



INFORME DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS 2012

Sevilla, 10 de mayo de 2013

Informe de la Gestión por Competencias en la UNIA 2012

I. Introducción

Desde la puesta en marcha del modelo de Gestión por Competencias en el año 2007 hasta la fecha, la Universidad Internacional de Andalucía, impulsada desde la Gerencia, ha realizado un gran esfuerzo en la construcción e implementación del modelo.

Desde los inicios, en cumplimiento de lo establecido tanto en el Acuerdo sobre el Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía, firmado con los Sindicatos mayoritarios en el ámbito universitario, como los compromisos contraídos con el Plan Estratégico 2010-2014 de la Universidad y el Contrato Programa firmado con la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, se ha ido poniendo de manifiesto la relevancia de un sistema de gestión, que como objetivo final pretende ser la base para el desarrollo de un sistema integral de los recursos humanos de la UNIA.

Muchas y variadas son las acciones que a lo largo de estos años se han ido realizando en su implantación para poder llevar a cabo los objetivos que se marcaron en 2007, entre ellas, un sistema de evaluación de competencias que pueda medir los diferentes niveles que el personal de administración y servicios va alcanzando en cada una de las evaluaciones realizadas, y cuya superación supone el cobro del Complemento de Productividad que lleva asociado el Acuerdo.

Por Acuerdo de Consejo de Gobierno de 26 de septiembre de 2012, se aprueba el Reglamento de la Evaluación del Desempeño en la Universidad Internacional de Andalucía; observamos en el artículo 7 que la evaluación de competencias se convierte en uno de los factores de evaluación, motivado sin duda, por la relevancia que ha supuesto el desarrollo de este modelo de evaluación y los resultados positivos que se han obtenido, a través de los planes de desarrollo realizados y diversas acciones de mejora que se han ido realizando, como consecuencia del análisis de los resultados obtenidos en los diferentes periodos de evaluación.

Según el artículo 13 del citado Reglamento, la evaluación de competencias se realiza anualmente y sus resultados se aplican a la evaluación del desempeño, en los términos acordados en el Marco General de la Evaluación del Desempeño. La evaluación computará de forma positiva siempre que el personal de administración y servicios mantenga o supere los niveles requeridos en el año anterior.

B. Metodología y cronología

A finales de 2011, la Gerencia decidió afrontar la elaboración del Catálogo de Competencias¹ de la Universidad Internacional de Andalucía, que tras una serie de reuniones con la Comisión de Gestión por Competencias, creada por Resolución rectoral 3/2010, de 15 de febrero de 2010, y los responsables de las áreas, fue aprobado por Acuerdo del Consejo de Gobierno de 20 de diciembre de 2011.

El Catálogo de Competencias está compuesto por 32 competencias clasificadas en tres grandes grupos:

- a. **Competencias Genéricas:** Definen aptitudes y habilidades y son relevantes para toda la Institución; están asociadas a los objetivos estratégicos de la Universidad.
Estas competencias quedaron definidas en el Plan Marco de Actuación publicado en 2008.
- b. **Competencias Específicas:** Definen igualmente aptitudes y habilidades, pero en este caso para cada puesto o familia de puestos.
- c. **Competencias Técnicas:** Vinculadas a conocimientos técnicos.

El sistema de evaluación es el mismo que el realizado en las evaluaciones precedentes, periodos 2008 y 2011, y que recoge el citado Plan Marco de Actuación², es decir:

- a. **Autoevaluación:** Cada persona se evalúa de las 10 competencias que tiene asignada su puesto de trabajo.
- b. **Evaluación del Responsable:** Para esta evaluación se ha vuelto a definir la relación de responsables de evaluación, realizándose una mayor desagregación de responsables por área respecto a la evaluación de 2011

El resultado final de la evaluación será la media aritmética entre la autoevaluación y evaluación del responsable.

Los criterios de asignación son los establecidos para la evaluación de 2011 y en función del Acuerdo sobre el Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía,

¹ Catálogo de competencias: http://www.unia.es/images/stories/Procesos/catlogo_competencias-unia.pdf

² http://www.unia.es/images/stories/Competencias/plan_marco.pdf

En definitiva, lo que se ha pretendido con ello no es medir el **qué hacemos** cada uno en nuestro puesto de trabajo, sino el **cómo lo hacemos**, evaluando por tanto no sólo los conocimientos que se tengan en cada caso sino también las habilidades y destrezas que se demuestran en el día a día, y las aptitudes con las que se afronta el desarrollo de las tareas y funciones encomendadas.

Las 10 competencias que se asignan a cada puesto de trabajo, 11 para los Gerentes de Sede y Vicegerente, se distribuyen de la siguiente manera:

- 5 Competencias Genéricas
- 2 Competencias Específicas
- 3 Competencias Técnicas, 4 para los Gerentes de Sede y Vicegerente

Si atendemos al valor específico que tienen los resultados de la evaluación de competencias dentro del **Marco General**, se adjunta como Anexo I, al Reglamento de la Evaluación del Desempeño, no ha habido en 2012 una puntuación mínima exigible, aunque este hecho queda recogido en el Reglamento para aquellos periodos de evaluación que así se considere.

Puede darse el caso, que aquellos que como resultado de la evaluación no hubiesen conseguido los puntos asignados al puesto, podrían superar la Evaluación del Desempeño correspondiente a 2012, siempre que se hubiera obtenido la puntuación mínima general, quedando los resultados de la evaluación de competencias compensados, por los puntos obtenidos con los resultados de los indicadores asociados al Plan Estratégico y a los Procesos Clave. Se adjunta como Anexo II Resolución 53/2013 de la Gerencia, de 1 de abril, por la que se hicieron públicos los resultados de la Evaluación del Desempeño del PAS en 2012.

La evaluación de competencias correspondiente al año 2012 ha sido realizada en todas las Sedes de la Universidad durante el mes de febrero de 2013, a través de la aplicación informática META4, implementada el año pasado. La evaluación se realizó en los días y turnos realizados por los diferentes Gerentes de Sede, dentro de la normalidad que supone un proceso de gestión que poco a poco se ha ido consolidando y con la implicación de todo personal en el desarrollo de la misma.

C. Análisis de la Evaluación

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 5 del Reglamento de la Evaluación del Desempeño podrán participar en la Evaluación del Desempeño aquellos que cumplan los siguientes requisitos:

- Haber estado en situación de servicio activo dentro del periodo evaluable
- Desempeñar efectivamente puestos de trabajo o realizar funciones reservadas a personal de administración y servicios durante, al menos, 6 meses en el año evaluado

La realización de la Evaluación del Desempeño correspondiente al año 2012 ha tenido una participación del Personal de administración y servicios del 96,48% sobre el total del personal, 142 personas, a finales de febrero de 2013. El 3,52% restante no fue evaluado de ninguno de los 3 factores de evaluación, artículo 7 del Reglamento, por los motivos siguientes:

- Baja por enfermedad
- No haber estado en activo en la UNIA durante en 2012

A continuación se indica el número total de personal de administración y servicios que ha participado en la Evaluación del Desempeño en la evaluación de este año.

Participación del PAS en la Evaluación del Desempeño 2012³

Sede	Total PAS Sedes		Evaluación de Competencias		
	Nº	%	Nº	%	%
Sevilla	56	39,44%	55	38,73%	98,21%
Rábida	41	28,87%	38	26,77%	92,68%
Baeza	33	23,24%	32	22,54%	96,97%
Málaga	12	8,46%	12	8,46%	100%
Total PAS evaluado			137	96,48%	

Tabla 1: PAS que ha participado en la Evaluación del Desempeño 2012

³ El resultado obtenido está en función de los objetivos previstos en el Acuerdo sobre el Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía.

El gráfico siguiente muestra la distribución por grupos de clasificación, tanto del personal laboral como funcionario, que ha realizado el proceso de evaluación de competencias en este ejercicio que responde a la distribución de la plantilla de la Universidad.

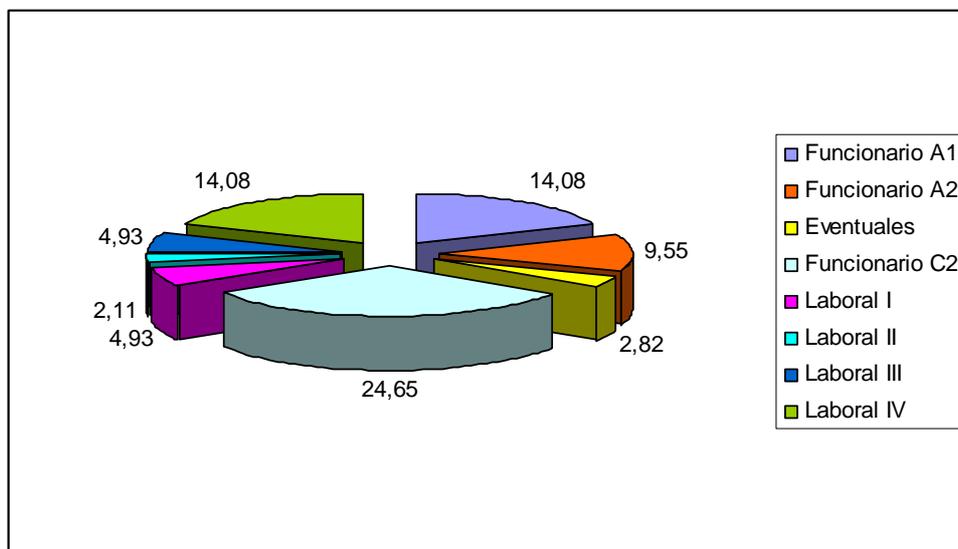


Gráfico 1: PAS – Evaluación de Competencias 2012

Como viene siendo habitual en el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de competencias, a continuación se reflejan los desfases individuales que se han detectado en relación con los niveles de competencias requeridos. Estos niveles requeridos para 2012 no han sido modificados por la Gerencia respecto de la evaluación realizada en 2011, obteniéndose así el GAP o desajuste organizacional.

Para poder obtener el GAP organizacional se ha tomado como referencia que el número total de PAS evaluado ha sido 137. A la vista de estos resultados, la Gerencia podrá planificar e implementar en función de las necesidades planteadas y las posibilidades presupuestarias los futuros planes de desarrollo del PAS.

GAP Organizacional – Evaluación de Competencias 2012											
Nivel Requerido	1		2		3		4			TOTAL	
Nivel Actual	0	1	0	2	1	0	3	2	1		0
Desfases	1	1	2	1	2	3	1	2	3	4	
Competencias											
G1. Orientación a Usuario	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
G2. Mejora Continua	0	1	0	2	0	0	5	0	0	0	8
G3. Identidad Colectiva	0	0	0	3	0	0	6	0	0	0	9
G4. Trabajo en Equipo	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
G5. Capacidad de Adaptación	0	2	0	3	0	0	5	0	0	0	10
E1. Capacidad Analítica, de Planificación y Organización	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5
E2. Orientación a Resultados	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	4
E3. Liderazgo	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	7
E4. Innovación y Gestión del Conocimiento	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	7
T1. Gestión de Secretariado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T2. Contabilidad Presupuestaria	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	3
T3. Contratación Administrativa	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
T5. Vida Administrativa	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	3
T7. Gestión de Matrícula	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2
T8. Gestión Planes De Estudio	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
T9. Títulos y Diplomas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T10. Becas y Ayudas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T11. Aplicaciones de Docencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T12. Metodologías Enseñanza-Aprendizaje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T13. Metodologías Tic e Innovación y Educación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T14. Sistemas Informáticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T15. Redes y Seguridad	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
T16. Soluciones Algorítmicas	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	3
T17. Calidad, Planificación y Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T18. Comunicación y Publicidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T19. Identidad Visual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T20. Lenguajes Artísticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T23. Formación Usuarios	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	3
T24. Difusión de Publicaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T25. Producción Audiovisual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T26. Mantenimiento de Edificios	0	7	0	1	0	0	2	0	0	0	10
T27. Gestión Documental	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	3
T28. Gestión de Proyectos	0	0	0	4	0	0	4	0	0	0	8
T29. Gestión de la Información	0	0	0	5	0	0	3	0	0	0	8
T30. Procedimiento Administrativo	0	0	0	2	0	0	2	1	0	0	5
T32. Aplicaciones en el Ámbito de Automoción y Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Una vez analizados los resultados de la información reflejada en la tabla anterior, se pueden extraer los GAP o desfases producidos en cada nivel de competencias así como los desfases por Sedes. Al no producirse ningún cambio en la adscripción de los puestos de trabajo ni modificaciones en las asignaciones de las competencias, reflejamos los datos extraídos de la evaluación de 2012, estableciendo su comparación con los resultados obtenidos de la evaluación 2011.

COMPETENCIAS GENÉRICAS

G1. Orientación a usuario

PAS con desfases:
2011:5
2012:1

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	3	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	1	0
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	1	1

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2	3				3					
De 2 a 3	1				1					
De 3 a 4	1	1	1			1				

G2. Mejora continua

PAS con desfases:
2011:14
2012:8

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	1	1
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	3	2
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	10	5

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2	1	1		1	1					
De 2 a 3	3	2	1	1	2	1				
De 3 a 4	10	5	7	3	1	1	2	1		

G3. Identidad colectiva

PAS con desfases:
2011:19
2012:9

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	7	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	6	3
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	6	6

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2	7				4		3			
De 2 a 3	6	3	3	1	2	1	1	1		
De 3 a 4	6	6	3	3	2	3	1			

G4. Trabajo en equipo

PAS con desfases:
2011:3
2012:2

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	1	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	1	1
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	1	1

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2	1		1							
De 2 a 3	1	1				1	1			
De 3 a 4	1	1	1	1						

G5. Capacidad de adaptación

PAS con desfases:
2011:20
2012:10

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	6	2
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	4	3
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	10	5

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2	6	2	2		4	1		1		
De 2 a 3	4	3	3	2			1	1		
De 3 a 4	10	5	6	5	2		2			

Se ha producido un significativo avance en algunas competencias como Identidad Colectiva, derivado entre otros motivos de la implantación del Plan Estratégico y de la inclusión de individuos asociados al Plan Estratégico en la Evaluación del Desempeño. Además se ha incluido como temario en las últimas oposiciones. Todo ello sin olvidar que en años anteriores se habían realizado acciones formativas y de otro tipo en los planes de desarrollo.

No obstante, aún en los niveles superiores hay cierto número de personas con desfases en las competencias Capacidad de Adaptación (10) y Mejora Continua (8), por lo que sería aconsejable centrarse en el desarrollo de estas competencias.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

E1. Capacidad analítica, de planificación y organización

PAS con desfases:
2011: 18
2012:5

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	2	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	4	0
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	12	5

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2	2		2							
De 2 a 3	4		2				1		1	
De 3 a 4	12	5	8	3	3	2	1			

E2. Orientación a resultados

PAS con desfases:
2011: 13
2012: 4

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	4	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	4	1
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	5	3

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2	4		1		2		1			
De 2 a 3	4	1	3	1			1			
De 3 a 4	5	3	3	1	2	1	1	1		

E3. Liderazgo

PAS con desfases:
2011:8
2012:7

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	8	7

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2										
De 2 a 3										
De 3 a 4	8	7	4	4	3	2	1	1		

E4. Innovación y gestión del conocimiento

PAS con desfases:
2011:11
2012:7

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	11	7

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2										
De 2 a 3										
De 3 a 4	11	7	5	5	3		2	2	1	

De estas tablas se extraen idénticas conclusiones a las analizadas en la tabla “Gap Organizacional”, es decir, que sería aconsejable incidir en el desarrollo de la competencia Liderazgo (ahora ya de forma más individualizada, dado que se han realizado acciones formativas generales sobre este concepto) y de la competencia Innovación y Gestión del Conocimiento, aunque a través de la aprobación y puesta en marcha del Plan de Innovación, aprobado en diciembre de 2011, así como de las acciones formativas incluidas en el Plan de Formación, confiamos que el avance en el desarrollo de esta competencia sea más significativo a corto plazo.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

T2. Contabilidad presupuestaria

PAS con desfases:
2011:4
2012:3

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	2	1
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	2	2

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2										
De 2 a 3	2	1	2	1						
De 3 a 4	2	2	1	1					1	

T3. Contratación administrativa	PAS con desfases: 2011:3 2012:1
--	--

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	3	1

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2										
De 2 a 3										
De 3 a 4	3	1	1				1	1	1	

T5. Vida administrativa	PAS con desfases: 2011:2 2012:3
--------------------------------	--

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	2	3

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2										
De 2 a 3										
De 3 a 4	2	3	1	1	1	1	1	1		

T7. Gestión de matrícula	PAS con desfases: 2011:2 2012:2
---------------------------------	--

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	1	1
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	1	1

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2	1	1			1	1				
De 2 a 3										
De 3 a 4	1	1					1	1		

T8. Gestión de planes de estudios

PAS con desfases:
2011:2
2012:1

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	2	1
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	0	0

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2										
De 2 a 3	2	1	1			1	1			
De 3 a 4										

T15. Redes y seguridad

PAS con desfases:
2011:2
2012:1

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	1	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	1	1
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	0	0

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2	1		1							
De 2 a 3	1	1	1	1						
De 3 a 4										

T16. Soluciones algorítmicas

PAS con desfases:
2011:1
2012:1

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	1	1

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2										
De 2 a 3										
De 3 a 4	1	1	1	1						

T23. Formación a usuarios

PAS con desfases:
2011:6
2012:3

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	3	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	2	1
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	1	2

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2	3				2		1			
De 2 a 3	2	1	1	1	1					
De 3 a 4	1	2			1	1		1		

T26. Mantenimiento de edificios

PAS con desfases:
2011:10
2012:10

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	7	7
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	2	1
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	1	2

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2	7	7	2	2	5			5		
De 2 a 3	2	1			1	1			1	
De 3 a 4	1	2	1	1						1

T27. Gestión documental

PAS con desfases:
2011:4
2012:3

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	2	2
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	1	1
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	1	0

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2	2	2			1	1	1	1		
De 2 a 3	1	1					1	1		
De 3 a 4	1				1					

T28. Gestión de proyectos

PAS con desfases:
2011:8
2012:8

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	1	4
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	7	4

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2										
De 2 a 3	1	4	1	4						
De 3 a 4	7	4	6	3	1	1				

T29. Gestión de la información

PAS con desfases:
2011:8
2012:8

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	6	5
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	2	3

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2										
De 2 a 3	6	5	4	4	2	1				
De 3 a 4	2	3	1		1	1		2		

30. Procedimiento administrativo	PAS con desfases: 2011:8 2012:5
---	--

	2011	2012
Personas que no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1	0	0
Personas que deben avanzar del nivel 1 al nivel 2	1	0
Personas que deben avanzar del nivel 2 al nivel 3	3	2
Personas que deben avanzar del nivel 3 al nivel 4	4	3

Desfases	UNIA		Cartuja		La Rábida		Baeza		Málaga	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
De 0 a 1										
De 1 a 2	1				1					
De 2 a 3	3	2	1	1	1	1	1			
De 3 a 4	4	3	3	1	1	2				

Del análisis de esta información podemos concluir que el mayor número de personas con desfases se concentran en las competencias: Mantenimiento de Edificios, Gestión de Proyectos y Gestión de la Información, que no presentan ningún avance respecto a 2011, por lo que sería muy conveniente centrarse en el desarrollo de estas competencias.

Observamos que de las 42 competencias que forman el Catálogo de competencias de la UNIA, como ya ocurrió en la evaluación de 2011, no todas han sido asignadas a puestos de trabajo ocupados en la actualidad, por los responsables de la evaluación. Las no asignadas son las siguientes:

- Competencia Específica: E5. Habilidades comunicativas
- Competencias Técnicas:

- T21. Conocimiento y gestión de colecciones
- T22. Conocimientos de selección y difusión de recursos documentales como apoyo al aprendizaje y la investigación
- T31. Conocimiento de idiomas

Si analizamos los desfases que se han producido, observamos que hay un gran número de competencias técnicas (14), en las que no ha existido ningún desfase, respecto de los niveles que se requieren para los respectivos puestos de trabajo, en ninguno de los 4 niveles. Son las siguientes:

T1. Gestión de Secretariado
T9. Títulos y diplomas
T10. Becas y ayudas
T11. Aplicaciones de docencia
T12. Metodologías enseñanza-aprendizaje
T13. Metodologías TICS e innovación y educación
T14. Sistemas Informáticos
T17. Calidad, planificación y clientes
T18. Comunicación y publicidad
T19. Identidad visual
T20. Lenguajes artísticos
T24. Difusión de publicaciones
T25. Producción audiovisual
T32. Aplicaciones en el ámbito de automoción

Algunas de las conclusiones que se pueden extraer del análisis de la información que se ha realizado son las siguientes:

- Siguen persistiendo el mayor número de personas con desfases en las competencias genéricas, (con un total de 30 que representan el 21,90% del total de personas) destacando por orden las siguientes:
 - Capacidad de Adaptación (10) – 7,29%
 - Identidad Colectiva (9) – 6,57%
 - Mejora Continua (8) – 5,84%

Todas ellas se producen en los niveles requeridos superiores (fundamentalmente por desfases del 3 al 4)

- El número total de personas con desfases en las competencias específicas mantiene una proporción aproximada teniendo en cuenta que las competencias específicas definidas son 4. Ha de tenerse en cuenta que ninguna de ellas está asignada a la totalidad de la plantilla, por lo que las ratios

de desfases destacan de forma considerable. Estos desfases se producen principalmente en las siguientes competencias:

- Liderazgo (7)
- Innovación y Gestión del Conocimiento (7)

De forma particular resulta llamativo que la competencia Liderazgo está asignada a 12 puestos de la plantilla e Innovación y Gestión del Conocimiento a 12 puestos, lo que implica que hay un 58,33% de personas con desfases respecto del total de personas evaluadas en ambas competencias.

– Y Finalmente, respecto a las competencias técnicas destacamos que existen 14 competencias sin desfases, aunque ha de tenerse en cuenta que los niveles requeridos en muchos de los casos son niveles mínimos. Destacan los desfases que tiene el personal en las competencias siguientes:

- Mantenimiento de Edificios (10)
- Gestión de Proyectos (8)
- Gestión de la Información (8)
- Procedimiento Administrativo (5)

Es importante señalar que porcentualmente, respecto a las personas que tiene asignada la competencia, destacar de manera significativa que el 37,03% del total de personas con la competencia Mantenimiento de Edificios presenta desfases, el 34,78% de los que tienen Gestión de Proyectos, y sin embargo, en la competencia gestión de la información sólo un 8,60% y Procedimiento Administrativo el 9,80%.

Por otro lado, destacamos que del análisis de la tabla se deduce que el mayor número de personas con desfases se concentra en los niveles superiores, y se centra en las competencias genéricas y específicas. Aisladamente en la competencia técnica Mantenimiento de Edificios el mayor número de personas con desfases se concentra en los niveles inferiores (del 1 al 2).

También, y con carácter general, podemos concluir lo siguiente:

- Se mantiene el número de personas que tienen desfases en las competencias técnicas: Gestión de matrícula, Soluciones algorítmicas, Mantenimiento de edificios, Gestión de proyectos y Gestión de la información que no han sufrido avances respecto de 2011.
- Sólo en la competencia técnica Vida administrativa aumenta el número de personas con desfases (2011: 2 ; 2012: 3), dato no muy significativo que convendría analizar de forma aislada.

- En general en las competencias genéricas y específicas disminuyen el total de personas con desfases, así como en las competencias técnicas: Contabilidad presupuestaria, Contratación administrativa, Gestión de planes de estudio, Redes y seguridad, Formación a usuarios, Gestión documental y Procedimiento administrativo
- Las Competencias Genéricas, aquellas aptitudes y habilidades relevantes para toda la Institución, que se encuentran ligadas a sus valores estratégicos, se han evaluado en 2012 por tercera vez, comprobamos como los desfases producidos en todos los niveles desde la primera evaluación que se realizó en 2008 hasta la evaluación actual, y como éstos han sufrido una disminución considerable a lo largo de los 3 evaluaciones realizadas (2008-2011-2012).

Es necesario realizar algunas consideraciones que se producen en la implantación de cualquier modelo de gestión por competencias. Así en relación a los desfases que se producen, la tónica general es que el PAS se autoevalúa por encima del nivel requerido, siendo también común entre los responsables de evaluación evaluar en la mayoría de los casos por encima del nivel que se requiere respecto del personal asignado.

Todo ello es consecuencia de haber asociado a la Evaluación del Desempeño un modelo de gestión por competencias basado, como no puede ser de otra manera en los procesos de autoevaluación y evaluación por el responsable más cercano. Ello ha producido una reacción tendente en la evaluación positiva de las competencias olvidando que ello coarta las posibilidades de desarrollo que la institución puede poner a disposición del personal.

Esto se aprecia de manera muy significativa si analizamos los datos del primer proceso de evaluación realizado en 2008. En ese momento el personal desconocía el modelo de gestión, no había cultura de evaluación de competencias, y mucho menos de evaluación del desempeño. Así en 2008 la competencia Orientación a Usuarios presentaba un total de 60 personas con desfases respecto de los niveles requeridos, mientras que en 2012 el número de personas era solamente 1, y ello por citar sólo una competencia, ya que esta situación se produce en todas.

En relación con lo anterior otros datos reflejan esta situación como son:

- 26 personas que superan en 2 niveles, el nivel requerido para su puesto de trabajo sobre el total de competencias.
- 2 personas que tienen 2 niveles por debajo del nivel requerido para su puesto de trabajo.

- 3 personas que superan en 2 niveles, el nivel requerido para su puesto de trabajo sobre el total de competencias.

Por tanto, sabemos que el modelo de gestión por competencias implantado es correcto con carácter general, sin embargo, hay que revisar y reflexionar sobre los efectos negativos que repercuten su inclusión en la Evaluación del Desempeño.