



INFORME DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS 2010:

**Resultados de la ejecución de los Planes de desarrollo del
Personal de Administración y Servicios de la
Universidad Internacional de Andalucía**

Sevilla, 20 de abril de 2011

**INFORME DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS 2011:
RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO DEL
PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA**

1. Introducción

2. Metodología y cronograma de implantación

**2.1 Diagrama de flujo del proceso de implantación de la Gestión
por Competencias**

3. Planes de Desarrollo de Personal de administración y servicios.

3.1 Análisis

3.2 Evaluación

3.3 Conclusiones

3.4 Anexo

1. Introducción

Este informe se presenta como un documento cuyo objetivo principal es reflejar los resultados de la ejecución de los Planes de desarrollo del Personal de administración y servicios de la Universidad Internacional de Andalucía, respecto de la implantación del modelo de gestión por competencias, que desde finales del año 2007 se viene realizando así como el análisis de los mismos.

Dicho modelo de gestión está asociado al cumplimiento 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, firmado en mayo de 2007 entre estas y las organizaciones sindicales más representativas a nivel regional, estableciéndose cuatro niveles organizativos, de los cuales, el primer y segundo nivel, determinan como requisito la elaboración del catálogo de competencias.

Sin embargo, no es el único compromiso que la UNIA tiene respecto al modelo de gestión por competencias, el contrato programa firmado con la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia establece como compromiso de Innovación de los acuerdos de homologación, firmados en el ámbito de las Universidades públicas Andalucía, la implantación de un sistema de gestión por competencias: *objetivo específico 2.2: Implantación de sistemas de gestión por procesos y competencias.*

También el Plan Estratégico 2010-2014, aprobado en Consejo de Gobierno el 22 de febrero de este año, establece como una de las acciones correspondiente al Objetivo estratégico 13: *Consolidar un modelo de gestión eficiente, innovador y comprometido con los recursos humanos, el Desarrollar el modelo de gestión por competencias y fomentar la cualificación, la polivalencia y la motivación a través de los planes de formación y de la difusión del conocimiento*, y que no hace sino continuar con los compromisos ya adquiridos en este sentido en I Plan Estratégico de la UNIA.

En la primera fase de implantación del modelo, a instancias de la Gerencia, se fijaron los principales objetivos de la misma:

- Asegurar el desarrollo permanente del PAS y colaborar en el consecución de la calidad de la gestión, a través de los planes de desarrollo para facilitar la capacitación y el desarrollo profesional.
- Colaborar en la mejora de los resultados de la gestión por procesos, ya que las competencias constituyen una variable de control determinante de los resultados.
- Contribuir al desarrollo personal y profesional de personal de administración y servicios.
- Eficaz dirección de los recursos humanos en la universidad.

2. Metodología y cronología de implantación

La metodología utilizada en el proceso de implantación se desarrolló a partir de las directrices que se marcan tras unas jornadas de formación impartidas por el Instituto Andaluz de Tecnología, seleccionado por su contrastada experiencia en este campo, en diciembre de 2007, difundiendo el nuevo modelo a todo el PAS en una reunión que se organizó en Baeza ese mismo mes.

En los términos previstos en el Acuerdo, el 1 de octubre de 2007 se constituyó la Comisión de Seguimiento de los acuerdos para el complemento de productividad asociado a la mejora y la calidad de los servicios de las universidades públicas de Andalucía. Esta Comisión elaboró el catálogo y el diccionario de competencias genéricas, definió los niveles requeridos para cada uno de los puestos de la relación de puestos de trabajo y desarrolló el sistema de cálculo del valor de la evaluación final.

Las competencias genéricas establecidas para el PAS fueron:

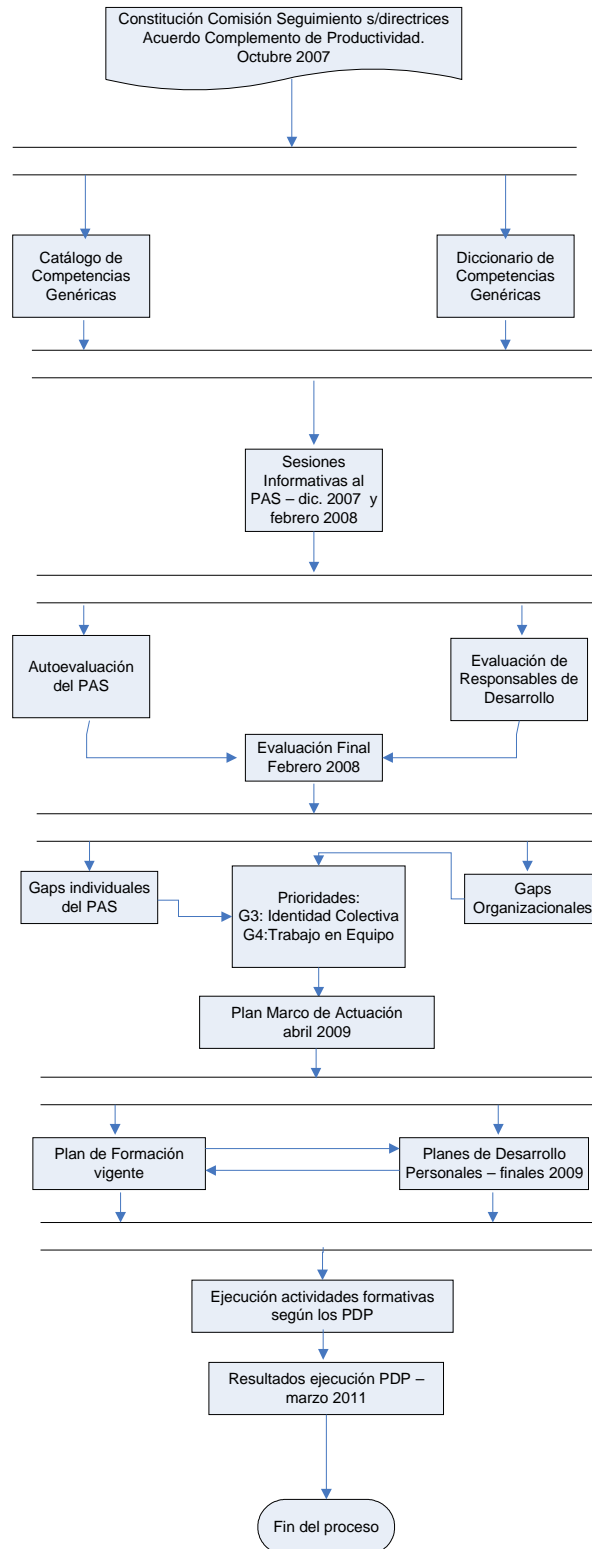
- G.1: Orientación al Usuario*
- G.2: Mejora Continua*
- G.3: Identidad colectiva*
- G.4 Trabajo en Equipo*
- G.5 Capacidad de Adaptación*

El personal de administración y servicios en febrero de 2008 asistió a las sesiones informativas sobre el catálogo y el diccionario de las competencias genéricas y realizó la autoevaluación, siendo evaluados por sus responsables en los meses de marzo a abril de 2008.

Finalmente, se realizó un proceso de análisis de la información y adopción de las primeras actuaciones, (de julio a diciembre de 2008).

Por último, la Gerencia, con el apoyo de la Sección de Planificación y Formación de Recursos Humanos, y en colaboración con el Instituto Andaluz de Tecnología, formuló el Plan Marco de Actuación, que pretende ser el documento que contribuya a la definición, y de continuidad y coherencia a las actuaciones de la Universidad Internacional de Andalucía en materia de Gestión de Competencias.

2.1 Diagrama de flujo del proceso de implantación de la Gestión por Competencias



3. Planes de Desarrollo de Personal de administración y servicios.

Una vez concluido el proceso de autoevaluación y evaluación de los responsables, y obtenidos los datos correspondientes a la evaluación final a través de la herramienta informática, creada al efecto por el Servicio de Informática de esta Universidad, se ponen de manifiesto tanto los desfases a nivel personal como organizacional. De estos desfases surge la necesidad de priorizar sobre qué competencias genéricas habría que incidir a la hora de gestionar las actividades de desarrollo del personal de administración y servicios, considerando que los mayores gaps se producen en las siguientes competencias genéricas:

- **G3: Identidad Colectiva:** Adaptación e integración en la Universidad, asimilando su misión y su visión y comprometiéndose con los objetivos estratégicos de ésta.

- **G4: Trabajo en Equipo:** Capacidad para trabajar y colaborar con otros, compartiendo recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes

A partir de esta reflexión y de los datos que se obtienen a través de la aplicación informática se elaborarán los Planes de Desarrollo de cada miembro del PAS, que tendrán su reflejo en una ficha que contendrá los siguientes datos:

- Datos personales
- Responsable de desarrollo
- Nivel actual y nivel requerido
- Planes de desarrollo personales. Para cada competencia se especifica las acciones o actividades a desarrollar y el objetivo que se persigue para alcanzar el nivel deseado.

Tanto los Responsables de desarrollo como la adscripción del PAS a los mismos, fueron designados por la Gerente.

Los Planes propuestos se realizan a la vista de los resultados de la evaluación realizada al personal en febrero de 2008, siendo consensuados entre el responsable de desarrollo y la persona que tiene que realizarlo, y validados posteriormente por la Gerente. Las acciones que los Responsables de desarrollo propusieron a finales de 2009 para el Personal de administración de servicios, correspondientes a su ámbito de responsabilidad, conforman los Planes de Desarrollo de cada uno de ellos, siendo presentadas a los Responsables de desarrollo el 15 de abril de 2009.

3.1 Análisis

Las acciones que presenta el Plan Marco de actuación sobre las que el PAS deberá realizar su desarrollo, varían en función de la competencia genérica, y se tuvieron en cuenta por la Gerencia a la hora de planificar el Plan de Formación vigente.

Las acciones formativas realizadas tanto en la competencia genérica Identidad Colectiva como la de Trabajo en Equipo y las Sesiones de Análisis, participaron prácticamente la totalidad del personal, incluidos aquellos que no tenían desfases en las mismas. Las actividades, debido a la dispersión geográfica, se organizaron por Sedes, y en función del número de personal en turnos.

Las acciones desarrolladas son las siguientes:

G3: Identidad Colectiva

a. Formación

A finales de 2008 se realizó la acción formativa *Calidad/Plan Estratégico*, con una duración de 30 horas equivalentes a 1 ECTS. Entre otros, sus objetivos principales fueron: extender la cultura de la calidad, generar conocimiento sobre la gestión de la misma en la educación superior, conocer los diferentes sistemas y modelos, lograr la capacidad necesaria para iniciar la implantación de acciones de evaluación, planificación y mejora de la calidad en las diferentes Áreas/Unidades y conocer las experiencias de planificación y gestión de la calidad en la UNIA.

Posteriormente, de octubre a noviembre de 2010, se organizó un curso de 10 horas para aquellos miembros del PAS que, no habiendo realizado el anterior curso de formación tenían desfases en su evaluación.

Ambos cursos se realizaron a través de la Plataforma Virtual.

b. Sesiones de Análisis

Se llevaron a cabo en los meses de octubre y noviembre de 2010. En estas sesiones se pretendía no solo que el personal alcanzara el nivel requerido para su puesto de trabajo, sino mejorar los conocimientos sobre el Plan Estratégico 2007/2009, capacitarlos para su participación en la ejecución del nuevo Plan Estratégico 2010/2014 y fortalecer la participación y discusión del personal en la elaboración del nuevo Plan Estratégico, que fue presentado por el Vicerrector de Planificación y Calidad de la UNIA.

Al término de las sesiones se evaluó al personal en función de los objetivos específicos que se establecieron para cada uno de los 4 niveles en los que se encontraba enmarcado el PAS en función de la evaluación final, y el nivel que se le requería en cada caso.

Tanto las acciones formativas como las sesiones de análisis se realizaron por formadores internos de la UNIA.

G4: Trabajo en Equipo

a. Formación

Las acciones formativas fueron llevadas a cabo por formadores del Instituto de Fomento y Mercado (IAFM), contratado para la formación del personal en esta competencia y llevada a cabo entre los meses de diciembre de 2009 y febrero de 2010. La duración de estas acciones fue de 10 horas por edición.

Con la realización de este curso se pretendió facilitar al PAS de la formación necesaria para conocer la esencia del trabajo en equipo, que el equipo trabaje de forma productiva y creativa, analizar los conflictos y sus causas para abordar su resolución así como a saber afrontar de manera eficaz los conflictos que se manifiestan el día a día.

b. Equipos de Trabajo

Para la realización de las prácticas de esta competencia, se propuso al PAS que participara en reuniones, afines o no a su unidad funcional, pudiendo actuar en calidad de:

- **Observador**
- **Miembro**
- **Coordinador**

Para la realización de estas actividades se les facilitó una ficha, en función de las conductas observables según el papel que representara en cada caso y que se debería cumplimentar para el informe final de desarrollo. (Ver Anexo).

c. Lecturas guiadas

El objetivo de las lecturas consistió en documentar y difundir, a partir de una lectura comprensiva, las conclusiones obtenidas, a veces, las menos, a través de un foro de no más de una hora de duración, para su aplicación al puesto de trabajo y por ende, al equipo y a la organización.

Las lecturas sobre trabajo en equipo fueron facilitadas por el Instituto Andaluz de Formación y Mercado y se adjuntan en el Anexo.

El periodo de ejecución de los Planes de desarrollo del PAS finalizó el 31 de diciembre de 2010, debiendo enviarse toda la documentación resultante por los Responsables de desarrollo a esta Sección antes del 31 de enero de 2011.

La documentación enviada por el Personal a sus respectivos Responsables consistió en un informe en el que se reflejaba las acciones que habían realizado en las dos competencias genéricas sobre las que se habían realizado los planes de desarrollo, aportando sus conclusiones acerca de las mismas. A su vez los Responsables de desarrollo realizaron un resumen de las actividades realizadas por el conjunto del Personal asignado, dando traslado de los mismos a esta Sección para su verificación, realización del Informe final de resultados de los Planes de desarrollo y archivo. Toda la documentación, tanto de los Responsables de desarrollo como del PAS, se encuentra a disposición en la Sección de Planificación y Formación de RR.HH.

3.2 EVALUACIÓN

En cuanto a la evaluación de los planes de desarrollo habría que destacar en primer lugar la participación activa del personal de administración y servicios y su implicación en la realización de las acciones formativas, demandadas en la mayoría de los casos por el propio personal.

La participación del PAS en algunas de las acciones formativas, según el Plan de desarrollo ejecutado, ha sido del 92,36% del total, que a finales de 2010 era de 144 personas y que, en función del ámbito de aplicación establecido 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, ha cumplido con el requisito de duración mínima de permanencia en la UNIA para la realización de la evaluación de competencias, que está establecido en 6 meses.

Hay que aclarar, que en este porcentaje están incluidos los 12 miembros del personal que accedieron después de la evaluación realizada en 2008, ya que a instancias de la Gerencia, al ser un grupo reducido de personal de nuevo acceso, se vio la posibilidad de que aunque ya estaban realizadas la mayoría de las actividades formativas, y puesto que superaban los 6 meses preceptivos de permanencia en la Institución, podrían acceder a aquellas acciones que aún se estaban realizando y, por lo tanto, en la medida de lo posible, tuvieran también un Plan de desarrollo personalizado.

El 7,64% del PAS restante no ha realizado ninguna de las acciones establecidas en los planes por los siguientes motivos:

- Baja maternal
- Causas excepcionales
- Por no tener GAPS en ninguna competencia
- No cumplir 6 meses de duración mínima en la UNIA.

Respecto de la evaluación de las acciones formativas, siguiendo las pautas establecidas para todas las acciones que se gestionan, se ha realizado la correspondiente encuesta. A continuación se reflejan los datos globales que se recogen de las mismas, considerando los porcentajes de satisfacción que se encuentran situados en los valores 4 y 5 en una escala del 1 al 5.

Encuestas Acciones formativas	Valoración global de la acción % de respuestas con valores 4 y 5 (escala 1 a 5)	Valoración global del docente % de respuestas con valores 4 y 5 (escala 1 a 5)
Calidad/Plan Estratégico	74,19%	83,87%
Identidad Colectiva: Sesiones de Análisis	62,75%	72,55%
Trabajo en equipo	78,08%	90,41%

Tabla 1: Evaluación de las acciones formativas

Tanto en la acción formativa de Calidad/Plan Estratégico como las Sesiones de Análisis correspondientes a la Competencia genérica Identidad Colectiva, el personal ha sido evaluado por los formadores.

En cuanto a las acciones consensuadas entre los Responsables de desarrollo y el PAS, los porcentajes de elección son significativos:

- a. En la **G3: Identidad Colectiva**, sólo el 31,58% optó por esta acción, ya que el resto había realizado a finales de 2008 la acción formativa correspondiente a esta materia. En cuanto a las sesiones de análisis, aunque el porcentaje del PAS que optó por esta acción supone un 85,71%, la participación real y la evaluación fue de 83,05%.
- b. Respecto de la **G4: Trabajo en Equipo**, el mayor porcentaje de participación se encuentra en la realización de la formación con un 85,71%, la participación en equipos de trabajo en algunos de los roles como observador (es el rol que más se repite), miembro o coordinador es del 47,37%, y el más bajo, la elección de lecturas comprensivas relacionadas con esta competencia.

A continuación se muestra tabla descriptiva del conjunto de las acciones realizadas por el personal de administración y servicios en función de los gaps en cada competencia y del número total de PAS por cada Responsable de desarrollo, así como gráficos donde se reflejan los porcentajes de participación del PAS en las diferentes actividades y el desglose del PAS que ha participado en los PDP según la categoría profesional.

PLANES DE DESARROLLO DEL PAS						
Responsables de Desarrollo	Total PAS (*)	G3: Identidad Colectiva		G4: Trabajo en equipo		
		Formación	Sesiones de Análisis	Formación	Obs/Miem/Coord.	Lecturas
Gerente	13	---	9	11	8	---
Gerente de Sede de La Rábida	18	---	18	18	9	4
Gerente de Sede de Baeza	18	17	18	17	8	---
Gerente de Sede de Málaga	7	4	7	7	6	---
Vicegerente	11	1	8	11	2	3
Director de Biblioteca	8	5	8	8	---	8
Director del Área G. Económica y RR.HH.	11	8	8	10	---	3
Directora del Área de Gestión Académica	13	---	12	12	13	---
Director del Área TIC's	5	1	4	4	3	---
Coordinadora del Área de Acc. Cultural y Part. Social	2	1	1	---	---	---
Titulada Superior de Prensa e Información	1	1	1	1	1	---
Jefe de Servicio de Ordenación Académica Sede La Rábida	9	1	9	9	7	7
Jefe de Servicio de Ord. Académica - Sede de Baeza	6	---	3	6	---	---
Jefe de Gestión de Enseñanza Virtual	2	2	2	2	2	---
Jefe de Sección de Gestión Económica – Sede Baeza	2	1	1	2	---	---
Jefa del Gabinete del Rector	1	---	---	---	1	1
Jefa de la Secretaría del Rectorado	6	---	5	3	3	---
TOTAL	133	42	114	121	63	26

Tabla 2: Resultados de ejecución de los Planes de Desarrollo del PAS

(*) Los resultados que se reflejan corresponden al total del PAS que tienen las competencias definidas y que han dado derecho a la percepción del segundo nivel del acuerdo sobre el Complemento de Productividad.

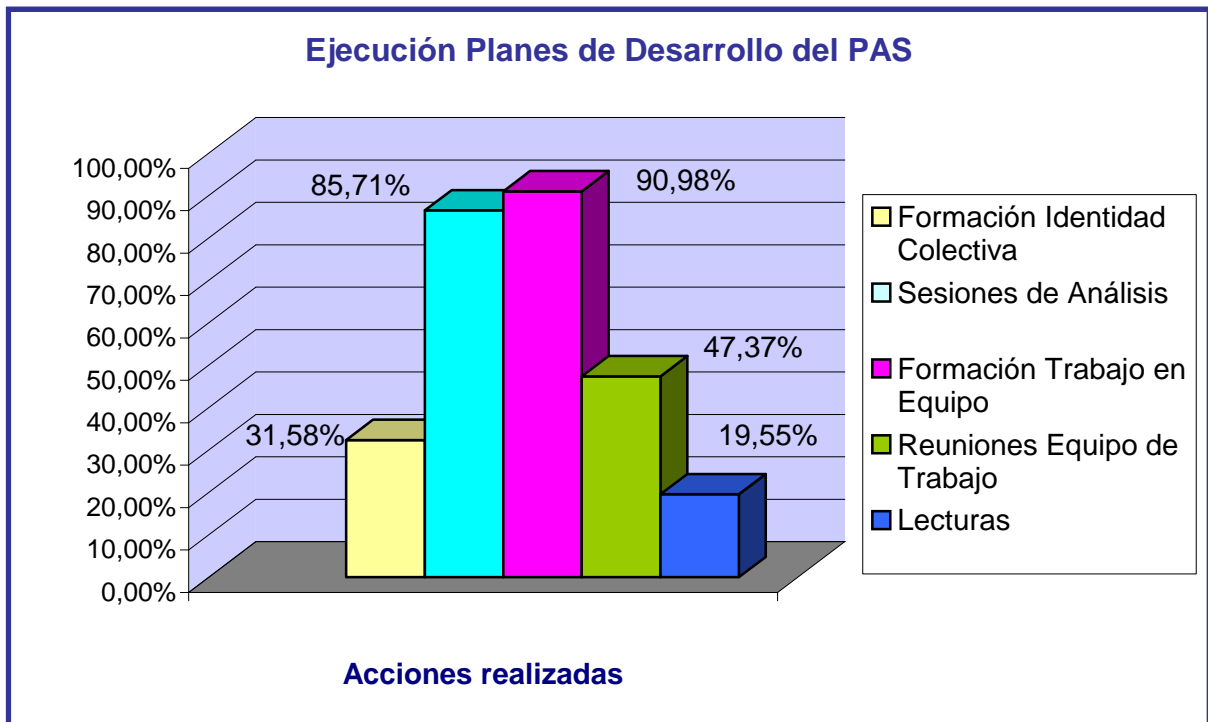


Gráfico 1: Porcentajes de ejecución de las distintas acciones

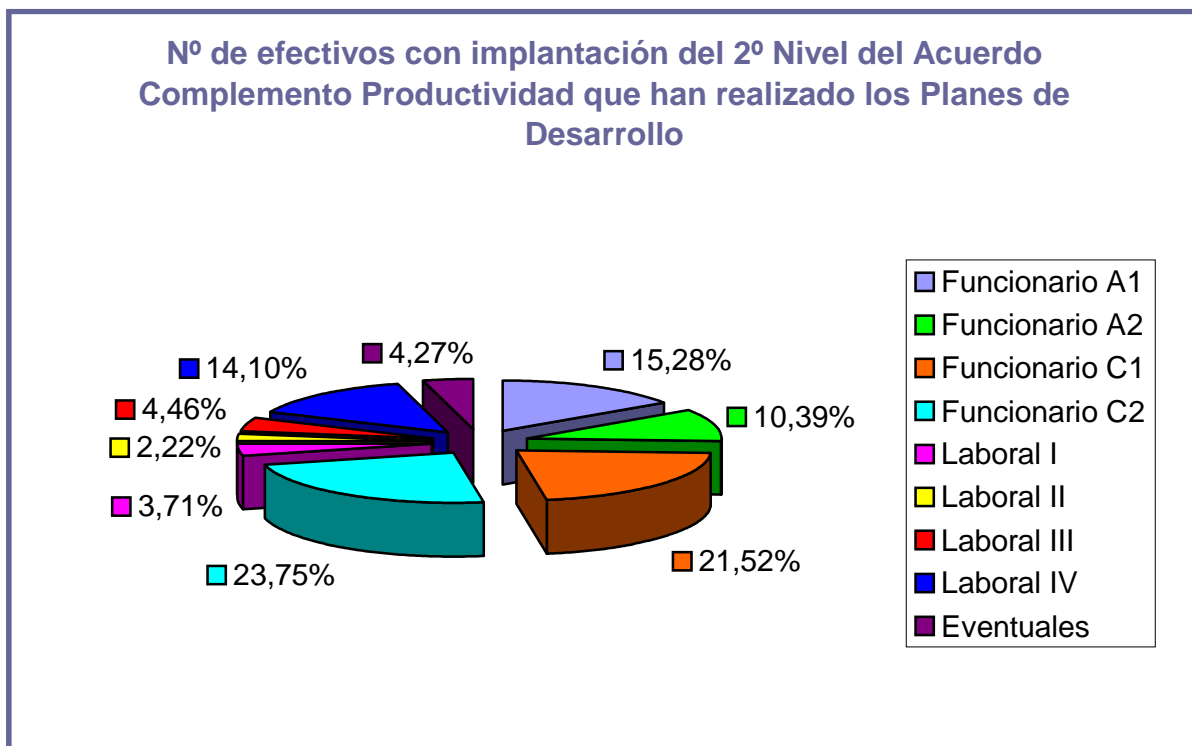


Gráfico 2: Desglose por categoría laboral del nº de efectivos con implantación del 2º Nivel del Acuerdo que han realizado los Planes de desarrollo.

3.3 CONCLUSIONES

Una vez finalizados los Planes de desarrollo, y dado que el desarrollo del personal es un proceso continuo, se reevaluarán las competencias genéricas sobre las que se han realizado los PDP, paralelamente, se irá midiendo la eficacia de los planes de desarrollo así como los gaps en dichas competencias.

Las principales conclusiones que se observan en el proceso de implantación de la gestión por competencias y de los resultados de los PDP son las siguientes:

- La implicación del personal de administración y servicios en la ejecución de los planes de desarrollo.
- La implicación de los Responsables de desarrollo en la realización y puesta en marcha de los PDP ha sido variable.
- Demandas de formación del PAS para el perfeccionamiento de sus funciones en el puesto de trabajo adscrito e implementación de los conocimientos adquiridos en las competencias genéricas de forma más práctica.
- Debido al tiempo transcurrido entre la evaluación final del PAS, febrero 2008, y la ejecución de algunas de las acciones formativas pertenecientes a los Planes de desarrollo, algunos miembros del personal habían cambiado de adscripción en su puesto de trabajo, en algunos casos debido a las oposiciones de promoción interna celebradas en la UNIA, en otras por cambios en el reparto de efectivos por cargas de trabajo de unas áreas a otras.
- En algunos casos, algunos miembros del PAS, y a iniciativa de su responsable de desarrollo, no han ejecutado las acciones previstas en su plan, ya que a lo largo del periodo de ejecución de los planes, han realizado trabajos y funciones que han hecho que superen el nivel que tenían en la evaluación en 2008 y alcanzaran el nivel requerido por la institución, como por ejemplo, el caso de aquellos que han intervenido en la realización del nuevo Plan Estratégico 2010/2014.
- Desconocimiento del una gran parte del PAS del manual de procesos correspondiente a su área, lo cual afecta a las competencias, ya que estas como variables de control, son determinantes en los resultados. En algunos casos, son poco conscientes de sus planes de desarrollo.

Fdo.: Carolina Jurado Márquez
Sección de Planificación y Formación de RR.HH:

ANEXO

I. Bibliografía facilitada por el Instituto de Formación y Mercado para la realización de las Lecturas correspondientes a la G4: Trabajo en Equipo

- **Cómo sanar la "anemia organizacional"**
Daniel Primo Niembro
Tatum, consultoría comercial, de marketing y de personas
- **Aportaciones del liderazgo positivo (I): las vitaminas en el trabajo. El bienestar psicológico para retener el talento**
Francisco Javier Cantera Herrero y José luís Yañez Gordillo
Grupo BLC
- **Cuide su equipo, riegue sus geranios**
David Cuadrado i Salido
Viventia (Sobre una idea original Laura Díez-Cascón, de MC Mutual)
- **Ferrovial Agromán: Cómo conseguir la excelencia en la gestión de equipos**
 - Fernando Morales Costales, Juan José Roderia Prieto, Francisco Javier Morales Segura y Alfonso Alonso Parga
 - Ferrovial Agromán y ADS (Advance Strategic Consulting)
- **El pensamiento grupal: cuando no sabemos trabajar en equipo**
Rafael González Alonso
People Excellence
- **Conquista a tus empleados**
Eva Rodríguez
www.emprendedores.es
- **La Identificación de los roles de equipo en Warner Bros. Park**
Consuelo Carreras Miguel
All Action Outdoor Events
- **Rankings internacionales de satisfacción laboral**
Sandra M^a Sánchez Cañizares, Fernando J. Fuentes García y Carlos Artacho Ruiz.
Universidad de Córdoba
- **Campeonato de mundo de rallies: Un estudio comparativo sobre el trabajo en equipo japonés y occidental.**
Salvador Cañellas Pujals, Manel Rajadell Carreras y Olga Pons Peregort
Universidad Politécnica de Cataluña

- Las tres perspectivas necesarias en la dirección de empresas
José Ramón Pin Arboledas y Mariano Villalonga Elorza
IESE-Business School y GesDirección

II. Fichas pertenecientes al Plan de Actuación Marco que se han utilizado para la realización de las actividades correspondientes a los reuniones de equipos correspondiente a la G4: Trabajo en Equipo.