



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS
(BORRADOR PARA DEBATE)**

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. MODELO
 - 2.1. LA CARRERA VERTICAL
3. DEFINICIONES Y EJEMPLOS
4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
 - 4.1. FINALIDAD Y UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
 - 4.2. FIABILIDAD Y VALIDEZ
 - 4.3. SESGOS
 - 4.4. CONSIDERACIONES CARA A LA APLICACIÓN DEL MÉTODO
 - 4.5. DISCONFORMIDAD DEL EVALUADO
 - 4.6. EFECTOS DE LA EVALUACIÓN
5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS Y COMPETENCIAS
6. CRONOGRAMA INDICATIVO Y PREVISIÓN ADICIONAL
7. ANEXOS
 - 7.1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y PORCENTAJES DE PONDERACIÓN POR NIVELES DE RESPONSABILIDAD
 - 7.2. PLANTILLA DE EVALUACIÓN
 - 7.3. DICCIONARIO DE FUNCIONES



1. INTRODUCCIÓN

En principio, la entrada en vigor del capítulo II del título III de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público ("DERECHO A LA CARRERA PROFESIONAL Y A LA PROMOCIÓN INTERNA. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO"), se encuentra diferida, como recoge el 2º apartado de la disposición final cuarta, en tanto no se dicten las Leyes de Función Pública en desarrollo de este Estatuto.

No obstante, el apartado 3 de la misma disposición permite que se mantengan en vigor en cada Administración Pública las normas vigentes sobre ordenación, planificación y gestión de recursos humanos en tanto no se opongan a lo establecido en este Estatuto.

El artículo 20 extiende a todos los empleados públicos la aplicación de sistemas que permitan la evaluación de su desempeño, con el objetivo de medir y valorar la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. En la UNED ya se ha implantado en todos sus colectivos excepto, hasta este proceso, para el personal de administración y servicios. El III convenio del personal laboral de administración y servicios de la UNED, en su artículo 8, habilita a la gerencia para la aplicación práctica de unos principios de organización del trabajo tales como: la planificación y ordenación de los recursos humanos, la profesionalización y promoción de los trabajadores y la racionalización, simplificación y mejora de los procesos y métodos de trabajo.

De acuerdo con el artículo 16 del Estatuto Básico del Empleado Público, la carrera profesional de los funcionarios de carrera es un derecho que se conforma a través de dos modalidades:

1. **La Carrera.** Reconoce el trabajo realizado por el funcionario en su mismo puesto (carrera horizontal) y hace posible su ascenso a través de su participación en procesos de provisión (carrera vertical). Se valora mediante la evaluación del desempeño (artículo 20).
2. **La promoción.** Permite la progresión al grupo o subgrupo inmediatamente superior. Se alcanza con la superación de pruebas selectivas que deben respetar los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad (artículo 18).

La evaluación del desempeño, como se ha citado arriba, se define como el procedimiento que mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (artículo 20). Su campo de influencia es extenso al afectar a diferentes áreas:

- a) **FORMACIÓN.** Detecta necesidades de mejora en este campo.
- b) **ACCESO.** No sólo permite que las personas accedan a un puesto acorde a sus capacidades, sino que también va a permitir una selección más eficaz en el momento que deberían de adaptarse los temarios y las pruebas a las competencias que se hayan definido.
- c) **PROMOCIÓN.** Los procesos de promoción y su baremación se simplificarán cuando las competencias generales y específicas necesarias para el desempeño de las funciones de cada puesto figuren en la relación de puestos de trabajo y pueda exigirse, además, una valoración mínima en determinadas competencias para los puestos que así lo requieran.
- d) **RETRIBUCIONES.** Tiene influencia en la percepción de retribuciones variables.



- e) **LA SITUACIÓN HUMANA DE LAS UNIDADES.** Rebaja la conflictividad puesto que promueve la comunicación.

Así pues, la evaluación del desempeño se presenta como un instrumento básico para el desarrollo de los recursos humanos en una organización moderna y el aseguramiento de su calidad, pues ayuda a la mejora continua del rendimiento y el bienestar profesional del trabajador y la gestión de la organización, aunando los intereses de ambos.

2. MODELO

El modelo que se presenta a continuación se fundamenta en los siguientes puntos:

1. **Sistema universal y voluntario.** Todo el personal administrativo de la Universidad tiene derecho a ser evaluado en el ejercicio de sus actividades profesionales y a que el resultado de las evaluaciones sea tenido en cuenta.
2. **Sistema propio.** Se pretende implantar el sistema que mejor se integre dentro de la cultura y los objetivos de nuestra organización. Pueden existir fórmulas más exitosas o atractivas, pero es preciso optar por fórmulas de más fácil encaje dentro de la UNED.
3. **Sistema modular.** La experiencia de otras Administraciones presenta la evaluación del desempeño como un proceso cuya implantación total exige varios años. Se propone un proyecto que sirva de base para futuros estados, en consonancia con la madurez alcanzada por la plantilla y sus exigencias.
4. **Sistema sencillo.** Se trata de determinar un sistema ágil, sencillo y, en su caso, susceptible de ejecutarse a través de administración electrónica.
5. **Sistema garantista.** Se contempla un cauce de manifestaciones de disconformidad de los evaluados.
6. **Sistema participativo.** Los elementos que serán objeto de evaluación se elegirán con la participación de todos los trabajadores.

Las características básicas del Plan de Evaluación del Desempeño se concretan en las siguientes:

- Afectará al PAS funcionario de carrera y al PAS laboral fijo de la UNED
- La evaluación se realizará por periodos de 6 meses.
- La primera evaluación tendrá un carácter piloto, con el objeto de testar la técnica diseñada y acopiar información útil para su perfeccionamiento.
- Será de carácter voluntario excepto para el personal que tenga reconocido complemento de productividad y se encuentre en los niveles superiores, para el que será obligatorio. También se contempla la posibilidad de que unidades enteras se acojan a esta experiencia.



- Se podrán acoger los trabajadores que tengan una antigüedad de al menos dos años en el puesto de trabajo, considerada en el momento de la evaluación. Se evaluará el desempeño según las competencias de los trabajadores *(ver anexo 7.1.)*.
- El diccionario de competencias, con porcentajes de ponderación según niveles de responsabilidad, será puesto a disposición del colectivo para que lo conozca y participe en su posible mejora. Deberá ser actualizado, en su caso, cada 2 años.
- La escala de medida también será puesta a disposición del colectivo para que sea conocida la forma en que se realizará la evaluación.
- La evaluación se realizará por los superiores jerárquicos, de Jefe de Sección o asimilado en adelante.
- La evaluación de las personas que ocupen puestos de Jefes de Departamento y superiores, deberá estar complementada con una fijación de objetivos a cumplir, como ya se viene haciendo con el personal laboral que desarrolla tareas directivas.
- Cuando exista relación directa con responsables docentes, la evaluación será doble.

2.1. LA CARRERA VERTICAL

Es deseable que la carrera vertical tome en cuenta las puntuaciones obtenidas en la evaluación del desempeño.

Este sistema evita los problemas que siempre se producen en las diferentes convocatorias de concursos al:

- o Estandarizar el proceso para hacerlo más ágil y objetivo.
- o Evitar al Jefe ir rellenando las evaluaciones en cada convocatoria, con lo que se reduce la sobrecarga de trabajo y la inmediatez del juicio respecto a la posible promoción.
- o Tener todos los datos actualizados de los trabajadores respecto al desempeño de sus tareas, evitando valoraciones subjetivas como consecuencia de la lejanía temporal o por el cambio de la estructura jerárquica superior.
- o Clarificar la trayectoria profesional del trabajador.



3. DEFINICIONES Y EJEMPLOS

La siguiente terminología tiene como fin mejorar la clásica definición de un puesto de trabajo administrativo como una relación dispersa de procesos y procedimientos llevados a cabo por el trabajador que lo ocupa.

Se trata de concebir los puestos de una manera más general, sistematizada y objetiva.

Competencias:

Conductas observables y medibles, generadas por conocimientos, aptitudes y habilidades que un sujeto utiliza para realizar un trabajo o al relacionarse con otras personas.

El conocimiento por sí solo no es suficiente, pues éste deberá verse reflejado en la conducta, y ella es la que debe medirse. No se puede definir ni valorar una competencia como “tener capacidad para...” ya que la persona puede tenerla y no aplicarla.

Las competencias están referidas a la persona.

Funciones:

Identifica qué se hace o qué se debe hacer.

Las funciones están referidas al puesto.

Tareas:

Proceso mediante el cual se satisface lo enunciado por la función. La tarea identifica cómo se hace algo o cómo se debe hacer. Se refiere a los pasos de la ejecución.

La función es una responsabilidad que se asume, mientras que la tarea es la ejecución propiamente dicha.

Ejemplo:

Una persona ocupa un puesto de administrativo en el departamento de RR.HH. de un organismo público como Jefe de la Sección de Personal.

En el desempeño habitual de su trabajo pone en funcionamiento diferentes competencias, algunas de las cuales son:

- Liderazgo: Como superior de un grupo de subordinados, responde a sus consultas, los motiva y dirige hacia un fin.
- Trabajo en equipo: Como miembro de un grupo de trabajadores, colabora con el resto de ellos, se interesa por las tareas de los otros, explica al resto las tareas que él mismo desarrolla y dialoga con ellos fluidamente.



- **Coordinación:** Como jefe de una unidad, organiza el trabajo, lo distribuye correctamente entre los integrantes de la misma y planifica para anticiparse a los problemas que puedan surgir.
- **Conocimientos:** Posee nociones técnicas que le permiten desarrollar su trabajo con provecho, como son el manejo de las aplicaciones informáticas y conocimiento de la legislación aplicable.

El puesto que ocupa tiene unas responsabilidades asociadas que se concretan en funciones a realizar. Algunas de ellas son:

1. Grabación de datos en la aplicación informática de RRHH.
2. Certificación de información.
3. Atención a los demandantes de información.

Estas funciones se ejecutan concretamente mediante tareas. Algunas tareas correspondientes a las funciones enunciadas arriba serían:

1. *Grabar datos en la aplicación informática de RRHH.*
 - 1.1. Anotación de altas administrativas por funcionarios de nuevo ingreso.
 - 1.2. Anotación de fechas de cumplimiento de trienios.
 - 1.3. Anotación de ausencias (vacaciones, permisos, licencias) y excedencias.
2. *Certificación de información.*
 - 2.1. Redacción y firma de certificados de jornada laboral.
 - 2.2. Emisión, firma y entrega de certificados de antigüedad.
3. *Atención a los demandantes de información.*
 - 3.1. Contestación telefónica a las consultas que se le plantean.
 - 3.2. Envío de correos electrónicos de contestación a las consultas.
 - 3.3. Publicación en la intranet del organismo del calendario laboral.

El diseño y conocimiento de las competencias, funciones y tareas implica realizar un completo análisis de los puestos. Es un proceso complejo que debe ser realizado por personal cualificado, con la colaboración de todos los trabajadores, y de larga duración en el tiempo.

El tratamiento de la información obtenida se podrá utilizar en variadas aplicaciones:

1. yuxtaposición de competencias requeridas y funciones asignadas a los puestos para seleccionar los candidatos más idóneos; identificación de las funciones de los puestos, sin necesidad de



- tener que volver a solicitarlas cada vez que se quiera publicar una nueva convocatoria (carrera vertical),
2. impulso de la motivación y la mejora continua mediante la evaluación del desempeño (carrera horizontal),
 3. detección de necesidades formativas,
 4. análisis y cuantificación de cargas de trabajo para la mejor adecuación de la dotación de la plantilla de las unidades a las actividades a acometer,
 5. normalización de la gestión de recursos humanos para orientarla a la calidad y permitir la posible obtención de alguna mención o sello,
 6. complementación con un mapa de procesos que determine los intervinientes en los mismos y su grado de responsabilidad, etc.

Se trataría, en definitiva de un sistema integral de gestión de recursos humanos.

No obstante, si se quiere realizar una implantación progresiva debería comenzarse por las competencias. La UNED, con la participación de los trabajadores, elaboraría un diccionario de competencias que sería objeto de revisión, en su caso, cada 2 años. De igual manera, se identificarían las conductas que fueran más significativas vinculadas con las competencias establecidas. Hay que tener en cuenta que las competencias requeridas varían en función de la especificidad del puesto o área a considerar, lo que añade complejidad a su estudio. Para comenzar se propone considerar las competencias genéricas, ponderadas por niveles de responsabilidad (*ver anexo 7.1.*)

Si se quiere dar un paso más, se entraría a fijar un esquema básico de funciones a realizar, puesto que, al igual que las competencias, dependen del tipo de puesto o área. La estructura genérica de definición de funciones que se propone es la de cuadros de verbo + acción (*ver anexo 7.3.*)

Se utilizaría una plantilla de evaluación estandarizada como la que figura en el anexo 7.2.



4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

El método a emplear para la evaluación es el diccionario de competencias y la escala de medida.

El diccionario debe contemplar todas las competencias de la organización, con sus correspondientes conductas asociadas. Cualquier persona puede consultarlo y saber cómo puede ser evaluada.

La escala de medida que se propone contempla cuatro variables que representan las conductas que se dan en el proceso de adquisición de competencias:

1. No lo hace o lo hace escasa y ocasionalmente. El sujeto no lo hace bien pero no es consciente de su falta de competencia. Alto índice de errores. *NO COMPETENCIA INCONSCIENTE.*
2. Lo hace a medias. Necesita supervisión. El sujeto ha tomado conciencia de su falta de competencia pero no toma medidas para mejorar. Comete algunos errores. *NO COMPETENCIA CONSCIENTE.*
3. Lo hace. En general cumple con sus obligaciones. El sujeto aplica sus conocimientos y habilidades con esfuerzo y empeño. Ocasionalmente comete errores. *COMPETENCIA CONSCIENTE.*
4. Lo hace con soltura y sin esfuerzo aparente. El sujeto tiene integrada la competencia en sus hábitos de conducta y la pone en práctica en sus actuaciones. Además demuestra poder enseñar a los demás la competencia. La comisión de errores es excepcional. *COMPETENCIA INCONSCIENTE.*

EL trabajador, según la evaluación obtenida en cada competencia, obtendrá una puntuación y se situará en uno de los cinco tramos de la escala final que define su nivel de desempeño y rendimiento:

	desde	hasta	NIVEL DE DESEMPEÑO	RENDIMIENTO
1	-	10	No competente	Insuficiente
2	10,01	30	Poco competente	Mejorable
3	30,01	70	Medianamente competente	Regular
4	70,01	90	Competente	Bueno
5	90,01	100	Muy competente	Muy bueno

Los trabajadores que alcancen los dos tramos de mayor competencia obtendrán una evaluación positiva, si bien, los trabajadores que se sitúen en el 5º tramo deberán ser especialmente considerados por haber orientado sus conductas hacia el óptimo.

De la escala y sus definiciones debe tener conocimiento, además de los evaluadores, todo el colectivo de trabajadores afectados.



Es fundamental la formación de los evaluadores, para que apliquen correctamente las escalas de medida y se eviten conflictos indeseados, todo ello con el ánimo de ceñirse a los criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación que fija el EBEP sobre este punto.

4.1. FINALIDAD Y UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

- Extiende a todos los miembros de la organización la comprensión de los elementos que condicionan el correcto desempeño de un trabajo. El manejo y asimilación de unos conceptos comunes para todos (competencias, funciones y tareas) posibilita un debate constructivo y racional.
- Permite establecer compromisos de cumplimiento comunes para los miembros de la unidad, a través del diálogo sobre las vías de mejora a seguir. No puede reducirse a un simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento profesional del subordinado, sino que es necesario profundizar en las causas y establecer perspectivas de mejora de común acuerdo con el evaluado.
- Es algo que se ha realizado siempre, pero de una manera no sistemática. Se trata de hacerlo de una forma más profesional y eficaz, utilizando instrumentos fiables y válidos.
- Permite constatar si la formación se incorpora de manera efectiva al ejercicio de las tareas del puesto.
- Para algunos jefes, puede ser incómodo comunicar a alguien que no hace bien su trabajo. La existencia de herramientas de medida generalmente aceptadas supone un respaldo para la objetividad y profesionalidad de lo que se quiere comunicar, disipando posibles críticas de subjetividad.

4.2. FIABILIDAD Y VALIDEZ

Fiabilidad se refiere a si la medida utilizada es consistente, estable. Esto es: si distintos evaluadores, o el mismo evaluador en momentos distintos, evalúan de igual manera al mismo trabajador en el mismo comportamiento y para el mismo periodo de tiempo.

Dicho de otro modo: Hasta qué punto la medida es precisa comparada con el valor real de lo que se quiere medir.

Los estudios estadísticos realizados por los expertos en este campo afirman que los superiores evalúan de forma más consistente que los pares (compañeros del mismo rango) y que los subordinados.

La mayoría de los errores que pueden surgir en la medición se pueden reducir mediante capacitación de los evaluadores.

Validez es el grado en que un instrumento de medida mide lo que realmente pretende o quiere medir. Las competencias que se incluyen en el modelo son las generalmente aceptadas para evaluar el



desempeño. No obstante, para incrementar la validez del mismo, las opiniones y aportaciones que realice el PAS serán analizadas para su posible incorporación.

4.3. SEGOS

Denominamos así a los errores que pueden surgir en la medición.

- Tendencia central. El instrumento debe ordenar a los evaluados según la medida utilizada. La medida genera variabilidad. No valen las medidas que no diferencian a los trabajadores, pues ocultan las deficiencias de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo por encima de la media.

La escala de medida carece de tramo central para evitar este sesgo.

- Severidad o benevolencia. Es una versión del anterior sesgo. Consiste en valorar a todos por igual, a la baja o al alza. Produce descrédito del evaluador y desmotivación de los evaluados, pues no refleja las diferencias de desempeño que se dan entre ellos.

Algunos expertos recomiendan evitarlo mediante la consideración de porcentajes de distribución forzada de los evaluados en las diferentes alternativas de la escala final de rendimiento. No obstante, conlleva algunos inconvenientes:

1. Es aplicable en grupos grandes, pero en grupos pequeños no es válido forzar la distribución de un fenómeno porque no tiene por qué adoptar la forma de una campana de Gauss.
2. Pueden surgir estrategias de adaptación mediante rotación de notas altas.

En el presente modelo se propone la evitación de este sesgo mediante una variante de la distribución forzada. No se trataría de distribuir a los trabajadores, sino de establecer límites máximos de valoraciones en cada tramo de la escala. Por ejemplo: se podría fijar un porcentaje máximo del 15% de puntos en cada valoración extrema (tramos 1 y 4) para que el evaluador no pueda colocar el conjunto de puntuaciones en esos tramos por encima del 30% del total. Con el fin de no perjudicar a los integrantes de unidades pequeñas, el porcentaje máximo del 15% se podría fijar en un 30% en unidades de menos de 4 integrantes.

- Efecto halo. Cuando se generaliza a la valoración de todos los aspectos del desempeño, alguna característica singular, que incluso puede que no tenga relación con la ejecución de las tareas. Por ejemplo: valorar como buen trabajador a alguien por el sólo hecho de ser simpático o agradable, o valorar positivamente en todas las competencias a alguien que es muy bueno en una de ellas.

Para evitarlo se recomienda valorar la misma competencia para cada aspirante en forma independiente, en lugar de evaluar todas las competencias en cada uno de ellos.

- Recuerdo a corto plazo. El evaluador considera los acontecimientos recientes, y no los que abarcan todo el periodo de evaluación.



Para evitarlo se recomienda registrar la frecuencia de la conducta. Si se registran incidentes críticos (buenos o malos) se tiende a anotar sólo los malos. Además, puede que los incidentes críticos se presenten sólo ocasionalmente. Conviene registrar las veces que se observa la conducta, complementado con evidencias objetivas que lo apoyen. Un inconveniente es que puede ser un consumidor de tiempo.

4.4. CONSIDERACIONES CARA A LA APLICACIÓN DEL MÉTODO.

Las competencias llevan asociadas unas conductas observables y medibles, generadas por conocimientos, aptitudes y habilidades que un sujeto utiliza para realizar un trabajo o al relacionarse con otras personas. Por tanto, para valorar cada competencia es necesario realizar la observación y registro de las conductas del trabajador, para posteriormente situarlo en uno de los cuatro tramos posibles de la escala de medida. Que un desempeño se localice en los tramos 1 y 4 es menos probable que en los tramos 2 y 3, puesto que se trataría de conductas extremadas y es de esperar que excepcionales.

Es recomendable que el evaluador tenga contacto habitual con el empleado al que evalúa. En ocasiones, un solo evaluador no garantiza una óptima observación, por lo que se podría contemplar que la evaluación la firme el inmediato superior jerárquico de los evaluados y se haga responsable de ella, pero que pueda apoyarse en la colaboración de otras personas.

Es importante comunicar a los trabajadores los resultados de la evaluación y que se discutan las vías de mejora.

4.5. DISCONFORMIDAD DEL EVALUADO

Es fundamental que todos los involucrados en el proceso hagan sus aportaciones y expresen sus puntos de vista. El superior comunicará al evaluado su valoración, y razones de la misma, en una entrevista en la que el evaluado podrá hacer constar su discrepancia. El evaluador podrá corregir su calificación en función de ese intercambio. A la conclusión de la entrevista ambos firmarán el documento de evaluación.

No obstante, si los evaluados mantuvieran su disconformidad, podrán acudir a un cuestionario en el que expondrán, para cada competencia, qué puntuación consideran que les debería corresponder e indicarán, mediante el uso de una lista cerrada de explicaciones, los argumentos en que se apoyan.

4.6. EFECTOS DE LA EVALUACIÓN

- Para los puestos superiores que tengan asignada productividad, un 30% de la misma irá asociada semestralmente a los resultados de la evaluación, en las condiciones que se fijen. La puntuación final implicará la percepción para el semestre siguiente de un importe inferior, igual o superior a ese 30%.
- A partir del segundo semestre de 2012, y conforme a la consolidación del proceso, el baremo de méritos contemplará los resultados de las evaluaciones efectuadas, con una ponderación que podrá ir creciendo pero que en todo caso será igual o superior al 30% del total.

- Los trabajadores con mejores resultados en las evaluaciones en términos relativos (es decir, de cuantos se hayan reconocido) recibirán un complemento especial de pago único, no consolidable, en las condiciones que se fijan en función de las disponibilidades presupuestarias.
- En enero de 2013 se convocará un proceso selectivo-formativo de promoción de C2 a C1 al que podrán acogerse los trabajadores más antiguos cuyo desempeño tenga evaluación positiva.

EJEMPLO PRÁCTICO 1

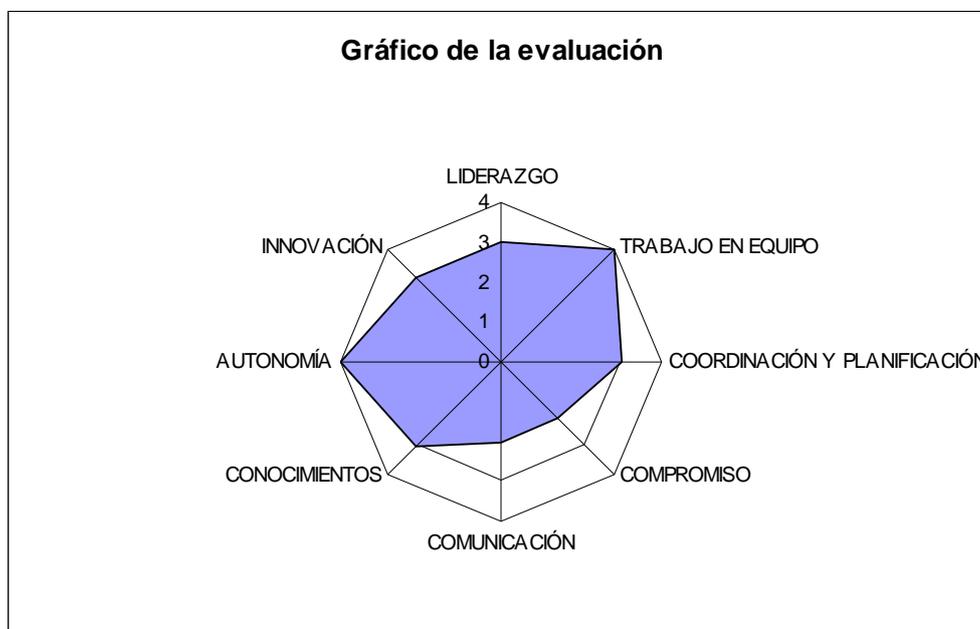
Tipo de puesto: Jefe de Sección.

	COMPETENCIA	PONDERACIÓN				ESCALA			
		PB	JN	JS	JSER...	1	2	3	4
1	LIDERAZGO			18			X		
2	TRABAJO EN EQUIPO			11					X
3	COORDINACIÓN Y PLANIFICACIÓN			18			X		
4	COMPROMISO			5		X			
5	COMUNICACIÓN			15		X			
6	CONOCIMIENTOS			18			X		
7	AUTONOMÍA			5				X	
8	INNOVACIÓN			10			X		
TOTAL :				100					

La ponderación de cada competencia es utilizada como puntuación y se distribuye en función de la situación en cada una de las cuatro posiciones posibles de la escala de medida: en la posición 1 no se obtiene puntuación, en la posición 2 se obtiene 1/3, en la posición 3 se obtienen 2/3, y en la 4 se consigue toda:

PUNTUACIÓN EN ESCALA FINAL			
0	1/3	2/3	toda
		12,00	
			11,00
		12,00	
	1,67		
	5,00		
		12,00	
			5,00
		6,67	
Puntos totales:		65,33	

PUNTOS	NIVEL DE DESEMPEÑO	RENDIMIENTO
65,33	Medianamente competente	Regular



El trabajador del ejemplo habría alcanzado el máximo dominio de las competencias TRABAJO EN EQUIPO y AUTONOMÍA, (posición 4 de la escala). En el resto de las competencias puede mejorar, especialmente en COMPROMISO y COMUNICACIÓN, (cuyo desempeño se sitúa en la posición 2).

5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS Y COMPETENCIAS

- Se aplicará al personal que tiene reconocido complemento de productividad, inicialmente de jefe de departamento o asimilados (niveles 28 y laborales semejantes) en adelante.
- La fijación de objetivos debe hacerse previamente de manera consensuada entre evaluador y evaluado, y sucesivamente, comenzando por las vicegerencias y siguiendo con los departamentos y similares según su adscripción. De este modo los objetivos estarán alineados.
- Los objetivos a fijar deben ser concretos, medibles, realistas y estar insertados en un marco temporal.

Se recomienda:

- Fijar indicadores de cumplimiento cuantitativos siempre que sea posible. Presentan más objetividad al ser directamente mensurables. Ejemplo: "100% de expedientes resueltos en plazo"
- Asociarlos a criterios de calidad. Ejemplo: "100% de expedientes resueltos en plazo, con un porcentaje inferior al 10% de recursos planteados"



- Si, por la naturaleza del trabajo desarrollado, no es posible construir indicadores cuantitativos, se podría acudir a la fijación de metas para posteriormente medir el grado de acercamiento a las mismas, incluso con fechas de referencia. Ejemplo: "Implantación, antes del fin del año próximo, de un nuevo procedimiento de tramitación de expedientes en la unidad x "
- Se pueden fijar varios objetivos con mayores niveles de importancia de unos sobre otros, con lo que habrá que asignar porcentajes de ponderación.
- Se evaluarán las competencias con una ponderación del 30%, y el cumplimiento de objetivos con una ponderación del 70%.
- Escala para la evaluación por competencias: La misma que en el caso general.
- Escala para evaluación por objetivos:
 1. Menos del 50% de cumplimiento del objetivo. NO CUMPLIDO.
 2. Entre el 50 y 79% de cumplimiento del objetivo. MINORITARIAMENTE CUMPLIDO.
 3. Entre el 80 y 90% de cumplimiento del objetivo. PARCIALMENTE CUMPLIDO.
 4. Más del 90% de cumplimiento del objetivo, pero sin alcanzar el cumplimiento total. MAYORITARIAMENTE CUMPLIDO.
 5. 100% o más de cumplimiento del objetivo. CUMPLIDO.
- Al final del proceso, evaluador y evaluado deberán reunirse para analizar el grado de consecución de los objetivos y tomar medidas correctoras si es necesario.

EJEMPLO PRÁCTICO 2

Tipo de puesto: Jefe de Departamento.

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

COMPETENCIA		PONDERACIÓN				ESCALA			
		PB	JN	JS	JSER...	1	2	3	4
1	LIDERAZGO				20			X	
2	TRABAJO EN EQUIPO				5				X
3	COORDINACIÓN Y PLANIFICACIÓN				20			X	
4	COMPROMISO				5		X		
5	COMUNICACIÓN				15		X		
6	CONOCIMIENTOS				20			X	
7	AUTONOMÍA				5				X
8	INNOVACIÓN				10			X	
TOTAL :		-	-	-	100				

La ponderación de cada competencia es utilizada como puntuación y se distribuye en función de la situación en cada una de las cuatro posiciones posibles de la escala de medida: en la posición 1 no se obtiene puntuación, en la posición 2 se obtiene 1/3, en la posición 3 se obtienen 2/3, y en la 4 se consigue toda.

Como se aprecia, la evaluación reflejada en la escala de medida es igual a la del ejemplo práctico 1 pero la puntuación es diferente debido a la distinta ponderación de las competencias:

PUNTUACIÓN EN ESCALA FINAL			
0	1/3	2/3	toda
		13,33	
			5,00
		13,33	
	1,67		
	5,00		
		13,33	
			5,00
		6,67	
Puntos totales:		63,33	

PUNTOS	NIVEL DE DESEMPEÑO	RENDIMIENTO
63,33	Medianamente competente	Regular



EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

Ponderación de la importancia	OBJETIVOS	Grado de cumplimiento (en %)
70%	Objetivo 1	88
15%	Objetivo 2	90
15%	Objetivo 3	100
100%		

El grado de cumplimiento se utiliza como puntuación, aplicando la ponderación que tiene cada objetivo:

Puntuación de cada objetivo				
70%	de	88	=	61,60
15%	de	90	=	13,50
15%	de	100	=	15,00
Total:				90,10

PUNTOS	Grado de cumplimiento
90,10	Mayoritariamente cumplido

6. CRONOGRAMA INDICATIVO

ACCIÓN	FECHA
<p>1- Negociación con los órganos de representación del PAS de los criterios y mecanismos generales que definen el plan de evaluación del desempeño del PAS de la UNED, en aplicación del art. 37.d del EBEP. Información al colectivo PAS sobre todos los detalles del proceso. Distribución de los diccionarios de competencias y funciones para su conocimiento y, si lo consideran oportuno, mejora mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Opinión sobre si las competencias que se proponen son las que son imprescindibles en todo puesto de trabajo, ya que estamos considerando competencias genéricas. b) Opinión sobre si las conductas propuestas definen correctamente cada competencia. c) La aportación de otras funciones no contempladas. d) Concreción de los aspectos abiertos en este documento. <p>2- Igual proceso con responsables académicos (con los que se fijarán las personas que deben evaluar y ser evaluados por ellos) y personal directivo de la UNED.</p>	marzo a mayo/2011
2- Cierre de las características del plan y presentación al Consejo de Gobierno.	Fin de mayo/2011
3- Aprobación definitiva del plan.	Consejo de Gobierno, 28/junio/2011
4- Formación de los evaluadores y preparación del sistema.	julio y septiembre/2011
5- Primera evaluación piloto del periodo de desempeño.	Primeros de noviembre/2011
6- Tratamiento de los datos y resolución de incidencias.	diciembre/2011

PREVISIÓN ADICIONAL

La evaluación del desempeño se extenderá igualmente de forma progresiva al personal eventual o interino, de forma que la evaluación negativa impida ser incluido en la bolsa de empleo para sucesivas convocatorias.