

## **Gestión por Competencias**

**Universidad Internacional de Andalucía**

# Plan Marco de Gestión por Competencias



La puesta en marcha de la gestión por competencias en la Universidad Internacional de Andalucía tuvo lugar con las jornadas de formación de los días 12 y 13 de diciembre 2007, en las que participaron tanto el equipo de gerencia como los responsables de diferentes áreas y secciones. Previamente, en octubre de 2008, se había constituido una Comisión para el seguimiento del Acuerdo del complemento de productividad ligado a la mejora y la calidad de los servicios, en el que figuraba, entre otras, la implantación de un modelo de gestión por competencias.

La Comisión realizó una sesión informativa a todo el Personal de Administración y Servicios el día 17 de diciembre de 2007 en la sede de Baeza.

En enero de 2008 se realizaron reuniones de trabajo en las que se concretaron y definieron las competencias genéricas y se elaboró el documento base.

A continuación, en febrero, se realizan las jornadas formativas y la autoevaluación. Seguidamente los responsables previamente designados, realizaron la evaluación del personal que les había sido asignado (marzo y abril de 2008).

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

El 1 de octubre de 2007 se constituyó la citada Comisión para el seguimiento del Acuerdo de Productividad, que elaboró el catálogo de competencias, redactó el diccionario de las mismas, definió los niveles requeridos para cada uno de los puestos de la relación de puestos de trabajo y desarrolló el protocolo del valor de la evaluación final.

En la actualidad, la Gerencia, con el apoyo de la Sección de Planificación y Formación de RRHH, y en colaboración con el Instituto Andaluz de Tecnología, ha formulado el Plan de Acción Marco.

**El Plan Marco pretende ser el documento que contribuya a la definición y de continuidad y coherencia a las actuaciones de la universidad en materia de gestión por competencias.**

<b>Objeto</b>	Articular el desarrollo de competencias en la UNIA
<b>Alcance</b>	Competencias genéricas
<b>Elementos de entrada</b>	Diccionario de Competencias
	Misión y visión. Plan Estratégico
	Recursos para el desarrollo existentes en la UNIA
	Condicionantes y limitaciones

## Catálogo de Competencias Genéricas

El catálogo de competencias genéricas de la UNIA, está compuesto por 5 competencias:

**Orientación al usuario:** Capacidad para dar respuesta a la demanda de los usuarios, interpretando sus necesidades así como para dar satisfacción a los mismos con niveles de eficiencia y calidad.

1	Establece relaciones correctas con el usuario. Ofrece respuesta estándar a las demandas del usuario
2	Identifica y analiza las necesidades del usuario. Facilita información complementaria y alternativas
3	Se anticipa a las necesidades y establece compromisos personales con los usuarios. Asume responsabilidad personal aportando soluciones a medida
4	Organiza y planifica su trabajo en función de las necesidades y expectativas del usuario. Participa en la elaboración de guías y cartas de servicio

**Mejora Continua:** Capacidad para la búsqueda de soluciones y propuestas de mejora adaptando y modernizando los procesos y metodologías mediante el aprendizaje y la investigación continua .

1	Utiliza los procesos y metodologías preestablecidos . Implementa las propuestas de mejora establecidas. Participa en actividades formativas.
2	Identifica nuevas variables para la búsqueda de soluciones alternativas a los procesos. Busca y propone nuevas actividades formativas.
3	Modifica y desarrolla nuevas metodologías. Modifica y aporta nuevas soluciones a las propuestas de mejora establecidas. Aplica los conocimientos obtenidos.
4	Mide los resultados y los revisa sistemáticamente con el objeto de mejorar las actuaciones. Aporta nuevas propuestas de mejora ante nuevos retos para conseguir objetivos de área, servicio o unidad. Difunde los conocimientos obtenidos.

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

1	Conoce la misión y la visión de la universidad y los objetivos estratégicos definidos en su Plan Estratégico
2	Orienta su comportamiento y su actividad a los objetivos estratégicos de la universidad
3	Profundiza y desarrolla en la práctica los objetivos estratégicos de la universidad aportando soluciones y propuestas acordes con ellos
4	Genera en su entorno y en su actividad cotidiana compromiso y adhesión a la universidad y a sus objetivos.

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

1	Participa y coopera en el funcionamiento del equipo.
2	Informa y comunica a los integrantes del equipo los avances y dificultades encontradas, ofrece ayuda y pide colaboración para solucionar los problemas.
3	Comparte con los miembros del grupo recursos y asume las decisiones del grupo.
4	Motiva el trabajo y reconoce méritos a sus compañeros, así como asume críticas y reconduce su aportación centrando sus acciones personales en el éxito del equipo. Resuelve los conflictos del grupo involucrándose personalmente.

**Capacidad de Adaptación:** Capacidad de orientar la propia conducta para alcanzar los objetivos cuando surgen nuevas necesidades, nuevos datos o cambios en el entorno

1	Disposición para adaptarse a los cambios cuando le son sugeridos
2	Reconoce nuevas situaciones y se adapta a los cambios afrontándolos eficazmente.
3	Resuelve situaciones complejas poniendo de manifiesto una capacidad para cambiar sus convicciones y para la revisión crítica.
4	Pone en marcha cambios y manifiesta capacidad para motivar a los grupos de trabajo hacia éstos cambios.

## Establecimiento de prioridades de desarrollo

---

Una vez realizada la evaluación de competencias y obtenidos los desfases individuales de cada persona (desajuste entre el nivel de competencia requerido y el nivel existente), la gerencia establecerá las prioridades de desarrollo de competencias.

Estas prioridades se desprenden del análisis del GAP organizacional, que permite conocer el desajuste a nivel global de toda la Universidad.

Para cada competencia este análisis se centra en:

- N° de desfases totales
- Distribución de desfases por sede
- N° de personas que no poseen la competencia y deben desarrollar el nivel 1
- N° de personas deben avanzar del nivel 1 al nivel 2
- N° de personas deben avanzar del nivel 2 al nivel 3
- N° de personas deben avanzar del nivel 3 al nivel 4
- Criticidad de la competencia para la organización

## Proceso de desarrollo de competencias genéricas

---

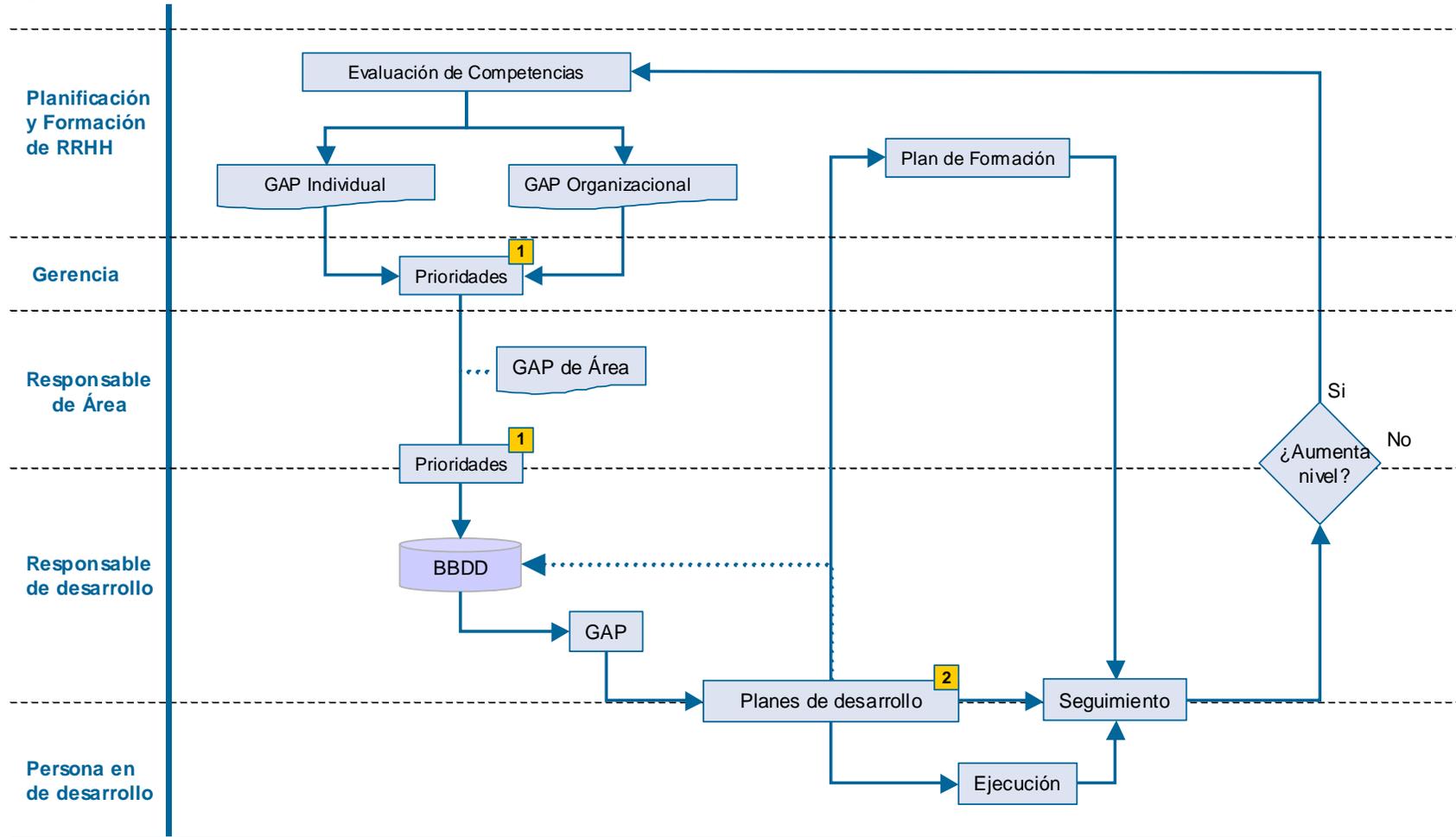
Con el fin de facilitar la comprensión y unificar la forma de proceder en la UNIA para desarrollar las competencias, se establece el proceso a seguir en esta primera etapa (desarrollo de competencias genéricas).

## 1. Responsabilidades

En este proceso la responsabilidades son:

- Sección de Planificación y Formación de Recursos Humanos:
  - Obtención de los GAP de competencias
  - Diseño y Gestión del Plan de Formación de la UNIA, en el seno de la comisión de Formación
  - Asesoramiento, puesta en marcha, seguimiento y evaluación global.
  
- Gerencia:
  - Establecimiento de prioridades y comunicación a Responsables de Área y responsables de desarrollo.
  - Designación de los responsables de desarrollo y las correspondientes adscripciones.
  - Diseño y Gestión de acciones colectivas en colaboración con la Sección de Planificación y Formación
  - Difusión, comunicación , sensibilización e implantación del Plan y sus acciones.
  
- Responsables de Área:
  - Informar y ser informados de los avances de los planes de desarrollo de competencias de las personas a su cargo.
  
- Responsables de desarrollo
  - Realización, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo de las personas asignadas.
  - Asesoramiento, puesta en marcha, seguimiento y evaluación global de los Plan Personales de desarrollo.
  
- Personas en Desarrollo:
  - Participación en el diseño del Plan de desarrollo
  - Ejecución y evaluación de las acciones establecidas

## 2. Diagrama de proceso



**1** Otras entradas para el establecimiento de prioridades: Misión, Visión, Plan Estratégico

**2** Para cada persona y competencia a desarrollar

## 3. Ficha de proceso

<b>UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCIA</b>		<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>PROCESO</b> Desarrollo de personas		<b>PROPIETARIO</b> Gerencia	
<b>MISIÓN</b> Desarrollar las competencias genéricas que requieren el personal de la Universidad		<b>DOCUMENTACIÓN</b> Plan Marco de Actuación GAP Organizacional en vigor Inventario de acciones	
<b>ALCANCE</b> Empieza con la necesidad de desarrollo del personal Incluye prioridades, confección, seguimiento y evaluación de planes de desarrollo personales Termina con mayores niveles de competencia a los existente inicialmente			
<b>ENTRADAS</b> Diccionario de competencias GAP Individual GAP organizacional	<b>PROVEEDORES</b> Gerencia Planificación y Formación RRHH Personal de la UNIA Comisión de Formación Empresas externas	<b>SALIDAS</b> Desarrollo integral de las personas	<b>CLIENTES</b> Personal de Administración y Servicios de la UNIA
<b>REGISTROS</b> Planes de Desarrollo Personales Seguimiento de los planes de desarrollo			
<b>VARIABLES DE CONTROL</b> Liderazgo Proactividad Comunicación Herramienta informática de gestión			
<b>INDICADORES</b> <u>Eficacia de los Planes de Desarrollo:</u> • N° de personas que logran el nivel deseado x 100 / N° de planes de desarrollo  <u>Reducción del desajuste organizacional</u> • (Total Gap Inicial por competencia – Total Gap Final por competencia) x 100 / Total Gap Inicial por competencia		<b>PERIODICIDAD</b> Anual, con seguimiento  semestral	

-Ficha de proceso: "Desarrollo de personas"-

## Planes de desarrollo personales (PDP)

---

La gestión de todas las actividades que conlleva el proceso de desarrollo de personas en la UNIA se realizará mediante una herramienta informática.

A partir de los datos contenidos (catálogo de competencias, evaluaciones y desfases personales y organizacional) de esta aplicación informática se elaborará una ficha con el Plan de Desarrollo de cada persona, que contendrá:

1. Datos personales: Nombre y apellidos, área a la que pertenece y puesto que desempeña.
  2. Perfil de competencias:
    - Competencias y niveles que se le requieren
    - Competencias y niveles que posee
    - GAP Competencial
  3. Planes de Actuación: Este apartado se rellenará conjuntamente entre la persona que va a desarrollar la competencia y el responsable de desarrollo designado. Se concretará las competencias y niveles en los que se va a actuar (teniendo en cuenta las prioridades establecidas por la organización). Para cada competencia a desarrollar se especifica:
    - Responsable de Desarrollo
    - Tutor/Profesor/Persona de referencia propuesta
    - Objetivo: meta a alcanzar con la realización de acciones (nivel deseado)
    - Acciones: actividades a realizar para el desarrollo de una competencia.
    - Fechas de ejecución
    - Tiempo previsto (horas)
    - Seguimiento
- Aspectos a tener en cuenta a la hora de realizar los planes de desarrollo:
- Debe ser útil, que se adapte a la organización y a las prioridades establecidas.

- Debe establecer desde el principio el nivel que se desea conseguir y los mecanismos que permitirán evaluar si se logran los resultados esperados.
- Debe utilizar de forma óptima de los recursos en relación a los objetivos a alcanzar.
- Las acciones deberán tener en cuenta las oportunidades que ofrecen de recursos disponibles.
- El Plan de Desarrollo tiene que ser asumido y validado por la persona que se desarrolla y su responsable.
- El nº y tipo de acciones a realizar debe ser compatible con el trabajo diario y con los compromisos adquiridos por la organización.

### **Estrategias para el desarrollo de competencias**

---

Se entiende por estrategia de desarrollo un conjunto de acciones coordinadas y planificadas, encaminadas a la adquisición de un nivel de competencia determinado.

Para ello, en la organización se dispone de una serie de recursos (internos y externos) que se podrán utilizar para el desarrollo de las competencias. La utilización de los recursos internos favorecerá a su vez la consolidación de los objetivos estratégicos de la UNIA, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Como se ha comentado anteriormente, cada persona debe tomar parte activa en el proceso de desarrollo de las competencias; ya que, desde la participación y la experiencia, las personas podrán llevar al plano consciente, las dimensiones tanto cognitivas como conductuales logrando hacer sus propios descubrimientos y aprendizajes de valor, y tomando conciencia de sus competencias y posibles áreas de desarrollo.

Los **recursos** para el desarrollo más destacables son:

- Recursos Humanos: debemos resaltar la importancia que adquiere la experiencia y capacidad de personas con niveles de competencia adecuados en el desarrollo de competencias de otras personas de la UNIA.

Dentro de los recursos humanos distinguimos las siguientes figuras:

- Persona de referencia (PR): persona de la UNIA que posee un nivel de competencia perseguido en un plan de desarrollo. Podrá dar apoyo y seguir las actividades definidas dentro de una actividad.
  - Formador interno (FI): persona experta en determinadas materias, con formación en metodologías didácticas y con experiencia en la impartición de actividades formativas.
- Documentos: se podrán utilizar como recursos para el desarrollo de las competencias documentos internos como son documentos de proyectos, informes, memorias, catálogos, entre otros.

También serán de gran utilidad documentos externos como artículos de revistas, artículos e informes encontrados en Internet, documentación de formación, entre otros.

- Prácticas/sistemáticas de la UNIA: recursos como las comisiones, reuniones de área, etc pueden resultar de gran utilidad para el desarrollo de las competencias genéricas.

Teniendo en cuenta que el abanico de acciones para el desarrollo es muy diverso (por la potencialidad de los recursos disponibles y el tipo de competencias a desarrollar), y con el fin de facilitar la elaboración de los planes de desarrollo, se han identificado las siguientes **acciones** tipo:

- Formación
- Participación en equipos de Trabajo:
  - Como observador
  - Como miembro
  - Como director de equipo (coordinador, presidente, etc)

- Lecturas guiadas
- Sesiones de análisis

Cada una de ellas dispone de una ficha descriptiva que servirá de referencia a la hora de diseñar los planes de desarrollo.

Adicionalmente desde la gerencia se programarán otro tipo de acciones con el fin de promover y apoyar el desarrollo de competencias, como son acciones colectivas que inciden en todo el PAS de la UNIA o tutorías personalizadas, específicas para personas que ocupen puestos de trabajo con niveles requeridos 4 y que presentan desfases iguales o superiores a 2 niveles.

### **Evaluación del desarrollo de competencias**

---

Aunque este proceso es continuo y reevalúan las competencias una vez finalizados los planes de desarrollo correspondientes, periódicamente se medirá la eficacia de los planes de desarrollo y la reducción del desajuste en competencias organizacional, tal y como está establecido en la ficha de proceso.

### **Protección de Datos**

---

Dado el carácter de esta información (perfil sobre las capacidades de la persona que se va a desarrollar), se establecerán las medida necesarias que garanticen y aseguren una protección de datos de nivel medio/alto, según la ley orgánica 15/1999, de 13 de Diciembre, de protección de datos de carácter personal.

**Niveles Requeridos por puesto de trabajo**



# Definición de niveles requeridos por puesto de trabajo

Nº	DENOMINACIÓN PUESTO DE TRABAJO	LOCALIDAD	ADS	F.P.	SGR.	N.C.D.	G.1	G.2	G.3	G.4	G.5
ÁREA DE APOYO AL EQUIPO DE GOBIERNO											
1	Jefe de Gabinete del Rector	Sevilla	E				4	3	4	4	4
2	Asesor Rectorado	La Rábida	E				4	3	4	4	4
3	Asesor Rectorado	Sevilla	E				4	3	4	4	4
4	Secretaría del Rectorado	Sevilla	F	LD	A2/C1	22	3	3	3	4	3
5	Secretaría del Rectorado	Sevilla	F	LD	C1/C2	18	2	2	3	3	3
6	Coordinador de Secretaría de cargos	Sevilla	F	LD	A2/C1	22	4	3	4	4	4
7	Secretaria/o cargos	Sevilla	F	C	C1/C2	18	3	2	3	3	3
8	Secretario/a Director Sede	La Rábida	F	C	C1/C2	18	3	2	3	3	3
9	Secretario/a Director Sede	Baeza	F	C	C1/C2	18	3	2	3	3	3
10	Secretario/a Director Sede	Málaga	F	C	C1/C2	18	3	2	3	3	3
ÁREA DE GERENCIA											
11	Gerente	Sevilla	F	LD	A1	30	4	4	4	4	4
12	Vicegerente	Sevilla	F	LD	A1	29	4	4	4	4	4
13	Secretario/a Gerencia	Sevilla	F	C	C1/C2	18	2	2	2	3	3
14	Puesto de apoyo	Sevilla	F	C	C2/C1	16	1	1	2	3	2
15	Puesto base	Sevilla	F	C	C2	15	1	1	2	3	2
16	Gerente de Sede	La Rábida	F	LD	A1	29	4	4	4	4	4
17	Puesto de apoyo	La Rábida	F	C	C2/C1	16	1	1	2	3	2
18	Puesto base	La Rábida	F	C	C2	15	1	1	2	3	2
19	Gerente de Sede	Baeza	F	LD	A1	29	4	4	4	4	4
20	Puesto de apoyo	Baeza	F	C	C2/C1	16	1	1	2	3	2
21	Puesto base	Baeza	F	C	C2	15	1	1	2	3	2
22	Gerente de Sede	Málaga	F	LD	A1	29	4	4	4	4	4
23	Puesto de apoyo	Málaga	F	C	C2/C1	16	1	1	2	3	2
24	Puesto base	Málaga	F	C	C2	15	1	1	2	3	2
ÁREA DE CONTROL INTERNO											
25	Servicio de Control Interno	Sevilla	F	LD	A1	29	3	4	3	4	4
ÁREA DE GESTIÓN ECONÓMICA Y DE RECURSOS HUMANOS											
26	Director Área Económica y de Recursos Humanos	Sevilla	F	LD	A1	27	4	4	4	4	4
27	Sección	La Rábida	F	C	A1/A2	25	4	4	4	4	4
28	Sección de Gestión de Proyectos	Sevilla	F	C	A1/A2	25	3	3	3	4	3
29	Unidad de Gestión de Proyectos	Sevilla	F	C	C1/C2	18	2	2	2	3	2
30	Sección de Gestión Económica y Contratación .	Sevilla	F	C	A1/A2	25	3	3	3	4	3
31	Unidad de Gestión Económica y Contratación	Sevilla	F	C	C1/C2	18	2	2	2	3	2
32	Sección de Gestión Económica,	La Rábida	F	C	A1/A2	25	3	3	3	4	3
33	Unidad de Gestión Económica	La Rábida	F	C	C1	20	2	2	2	3	2
34	Sección Gestión Económica.	Baeza	F	C	A1/A2	25	3	3	3	4	3
35	Unidad de Gestión Económica	Baeza	F	C	C1/C2	18	2	2	2	3	2
36	Sección Gestion Económica	Málaga	F	C	A2/C1	22	3	3	3	4	3
37	Unidad de Gestión Económica	Málaga	F	C	C1/C2	18	2	2	2	3	2
38	Sección de Convenios y Subvenciones	Sevilla	F	C	A1/A2	22	3	3	3	4	3
39	Sección Personal y Nóminas	Sevilla	F	C	A2/C1	22	3	3	3	4	3
40	Unidad de Personal de Administración y Servicios	Sevilla	F	C	C1/C2	18	2	2	2	3	2
41	Unidad de Nóminas	Sevilla	F	C	C1/C2	18	2	2	2	3	2
42	Sección de Planificación y Formación de RRHH	Sevilla	F	C	A2/C1	22	3	3	3	4	3

# Definición de niveles requeridos por puesto de trabajo

## ÁREA DE GESTIÓN ACADÉMICA

43	Director Área Académica	Sevilla	F	LD	A1	28	4	4	4	4	4
44	Unidad de apoyo a la Oficina de Estudios de Posgrado	Sevilla	F	C	C1/C2	18	2	2	2	3	2
45	Sección Ordenación Académica.	Sevilla	F	C	A1/A2	25	3	3	3	4	3
46	Unidad de Ordenación Académica	Sevilla	F	C	C1/C2	18	2	2	2	3	2
47	Sección Alumnos.	Sevilla	F	C	A2/C1	22	3	3	3	4	3
48	Unidad de Alumnos	Sevilla	F	C	C1/C2	18	2	2	2	3	2
49	Sección de Becas	Sevilla	F	C	A2/C1	22	3	3	3	4	3
50	Sección Títulos	Sevilla	F	C	A2/C1	22	3	3	3	4	3
51	Servicio Ordenación Académica	La Rábida	F	LD	A1	27	4	4	4	4	4
52	Sección Ordenación Académica	La Rábida	F	C	A1/A2	25	3	3	3	4	3
53	Unidad de Ordenación Académica	La Rábida	F	C	C1/C2	18	2	2	2	3	2
54	Sección Alumnos	La Rábida	F	C	A1/A2	25	3	3	3	4	3
55	Unidad de Alumnos	La Rábida	F	C	C1	20	2	2	2	3	2
56	Servicio Ordenación Académica	Baeza	F	LD	A1	27	4	4	4	4	4
57	Sección Ordenación Académica	Baeza	F	C	A2/C1	22	3	3	3	4	3
58	Unidad de Ordenación Académica	Baeza	F	C	C1/C2	18	2	2	2	3	2
59	Sección Alumnos	Baeza	F	C	A1/A2	25	3	3	3	4	3
60	Unidad de Alumnos	Baeza	F	C	C1	20	2	2	2	3	2
61	Sección Orden. Académ.	Málaga	F	C	A2/C1	22	3	3	3	4	3
62	Técnico especialista CAEI	La Rábida	F	C	A1	25	4	3	4	4	4
63	Técnico especialista CAEDER	Baeza	F	C	A1	25	4	3	4	4	4
64	Técnico de apoyo a la docencia e investigación	Sevilla	L		I		4	3	4	4	4
65	Técnico de apoyo a la docencia e investigación	Málaga	L		I		4	3	4	4	4
66	Técnico de apoyo a la docencia e investigación	Málaga	L		II		4	3	4	4	3

## ÁREA DE GESTIÓN DE LAS TICs

67	Director de Área TIC	Sevilla	F	LD	A1	27	4	4	4	4	4
68	Coordinador Administración Electrónica	Sevilla	F	LD	A1	26	4	4	4	4	4
69	Jefe de Gestión de Aplicaciones Corporativas y Portal	Sevilla	F	C	A1/A2	25	4	4	4	4	4
70	Técnico de informática	Sevilla	F	C	C1	18	2	2	2	3	2
71	Jefe de Gestión de Sistemas y Comunicaciones	Sevilla	F	C	A1/A2	25	3	4	3	4	4
72	Gestor de sistemas y comunicaciones	Sevilla	F	C	A2/C1	22	2	2	2	4	3
73	Jefe de Gestión de Microinformática y soporte a usuarios	Sevilla	F	C	A1/A2	25	4	4	4	4	4
74	Técnico de informática	Sevilla	F	C	C1	18	2	2	2	3	2
75	Técnico de informática	La Rábida	F	C	C1	18	3	3	2	3	3
76	Técnico de informática	Baeza	F	C	C1	18	3	3	2	3	3
77	Jefe de Gestión de Enseñanza Virtual	Málaga	F	C	A1/A2	25	4	4	4	4	4
78	Gestor de enseñanza virtual	Málaga	F	C	A2/C1	22	3	2	3	4	3
79	Técnico de informática	Málaga	F	C	C1	20	3	2	3	3	2
80	Técnico de informática	Málaga	F	C	C1	18	2	2	2	3	2

## ÁREA DE REGISTRO

81	Sección Registro	Sevilla	F	C	A2/C1	22	4	4	4	4	3
82	Unidad de Registro	Sevilla	F	C	C1/C2	18	3	2	3	3	2
83	Unidad de Registro	La Rábida	F	C	C1	20	3	2	3	3	3
84	Unidad de Registro	Baeza	F	C	C1/C2	18	3	2	3	3	3
85	Unidad de Registro	Málaga	F	C	C1/C2	18	3	2	3	3	3

# Definición de niveles requeridos por puesto de trabajo

## ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD

86	Sección de Planificación y Calidad	Sevilla	F C	A2/C1	22	4	4	4	4	4
87	Unidad de Planificación	Sevilla	F C	C1/C2	18	2	2	3	3	2
88	Unidad de Calidad	Sevilla	F C	C1/C2	18	2	2	3	3	2
89	Adjunto al Área de Planificación y Calidad	Sevilla	F C	A1	27	4	4	4	4	4

## ÁREA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

90	Director Área de Gestión de la Comunicación	Sevilla	E			4	4	4	4	4
91	Titulado superior prensa e información.	Sevilla	L	I		4	3	4	4	3
92	Titulado superior prensa e información.	La Rábida	L	I		4	3	4	4	3
93	Titulado superior prensa e información.	Baeza	L	I		4	3	4	4	3
94	Técnico de Grado Medio (Comunicación corporativa)	Sevilla	L	II		4	3	4	4	3
95	Técnico Especialistas de Artes Gráficas	Sevilla	L	III		2	2	4	4	3
96	Unidad de Información	Sevilla	F C	C1	20	4	2	4	3	3

## ÁREA DE ACCIÓN CULTURAL Y PARTICIPACIÓN SOCIAL

97	Coordinador Área de Acción Cultural y PS (TSAC)	Sevilla	L	I		4	4	4	4	4
98	Técnico Especialista Actividades Culturales	Sevilla	L	III		2	2	3	3	3
99	Encargado de Equipo de Producción Cultural	Sevilla	L	III		2	2	3	3	3
100	Técnico Especialista Actividades Culturales	La Rábida	L	III		3	2	3	3	3
101	Técnico Especialista Actividades Culturales	Baeza	L	III		3	2	3	3	3
102	Unidad de Gestión Programa de Cooperación	Sevilla	F C	C1/C2	18	2	2	3	3	3

## ÁREA CRAI

103	Director de Biblioteca	La Rábida	F LD	A1	27	4	4	4	4	4
104	Ayudante Biblioteca	La Rábida	F C	A2	22	3	3	3	3	3
105	Apoyo a Biblioteca	La Rábida	F C	C1	18	2	2	2	3	2
106	Sección de Biblioteca	Baeza	F C	A1/A2	25	4	3	4	4	3
107	Apoyo a Biblioteca	Baeza	F C	C1	18	2	2	2	3	2
108	Sección de Publicaciones	Sevilla	F C	A1/A2	25	4	3	4	3	4
109	Titulado superior medios audiovisuales	La Rábida	L	I		4	4	4	4	4
110	Técnico auxiliar de Medios Audiovisuales	La Rábida	L	IV		1	2	3	3	2

## ÁREA DE SERVICIOS GENERALES

111	Conductor mecánico	Sevilla	L	III		2	1	1	2	1
112	Téc, Esp.Servicios Técnicos Obras Equip. Y Mant,	Sevilla	L	III		3	3	1	3	3
113	Técnico Auxiliar Servicio Conserjería	Sevilla	L	IV		2	1	1	3	2
114	Titulado grado medio. Administrador de residencia	La Rábida	L	II		4	4	3	4	4
115	Coordinador Conserjería	La Rábida	L	III		3	2	2	3	3
116	Técnico Auxiliar Servicio Conserjería	La Rábida	L	IV		2	1	1	3	2
117	Técnico Auxiliar Servicio Conserjería	La Rábida	L	IV		2	1	1	3	2
118	Encargado Equipo STOEM	La Rábida	L	III		3	2	1	3	3
119	T.A.S.T.O. Y E.	La Rábida	L	IV		2	1	1	3	2
120	Titulado grado medio, administrador de residencia	Baeza	L	II		4	4	3	4	4
121	Téc, Esp.Servicios Técnicos Obras Equip. Y Mant,	Baeza	L	III		3	3	1	3	3
122	T.A.S.T.O. Y E.	Baeza	L	IV		2	1	1	3	2
123	Técnico Auxiliar Servicio Conserjería	Baeza	L	IV		2	1	1	3	2
124	Técnico auxiliar de Hostelería	Baeza	L	IV		2	1	1	3	2

**GAP organizacional**



A partir de primera evaluación de competencias existentes en la UNIA y de los desfases individuales respecto a los niveles de competencias requeridos, se ha obtenido el desajuste a nivel global de toda la organización (gap organizacional), de cara al establecimiento de prioridades de desarrollo.

Habiéndose evaluado **134 personas**, el GAP organizacional<sup>1</sup> de la UNIA es:

Nivel requerido	1		2		3			4				TOTAL
	0	1	0	2	1	0	3	2	1	0		
Desfases	1	1	2	1	2	3	1	2	3	4		
<b>Competencias</b>												
<b>G1</b> Orientación al usuario	2	10	1	17	0	0	22	10	0	0	<b>62</b>	
<b>G2</b> Mejora continua	3	6	0	20	5	0	11	9	1	0	<b>55</b>	
<b>G3</b> Identidad colectiva	10	28	10	10	14	2	13	7	7	1	<b>102</b>	
<b>G4</b> Trabajo en equipo	0	1	0	44	10	2	30	15	1	0	<b>103</b>	
<b>G5</b> Capacidad de adaptación	0	25	2	26	3	0	14	11	1	0	<b>82</b>	

Del análisis de esta información se desprende que:

➔ En la competencia “**Orientación al usuario**”, existen 62 desfases:

- 3 personas no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1
- 10 personas deben avanzar del nivel 1 al nivel 2
- 27 personas deben avanzar del nivel 2 al nivel 3
- 22 personas deben avanzar del nivel 3 al nivel 4

<sup>1</sup> El nivel de competencia de cada persona es el resultado del cálculo de la media truncada entre la autoevaluación de competencias y la valoración realizada por las personas designadas por la organización para tal fin (evaluadores).

Orientación al Usuario					
Desfases	UNIA	Cartuja	Málaga	Baeza	La Rábida
De 0 a 1	3	0	0	0	3
De 1 a 2	10	1	0	2	7
De 2 a 3	27	11	4	3	9
De 3 a 4	22	10	0	6	6

-Desfases de la competencia orientación al usuario, por sedes-

⇒ En la competencia “**Mejora Continua**”, existen 55 desfases:

3 personas no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1  
 12 personas deben avanzar del nivel 1 al nivel 2  
 29 personas deben avanzar del nivel 2 al nivel 3  
 11 personas deben avanzar del nivel 3 al nivel 4

Mejora Continua					
Desfases	UNIA	Cartuja	Málaga	Baeza	La Rábida
De 0 a 1	3	0	0	0	3
De 1 a 2	12	4	1	3	4
De 2 a 3	29	14	4	7	4
De 3 a 4	11	6	0	1	4

-Desfases de la competencia mejora continua, por sedes-

⇒ En la competencia “**Identidad colectiva**”, existen 102 desfases:

23 personas no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1  
 49 personas deben avanzar del nivel 1 al nivel 2  
 17 personas deben avanzar del nivel 2 al nivel 3  
 13 personas deben avanzar del nivel 3 al nivel 4

Identidad Colectiva					
Desfases	UNIA	Cartuja	Málaga	Baeza	La Rábida
De 0 a 1	<b>23</b>	7	0	7	9
De 1 a 2	<b>49</b>	20	6	9	14
De 2 a 3	<b>17</b>	8	1	3	5
De 3 a 4	<b>13</b>	4	1	3	5

-Desfases de la competencia identidad colectiva, por sedes-

⇒ En la competencia “**trabajo en equipo**”, existen 103 desfases:

2 personas no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1  
 12 personas deben avanzar del nivel 1 al nivel 2  
 59 personas deben avanzar del nivel 2 al nivel 3  
 30 personas deben avanzar del nivel 3 al nivel 4

Trabajo en equipo					
Desfases	UNIA	Cartuja	Málaga	Baeza	La Rábida
De 0 a 1	<b>2</b>	0	0	0	2
De 1 a 2	<b>12</b>	3	0	1	8
De 2 a 3	<b>59</b>	22	6	15	16
De 3 a 4	<b>30</b>	16	1	8	5

-Desfases de la competencia trabajo en equipo, por sedes-

⇒ En la competencia “**Capacidad de adaptación**”, existen 82 desfases:

2 personas no poseen esta competencia y deben desarrollar el nivel 1  
 29 personas deben avanzar del nivel 1 al nivel 2  
 37 personas deben avanzar del nivel 2 al nivel 3  
 14 personas deben avanzar del nivel 3 al nivel 4

Capacidad de adaptación					
Desfases	UNIA	Cartuja	Málaga	Baeza	La Rábida
De 0 a 1	2	0	0	0	2
De 1 a 2	29	7	1	9	12
De 2 a 3	37	20	2	8	7
De 3 a 4	14	6	2	3	3

-Desfases de la competencia Capacidad de Adaptación, por sedes-

Tras el análisis de esta información, se obtienen las siguientes **conclusiones**:

1. Los mayores desfases se producen en las competencias **“Trabajo en equipo”** e **“Identidad colectiva”** con 102 y 103 personas con desfases, respectivamente.
2. Dentro de estas competencias existe un número elevado de personas con desfases  $\geq 2$ .
3. Las competencias con inferiores niveles de desfase son **“Mejora continua”** y **“Orientación al usuario”**, con 55 y 62 personas con desfases, respectivamente.
4. Se consideran críticas, con carácter general, las competencias “Orientación al usuario” y “Trabajo en equipo”. No obstante, los desfases en la competencia “Identidad Colectiva” obliga a situarla en un plano preferente en los Planes de desarrollo más inmediatos.
5. Dado que los PDP deben ser compatibles con el desempeño de la actividad propia de la universidad, y dado también que la institución se encuentra en la primera fase de la implantación de la gestión por competencias, se ha considerado que habría un coste excesivo de recursos al abordar acciones de desarrollo para todas las competencias genéricas definidas.
6. La competencia **“Trabajo en equipo”** considerada como instrumento para la consecución de los objetivos comunes de la institución, hace que se considere como una competencia crítica para las personas que trabajan en la universidad.
7. Asimismo, la competencia **“Identidad colectiva”**, supone el conocimiento de la misión y visión de la Universidad e imprime valores en las personas que contribuyen a potenciar el resto de competencias.
8. Por todo ello, se considera oportuno y necesario abordar Planes de Desarrollo en las competencias **“Trabajo en equipo”** e **“Identidad colectiva”**.

## Fichas de Acciones



En este documento se recogen las acciones tipo que pueden formar parte de la estrategia de desarrollo de las competencias genéricas identificadas como prioritarias por la UNIA:

- **Trabajo en equipo:** Capacidad para trabajar y colaborar con otros, compartiendo recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes
- **Identidad colectiva:** Adaptación e integración en la Universidad, asimilando su misión y su visión y comprometiéndose con los objetivos estratégicos de ésta.

Competencia	Código	Acción	
Trabajo en equipo	G4-TE1	Formación "Trabajo en equipo"	
	G4-TE2.1	Participación en equipos de trabajo	como observador
	G4-TE2.2		como miembro
	G4-TE2.3		como coordinador
G4-TE3	Lecturas guiadas		
Identidad colectiva	G3-IC1	Formación "Identidad colectiva"	
	G3-IC2	Sesiones de análisis	

Éstas deben servir de guía y referencia para la elaboración de los planes de desarrollo personales, debiendo ser adaptadas tanto a los recursos disponibles como a las especificidades de las necesidades de desarrollo de cada persona.

## Fichas de acciones tipo para el desarrollo de competencias genéricas

<b>Formación “Trabajo en equipo”</b>		<b>Cód. G4-TE1</b>
<b>Competencia</b>	Trabajo en equipo	
<b>Aplicación</b>	Necesidad de conocimiento acerca del significado del trabajo en equipo, factores de éxito, dinámica de trabajo, etc.	
<b>Recursos</b>	Formador (Interno / externo)	
	Documentación del curso	
<b>Valoración</b>	↗ Valoración diferida (aplicación al puesto) por parte del RD ↗ Cuestionario por parte de la PD.	
<b>Tipo de acción</b>	Grupal	Conocimiento
	PFRH planificará y gestionará estas acciones en el seno de la Comisión de Formación. Se diseñarán conforme a los objetivos perseguidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los contenidos (programa).</li> <li>- La metodología a seguir</li> <li>- El tiempo (duración y horarios)</li> <li>- Los recursos didácticos a utilizar</li> </ul> Importancia de la oportunidad de la formación	
<b>Observaciones</b>		

PFRH: Planificación y Formación de Recursos Humanos

RD: Responsable de desarrollo

PD: Persona en desarrollo

PR: Persona de referencia

FI: Formador interno

Participación en equipo de trabajo como observador		Cód. G4-TE2.1
<b>Competencia</b>	Trabajo en equipo	
<b>Aplicación</b>	En casos en los que se considere necesario que la PD obtenga referencia de: ➤ Conductas o comportamiento adecuados y no adecuados para el trabajo en equipo. ➤ Acciones que garantizan la eficacia de las reuniones de un equipo de trabajo	
<b>Recursos</b>	(Ejemplos de equipos de trabajo de la UNIA): Comité de seguridad y salud; comisión de formación, reuniones de área, entre otros que deberán ser definidos y autorizados expresamente. Hojas de observación Pautas para el desarrollo de la actividad	
<b>Valoración</b>	➤ Valoración del informe de observación por parte del RD ➤ Feed-back por parte del PD.	
<b>Tipo de acción</b>	Individual	Actitud/Conocimiento
<b>Observaciones</b>	La PD no participará en ninguna tarea del equipo de trabajo. Se considerará externo a éste.	

## Pautas para participación en equipo de trabajo como observador

### Preparación:

1. Identificación de (RD y PD):
  - a. los objetivos a conseguir con la acción
  - b. las conductas/personas a observar:

	Observaciones	Coordinador/Director	Miembros
<b>Preparación</b>	Preparación de sala		
	Convocatoria		
	Recursos		
<b>Desarrollo</b>	Apertura		
	Planteamiento de la reunión		
	Clima/ambiente		
	Revisión de acuerdos		
	Participación		
	Respeto opiniones		
	Empatía		
	Cooperación		
	Comunicación		
	Escucha activa		
	Tratamiento conflictos		
	Roles positivos (facilitadores)		
	Roles negativos (de bloqueo)		
<b>Cierre</b>	Logro objetivos		
	Cumplimiento de horario		
	Acuerdos tomados		
	Distribución tareas		
<b>Seguimiento</b>	Acta de reunión		

PFRH: Planificación y Formación de Recursos Humanos

RD: Responsable de desarrollo

PD: Persona en desarrollo

PR: Persona de referencia

FI: Formador interno

NOTA: este listado no está cerrado, pueden añadirse otros de comportamientos a observar.

2. Establecimiento del nº de reuniones a observar, contenido de las mismas y sistemática a seguir.
3. Selección de un equipo de trabajo donde se pueda realizar la acción de observación establecida y solicitud de inclusión.
4. Preparación de hoja de observación para facilitar la toma de información.

### Desarrollo:

Cumplimiento de la sistemática acordada:

- a. Recogida de información
- b. Análisis de la información
- c. Resumen de conclusiones obtenidas en todas las reuniones: aspectos positivos y aspectos negativos indicando la alternativa adecuada y emisión de informe.

### Cierre:

1. Análisis con la PD de la experiencia obtenida y su contribución al desarrollo de la competencia.
2. Determinación de la necesidad de más acciones o acciones complementarias

### Responsabilidades:

RD - PD	Identificación de los objetivos a conseguir con la acción
	Identificación de las conductas/personas a observar
RD	Selección del equipo de trabajo en el que se pueda incorporar la PD
RD - PD	Establecimiento del nº de reuniones a observar y contenido de las mismas
PD	Preparación de una hoja de observación para facilitar la toma de información
RD	Visto bueno de la hoja de evaluación
PD	Asistencia a reuniones y cumplimiento de sistemática
RD-PD	Cierre de la acción

<b>Participación en equipo de trabajo como miembro</b>		<b>Cód. G4-TE2.2</b>
<b>Competencias</b>	Trabajo en equipo	
<b>Aplicación</b>	En casos en los que se considere necesario que la PD se entrene teniendo en cuenta: ➤ Conductas o comportamiento adecuados para el trabajo en equipo. ➤ Acciones que garantizan la eficacia de las reuniones de un equipo de trabajo.	
<b>Recursos</b>	(Ejemplos de equipos de trabajo de la UNIA): Comité de seguridad y salud; comisión de formación, reuniones de área, entre otros que deberán ser definidos y autorizados expresamente.. Pautas para el desarrollo de la actividad.	
<b>Valoración</b>	➤ Valoración del informe final por parte del RD. ➤ Feed-back por parte del PD.	
<b>Tipo de acción</b>	Individual	Habilidad/Actitud
<b>Observaciones</b>	Se puede contemplar la posibilidad de establecer una PR que forme parte de las reuniones del equipo de trabajo y sirva de referencia y apoyo a la PD.	

## Pautas para la participación en equipo de trabajo como miembro

### Preparación:

1. Identificación de (RD y PD):
  - a. los objetivos a conseguir con la acción.
  - b. las conductas/acciones a realizar.

	<b>Actuaciones</b>	<b>Miembro</b>
<b>Preparación</b>	Preparación de sala	
	Convocatoria	
	Recursos	
<b>Desarrollo</b>	Apertura	
	Planteamiento de la reunión	
	Clima/ambiente	
	Revisión de acuerdos	
	Participación activa	
	Respeto de opiniones	
	Actitud empática	
	Cooperación	
	Comunicación	
	Escucha activa	
	Rol positivos (facilitadores)	
Rolles negativos (de bloqueo)	Observación	
<b>Cierre</b>	Logro objetivos	
	Cumplimiento de horario	
	Acuerdos tomados	
	Distribución tareas	
<b>Seguimiento</b>	Acta de reunión	

NOTA: este listado no está cerrado, pueden añadirse otras actuaciones a realizar como miembro del equipo.

2. Establecimiento del nº de reuniones en la que participar, contenido de las mismas y sistemática a seguir.
3. Selección de un equipo de trabajo al que se donde se pueda realizar la incorporación establecida y solicitud de inclusión.

### Desarrollo:

1. Cumplimiento de la sistemática acordada:
  - a. Participación en el equipo como miembro
  - b. Extracción de conclusiones: aspectos positivos y dificultades encontradas.
  - c. Preparación de informe final sobre el desarrollo de la acción.

### Cierre:

1. Análisis con la PD de la experiencia obtenida y su contribución al desarrollo de la competencia.
2. Determinación de la necesidad de más acciones o acciones complementarias

### Responsabilidades:

RD - PD	Identificación de los objetivos a conseguir con la acción
	Identificación de las conductas/comportamientos a realizar
RD	Selección del equipo de trabajo en el que se pueda incorporar la PD
RD - PD	Establecimiento del nº de reuniones en las que participar y contenido de las mismas
PD	Asistencia a reuniones y cumplimiento de sistemática
PD	Preparación de informe final sobre el desarrollo de la acción
RD-PD	Cierre de la acción

Participación en equipo de trabajo como coordinador		Cód. G4-TE2.3
<b>Competencia</b>	Trabajo en equipo	
<b>Aplicación</b>	En casos en los que se considere necesario que la PD actúe teniendo en cuenta: ➤ Conductas o comportamiento adecuados para dirigir reuniones de un equipo de trabajo. ➤ Acciones que garantizan la eficacia de las reuniones de un equipo de trabajo.	
<b>Recursos</b>	(Ejemplos de equipos de trabajo de la UNIA): Comité de seguridad y salud; comisión de formación, reuniones de área, entre otros que deberán ser definidos y autorizados expresamente. Pautas para el desarrollo de la actividad.	
<b>Valoración</b>	➤ Valoración del informe final por parte del RD. ➤ Feed-back por parte del PD.	
<b>Tipo de acción</b>	Individual	Habilidad/actitud
<b>Observaciones</b>	Se puede contemplar la posibilidad de establecer una PR que forme parte de las reuniones del equipo de trabajo y sirva de referencia y apoyo a la PD.	

## Pautas para la participación en equipo de trabajo como coordinador

### Preparación:

1. Identificación (RD y PD) de los objetivos a conseguir con la acción y las conductas/acciones a realizar.

	Actuaciones	Coordinador/Director
Preparación	Preparación de sala	
	Convocatoria	
	Recursos	
Desarrollo	Apertura	
	Planteamiento de la reunión	
	Clima/ambiente	
	Revisión de acuerdos	
	Participación	
	Respeto opiniones	
	Empatía	
	Cooperación	
	Comunicación	
	Escucha activa	
	Tratamiento conflictos	
Roles positivos (facilitadores)	observación	
Roles negativos (de bloqueo)	observación	
Cierre	Logro objetivos	
	Cumplimiento de horario	
	Acuerdos tomados	
	Distribución tareas	
Seguimiento	Acta de reunión	

NOTA: este listado no está cerrado, pueden añadirse otras actuaciones a realizar como director de reuniones.

2. Establecimiento del nº de reuniones en la que participar, contenido de las mismas y sistemática a seguir.
3. Selección de un equipo de trabajo al que se donde se pueda realizar la incorporación establecida y solicitud de inclusión.

### Desarrollo:

1. Cumplimiento de la sistemática acordada:
  - a. Participación en el equipo como coordinador/director de reuniones de trabajo.
  - b. Extracción de conclusiones: aspectos positivos y dificultades encontradas.
  - c. Preparación de informe final sobre el desarrollo de la acción.

### Cierre:

1. Análisis con la PD de la experiencia obtenida y su contribución al desarrollo de la competencia.
2. Determinación de la necesidad de más acciones o acciones complementarias

### Responsabilidades:

RD - PD	Identificación de los objetivos a conseguir con la acción
	Identificación de las conductas/comportamientos a realizar
RD	Selección del equipo de trabajo en el que se pueda incorporar la PD
RD - PD	Establecimiento del nº de reuniones en las que participar y contenido de las mismas
PD	Asistencia a reuniones y cumplimiento de sistemática
PD	Preparación de informe final sobre el desarrollo de la acción
RD-PD	Cierre de la acción

Lecturas guiadas		Cód. G4-TE3
<b>Competencia</b>	Trabajo en equipo	
<b>Aplicación</b>	1. En casos en los que se considere necesario que las PD generen y compartan conocimiento de aplicación a su realidad laboral. 2. Como recurso para las acciones de participación en equipos de trabajo.	
<b>Recursos</b>	PD (unas PD serán recursos para las otras)	
	Artículos o documentos sobre trabajo en equipo	
	Pautas para el desarrollo de la actividad.	
<b>Valoración</b>	↗ Valoración del informe conclusiones por parte del RD. ↗ Feed-back por parte del PD.	
<b>Tipo de acción</b>	Individual/Grupal	Conocimiento/Habilidad
<b>Observaciones</b>	Podrán establecerse desde PFRH sesiones inter-áreas de lecturas guiadas a las que podrán asistir aquellas personas a las que se les haya asignado esta acción para su desarrollo sin perjuicio de que tengan lugar las sesiones planificadas y propuestas por el RD.	

## Pautas para las lecturas guiadas

Esta acción consiste en que a partir de la lectura comprensiva de un artículo o documento sobre trabajo en equipo, se realiza un foro (de 1 hora de duración) donde los participantes comparten los conocimientos generados a partir de la lectura con el fin de documentar y distribuir las conclusiones obtenidas en cuanto a su aplicación a la organización (aplicación 1). Una acción puede conllevar varias lecturas guiadas.

Para su utilización como recurso para las acciones tipo “G4-TEA2: Participación en equipos de trabajo” (aplicación 2), se seguirán las pautas descritas en las fichas correspondientes por la participación de la PD como observador, coordinador o miembro de la sesión a desarrollar.

### Preparación (Aplicación 1):

1. El RD selecciona los documentos o artículos motivo de las lecturas guiadas o distribuye esta tarea a todas las personas a las que le ha asignado esta acción en su plan de desarrollo. En este último caso, valida el material propuesto y ordena su secuencia, estableciendo el nº de sesiones que llevará a cabo.
2. El RD planifica las sesiones que se llevarán a cabo e informa a PFRH que estudiará el interés y la posibilidad de incluir a otras personas en estas sesiones.
3. Envío y lectura previa individual de material.

PFRH: Planificación y Formación de Recursos Humanos

RD: Responsable de desarrollo

PD: Persona en desarrollo

PR: Persona de referencia

FI: Formador interno

## Desarrollo (foro):

Para acceder al foro es imprescindible haber leído en profundidad el material enviado previamente.

1. Ronda de conocimiento adquirido: cada persona informa su valoración general del material así como de lo que ha aprendido con su lectura.
2. Ronda de aprendizaje colectivo: se incita a los asistentes a que indiquen las aplicaciones que el nuevo conocimiento puede tener en la organización en general y en su trabajo diario en particular.

NOTA: tanto la dirección de este foro como la participación en él debe considerarse como un recurso para las personas que necesitan desarrollar habilidades o actitudes en la competencia trabajo en equipo (aplicación 2).

## Cierre (de cada lectura guiada):

1. La PD realiza un resumen de conclusiones obtenidas en cuanto a la aplicación en la organización, incluyendo las personas que han participado.
2. Distribución entre los asistentes.
3. Análisis con cada PD acerca de la experiencia obtenida y su contribución al desarrollo de la competencia.
4. Determinación de la necesidad de más acciones o acciones complementarias

## Responsabilidades:

RD - PD	Identificación de los objetivos a conseguir con la acción
	Identificación del material a utilizar en la acción
PHR	En su caso, planificación y preparación de sesiones
RD	Selección y envío del material
PD	Lectura previa del documento
PD	Asistencia a la reunión y cumplimiento de sistemática
RD-PD	Preparación de informe de conclusiones tras el foro
RD	Distribución del informe de conclusiones
RD-PD	Cierre de la acción

PFRH: Planificación y Formación de Recursos Humanos

RD: Responsable de desarrollo

PD: Persona en desarrollo

PR: Persona de referencia

FI: Formador interno

<b>Formación “Identidad colectiva”</b>		<b>Cód. G3-IC1</b>
<b>Competencias</b>	Identidad colectiva	
<b>Aplicación</b>	En casos en los que la PD necesite adquirir conocimiento acerca la misión, la visión y el Plan estratégico de la UNIA.	
<b>Recursos</b>	Formador interno	
	Documentación del curso	
<b>Valoración</b>	↗ Valoración diferida (aplicación al puesto) por parte del RD ↗ Cuestionario por parte del PD.	
<b>Tipo de acción</b>	Grupal	Conocimiento/Actitud
<b>Observaciones</b>	PFRH las planificará y gestionará. Estas acciones formativas deberán estar diseñadas conforme a los objetivos perseguidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los contenidos (programa).</li> <li>- La metodología a seguir</li> <li>- El tiempo (duración y horarios)</li> <li>- Los recursos didácticos a utilizar</li> </ul> Importancia de la oportunidad de la formación	

<b>Sesiones de análisis</b>		<b>Cód. G3-IC2</b>
<b>Competencias</b>	Identidad colectiva	
<b>Aplicación</b>	En casos en los que se considere necesario que la PD debe conocer, comprender e interiorizar la misión, la visión y el Plan estratégico de la UNIA.	
<b>Recursos</b>	PD (unas PD serán recursos para las otras)	
	PR	
	Misión, Visión y Plan estratégico de UNIA	
	Pautas para el desarrollo de la actividad.	
<b>Valoración</b>	↗ Valoración del informe conclusiones por parte del RD. ↗ Feed-back por parte del PD.	
<b>Tipo de acción</b>	Grupal	Conocimiento-Actitud
<b>Observaciones</b>	Serán organizadas desde PFRH que establecerá la PR que guíen estas sesiones .	

## Pautas para las Sesiones de análisis

### Preparación:

1. Identificación de los objetivos a conseguir con la acción y la documentación de la UNIA (principalmente el Plan estratégico).
2. Lectura previa del Plan estratégico (o los apartados acordados).
3. Reflexión sobre el Plan estratégico para analizar, entre otras cuestiones las siguientes:
  - ¿Por qué un Plan Estratégico?
  - ¿Qué significa/n un/os determinado/s objetivo/s estratégico/s?
  - ¿Qué ha hecho la UNIA para su consecución?
  - ¿Cómo contribuyo a la consecución del Plan estratégico de la UNIA?
4. Planificación y preparación de las sesiones (convocatoria y PR).

### Desarrollo:

1. Cumplimiento de la sistemática acordada:
  - a. Participación en la sesión de análisis.

- b. Extracción de conclusiones: aspectos positivos y dificultades encontradas.
- c. Preparación de informe final con las conclusiones de la sesión.

### Cierre:

1. Reunión donde se analice la experiencia obtenida y su contribución al desarrollo de la competencia.
2. Determinación de la necesidad de más acciones o acciones complementarias

### Responsabilidades:

RD - PD	Identificación de los objetivos a conseguir con la acción
	Identificación del material a analizar
PHR	Planificación y preparación de sesiones
RD	Selección del grupo en el que se pueda incorporar la/s PD
RD	Lectura previa del Plan estratégico y cuestiones para la reflexión
PR	Coordinación de la sesión de análisis
PD	Asistencia a la sesión y cumplimiento de sistemática
PD	Preparación de informe final con las conclusiones de la sesión
RD-PD	Cierre de la acción