de 2 días desde la celebración de la entrevista.
13. Firma del documento resumen de la entrevista por ambas partes en el momento de recibir el evaluado la copia del informe con la valoración.

DOCUMENTO RESUMEN DE LA ENTREVISTA

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRE	DNI
PUESTO TRABAJO	CATEGORÍA/ESCALA		NIVEL PUESTO
RESPONSABLE A EFECTOS EVALUACIÓN		PUESTO/CARGO RESPONSABLE	
FECHA ENTREVISTA	PERIODO EVALUACIÓN	RESULTADO AUTOINFORME	RESULTADO INFORME
OBSERVACIONES/INCIDENCIAS PERIODO			

1. Orden del día de la entrevista:

- a. objetivos fijados y cumplidos,
- b. competencias evaluadas,
- c. planes de mejora establecidos el año anterior,
- d. cursos de formación propuestos y realizados, etc.
- e. documentación aportada
- f. introducción de algún otro punto planteado por evaluado.

2. Notas sobre exposición evaluado.

3. Puntos fuertes del evaluado según responsable.

4. Puntos fuertes del evaluado según él mismo.

5. **Áreas de mejora del evaluado según responsable.**

6. **Áreas de mejora del evaluado según él mismo.**

7. **Valoración del evaluado sobre las incidencias surgidas en el periodo que han influido negativamente en el cumplimiento previsto.**

8. **Valoración del responsable sobre las incidencias surgidas en el periodo que han influido negativamente en el cumplimiento previsto.**

9. **¿Se ha llegado al consenso?**

10. **Planes de mejora propuestos, y plazos, en su caso.**

11. **Objetivos propuestos para el próximo año (individuales, de unidad y de institución, en su caso).**

FIRMA EVALUADO

FIRMA EVALUADOR

ANEXO 7.- MODELO DE INFORME DEL RESPONSABLE

Datos del evaluado y el evaluador y su unidad

Puntuación en evaluación de competencias

Competencia (establecidas en el anexo 1 del manual para el puesto de trabajo del interesado)	Valor que considera que alcanza según los comportamientos estandar
<u>Media aritmética de niveles de competencia transformada en base 10</u>	

(A este autoinforme deben acompañarse una ficha de comportamientos estándar (anexo 2 del manual) correspondiente al nivel del puesto de trabajo del interesado en la que habrá marcado el nivel de desempeño que considera que le corresponde comparando su comportamiento durante el período evaluado con el estándar. Si alguna competencia del anexo 2 no es aplicable al puesto de trabajo, se indicará "no aplica".).

Puntuación en evaluación de indicadores de cumplimiento de objetivos

	<u>Objetivo 1</u>	<u>Objetivo 2</u>	<u>Objetivo 3</u>	<u>Objetivo 4</u>	<u>SUMA</u>
Porcentaje de consecución de objetivo					
% de peso ponderado (el que consta en la ficha de establecimiento de objetivos)					
Resultado (producto de los anteriores)					

(A este autoinforme deben acompañarse una ficha de objetivos individuales -anexo 4 del manual- correspondiente al evaluado).

Incidencias en el desarrollo de las competencias o el desarrollo de las tareas para el logro de objetivos

Otros comentarios

Actuaciones de mejora propuestas

Lugar y fecha

Firma del evaluado

Firma del responsable

¿El evaluado está de acuerdo con el resultado de la evaluación?
Si no está de acuerdo, ¿desea realizar una reclamación?

SÍ

NO