



Euskaltegi Municipal de Durango



Evaluación de personas y gestión del desempeño

II CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. INAP

José Manuel Rodríguez Carballo

Gerente de Organismos Autónomos del Ayuntamiento de Durango

**EVALUACIÓN DE PERSONAS Y
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

EUSKALTEGI MUNICIPAL DE DURANGO

*“Un error es un acontecimiento cuyo beneficio
todavía no se ha convertido en ventaja”.
Ed Lond (fundador de Polaroid)*

AGRADECIMIENTOS

Cuando presenté el trabajo de Dirección Pública Local comencé mi introducción indicando que “es de bien nacidos ser agradecidos”. Y reitero el comienzo para esta presentación. Debo dar las gracias a aquellas personas que me han ayudado a que este documento se haya materializado.

En primer lugar quiero agradecer el trabajo y los consejos aportados por el tutor del presente trabajo, que ha realizado un exhaustivo seguimiento con un altísimo grado de profesionalidad. Agradezco las aportaciones que me ha hecho y lo que me ha enseñado. También agradezco a Lorena Baldizan y a Paz Martínez su ayuda a lo largo de este camino, que no siempre ha sido fácil.

En segundo lugar quiero agradecer el esfuerzo realizado por el personal del Euskaltegi Municipal de Durango, grandes profesionales que están muy ilusionados con su trabajo y que tienen una alta concepción del servicio público. Especialmente quiero agradecer el intenso trabajo que han realizado a lo largo del recorrido de este trabajo a Maite Euba y a Garbiñe Andrinua. También quiero agradecer el trabajo realizado en el apartado de evaluación-contraste a Alfredo Sanz (director académico de la escuela de música) y a Iñaki Inza (coordinador deportivo de Durango Kirolak).

En tercer lugar, y no en este orden, quiero agradecer el trabajo que han realizado a José Luís Tierno y a Janire Sanz, personal de la Administración General del Ayuntamiento, que me han ayudado en la puesta en marcha del sistema de gestión del desempeño y en la confección del presente trabajo.

Así mismo quiero agradecer el apoyo en el trabajo a los responsables políticos del Ayuntamiento; especialmente al Presidente del Organismo y a la Alcaldesa del municipio, Aitziber Irígoras.

Muchas gracias a todos

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Contextualización del EMD en el municipio	14
1.1.1. El Ayuntamiento de Durango	14
1.1.2. El Euskaltegi Municipal de Durango (EMD)	15
1.1.3. El Órgano de Gobierno del EMD.	15
2. LA ESTRATEGIA ACTUAL DEL EMD	19
2.1. La misión, la visión y los valores del Organismo	19
2.2. El marco estratégico.	21
2.3. El mapa de procesos	25
2.4. El proceso de personas	26
2.5. Los indicadores del proceso de personas.	28
3. AUTOEVALUACIÓN DE PERSONAS	31
3.1. Procedimiento	31
3.2. El Modelo.....	32
3.3. Evaluación del agente facilitador personas	37
3.4. Evaluación de resultados en personas	51
3.5. Puntos fuertes y áreas de mejora.	59
3.6. Aplicación de la matriz REDER	59
4. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	67
4.1 Planteamiento general de la gestión del desempeño en OA de la Admón. Pública	67
4.2. Descripción de los perfiles profesionales.....	72
4.3. Las fichas descriptivas de las plazas existentes.....	73
4.4. Productos del proceso	74
4.4.1. Instrumentos para la medición.....	74
4.4.1.a. Descripción de competencias/capacidades y sus niveles	74
4.4.1.b. Las encuestas de satisfacción al alumnado.	77
4.4.1.c. Evaluación 360°.	77
4.4.2. Fichas descriptivas de cada plaza.....	84
4.4.3. Medición efectiva del desempeño.	87
4.4.3.a. Resultados de las encuestas al alumnado	87
4.4.3.b. Resultados de la evaluación 360°	89
4.4.3.c. Resultados que cada empleado obtiene en su puesto.	93
4.4.4. Modelo formativo. Capacitación y entrenamiento	99
ANEXOS.....	103
Anexo 1. Resultado de las Encuestas de Satisfacción de Personas	103
Anexo 2. Resultados de la evaluación 360°	106
Anexo 3. Proceso de Gestión de Personas	142

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO

Este Plan de Mejora pretende **implantar un modelo de evaluación del desempeño de las personas que conforman el Euskaltegi Municipal de Durango (EMD), Organismo Autónomo (OA) del Ayuntamiento de Durango (AD)**. Este documento es el instrumento básico que recoge la **evaluación del ámbito de las personas** en el OA, de acuerdo con el modelo EFQM de excelencia y la consiguiente determinación de los puntos fuertes y **áreas de mejora**. Y como consecuencia de la implementación de las mejoras, conseguir poner en marcha un **modelo de evaluación de las personas** (gestión del desempeño).

Tanto la evaluación como la puesta en marcha del modelo de gestión del desempeño ha sido liderado por el gerente de los OOAA del AD, quien les escribe, y elaborado por el equipo de todas las personas que forman el EMD. En este trabajo han sido apoyadas por personas de la Administración General del Ayuntamiento y por varios de los coordinadores del resto de OOAA del AD. De la misma forma, la implantación y seguimiento también ha sido liderada y ejecutada por las misma personas; y los resultados efectivos han sido comunicados a la Junta Rectora del Organismo.

La **finalidad del documento** que presentamos es sistematizar lo que significa la gestión de las personas en el EMD y cómo, a través de ese proceso global, se puede **implementar un modelo de evaluación del desempeño de cada una de las personas** como elemento constructivo y motivador, sin tener en cuenta el ámbito salarial y considerando que la mayoría de los modelos que se han intentado poner en marcha no han llegado a ponerse en práctica.

El EMD se gestiona teniendo en cuenta como **horizonte el modelo EFQM de excelencia**. Por ello, lo primero que hemos puesto en marcha es una completa **evaluación del ámbito de las personas tanto en agentes (criterio 3 - Personas) como en resultados (criterio 7 – Resultados en personas)** con el fin de visualizar la situación actual en esta materia. Y visualizarla de una manera objetiva, determinando los **puntos fuertes y las áreas de mejora**, y aplicando la **matriz REDER** con el fin de obtener las correspondientes puntuaciones a las que llegamos.

Uno de los elementos del que nos sentimos más satisfechos es que este plan, a la vez que se ha ido diseñando, se ha ido implementando. Y se ha puesto en marcha por parte de todos los que nos han ayudado y con el acuerdo pleno de todas las personas del EMD.

Otro elemento esencial del modelo es el de la **exclusión del premio económico** por el cumplimiento de los objetivos. La exclusión de este elemento dificulta las cosas, pero somos realistas, y sabemos que resultaría imposible contemplarlo en la actual situación de negociación colectiva. Esta cuestión, que puede parecer que añade dificultades, no sólo no las añade, sino que, a nuestro juicio, las facilita, puesto que pensamos que el ámbito económico de la motivación es muy inmediato y muy pasajero. Y lo interesante es que la solidez del modelo se base en elementos más profesionales y que dependen más de nuestras posibilidades.

La **finalidad del Plan consiste** en que el EMD disponga de un **sistema de evaluación del desempeño, sencillo y útil, que le permita cumplir su misión y alcanzar su visión** en el periodo que corresponda. Y que permita a las personas hacerse partícipes de un proyecto ilusionante y útil para la sociedad.

Los límites del Plan están en el diseño y puesta en marcha del modelo y en el continuo ciclo PDCA (Plan --> Do --> Check --> Act) del mismo, con el fin de enriquecerlo y mejorarlo constantemente, desde la práctica y la utilidad.

La metodología básica de trabajo se ha apoyado en el trabajo de un equipo de personas del EMD, formadas en diferentes grados y niveles en el modelo EFQM de excelencia, en el ámbito de la planificación y gestión estratégica y operativa, y en el ámbito de la gestión por procesos. El **método** que utilizamos tiene un **conjunto de pretensiones**, siendo su fin último la alineación y enfoque de la gestión de personas y la concreta evaluación del desempeño, con la misión y la visión del EMD. Estas pretensiones son:

1. Traducir la gestión de las personas, entre otras cosas, en la evaluación de la contribución de éstas a la consecución de la visión del EMD y a la gestión excelente.
2. Alinear el desempeño con la estrategia, haciendo que ésta forme parte del trabajo diario de toda la organización como un proceso continuo.
3. Movilizar el cambio mediante el liderazgo.

Por otra parte, dicha evaluación, de acuerdo con el modelo de excelencia referido, nos llevará a la **confección de los siguientes elementos**

1. El encaje de las personas en el ámbito de los procesos del Organismo.
2. La determinación de las competencias y capacidades de cada puesto desde un punto vista técnico y humano.
3. El ámbito referente, como consecuencia de lo indicado en el punto 2, a la selección del personal basada en las funciones, las tareas principales, las competencias profesionales o técnicas y las capacidades humanas. Y determinar, junto con esto, el plan de acogida, que permita determinar en cada caso, hasta qué punto se adaptan las personas seleccionadas al puesto a cubrir en los períodos de prueba preceptuados por la ley.
4. Determinar hasta qué punto el personal fijo de la plantilla se adapta a la matriz de capacidades y competencias. Esto es, determinar el ámbito referente a la gestión y evaluación de las competencias y capacidades de cada puesto y de las personas de la plantilla. Y con ello, definir el ámbito referente a las necesidades formativas y de coaching que resultan de las desviaciones entre lo que se necesita y lo que se tiene.

El **Municipio** es una villa con una población de 29.000 habitantes y es cabecera de una comarca con una población aproximada de 67.000 habitantes a la que presta servicios tanto privados

como públicos. El Presupuesto Municipal para el ejercicio 2011 asciende a 36 M de Euros y la plantilla es de 230 empleados. Cuenta con cuatro OA (con 100 los empleados y el 40% del Presupuesto total municipal) y dos Sociedades Públicas. Los Organismos son gerenciados por una misma persona que es un funcionario de carrera.

El contexto en el que se realiza este Plan es el de un OA del AD (el EMD) con personalidad jurídica y con un objeto fundacional concretado en sus estatutos y tiene plena capacidad jurídica y de obrar, creado inicialmente en 1997; habiéndose modificado su objeto y sus estatutos por última vez en julio de 2011.

El objeto del OA y cuasi-coincidente con su misión, es:

“Euskaltegi Municipal de Durango”, Organismo con vocación de servicio público tiene como ámbito de acción fundamentalmente el municipio y se dedica a la euskaldunización y alfabetización de personas adultas, entendidas éstas como conocimiento, aceptación y transmisión viva de la lengua y los valores históricos y culturales de Euskal Herria

Los órganos de gobierno del OA son,

1. **La Junta Rectora.** Presidente nato (Alcalde) y 11 miembros de la Corporación.
2. **El/la Presidente/a efectivo/a**, nombrado por el OA.
3. **Un representante de HABE** (OA del Gobierno Vasco dedicado a la euskaldunización de adultos)
4. **El/La Gerente**
5. **El Secretario/a y la interventor/a**

En trazos generales, la situación de partida del EMD, esto es, los aspectos más relevantes según los diferentes ámbitos es:

1. Ámbito económico

- El Presupuesto del OA es de 0,5 M de Euros.
- El capítulo I (personal) supone el 86% del gasto corriente.
- El nivel de ejecución del Presupuesto supera el 98%.
- Los ingresos por tasas se ha mantenido puesto que las tasas se han congelado durante los tres últimos años.
- HABE financia el 55% del presupuesto del OA.
- Tanto el resultado presupuestario como el remanente de tesorería son positivos de forma recurrente.

2. Ámbito de usuarios

- El número de alumnos ha sido decreciente en los últimos años, si bien el comienzo de la crisis ha modificado la tendencia.
- La valoración de lo que ofertamos y de la atención que prestamos a nuestro alumnado es muy alta, el grado de fidelidad es elevado y la variable calidad/precio así como los recursos utilizados son muy valorados.

3. Ámbito de las personas (empleados).

- El OA está compuesto por 7 empleados fijos, todos en régimen laboral.
- La valoración global de las personas es muy alta (8,56 puntos) en todos y cada uno de los ámbitos (medimos 11).
- La participación del personal en la vida del organismo y su satisfacción es muy alta.
- El nivel de madurez, cohesión, relación y comunicación de la plantilla es muy elevado, lo que permite utilizar instrumentos que requieren de este nivel, como por ejemplo la evaluación de 360°.
- Todas las personas participan en procesos y proyectos (5s, i5s, ekoeskan, etc), viéndose esta participación como algo positivo.
- Se ve como un elemento positivo la mayor implicación de todas las personas en el progreso del Organismo aunque existen dificultades para visualizar el reconocimiento.

Se ve una clara relación entre la implicación y la mejora del servicio a la ciudadanía, aunque detectan la no existencia de una clara política del servicio.

Esta reflexión nos ha animado a dar un impulso **a la evaluación de los criterios 3 y 7 del modelo de excelencia EFQM** y a implementar como mejora un proceso de evaluación del desempeño de las personas de la organización.

La metodología de trabajo seguida para la realización de esta formulación estratégica ha seguido la **secuencia de la cadena de valor**.

Tenemos una **misión** definida

*“El Euskaltegi Municipal de Durango es un Organismo Autónomo del Ayuntamiento de Durango, cuyo ámbito de acción es fundamentalmente el municipio y **dedicado a la euskaldunización y alfabetización de adultos/as, entendidas éstas como conocimiento, aceptación y transmisión viva de la lengua y del valor histórico y cultural de Euskal Herria.**”*

Pretendemos una **visión** estratégica en el horizonte 2008/2012

*“Ser el **centro referente del Duranguesado**, tanto por la labor realizada en la enseñanza, difusión y normalización del euskera como por los resultados académicos obtenidos.”*

Nos inspiramos en unos valores

- **Vocación de servicio.**
- Disposición a la **mejora continua.**
- **Profesionalización (ser profesionales y formados/as en el trabajo).**
- **Colaboración, implicación e iniciativa** en diferentes ámbitos (proyectos, programación, integración del alumno/a...).
- Gestión de la **información y el conocimiento** (formación, metodología...).

Hemos determinado unas líneas estratégicas y unos objetivos estratégicos, uno de los cuales, el denominado OE4 se define como “*Satisfacción del personal*” y que se concreta en lograr un personal satisfecho,

- con un liderazgo sólido y basado en los valores.
- con un buen ambiente de trabajo.
- con recursos suficientes para realizar su trabajo.
- con un trabajo organizado y en el que cada persona sepa lo que se espera de ella.
- con una información que fluya suficientemente, a tiempo y basada en la proactividad de las personas.
- en el que el conjunto de las personas coparticipen en la toma de decisiones.
- en el que las personas sean reconocidas y retribuidas.
- con una formación continuada, suficiente que permita gestionar de forma óptima el conocimiento del Organismo.
- en la que se gestione correctamente el cambio.
- en el que haya un espacio suficiente para que la iniciativa y la creatividad tengan plena cabida.

Y que, finalmente se concreta en unas líneas estratégicas, unos indicadores y unos objetivos con el horizonte puesto en el 2012.

OE 4 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL		
Líneas estratégicas	Los indicadores	Los objetivos a 2012
Desarrollo de la estructura de la satisfacción del personal de una manera activa, incidiendo: ■ en el liderazgo y accesibilidad. ■ en el reparto igualitario de la carga de trabajo. ■ en la implicación de tomar decisiones del sistema retributivo (valoración).	4.1. Resultado global de la encuesta de satisfacción de personas. 4.2. Porcentaje de empleados satisfechos. 4.3 Número de bloques de indicadores de OE (en total 11) por debajo 8 puntos.	4.1 Que el resultado global de la encuesta de satisfacción de personas alcance 8,5 puntos. 4.2. Que el porcentaje de satisfechos sea del 100%. 4.3 Que sea 0, es decir, que la media de todos los bloques de la encuesta de satisfacción de personas ronde los 8,0 puntos.

1: Líneas estratégicas, indicadores y objetivos (2012)

Y con un reflejo en el Cuadro de Mando Estratégico

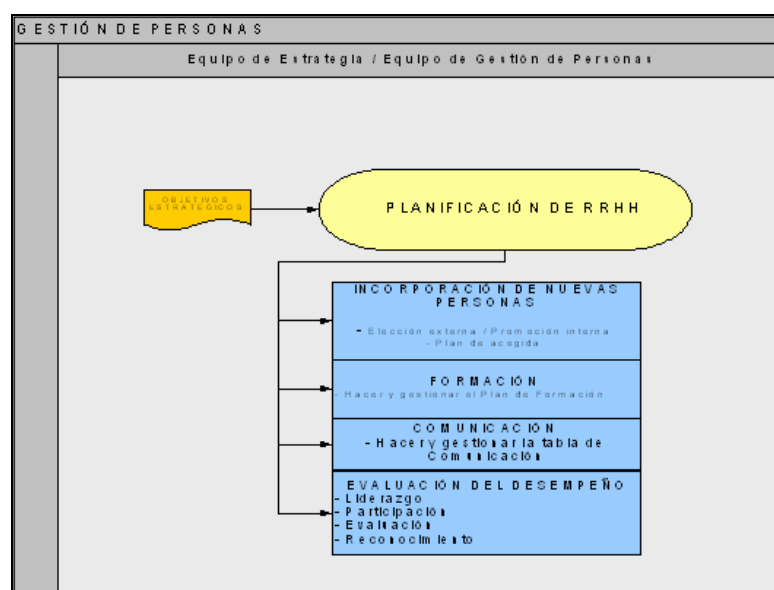
INDICADOR	OBJETIVO2012
4.1 Resultado global de la encuesta de satisfacción de personas	8,50
4.2 % de empleados satisfechos	100%
4.3 Número de bloques de indicadores de OE (en total 11) por debajo 8,0 puntos	0

2: Indicadores del Cuadro de Mando Estratégico

Con todo ello,

1. Hemos realizado la **evaluación de los criterios 3 y 7** referente a personas, de acuerdo con el modelo de excelencia EFQM.
2. Hemos determinado cuáles son los **puntos fuertes del EMD y las áreas de mejora**.
3. En referencia a las áreas de mejora hemos detectado **una concreta: “No existe una implementación de un sistema de evaluación y gestión del desempeño personal en la organización ni un sistema de mejora personalizado a través de la formación personalizada y del entrenamiento de las personas para mejorar sus capacidades”**.
4. Hemos diseñado un **modelo sencillo de gestión del desempeño** que no se basa en el premio económico y que se fundamenta en:
 - a. en la confección de una ficha-perfil de cada plaza en la que se detallan las capacidades y competencias que necesita cada persona para desempeñar el puesto de forma óptima, de acuerdo con la misión y la visión del OA. Y junto a ello, los niveles que se han de alcanzar para el cumplimiento óptimo.
 - b. En la evaluación de cada una de las personas de acuerdo con el perfil predeterminado.
 - c. El plan de mejora personal de cada persona, negociado individualmente y personalizado, con un horizonte de dos años.

Todo el desarrollo del modelo tiene base en la globalidad del proceso “Personas”.



3: Flujograma del proceso de Personas

La primera parte del plan, como hemos indicado, se basa en la evaluación de los criterios 3 y 7 del modelo de excelencia EFQM y en la aplicación de la matriz REDER.

Realizada la evaluación podemos concluir con unos puntos fuertes y unas áreas de mejora (véase el apartado 3.5), éstas últimas se concretan en que

- No existe una implantación de un sistema de evaluación y gestión del desempeño personal en la organización ni un sistema de mejora personalizado a través de la formación personalizada y del entrenamiento de las personas para mejorar sus capacidades.
- No se ha implementado, en consonancia con el anterior área de mejora, un sistema de evaluación del liderazgo personal.
- No está sistematizada la validez de los diferentes foros en el ámbito de la comunicación.

Las puntuaciones obtenidas en la matriz REDER , y que a nuestro juicio son muy elevadas son,

Criterio 3. Personas	
Promedio 3a	58,06
Promedio 3b	83,33
Promedio 3c	65,00
Promedio 3d	65,00
Promedio 3e	56,67
Puntos 3. Personas	65,61

Criterio 7. Resultados en Personas	
Promedio 7a	90,00
Promedio 7b	80,00
Puntos 7. Resultados en Personas	85,00

4: Resumen de resultados en la matriz REDER

Tras la evaluación, el plan concreta el **modelo de evaluación del desempeño** de las personas que conforman el EMD. Todo ello orientado como factor de competitividad. El factor de competitividad de la administración se basa hoy en día en la efectividad de los recursos humanos, es decir, de la capacidad de los empleados para crear, para aplicar sus capacidades y conocimiento acumulado, para trabajar con efectividad juntos y para tratar a los receptores de los servicios. Es el factor humano el que puede aportar una auténtica ventaja competitiva que permita la supervivencia de determinados servicios (especialmente de los no obligatorios).

Para ello hemos confeccionado el perfil profesional que cada persona debe alcanzar para poder alinear su labor con la misión y la visión del organismo. Esto es, las capacidades y competencias que debe acreditar y los niveles de las mismas. Además de las propias características del puesto que proceden de la propia RPT, definiremos:

- las funciones del puesto.
- las tareas más relevantes.
- las competencias profesionales y técnicas requeridas (o en el caso de personal que ya forma parte de la plantilla, en vez de requeridas, serían “a alcanzar”). En este caso, estamos hablando de: herramientas de gestión, el nivel de conocimiento de TICs y el conocimiento de la lengua de la comunidad.

- Las capacidades humanas requeridas; hablamos de: el trabajo en equipo, la capacidad de dinamización de grupos, equidad/justicia, capacidad de relación/empatía, el nivel de compromiso/disponibilidad y la capacidad para comunicar/transmitir.

Inmediatamente, describimos cómo se centran las competencias, mediante una descripción de las mismas, los niveles y la forma de determinar los niveles.

Todo esto se ha concretado en una ficha descriptiva por cada una de las plazas que tiene el organismo: directora académica, profesora y administrativo (véase el punto 4.4.2).

Los niveles que se pueden dar en cada uno de los elementos son los que aparecen en la tabla 40 (punto 4.4.1.a).

Los instrumentos en los que nos basamos para realizar la evaluación de las competencias, son la propia tabla que es completada por cada empleado y contrastada con su responsable inmediato.

En el ámbito de la capacidades humanas nos basamos en dos instrumentos muy potentes. Uno de ellos es la encuesta de satisfacción del alumnado (determinados bloques e ítems).

Si bien las funciones del puesto, las tareas más relevantes y las competencias profesionales son fácilmente evaluables, cuando hablamos de las capacidades humanas entramos en el terreno de lo subjetivo y más difícil de cuantificar. Para intentar dar solución a este problema se ha puesto en marcha la evaluación 360°, herramienta que provee de una autoevaluación personal y un contraste externo. Esta evaluación requiere de un grado de madurez realmente alto. En este caso el contraste estudiado tiene que ver con el que aparece en el perfil del puesto, en cómo se ve cada empleado y cómo le ven sus compañeros.

Definidos los perfiles profesionales los esfuerzos los centramos en cumplimentar cada una de las fichas personales y obtener la fotografía de la situación real del OA. La comparación de la situación con nuestra misión y visión ha sido la que nos ha proporcionado los elementos de análisis para poder plantear un plan de mejora.

Finalmente, los resultados obtenidos dan lugar a la correspondiente evaluación personalizada, mediante entrevistas personalizadas entre el empleado, la directora académica y el gerente del OA. El objetivo de esta reunión (pueden ser varios) es visualizar la situación objetiva de cada empleado, en nivel de adaptación al nivel del puesto y el plan personalizado de adaptación. Si hubiera disfunciones, estas se eliminarían mediante la formación y/o el entrenamiento (véase el punto 4.4.4).

El ciclo se cierra con la evaluación de las políticas de formación y/o entrenamiento personalizadas al final de cada ejercicio, evaluando a cada persona.

El sistema de perfiles y las formulas de evaluación se revisan cada dos años.

1

INTRODUCCIÓN

Contextualización del EMD en el municipio

1. INTRODUCCIÓN

El Ayuntamiento de Durango, es una administración local con un grado de descentralización administrativa importante. Cuenta con cuatro organismos autónomos y dos sociedades públicas.

Este trabajo, que excede el ámbito puramente teórico, pretende enmarcar el ámbito estratégico de la gestión de personas de uno de los organismos autónomos. Se trata del Euskaltegi Municipal de Durango (en adelante EMD, o DUE en euskera) que resulta ser un centro que se dedica de forma básica a la enseñanza del euskera a personas adultas.

Se trata de un organismo autónomo pequeño, en el que todos los empleados están sujetos al régimen laboral. El régimen al que pertenecen, en este caso, no tiene mayor relevancia a efectos de este trabajo.

La actual normativa en el ámbito del empleo público en general y, por extensión en la local se ha visto profundamente modificada por el nuevo Estatuto Básico de del Empleado Público de 2007. Introduce importantes modificaciones tanto en los instrumentos de planificación y ordenación de los recursos humanos como en lo relativo al cambio de los valores que deben presidir el comportamiento profesional de las personas al servicio de las Administraciones Públicas. Entre estos últimos, adquieren especial relevancia todos aquellos vinculados a la evaluación del desempeño, la ética en el servicio público, la apuesta por el desarrollo profesional de las personas (tanto en su ámbito vertical como, especialmente, en el horizontal), la gestión orientada a satisfacción de las necesidades ciudadanas o la conciliación.

El sistema de gestión del organismo, la planificación y la gestión de los resultados, los comparamos permanentemente con el modelo EFQM de excelencia. Y estamos dando pasos importantes en el acercamiento al mismo, no siendo éste un fin, sino un medio para la satisfacción tanto externa (de nuestra ciudadanía sean o no personas usuarias del servicio) como interna (de las personas que conforman el colectivo de empleadas y empleados).

Este trabajo, comenzará con una evaluación de los criterios 3 y 7 del mencionado modelo EFQM, que se refieren a las personas.

El trabajo de evaluación se enmarca en la misión, visión y valores del EMD y en el marco estratégico definido para cuatro años, y que finaliza en 2012, con sus objetivos, sus factores críticos de éxito, sus líneas estratégicas y su cuadro de mando estratégico.

Dicha evaluación nos llevará a la confección de los siguientes elementos

1. El encaje de las personas en el ámbito de los procesos del Organismo.
2. La determinación de **las competencias y capacidades** de cada puesto.
3. El ámbito referente, como consecuencia de lo indicado en el punto 2, a la **selección** del personal basada en las funciones, las tareas principales, las competencias profesionales o técnicas y las capacidades humanas. Y determinar, junto con esto, el plan de acogida, que permita determinar en cada caso, hasta qué punto se adaptan las personas seleccionadas al puesto a cubrir en los períodos de prueba preceptuados por la ley.

4. Determinar hasta qué punto el personal fijo de la plantilla se adapta a la matriz de capacidades y competencias. Esto es, determinar el ámbito referente a la **gestión y evaluación de las competencias y capacidades** de cada puesto y de las personas de la plantilla.
5. El ámbito referente a las **necesidades formativas y de coaching** que resultan de las desviaciones entre lo que se necesita y lo que se tiene.

Planteamos un modelo sencillo, inteligible por todas las partes que intervienen en el proceso (políticos, directivos y el conjunto de empleados), participado por el colectivo completo de los empleados, objetivable y evaluable.

Por último, el método/modelo que utilizamos tiene un conjunto de pretensiones, siendo su fin último la alineación (de la estrategia en materia de personas con la misión y la visión, y de los planes operativos con la estrategia) y el enfoque. Estas son:

- Traducir la estrategia en materia de personas a términos operativos haciendo que se capitalicen las capacidades y los recursos del OA.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia informe el trabajo diario de toda la organización.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo.

1.1. Contextualización del EMD en el municipio

1.1.1. El Ayuntamiento de Durango

El Ayuntamiento de Durango es una institución que presta servicios al municipio de Durango (Vizcaya, Comunidad Autónoma de el País Vasco).

Durango es una villa con una población de 29.000 habitantes y con una extensión de 10,79 km². Como se puede comprobar es uno de los municipios más pequeños en extensión del Territorio Histórico de Vizcaya, aunque es uno de los municipios más poblados. El municipio es cabecera de una comarca (el Duranguesado) con una población aproximada de 67.000 habitantes. Es una ciudad media de servicios. Presta servicios a toda la comarca que en su conjunto tiene una actividad preferentemente industrial (fundición, fabricación de herramientas, automoción, institutos tecnológicos relacionados con la industria, etc.).

Por lo que se refiere al propio Ayuntamiento debemos indicar que el Presupuesto Municipal para el ejercicio 2011 asciende a 36 M de Euros.

El Ayuntamiento está muy descentralizado, y cuenta con 4 Organismos Autónomos (en adelante OOAA.):

- La Escuela de Música y Conservatorio de Grado Medio.
- El OA destinado a la normalización y dinamización del euskera, llamado Euskaltegi Municipal.

- Astarloa Kulturgintza, que es el asimilable a un aula de cultura y que integra la Biblioteca Municipal, los museos y un espacio cultural.
- El Instituto Municipal de Deportes, denominado Durango Kirolak.

Cuenta, asimismo, con dos Sociedades Públicas:

El número de empleados total del Ayuntamiento es de 230 personas, de las cuales, aproximadamente, el 50% son funcionarios y el resto laborales. La parte de empleados públicos que corresponde a los OOAA está cercana al centenar y son, salvo una excepción, contratados laborales.

1.1.2. El Euskaltegi Municipal de Durango (EMD)

Como decíamos, el Euskaltegi Municipal del Ayuntamiento de Durango tiene personalidad jurídica pública diferenciada y plena capacidad jurídica y de obrar para la realización de toda clase de actos y contratos que sean necesarios para el cumplimiento de sus fines, patrimonio y tesorería propia, así como autonomía de gestión, en los términos previstos en las leyes y en sus Estatutos.

Se creó inicialmente en 1997 como Organismo Autónomo Administrativo. Posteriormente, tanto su objeto como sus estatutos han sido modificados (entrando en vigor los nuevos estatutos el 31 de Diciembre de 2007). Ha vuelto a modificarse, de forma marginal en julio de 2011.

El objeto del OA, descrito en el artículo 3 de los estatutos, es cuasi-coincidente con su misión.

A continuación aportamos unas pinceladas básicas del OA con el fin de dar a conocer sus funciones, su estructura básica y los datos principales.

1.1.3. El Órgano de Gobierno del EMD.

La Junta Rectora (en adelante JR) que asume el gobierno y gestión superior del OA y que está integrado por:

- **Presidente/a nato:** quien ostente la alcaldía del Ayuntamiento.
- **Presidente/a efectivo:** Concej/a, vocal del organismo, en quien delegue el Alcalde a propuesta del Consejo Rector.
- **11 vocales**, miembros de la Corporación con representación proporcional y en el que todos los grupos están representados.
- Un representante de **HABE**, OA del Gobierno Vasco para la euskaldunización.
- Quien ostente la **Secretaría** y la **Intervención**, con voz y sin voto.
- El/la **Gerente** asistirá a las reuniones del Consejo Rector, con voz y sin voto.

Tan sólo indicar, en este ámbito, que la Corporación de Durango, y como reflejo el OA, tiene una situación política relativamente compleja, en la que conviven 4 grupos políticos y en el que ninguno consigue la mayoría absoluta. Gobierna el Partido Nacionalista Vasco con 8 corporativos de un total de 21.

2

LA ESTRATEGIA ACTUAL DEL EMD

La misión, visión y los valores del Organismo

El marco estratégico

El mapa de procesos

El proceso de personas

Los indicadores del proceso de personas

2. La estrategia actual del EMD

2.1. La misión, la visión y los valores del Organismo

El Organismo Autónomo (OA) EMD tiene definido el horizonte estratégico 2012. Tiene establecida la misión para la que ha sido creado. Ha definido la visión de lo que desea ser en ese horizonte y ha descrito los valores internos de la organización. Este horizonte estratégico, fue aprobado por la Junta Rectora y por el Pleno de la Corporación en el año 2008.

Como es obvio, una parte de dicha definición tiene que ver con el ámbito de las personas puesto que es éste el recurso más importante (téngase en cuenta que el 93% del gasto del OA lo es en personal) como en todo lo que rodea a dicho recurso.

La misión.

La misión del EMD es la razón de ser del mismo. Al definir la misión definimos quién es, qué ofrece, a quién se lo ofrece y con qué valores añadidos.

La misión, para que sea válida ha de ser completa (debe describir perfectamente lo indicado en el párrafo anterior sin dejarse nada en el tintero), comunicable (a todos los grupos de interés, aunque especialmente a las personas), creíble y compartida.

La misión del EMD es:

El Euskaltegi Municipal de Durango es un Organismo Autónomo del Ayuntamiento de Durango, cuyo ámbito de acción es fundamentalmente el municipio y **dedicado a la euskaldunización y alfabetización de adultos/as, entendidas éstas como conocimiento, aceptación y transmisión viva de la lengua y del valor histórico y cultural** de Euskal Herria.

Para ello **contamos** con:

- Un **equipo** profesional, **formado, competente, comprometido y en continua formación**.
- Una atención personalizada.
- Una metodología y tecnología avanzada y adaptada a las necesidades del cliente, que es nuestra razón de ser.¹
- Formulas de financiación que permiten cómodamente el acceso a los servicios.
- Un sistema de gestión que nos oriente hacia la eficacia, la eficiencia y la mejora continua, para conseguir la Excelencia.

5: La misión del EMD

¹ Quien da sentido al OA es el alumnado del mismo, independientemente de que conceptualmente se les denomine "clientes, usuarios o administrados" (Chias 1995: 32)

La visión

La visión es la definición de la imagen clara de futuro (la fotografía). Las aspiraciones del EMD y el EMD en que se quiere convertir. Ello supone un cambio respecto a lo que tenemos en el presente. Y el equipo directivo es el responsable de “crear visiones y estrategias sensibles, claras, simples y edificantes” (Kotter y Cohen, 2003: 16). De ahí, precisamente, la importancia del liderazgo en el ámbito de la visión en tanto que “el liderazgo consiste en ir hacia algún sitio” y si no sabemos hacia donde ir “el liderazgo no importa” (Blanchard, 2007: 53).

La visión ha de:

- plantearse dentro del ámbito estratégico, con un horizonte a cuatro/cinco años.
- permitir hacer cosas diferentes, en el sentido de que vamos a hacer cosas distintas y de una manera distinta a lo que tenemos ahora.
- permitirnos alcanzar objetivos ambiciosos.
- motivadora y servir como revulsivo.

La visión del EMD es

Ser el **centro referente del Duranguesado**, tanto por la labor realizada en la enseñanza, difusión y normalización del euskera como por los resultados académicos obtenidos.

6: La visión del EMD

Y la visión ha de ser “comunicada mediante mensajes simples, sinceros, transmitidos a través de todos los canales necesarios, puesto que el objetivo es suscitar la comprensión, desarrollar un compromiso profundo y liberar energía constructiva” (Kotter y C. 2005. p. 17).

Los valores

Son los principios que guían la actuación del EMD. Son los aspectos cualitativos apreciados y compartidos por la organización en su conjunto y en el marco de nuestra cultura. Pero “los valores adquieren su validez sólo a través de experiencias valorativas y la relación con un sujeto que valora resulta esencial” (Álvarez de Mon Pan, 2000: 92).

Los valores han de:

- ser la base del liderazgo.
- han de aportar coherencia a la organización.
- han de ser consistentes.
- deben ayudar a integrar.

La declaración de los valores del EMD es:

- **Vocación de servicio.**
- Disposición a la **mejora continua.**
- **Profesionalización (ser profesionales y formados/as en el trabajo).**
- **Colaboración, implicación e iniciativa** en diferentes ámbitos (proyectos, programación, integración del alumno/a...).
- Gestión de la **información y el conocimiento** (formación, metodología...).

7: Los valores del EMD

Son los valores los que permiten a la organización que la estrategia se consolide y mantenga, alimentando una “cultura nueva” y en el sentido de que “hacemos de la organización una realidad más afable y cordial o los intereses devengados hipotecarán nuestro futuro” (Álvarez de Mon, 2005: 11).

2.2. El marco estratégico.

Los objetivos estratégicos

El EMD tiene definidos un total de ocho objetivos estratégicos, siendo el cuarto el descrito como “satisfacción del personal”. La descripción de dicho objetivos se centra en:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DEFINICIÓN
OE4: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	Lograr un personal plenamente satisfecho: ■ Con un liderazgo sólido y basado en los valores. ■ Con un buen ambiente de trabajo. ■ Con recursos suficientes para realizar su trabajo. ■ Con un trabajo organizado y en el que cada persona sepa lo que se espera de ella. ■ Con una información que fluya suficientemente, a tiempo y basada en la proactividad de las personas. ■ En el que el conjunto de las personas coparticipen en la toma de decisiones. ■ En el que las personas sean reconocidas y retribuidas. ■ Con una formación continuada, suficiente que permita gestionar de forma óptima el conocimiento del Organismo. ■ En la que se gestione correctamente el cambio. ■ En el que haya un espacio suficiente para que la iniciativa y la creatividad tengan plena cabida. Con ello pretendemos que el personal proyecte una imagen corporativa positiva, que sea el mejor vendedor del Organismo.

8: Los Objetivos Estratégicos

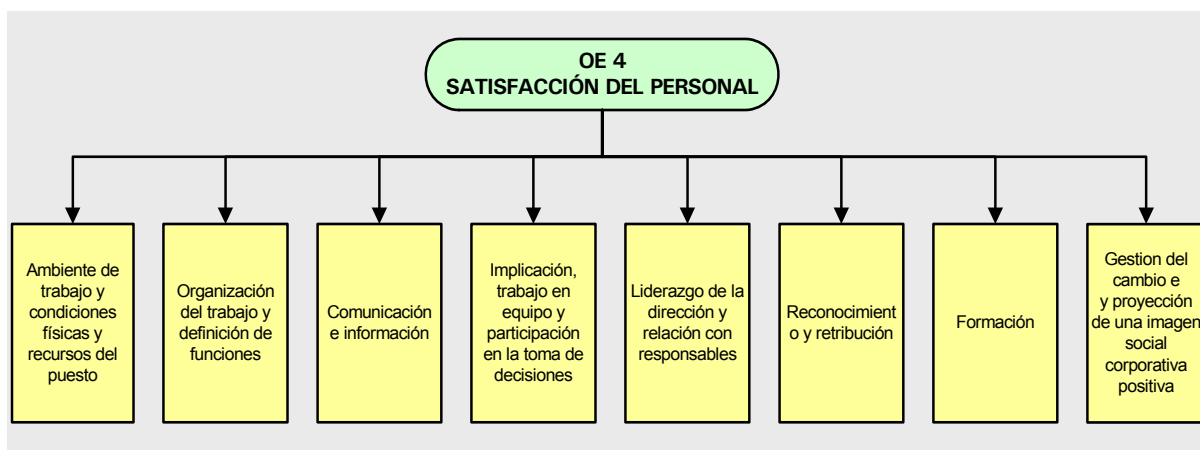
La definición del objetivo tiene mucho que ver con la novedosa formulación del nuevo Estatuto Básico. Busca y reconoce que una parte importante de los antiguos ámbitos en los que se movía la función pública deben, cuanto menos, ser replanteados. Y, especialmente hacemos hincapié en el ámbito de la motivación, la formación, la gestión por competencias, y, de forma indirecta, en la incorporación de nuevas personas a la organización.

De todos estos aspectos, es quizás la motivación el más importante, pero “a lo mejor descubriríamos que no es tan escurridiza como parece ... estando indisolublemente vinculada con nuestros talentos, ideales y valores más dignos” (A de Mon 2005: 129).

Los factores críticos de éxito para cumplimentar el Objetivo Estratégico de “satisfacción del personal”

Los factores críticos de éxito (FCE) son aquellos que van a incidir de forma directa en la consecución de los objetivos estratégicos. Esto es, aquellos elementos que son críticos para poder cumplir con la estrategia. A su vez, servirán de base para realizar el análisis DAFO. Lógicamente, si afirmamos que para cumplir cada objetivo estratégico hay que tener en cuenta cuáles son los factores de éxito para conseguirlo, las debilidades y fortalezas, y las amenazas y oportunidades, hay que estudiarlas en función de dichos factores de éxito. Esto es, hasta qué punto las fortalezas y debilidades, y las amenazas y oportunidades, pueden influir sobre la consecución de los FCE y, por tanto, sobre los objetivos estratégicos y, como consecuencia, sobre la misión y, especialmente, la visión.

Los FCE que van a llevar, a nuestro juicio, a la satisfacción del personal son ocho, que los describimos a continuación.



9: Factores críticos de éxito

Esto es, conseguiremos la satisfacción de las personas:

1. Manteniendo unas condiciones físicas del puesto que permitan el desarrollo del trabajo diario con seguridad y salud, y con unas condiciones ambientales (temperatura, luz, ruido, etc.) adecuadas. Los recursos, asimismo, deben ser suficientes (los óptimos) para poder desarrollar nuestro trabajo.
2. Organizando el trabajo y definiendo las funciones de cada puesto adecuadamente.
3. Mediante comunicación e información (ascendente, descendente y horizontal) suficiente que nos permita realizar nuestro trabajo de forma eficiente.
4. Implicándolas en el proyecto, en la toma de decisiones y fomentando el trabajo en equipo.
5. Consiguiendo unas relaciones fluidas y sinceras con las personas responsables y quienes lideran estén formados y orientados hacia la gestión y apoyo a las personas.
6. Reconociéndolas y retribuyéndolas de forma adecuada.
7. Formándolas de forma coherente (plan de formación) e impulsando, en la medida de lo posible, su desarrollo profesional, a pesar de las limitaciones de la administración pública.

8. Si gestionamos el cambio teniéndolas en cuenta y si proyectamos una imagen social corporativa positiva del organismo.

Análisis DAFO y matriz de interrelaciones de objetivos de nuestra situación específica para conseguir centrar el objetivo estratégico y la línea estratégica.

Hemos definido cuáles son, a nuestro juicio, los que de ser los objetivos estratégicos del EMD para los próximos años.

En consonancia con dicha definición hemos indicado cuáles son los FCE que van a aportar valor a los objetivos.

Con anterioridad a definir las líneas estratégicas, debemos realizar el análisis DAFO en conjunción con el conjunto de información relevante, parte de la cual la hemos incluido en el punto anterior y la más importante la aportamos en la autoevaluación.

MATRIZ DE INTERRELACIONES DE TODOS LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS CON EL OBJETIVO ESPECÍFICO DE SATISFACCION DE LAS PERSONAS.

	OE 3 PERSONAL SATISFECHO
OE 1 SATISFACCIÓN DE LA JUNTA RECTORA	La satisfacción del personal influye en la satisfacción de la JR, como responsable máximo de los trabajadores del Organismo.
OE 2 USUARIOS PLENAMENTE SATISFECHOS	La satisfacción del personal, implicaría la transmisión de la misma a la persona usuaria, lo que se traduciría en una mayor satisfacción de ésta.
OE 3 PERSONAL SATISFECHO	
OE 4 EQUILIBRIO ECONÓMICO	La satisfacción del personal facilita una mayor productividad, lo que puede generar un desequilibrio económico positivo.
OE 5 IMAGEN POSITIVA	Un personal satisfecho contribuye a difundir y crear una buena imagen del Organismo (el boca a boca).
OE 6 SERVICIO DEPORTIVO EXCELENTE	Si el personal está satisfecho, se implicará más para ofrecer un servicio deportivo excelente.
OE 7 GESTIÓN EXCELENTE	Si el personal está satisfecho, trabajará de una manera activa para conseguir la excelencia en la gestión.

10: Matriz de interrelaciones

DAFO- DEL OBJETIVO ESTRATEGICO 4 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

(Realizado en 2008 para el PE 2008-2012)

OE4. Satisfacción del personal	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
4. Satisfacción del personal	Fortaleza: El nivel de profesionalidad, compromiso y motivación es bueno, tal y como indica el estudio de personas realizado (7,24, siendo la puntuación más alta de los OOA y la media 6,67); aunque existen varios factores que inciden negativamente, especialmente el ámbito retributivo y la gestión del cambio.			
4.1. Ambiente de trabajo, condiciones físicas y recursos del puesto	Fortaleza: El ambiente de trabajo, las condiciones físicas y los recursos del puesto son satisfactorios para el personal habiéndose valorado con un 7,07. No obstante, las puntuaciones físicas del puesto tienen una puntuación inferior a 7.			
4.2. Organización del trabajo y definición de funciones	Fortaleza: Este punto tiene una puntuación de 7,23 (claramente superior a los resultados de la encuesta anterior), si bien el ámbito de definición de las funciones y responsabilidades se puntúa con un 6,30.			
4.3. Comunicación e información	Fortaleza: La comunicación e información en el Euskaltegi es eficaz gracias a los canales de comunicación establecidos y consolidados (Plan de comunicación), prueba de ello es el resultado obtenido en las encuestas de satisfacción que es de un 7,8 (en comparación con el 6,21 del ejercicio anterior).			
4.4. Implicación, trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones.	Fortaleza: Tenemos establecidos diferentes grupos de trabajo en los que todo el personal es parte activa de ellos, manteniéndose todas las puntuaciones de las preguntas referentes a este campo entre 7,29 y 7,92, mientras que en el ejercicio anterior estaban entre 5,88 y 6,60. Además el 100% del personal participa en equipos de proceso y en equipos de mejora.			
4.5. Liderazgo de la dirección y relación con responsables.	Debilidad: No está definido, como tal, qué es un líder y sus competencias.			
4.6. Reconocimiento y retribución	Debilidad: El reconocimiento de los compañeros y de las compañeras y el alumnado es bueno y así lo valoran en la encuesta de satisfacción con un resultado medio de 8,2, aunque el ámbito retributivo mantiene los ítems menos valorados (2,25). La importancia de este factor en la motivación global es muy elevada (4,67/5).			
4.7. Formación y desarrollo profesional	Fortaleza: La formación es variada y continua y toma parte en dicho proceso el 100% del personal. Si bien, falta una sistemática de formación.			
4.8. Gestión del cambio y proyección de una imagen social corporativa positiva	Debilidad: Si bien, se valora de forma positiva el análisis posterior sobre los efectos o mejoras que ha provocado el cambio, hay una visión crítica tanto con el ritmo como con la capacitación para el cambio y la asunción de responsabilidades.			

11: DAFO de Satisfacción del Personal

Las líneas estratégicas de Objetivo estratégico de satisfacción del personal

Las líneas estratégicas del OA vienen a poner de manifiesto cuáles son de forma descriptiva la **manifestación real para el periodo estratégico de los objetivos estratégicos**.

Esto es, vamos a definir el conjunto de metas y las correspondientes actuaciones que deben realizarse para su consecución, en el medio plazo cuya finalidad sea satisfacer las necesidades de los grupos de interés.

El control de la planificación estratégica y la revisión de la misma se hará en consonancia con el proceso "Desarrollo y Seguimiento del Plan Estratégico" (EMDP4).

Por tanto, no es suficiente con definir la estrategia. Hay que trasladar la estrategia a datos, a cifras, a elementos objetivables. La medición se realizará a través de los **indicadores estratégicos**.

Este ámbito estratégico podemos graficarlo, en función de lo indicado en el criterio 2 del modelo EFQM, de la siguiente forma (tomada de la obra La Evaluación de la Calidad referenciada en la bibliografía).

OE 4 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL		
Líneas estratégicas	Los indicadores	Los objetivos a 2012
Desarrollo de la estructura de la satisfacción del personal de una manera activa, incidiendo: ■ en el liderazgo y accesibilidad. ■ en el reparto igualitario de la carga de trabajo. ■ en la implicación de tomar decisiones del sistema retributivo (valoración).	4.1. Resultado global de la encuesta de satisfacción de personas. 4.2 Porcentaje de empleados satisfechos. 4.3 Número de bloques de indicadores de OE (en total 11) por debajo 8 puntos	4.1 Que el resultado global de la encuesta de satisfacción de personas alcance 8,5 puntos. 4.2. Que el porcentaje de satisfechos sea del 100%. 4.3 Que sea 0, es decir, que la media de todos los bloques de la encuesta de satisfacción de personas ronde los 8,0 puntos.

12: Ámbito estratégico de Satisfacción del Personal

CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO- SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

INDICADOR	OBJETIVO 2012
4.1 Resultado global de la encuesta de satisfacción de personas	8,50
4.2 % de empleados satisfechos	100%
4.3 Número de bloques de indicadores de OE (en total 11) por debajo 8,0 puntos	0

13: Cuadro de Mando Estratégico de Satisfacción del Personal

2.3. El mapa de procesos

El mapa de procesos refleja la propia vida del Euskaltegi. Es el conjunto de procesos que ponen de relieve la justificación de la existencia del Organismo. Y el Organismo ha apostado estratégicamente por la gestión por procesos.

El proceso es, a nuestro juicio, el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforma elementos de entrada en resultados. Esto es, el proceso es la secuencia de actividades necesarias para conseguir, en el caso del Euskaltegi, la prestación de un servicio al cliente, que en un caso puede ser externo (usuario de los servicios del Organismo) o internos (personal de otra área funcional, etc.).

En todo proceso hay unas entradas (inputs), unos recursos (personas, instalaciones, métodos operativos, etc.), un sistema de control que permite controlar que todo se hace como está planificado. Y una salida (output) (que a su vez pueden ser inputs de otros procesos internos o producto/servicio final).²

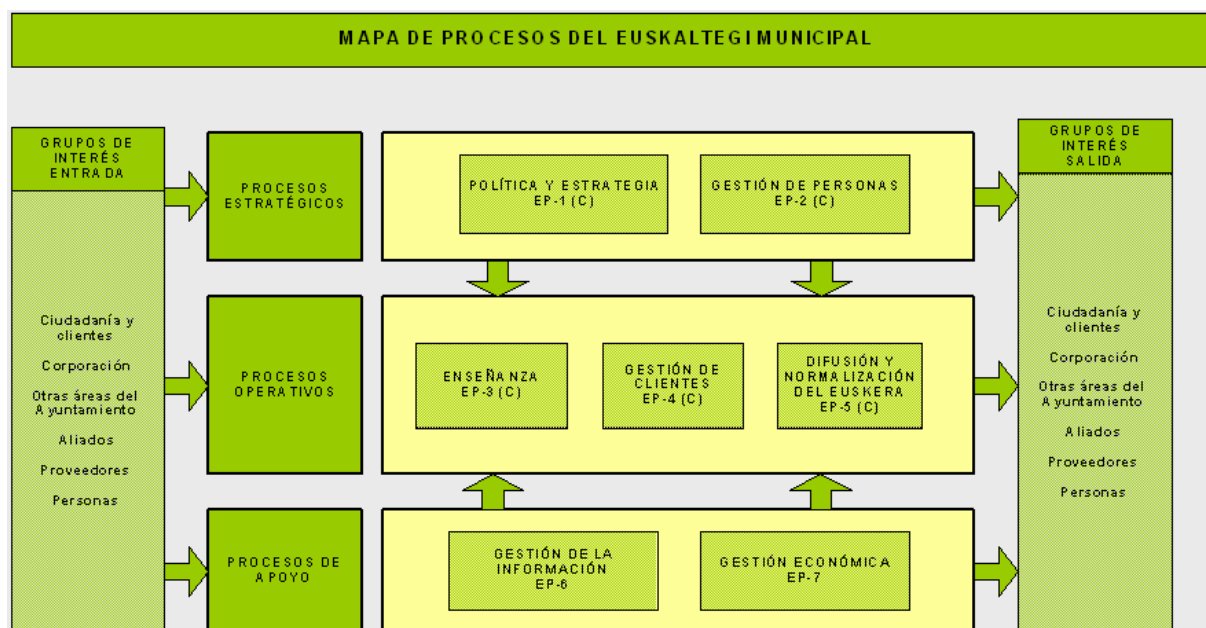
Los procesos, que son 7 los dividimos en:

- **Procesos estratégicos.** Tienen como función el aseguramiento de la adecuada gestión del resto de procesos y ofrecer, con los datos obtenidos de los mismos, información de valor para los clientes internos. Como puede verse en el mapa de procesos del Euskaltegi, el proceso de gestión de personas es estratégico.

² Esto es, "el proceso incorpora valor a los inputs" (Galloway 1998: 23)

- **Procesos operativos.** Transforman los recursos para proporcionar el servicio conforme a los requisitos de los usuarios y aportando un alto valor añadido; son los procesos que suponen la razón de ser de la organización.
- **Procesos de apoyo.** Son los que proporcionan todos los recursos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de los clientes internos.

MAPA DE PROCESOS



14: El Mapa de Procesos del EMD

2.4. El proceso de personas

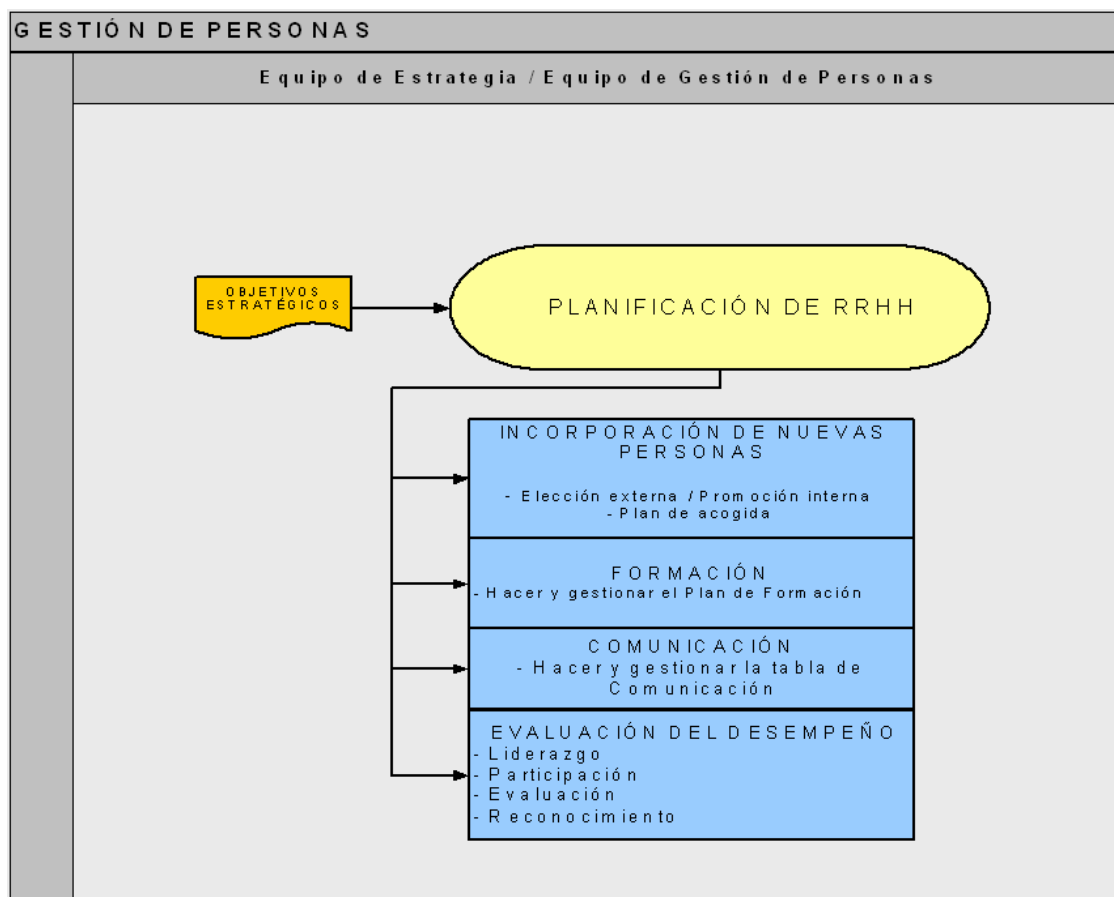
El proceso de personas tiene como misión “alcanzar la capacitación y la implicación de las personas que trabajan en el Organismo, de forma que redunde en su satisfacción y en una mejora de los servicios ofrecidos a la Ciudadanía/ Clientes”.

El proceso de personas, se subdivide en cinco subprocesos que cubren todo el ciclo de integración y motivación de las personas en la organización. Estos subprocesos serían,

- Planificación de las personas que necesita la organización cada ejercicio.
- Incorporar a las personas (temporales, interinos o fijos) a la organización mediante una selección adecuada, de acuerdo con los perfiles del puesto y, una vez seleccionadas, la incorporación real mediante un procedimiento de integración adecuado.
- Diseñar una formación adecuada para cada una de las personas, de acuerdo con el perfil del puesto y de la situación de cada persona en función del perfil, con el fin de desarrollar sus capacidades y competencias.
- Gestionar una comunicación eficaz.
- Evaluar el desempeño de forma adecuada. En torno a la evaluación de los criterios tres y siete detectamos que una de las áreas de mejora es la de poner en marcha la evaluación del

desempeño. Y es este el proceso que vamos a diseñar de una forma específica y a poner en marcha con el personal del organismo.

El conjunto descriptivo de los procesos lo incorporamos en el anexo I, aunque de forma gráfica quedaría,



15: Flujograma del Proceso de Personas

2.5. Los indicadores del proceso de personas.

Por un lado tenemos los indicadores de cuadro de mando estratégico descritos anteriormente. Por otro lado, describimos a continuación el conjunto de indicadores del proceso de gestión de personas (que no tienen carácter estratégico) y que sirven para tener un mapa global de la situación y evolución de dicho proceso.

	09-10		08-09		07-08		06-07	
	OBJ	TOT	OBJ	TOT	OBJ	TOT	OBJ	TOT
Satisfacción global de las personas	8,50	8,55	8,00	7,92	7,40	7,53	—	7,24
Porcentaje de personas que están satisfechas	100%	100%	94%	77,7%	—	75%	—	66,7%
Número de bloques de la encuesta en los que la puntuación está por debajo de 8 puntos	0	4	3	4	—	8	—	9
Percepción sobre el ambiente de trabajo	8,50	8,60	8,50	8,26	7,50	8,28	—	7,59
Percepción sobre las condiciones/entorno físico del puesto	8,00	8,68	7,80	7,82	7,50	7,59	—	6,88
Percepción sobre la organización del trabajo y definición de funciones	8,20	8,36	7,75	8,03	7,50	7,47	—	7,42
Percepción sobre la comunicación e información	8,50	8,48	8,50	8,33	7,75	8,32	—	8,00
Percepción sobre el grado de implicación y trabajo en equipo	8,00	8,56	7,75	7,71	7,50	7,31	—	7,17
Percepción sobre la toma de decisiones	8,50	8,73	8,50	8,45	7,50	7,10	—	8,11
Percepción sobre el liderazgo de la gerencia y relación con los responsables	8,20	8,46	7,90	8,02	7,50	7,73	—	7,20
Percepción sobre el reconocimiento y retribución	8,00	8,56	8,00	6,31	7,00	6,32	—	5,89
Percepción sobre la formación y desarrollo profesional	8,50	8,67	8,50	8,20	—	7,88	—	7,95
Percepción sobre la imagen social/corporativa	8,30	8,83	7,00	7,93	7,00	7,93	—	7,41
Percepción sobre la Gestión del Cambio	7,75	8,23	7,75	7,35	7,00	7,44	—	6,41
Porcentaje de participación	100%	100%	100%	100%	100%	100%	—	X
Absentismo laboral	0%	—	0%	No dato	0%	2,63%	—	2,68%
Plantilla media	—	8	—	9	—	9	—	9
Eventualidad de la plantilla	—	0%	—	22,2%	—	22,2%	—	22,2%
Porcentaje de participación de las personas en equipos de procesos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	—	42,85%
Porcentaje de participación en equipos de mejora	100%	100%	100%	100%	100%	100%	—	100%
Porcentaje de personas que participan en actividades formativas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	—	100%

16: Indicadores del Proceso de Personas

3

AUTOEVALUACIÓN DE PERSONAS

Procedimiento

El Modelo

Evaluación del agente facilitador de personas

Evaluación de resultados en personas

Puntos fuertes y áreas de mejora

Aplicación de la matriz REDER

3. AUTOEVALUACIÓN DE PERSONAS

3.1. Procedimiento

Esta autoevaluación ha sido realizada, para este plan de mejora por equipo de personas formadas y acreditadas como evaluadores del modelo EFQM³ por Euskalit⁴.

Estas personas forman parte de la plantilla de diferentes Organismos Autónomos y del Ayuntamiento de Durango. Todos ellos han realizado evaluaciones y contrastes externos en organizaciones diferentes a las que trabajan.

Es por ello, que con este trabajo no sólo han podido aportar y ensanchar su experiencia, sino conocer más en profundidad la idiosincrasia de una de las organizaciones de Ayuntamiento, y la posibilidad de realizar procesos de benchmarking entre la organización analizada y la propia.

El equipo lo han formado:

- Don Alfredo Sanz, director académico de la Escuela de Música y Conservatorio de Grado Medio Bartolomé Ertzilla.
- Don Iñaki Inza Arregi, coordinador del área deportiva de Durango Kirolak de Durango.
- Doña Garbiñe Andrinua, coordinadora de implantación de políticas de gestión en EMD.
- Doña Maite Euba, directora académica de EMD.
- Doña Janire Sanz, coordinadora de políticas de gestión de los OOAA del AD.
- Don José Luis Tierno, de la misma área.
- Don José Manuel Rodríguez Carballo. Gerente de los Organismos Autónomos del AD.

Este equipo ha realizado seis sesiones de trabajo para analizar, corregir y evaluar el documento que ha confeccionado el EMD, con el fin de determinar los puntos fuertes, las áreas de mejora y las puntuaciones que corresponderían a los criterios 3 y 7 del modelo de evaluación.

Como consecuencia de esta evaluación, se desarrolla el siguiente punto completo, que supone una propuesta de modelo de gestión del desempeño en una administración pública. Si bien, dicho modelo, tiene una serie de utilidades previas que podremos ver en su propio desarrollo.

Y es una autoevaluación hecha desde la humildad reflexiva. Como decía Benajmin Zander, director de la Filarmónica de Chicago, “con humildad y coraje uno aprende a deslizarse por las pendientes más empinadas y resbaladizas; si se decide por la soberbia y un falso sentido del orgullo, la torta está garantizada” (A de Mon 2005: 142).

³ Para realizar esta evaluación hemos utilizado el manual “Modelo EFQM de excelencia. Model 2010” publicado por el club de excelencia en la gestión.

⁴ Fundación Vasca para el Fomento la Calidad

3.2. El Modelo

La gestión avanzada como elemento clave para la competitividad.

Durante los últimos tiempos las prácticas de gestión de las organizaciones públicas (especialmente me refiero a las vascas) se han ido enriqueciendo mediante la aplicación de diferentes conceptos aportados por propuestas como gestión del conocimiento, calidad total, excelencia de gestión, innovación, responsabilidad social corporativa, etc. Hemos avanzado significativamente, pero ello no evita la necesidad de seguir progresando por este camino para poder hacer frente a entornos de creciente dificultad que, por fin, también afecta a la administración pública.

Frente a los profundos cambios que se están dando, y que se van a agudizar en tiempo futuros tanto por la falta de recursos como por la globalización, debemos tener presentes una serie de claves de competitividad que, al igual que en el mundo empresarial, puedan fructificar en administraciones eficientes y competitivas. Estas claves se sintetizarían en:

- No es suficiente ser competitivo por costes o por calidad del servicio público que prestamos para asegurar el futuro. Hay que potenciar la competitividad sobre la base de la innovación, especialmente en personas y en recursos. Y esto nos debe llevar a la generación de contextos y dinámicas organizativas que permitan desarrollar las capacidades creativas y relacionales de todas las personas de la organización.
- Debemos pasar de la cultura del control y del aseguramiento de la gestión por tareas y funciones, a una gestión abierta basada en proyectos compartidos de las personas del organismo. Como consecuencia, deben crearse las condiciones organizativas y culturales que permitan el despliegue de las capacidades creativas, relacionales, cognitivas y afectivas de las personas, construyendo personas motivadas por el deseo de pertenecer y desarrollar un determinado proyecto empresarial.
- Debemos profundizar en estas nuevas formas de gestión, metodizarlas, difundirlas y crear redes de buenas prácticas (incluso dentro del propio marco de Qepea, organización a la que pertenecemos, y que aglutina a organizaciones públicas (gobiernos, ayuntamiento, empresas) que trabajan de forma excelente estos ámbitos) hasta generalizarlas como estilo de gestión propio de nuestras administraciones.
- Debemos desarrollar un sistema de gestión de primer nivel que genere en las personas un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido y consiga un equilibrio entre el trabajo individual y en equipo, que nos de fortaleza como organización, y que nos permita ir desarrollando, en base al conocimiento acumulado, respuestas adecuadas a los diferentes retos, garantizando el éxito a lo largo del tiempo.

Todos estos elementos son absolutamente necesarios en un momento en el que nos enfrentamos a una cuestión de mera supervivencia y ante una necesidad de mantener el nivel de bienestar y la sostenibilidad del país.

Este plan está, por tanto, orientado a realizar un profundo análisis de la situación del EMD en materia de personas y a orientarlo hacia niveles de competitividad elevados que permitan conseguir la eficiencia necesaria en estos tiempos de crisis y globalización.

A nivel práctico supone una renovación y profundización de la apuesta por la innovación en la gestión, materializada en el desarrollo de dinámicas de gestión basadas en las personas, que sean garantes de la sostenibilidad y de la eficiencia de las organizaciones, y que generen ventajas competitivas (que también tienen sentido en la administración como elemento de mejora y benchmarking) diferenciales, duraderas y acumulativas en las organizaciones.

Aunque los aspectos de competitividad no sólo afectan al ámbito de la personas, si no que afectan también a la innovación, a los ciudadanos usuarios de nuestros servicios, a los compromisos con la sociedad que tenemos, etc. Todos estos ámbitos no son independientes, ni se gestionan de forma separada; más bien, deberá hacerse de un modo coordinado, a través de la estrategia de la organización y, cuyo desarrollo y objetivo final, es la obtención de resultados satisfactorios sostenidos en el tiempo.

Claves de una estrategia avanzada en materia de personas.

Cualquier organización, incluido el EMD, y especialmente sus equipos directivos y personas con responsabilidad, deben generar las condiciones de entorno que permitan desarrollar las capacidades de las personas de la organización y hacerles partícipes de un proyecto plenamente compartido.

- Definiendo los valores, normas éticas y principios de comportamiento que deben guiar la actuación de las personas y predicando su aplicación, especialmente desde el ámbito directivo, con el ejemplo.
- Desarrollando la capacidad de liderazgo en las diferentes personas del EMD, extendiendo el ámbito del liderazgo a toda la organización (en el sentido de que todos sean líderes).
- Estableciendo mecanismos que refuercen la comunicación y cooperación entre las personas del EMD.
- Facilitando el desarrollo de competencias y capacidades, y la toma de decisiones por las personas (todas las personas).
- Atendiendo la diversidad y las situaciones particulares de las personas con planteamientos flexibles.
- Desplegando los objetivos del EMD mediante nuevas formas organizativas basadas en equipos o células de trabajo, que funcionen de forma muy autónoma de manera que cada persona pueda identificar su contribución a los mismos y se identifique con ello.
- Reconociendo debidamente los esfuerzos y los logros de las personas propiciando la participación de éstas en la gestión. Aunque este apartado del reconocimiento, especialmente en lo referente al ámbito monetario en la administración pública local en la CAPV, resulta muy compleja puesto que el personal laboral tiene convenios muy rígidos y cuyo ámbito es la propia Comunidad Autónoma.

El modelo EFQM

Para alcanzar el éxito en las organizaciones, incluidas las del sector público, resulta imprescindible establecer un sistema de gestión apropiado.

Pues bien, el modelo EFQM de excelencia es un instrumento práctico y no prescriptivo que permite,

- evaluar en la organización, en qué punto se encuentra en el camino de la excelencia, identificando los puntos fuerte y las carencias con relación a la misión y a la visión que tenga marcada.
- disponer de un lenguaje común, lo que facilita la comunicación de ideas tanto dentro de la organización como entre organizaciones.
- integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminando las duplicidades e identificando las carencias.
- disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.
- mantener una visión global de la organización que permite determinar cómo encajan y complementan los distintos métodos.

El modelo puede utilizarse con diferentes herramientas de gestión, puesto que el modelo en sí no es una herramienta de gestión. Las diferentes herramientas podrán utilizarse en función de la idiosincrasia de la organización de que se trate.

El modelo EFQM se articuló con el fin de reconocer y fomentar el éxito sostenido y aportar directrices para quien pretende alcanzarlo. Y se articula en torno a tres ejes conceptuales:

- Los conceptos fundamentales de Excelencia; principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida.
- El **modelo** como tal; es el marco conceptual que ayuda a hacer realidad en la práctica los conceptos fundamentales y el esquema lógico REDER.
- **Esquema lógico REDER**; que es una herramienta poderosa de gestión y un esquema dinámico de evaluación que constituye la columna vertebral que permite a la organización afrontar los retos que debe superar para hacer realidad la excelencia sostenida.

Los conceptos fundamentales de la excelencia

Los conceptos fundamentales que informan la excelencia de las organizaciones son,

- **Lograr resultados equilibrados.** Las Organizaciones Excelentes hacen realidad su misión y avanzan hacia su visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisface las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene lo supera.
- **Añadir valor para los clientes.** Las Organizaciones Excelentes saben que los clientes constituyen su razón de ser principal y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.

- **Liderar con visión, inspiración e integridad.** Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
- **Gestionar por procesos.** Las Organizaciones Excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos.
- **Alcanzar el éxito mediante las personas.** Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar los objetivos personales y de la organización de manera equilibrada.
- **Favorecer la creatividad y la innovación.** Las Organizaciones Excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la innovación continua y sistemática que aprovecha la creatividad de sus grupos de interés.
- **Desarrollar alianzas.** Las Organizaciones Excelentes buscan, desarrollan y mantienen alianzas con partners basadas en la confianza y para asegurarse el éxito mutuo. Estas alianzas pueden constituirse con, por ejemplo, clientes, la sociedad, proveedores clave, entidades educativas u organizaciones no gubernamentales (ONGs).
- **Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.** La cultura de las Organizaciones Excelentes se fundamenta en un conjunto de normas éticas y valores, y unas normas exigentes de comportamiento; lo que les permite avanzar hacia mayor sostenibilidad económica, social y ambiental.

El modelo EFQM de excelencia.

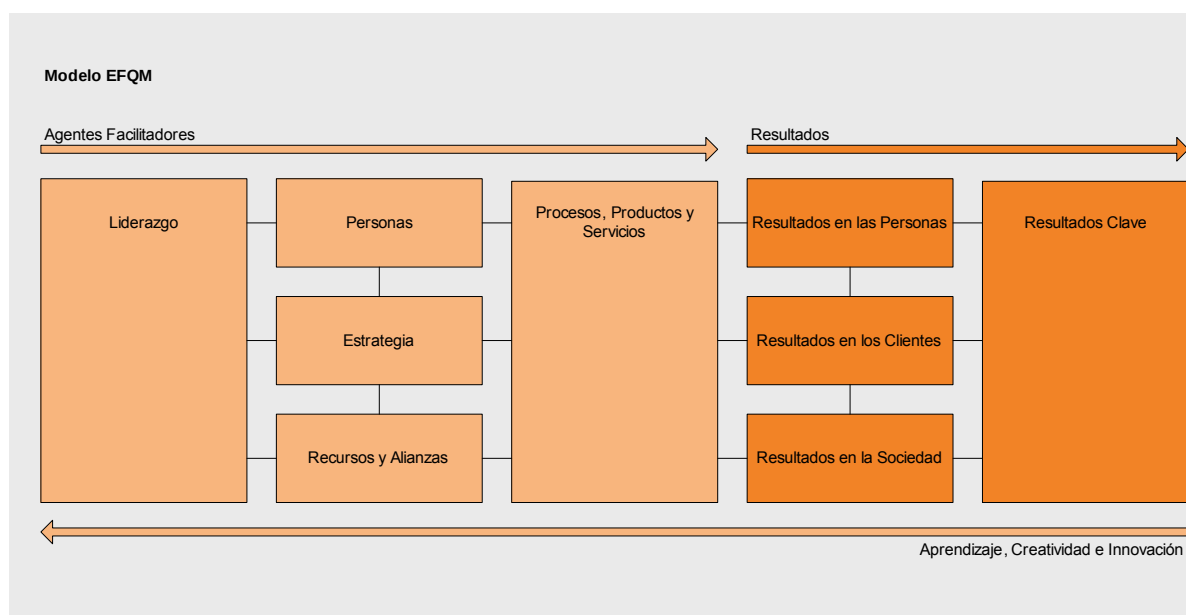
El Modelo EFQM es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios. Cinco de ellos son “agentes facilitadores” y cuatro son “resultados”. Los criterios que hacen referencia a un “Agente Facilitador” tratan sobre lo que la organización hace. Los criterios que hacen referencia a un “resultados” tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra. Los “resultados” son consecuencia de los “agentes facilitadores” y los “agentes facilitadores” se mejoran utilizando la información procedente de los “Resultados”. Cada criterio tiene una definición que explica su significado con carácter general.

Para desarrollar los criterios en detalle, cada uno se apoya en un número variable de subcriterios. Estos subcriterios describen con más detalle lo que podría ser normal en una Organización Excelente y, por tanto, debería considerarse durante la evaluación.

Finalmente, cada subcriterio incluye una relación de elementos a considerar cuyo objetivo no es otro que aportar ejemplos que aclaren el significado. Muchos de estos elementos están directamente relacionados con los Conceptos Fundamentales mencionados anteriormente. Esta relación de elementos a considerar no es exhaustiva, ni tampoco es obligatorio abordar todos ellos.

1. **Liderazgo.** Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando

- confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
2. **Estrategia.** Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
 3. **Personas.** Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la justicia e igualdad. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
 4. **Alianzas y recursos.** Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.
 5. **Procesos, productos y servicios.** Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
 6. **Resultados en los clientes.**
 7. **Resultados en las personas.** Las Organizaciones Excelentes:
 - a) Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
 - b) Establecen objetivos claros para los Resultados Clave en Personas basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
 - c) Demuestran Resultados en las Personas positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
 - d) Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
 - e) Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
 - f) Entienden cómo se comparan los Resultados Clave en Personas con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
 - g) Segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos específicos para personas.
 8. **Resultados en la sociedad.**
 9. **Resultados clave.**



17: El Modelo EFQM

3.3. Evaluación del agente facilitador personas

Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la justicia e igualdad. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas, para, de este modo, motivarlas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades de y conocimientos en beneficio de la misma.

Cuando en el año 2005 se decidió implantar el modelo de gestión EFQM, se empezó a trabajar y a sistematizar el proceso P02 Gestión de Personas. La misión de este proceso es “alcanzar la capacitación y la implicación de las personas que trabajan en el Organismo, de forma que redunde en su satisfacción y en una mejora de los servicios ofrecidos a la Ciudadanía/ Cliente”.

Para ello se gestionan las siguientes actividades:

- Planificación de RRHH
- Incorporación de nuevas personas
- Formación
- Comunicación
- Evaluación del desempeño

Este proceso se encarga del seguimiento, de las revisiones y de las mejoras relacionadas con todas las actividades mencionadas.

En un principio este proceso se diseñó junto con el resto de Organismos Autónomos del Ayuntamiento de Durango y una vez finalizado lo adaptamos a la realidad del Euskalategi. Este trabajo

se ha hecho a través del Comité de Dirección General y ello nos ha dado la oportunidad de compartir conocimientos y aprender otras maneras de trabajar.

3a Los planes de gestión de las personas apoya la estrategia de la organización

Tal y como se define en la estrategia, en materia de personas el Euskaltegi trabaja con el dimensionamiento establecido por HABE (Organismo Autónomo del Gobierno vasco que se dedica a la euskaldunización de adultos), siendo los principales criterios de gestión:

- La organización tiene una estructura plasmada en un organigrama aprobada por el órgano competente y conocida.
- La plantilla del Euskaltegi cuenta con siete personas trabajando a jornada completa. Las plazas se obtuvieron a través de una oposición. Las plazas, como tal, forman parte de la RPT del Ayuntamiento pero existe un acuerdo entre HABE y EUDEL, de tal manera, que la financiación, la metodología y la didáctica se comparte entre estas dos entidades.
- En la plantilla del Euskaltegi existen dos tipos de plazas: profesor/a y administrativo/a. y tres categorías: director/a; profesor/a y administrativo/a. Desde el año 2008 contamos con un Gerente, pero el Gerente pertenece a la plantilla del Ayuntamiento y no a la del Euskaltegi.

3a1- Trabajadores/as del Euskaltegi	
Directora	1
Profesoras	5+1
Administrativo	1

18: Plantilla del EMD

- El puesto de director/a es rotativo. Hasta hace unos años la persona que asumía la dirección estaba en el puesto durante tres años, pero hoy en día, el puesto de dirección está ligado al plan estratégico. Es decir, la persona que ejerza de directora lo hará durante todo el periodo que dure el plan estratégico, cuatro años.
- Los Ayuntamientos de Iurreta y Abadiano tienen un acuerdo con el ayuntamiento de Durango: entre ambos ayuntamientos contratan a una persona a jornada completa que imparte clases en el Euskaltegi de Durango, y así el alumnado de estos dos municipios colindantes también pueden asistir a clases en Durango.
- Existe una bolsa de trabajo y ésta se renueva una vez cada 5 años, de esta manera se cubren las necesidades de sustituciones y liberaciones. Cuando se contrata a una persona nueva se pone en marcha el plan de acogida.

Todos los trabajadores son responsables de alguna área, procesos, proyectos, comités, responsables de nivel..., y forman parte activa de los diferentes foros que existen en el Euskaltegi.

Cuadro 3a2- Foros de comunicación y trabajo del Euskaltegi			
FOROS	PERIODICIDAD	PERSONAS DEL EUSKALTEGI	OBJETIVOS
Foros para la gestión			
Junta Rectora	Mensual	Gerente, directora, administrativo	La Junta Rectora está formada por diez representantes políticos, un representante de HABE, el gerente, la directora del Euskaltegi y el administrativo del Euskaltegi. Es el máximo órgano para adoptar decisiones. Todas las personas tienen voz, pero voto sólo tienen los representantes políticos. La Junta Rectora puede adoptar todo tipo de decisiones sobre la gestión del Euskaltegi.
Comité de Dirección (proceso de estrategia)	Calendario anual	Gerente, directora, responsable de calidad, administrativo	En este foro se realiza la coordinación de la gestión del Euskaltegi (estrategia, plan anual, actividades ...).
Claustro	Mensual	Directora, administrativo, todas las profesoras	El claustro está compuesto por todas las profesoras y el administrativo del centro. En el claustro se realizan propuestas y se toman las decisiones relativas a la gestión cotidiana del Euskaltegi. En este foro se comparten las opiniones, preocupaciones, sugerencias y propuestas de todos los trabajadores. Todo ello se recoge en las actas del propio claustro.
Equipos de proceso	Cada proceso propone su calendario	Gerente, directora, administrativo, todas las profesoras	Cada equipo de proceso diseña y gestiona su proceso, también recoge los indicadores y analizan los resultados para proponer acciones de mejora (se sigue, lo especificado en el PGP).
Comité de Dirección General	No determinada la periodicidad	Directora	Este foro está compuesto por todos los responsables sectoriales de los diferentes Organismos Autónomos de Durango. El Comité de Dirección se formó en el 2006 cuando empezamos a implantar el modelo EFQM con el objetivo de compartir experiencias y trabajar conjuntamente en algunos proyectos. Se intentan aprovechar las sinergias y es un foro para trabajar ideas innovadoras. En estos momentos, en este foro, estamos redactando la memoria y haciendo una reflexión sobre nuestra situación actual.
Enseñanza			
Reuniones de Nivel	Coordinación: semanal De nivel: trimestral	Todas las profesoras (por niveles)	Reuniones de coordinación: las profesoras se reúnen por niveles semanalmente y revisan la programación, las necesidades y las incidencias que pueda haber en los grupos. Reuniones de valoración: las profesoras se reúnen por niveles y revisan las incidencias que han podido surgir durante el trimestre y proponen áreas de mejora.
Reuniones de Evaluación	Diciembre, marzo, junio.	Todas las profesoras	Se reúnen todas las profesoras, y por niveles, se informa de las cuestiones más importantes y sobre las propuestas y las mejoras que se plantean. Estas reuniones se realizan dentro de los claustros, pero en ellas se tratan temas específicos de enseñanza.
Otros: El Euskaltegi participa pero no organiza			
Work café	Una vez al año	Trabajadores y gerencia	Todas las personas del Euskaltegi se juntan con el gerente y le plantean sus preocupaciones, propuestas y petición de una forma informal.
Consejo de Euskera	Cada dos meses	Directora	El Consejo de Euskera tiene como objetivo impulsar la utilización y normalización del euskera. El euskaltegi toma parte en esta iniciativa como <i>elemento dinamizador</i> . En este foro se hacen propuestas, y estas propuestas se debaten y se deciden en los órganos políticos.
Berbalagun	Cada trimestre	Directora	El grupo Berbalagun tiene como objetivo impulsar la utilización y la normalización del euskera en el municipio. El Euskaltegi toma parte en esta iniciativa como <i>elemento dinamizador</i> . Berbalagun lo componen los siguientes grupos: AEK; Escuela de Idiomas, Berbaro, Servicio de Euskera Municipal y Euskaltegi Municipal.

Cuadro 3a2- Foros de comunicación y trabajo del Euskaltegi			
FOROS	PERIODICIDAD	PERSONAS DEL EUSKALTEGI	OBJETIVOS
Reuniones de los directores de los Euskaltegis Municipales	Según necesidades	Directora	En este foro participan 39 euskaltegis de la Comunidad Autónoma Vasca. El objetivo de este grupo es poder funcionar como una red de euskaltegis en diferentes campos (imagen, publicidad, gestión). Nuestro trabajo en este grupo es el siguiente: analizar toda la información y documentación que se genera en la plataforma y hacer aportaciones.

19: Foros de Comunicación y Trabajo

El seguimiento de estos foros y por lo tanto la medición de su efectividad se realiza a través del subproceso de Comunicación. Ejemplo de ello es que tras una de la primera revisión se decidió eliminar el Comité Sectorial del Euskaltegi, ya que el objetivo de este foro quedaba cubierto en las reuniones de Estrategia.

Políticas, Estrategias y planes de Recursos Humanos

El organismo dispone de una estrategia (Objetivos estratégico, FCE, Cuadro de mando, líneas estratégicas) definida y aprobada por el órgano competente (Junta Rectora). La estrategia tiene relación directa con la gestión de personas, dónde se trabajan las siguientes áreas: la comunicación, la formación, las capacidades y las competencias.

Al ser un centro de enseñanza, es muy importante para nosotros tener en cuenta los siguientes factores:

- Necesidad de formación continua.
- Importancia de coordinación y comunicación.
- Entorno de trabajo agradable, es decir, jornada, comunicación condiciones físicas y ambiente de trabajo adecuados.
- Descripción de funciones y prioridades.
- Profesionalidad y eficiencia de los trabajadores.

Teniendo en cuenta estos factores, se fijan las líneas y objetivos estratégicos en materia de personas. Los objetivos se recogerán a través del proceso de Gestión de Personas y a través de ellos mediremos lo especificado en la misión: “Un equipo profesional, formado, competente, comprometido y en continua formación”.

A la hora de establecer las estrategias se impulsa la participación de todas las personas. De hecho, el 100% de las personas ha participado en la definición de la estrategia.

Implicación de las personas en el desarrollo de las estrategias y los planes de Recursos Humanos

En el desarrollo del plan de gestión de personas todas las personas del Euskaltegi participan de forma activa a través del claustro y el resto de foros del Euskaltegi (ver cuadro 3a2).

Mediante el claustro se transmite toda la información importante/relevante a todos los trabajadores. El claustro es un órgano fundamental para el funcionamiento del centro, ya que en el se realizan las aportaciones y propuestas y se toman las decisiones más importantes para la gestión y el

funcionamiento del Euskaltegi. Para mejorar la eficacia de estas reuniones, en el curso de inteligencia emocional (2010) se realizó un proyecto que hoy en día está implantado y funciona.

Las propuestas que se realizan en los claustros, se recogen en las actas correspondientes y se presentan en el Comité Sectorial. Estas propuestas se tendrán en cuenta a la hora de plantear las líneas estratégicas. De esta manera se impulsa la participación de las personas a la hora de elaborar la estrategia y así se promueve el sentimiento de pertenencia a la organización y la identificación con los objetivos.

Los foros y su funcionamiento son los medios mediante los cuales las personas del Euskaltegi participamos en la gestión de la organización. De esta manera, las propuestas e ideas se recogen en las actas de los diferentes foros. Con todo ello se fomenta la participación y el trabajo en equipo como parte de la cultura de la organización.

Unificar con la organización los planes de Recursos Humanos.

En línea con nuestra misión y visión, se han especificado las líneas y objetivos estratégicos que hacen referencia a las personas de la organización.

Para poder alcanzar los objetivos especificados, hemos elaborado el proceso de "Gestión de Personas". El objetivo de este proceso es proporcionar a nuestras personas de los recursos necesarios para conseguir su implicación y satisfacción con el Euskaltegi que somos y que queremos ser. Por ello, el proceso está dividido en los siguientes subprocesos: gestión de recursos humanos, contratación, formación y comunicación.

Para medir la efectividad del proceso y el cumplimiento de objetivos contamos con indicadores de percepción, información que sacamos de la encuesta de satisfacción (ver 7a), e indicadores de rendimiento.

Garantizar la equidad en el empleo

Como fundación dependiente de una Administración pública la selección de personal se realiza a través de un concurso oposición en función de lo establecido en la ley a nivel autonómico y a nivel de estado. De esta manera se garantizan los principios de equidad e igualdad de oportunidades.

Para cubrir las sustituciones, liberaciones y otras necesidades del servicio contamos con una bolsa de trabajo. Esta bolsa se renueva una vez cada 5 años y para ello habilitamos el tribunal correspondiente.

A la hora de confeccionar la bolsa de trabajo se tendrán en cuenta los criterios especificados en el proceso de Gestión de Personas. Antes no teníamos unos criterios concretos, sólo se aplicaban los que se establecían desde HABE. Pero en el proceso de Gestión de Personas se elaboraron las matrices de competencias de los diferentes puestos del Euskaltegi, alineadas directamente con la estrategia del organismo. Por eso, hoy en día los criterios que se tienen en cuenta a la hora de elaborar la bolsa de trabajo son los que se han establecido en la matriz de competencias del puesto.

Desde hace 20 años tenemos un sistema para establecer el horario de trabajo del curso. En los criterios que se establecieron en un principio, la primera de la lista tenía que coger el turno de

mañana, ya que pensábamos que ese era el mejor turno. Pero después de una revisión realizada en el 2002 cambiamos los criterios tal y como se recoge en el acta del claustro realizado el 25-09-2002: Hemos cambiado los criterios para elegir el turno de trabajo; hemos hecho una lista en la que se van corriendo los puestos de un año a otro, es decir la que un año está la primera, el siguiente es la última de la lista; y así, la primera de la lista elegirá horario (ya sea de mañana o de tarde). La personas que deje la dirección, volverá al puesto de la lista en el que estaba antes de asumir este cargo. De esta manera, cada persona tiene libertad y autonomía para elegir su puesto de trabajo en base a sus necesidades.

3a3 Elección de turno de trabajo						
	Dirección	1	2	3	4	5
02-03	Izaskun (3.)	Puri	Itziar	Maite	Maripa	Garbiñe
03-04	Izaskun (3.)	Garbiñe	Puri	Itziar	Maite	Maripa
04-05	Garbiñe (2.)	Maripa	Puri	Izaskun	Itziar	Maite
05-06	Garbiñe (2.)	Maite	Maripa	Puri	Izaskun	Itziar
06-07	Garbiñe (2.)	Itziar	Maite	Maripa	Puri	Izaskun
07-08	Maite (3.)	Izaskun	Garbiñe	Itziar	Maripa	Puri
08-09	Maite (3.)	Puri	Izaskun	Garbiñe	Itziar	Maripa
09-10	Maite (3.)	Maripa	Puri	Izaskun	Garbiñe	Itziar
10-11	Maite (3.)	Itziar	Maripa	Puri	Izaskun	Garbiñe
11-12	Maite (3.)	Garbiñe	Itziar	Maripa	Puri	Izaskun

20: Turnos de trabajo del EMD

Para medir la satisfacción de las personas con el turno de trabajo contamos con tres preguntas en la encuesta de satisfacción de personas (Conozco los criterios que se utilizan en la elaboración de los horarios; Comparto los criterios que se utilizan en la elaboración de los horarios; Existe un cauce para que las personas participemos en la distribución de horarios) y el resultado obtenido ha sido superior a 8 puntos.

Mejorar el uso de las encuestas de satisfacción y otras fuentes de información

La información que nos proporcionan las personas es muy importante para el desarrollo de la estrategia y de los planes de acción.

Contamos con mecanismos que nos permiten recoger información de las personas y que facilitan el desarrollo de nuestra estrategia

Mecanismo de Recogida	Frecuencia
Encuestas de satisfacción	Anual
Claustro	Anual
SQRP (reclamaciones, quejas y sugerencias)	Durante todo el curso
Work café	Una vez al año
Autoevaluación	Una vez cada dos años

21: Mecanismos de recogida de información del EMD

- **Encuestas de satisfacción:** anualmente a todas las personas del Euskalategi nos hacen una encuesta de satisfacción. En el año 2005 las personas que estábamos empezando a trabajar con el modelo EFQM diseñamos la encuesta, la pasamos, analizamos los resultados e hicimos el plan de mejora en el claustro. En el 2006, fruto de la revisión del procedimiento de encuestas, se decidió que el diseño y explotación de los datos quedaría a cargo de una empresa externa. De esta manera conseguiríamos hacer un análisis más exhaustivo de la situación real del Euskalategi y se garantizaba totalmente el anonimato, ya que las encuestas se harían a través de una plataforma on-line. Esta encuesta se realiza a la vez en todos los Organismos

Autónomos del Ayuntamiento de Durango, y a la hora de confeccionar las preguntas, la empresa contó con la colaboración de todos los responsables los Organismos Autónomos. Desde el 2006 y hasta el 2010 las encuestas de satisfacción de personas las ha realizado la misma empresa y se han hecho con carácter anual. A partir del 2010, hemos decidido que las encuestas las vamos a realizar una vez cada dos años, ya que para llevar a cabo las actividades de mejora propuestas el periodo de un año se hacia corto/escaso.

La participación en las encuestas ha sido siempre del 100% y los resultados obtenidos siempre se han comunicado a todo el personal. En el claustro se realiza el plan de mejora tras analizar los resultados, y las actividades propuestas se gestionan y se controlan a través de los procesos.

Entre las mejoras propuestas tras el análisis de los resultados de las encuestas, se realizaron las siguientes: impulsar las reuniones café para fortalecer la relación con el gerente; crear una mesa de valoración de los puestos de trabajo para poder solucionar el problema que existía con el sueldo; que una de cada dos Juntas se celebrara en las instalaciones del Euskaltegi para reforzar la relación con los miembros de la Junta.

- **Claustro de profesores y personal no docente:** Tal y como hemos mencionado en el cuadro 3a2 el claustro es el foro en el que todos los trabajadores comparten opiniones, preocupaciones y se proponen mejoras. Entre las actividades propuestas en este foro se han llevado a cabo las siguientes: un taller de inteligencia emocional, reuniones para trabajar la resolución de conflictos entre el alumnado, el cuaderno de ejercicios del alumno, clases autónomas, ampliar la oferta de teatro en euskera a padres, madres y niños...
- **Proceso SQRP:** es el proceso mediante el cual los trabajadores pueden presentar sus sugerencias, quejas, reclamaciones y peticiones de una manera formal.
- **Work café:** Aunque en un primer momento el objetivo de estas reuniones fue fortalecer la relación entre el Gerente y las trabajadoras del Euskaltegi, este tipo de reuniones se ha estandarizado, de tal manera que se han convertido en un foro donde las personas pueden expresar sus quejas, propuestas y peticiones en el ámbito de personas. Por ejemplo, en una de estas reuniones una trabajadora propuso que se le cambiará el tipo de contrato y así se hizo. Era una trabajadora temporal a la que se le hizo un contrato hasta las vacaciones de Navidad y otro contrato después de las vacaciones de Navidad, ella propuso que se le modificarán el contrato de tal manera que tuviera un contrato para todo el año y así se hizo.
- **Autoevaluación:** Una vez cada dos años el equipo de Estrategia realiza una autoevaluación de todos los criterios. En los años 2008 y 2010 solicitamos un contraste externo, y después de analizar en un claustro todas las propuestas de mejora que nos hicieron, algunas de ellas se llevaron al plan anual y otras se gestionaron directamente desde los procesos.

Manera de trabajar, organización y metodologías innovadoras

El acuerdo que tenemos con HABE nos es de gran ayuda para organizar e innovar en todo lo referido a la enseñanza. De hecho, es de HABE de donde nos llega la información y formación para ir renovando y adaptando nuestras metodologías de enseñanza. Además, también tenemos la opción de solicitar a HABE actividades de formación que nos resulten interesantes.

En el Euskaltegi existe una cultura de compartir información, conocimientos y experiencias; gracias a ello, se impulsa un buen funcionamiento interno y así es más fácil ofrecer un servicio bueno y adecuado.

Fomentamos y apoyamos el uso de metodologías organizativas e innovadoras para mejorar la forma de trabajar (5-S; 5-S digitales, gestión por procesos, Ekoscan).

3b Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas. Conocer y adaptar las habilidades y competencias

Para desarrollar nuestra misión, es decir, “Un equipo profesional, formado, competente, comprometido y en continua formación”, es imprescindible tener en cuenta cuáles son los conocimientos y capacidades de las personas de la organización. Hasta el año 2010 sólo teníamos en cuenta el conocimiento de las personas. Pero, al desarrollar el proceso de Gestión de Personas nos surgió la necesidad de definir cuáles eran las capacidades y competencias que se requerían en cada puesto de trabajo. Por ello, diseñamos la matriz de capacidades y competencias para cada puesto de trabajo. Para confeccionar la matriz utilizamos diferentes herramientas, tales como, el listado de funciones del puesto y cierto material que nos dieron en un curso de formación en materia de personas. Una vez confeccionada la matriz para cada puesto de trabajo, analizamos cuál era la situación actual de cada trabajador respecto a las capacidades y competencias establecidas en la matriz, para ello utilizamos la herramienta de 360º y las encuestas de satisfacción del alumnado. De este análisis se obtuvo la información más relevante para la elaboración del plan de formación, pero además también se tuvo en cuenta la oferta formativa de HABE, las propuestas realizadas en los procesos, las fichas de valoración de los cursos o actividades ya realizadas y la autoevaluación.

Desarrollar y utilizar los planes de formación y desarrollo

Para nosotros es indispensable adecuar las capacidades y competencias de las personas a las necesidades del servicio. A través del subproceso de Formación, dentro del proceso de Gestión de Personas, se impulsa la formación continua entre los trabajadores. En el plan de formación, se planifican y se evalúan las actividades de formación para cada persona. De esta manera se consigue guiar el desarrollo de cada una de las personas de la organización. Además, la formación interna, es decir, el compartir los conocimientos, es una de las partes más importantes para la formación, de hecho, en el plan de formación 2010-2011 se basa en la formación interna.

Para detectar las necesidades de formación, los canales o herramientas más efectivos son las matrices de competencias, el claustro y las reuniones de coordinación. En las reuniones del claus-

tro o en las de coordinación cualquier persona puede realizar una propuesta para realizar un curso, y si el claustro considera esa propuesta apropiada, directamente la pondrá en marcha.

En general, las actividades de preparación o formación, las podemos diferenciar en las siguientes áreas:

- Actividades para actualizar los conocimientos (curso sobre la Cultura Vasca).
- Actividades de innovación pedagógica (curso de Moodle, curso para aprender a utilizar las pizarras digitales).
- Actividades de formación enfocada a la gestión (procesos, Outlook, Excel).

3a3-2009-2011 Actividades formativas		
Curso	Duración	Personas
Curso de evaluadores+ sesión de reciclaje	30+5 h	Maite Euba, Garbiñe
Moodle 2	10 h	Maite E., Garbiñe, Maite S., Izaskun, Itziar, Puri, Maripa, Leire
Cultura Vasca	10 h	Maite E., Garbiñe, Maite S., Izaskun, Itziar, Puri, Maripa, Leire, Belene
Inteligencia emocional	25 h	Maite E., Garbiñe, Maite S., Izaskun, Itziar, Puri, Maripa,
Liderazgo HABE	4 h	Garbiñe, Maite E., Leire, Belene
Liderazgo asertivo HABE	8 h	Garbiñe, Maite E., Itziar

22: Actividades formativas 2009-2011

La participación en actividades de formación es del 100% y esto es muy importante tanto a nivel personal como a nivel de colectivo, ya que de esta manera se consiguen trabajar todas aquellas capacidades necesarias para la enseñanza.

Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo

Nuestra manera de trabajar es participativa, flexible e impulsa el trabajo en equipo. Por eso, desde que implantamos la gestión por procesos la participación de las personas ha aumentado. Las personas se desarrollan personal y profesionalmente a través de su trabajo (los trabajadores lo valoran positivamente en la encuesta de satisfacción). Se impulsa a las personas a trabajar en equipo y a asumir la coordinación de equipos y proyectos. De hecho, en estos últimos años se ha hecho un importante esfuerzo en este aspecto y hoy en día todas las personas del Euskaltegi participan en los equipos de procesos, equipos de proyectos y equipos de mejora.

3a4- Procesos y partícipes en los mismos			
	PROCESO	PROPIETARIO	EQUIPO
P01	ESTRATEGIA	Gerente	Maite E., Garbiñe, Jesús
P02	GESTIÓN DE PERSONAS	Directora	Jesús Itziar y Maripa
P03	ENSEÑANZA	Puri	Belene, Garbiñe, Itziar y Leire
P04	GESTIÓN DE CLIENTES	Jesús	Directora-Maite, Garbiñe y Maripa
P05	NORMALIZACIÓN Y DIFUSIÓN DEL EUSKERA	Izaskun	Maite S. y Maripa
P06	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Garbiñe	Jesús y Maite E
P07	GESTIÓN ECONÓMICA	Jesús	Directora-Maite
P08	GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES	Jesús	Garbiñe, Maite

23: Procesos y partícipes en los mismos

Una vez cada dos años se actualiza la matriz de capacidades y competencias de cada persona, de esta manera se mide la efectividad del plan de formación.

Revisión de objetivos y evaluación del rendimiento

Para realizar la revisión de objetivos y evaluación del rendimiento, tal y como se especifica en el subproceso de Formación dentro del proceso de Gestión de Personas, contamos con las siguientes herramientas:

- Valoración de los cursos realizados: una vez concluido el curso, se recoge en una ficha la valoración que hacen las personas que han acudido al curso. A la hora de hacer el plan de formación se tendrán en cuenta estas valoraciones y sugerencias sobre los cursos. Por ejemplo, en el año 2010, después de hacer el curso sobre “Cultura”, se diseñó una unidad didáctica sobre cultura vasca para el curso 2010-2011 y se puso en marcha con el alumnado, y así se puede ver en el plan del curso.
- Encuesta de satisfacción de personas: en esta encuesta hay un apartado específico sobre la formación y el desarrollo profesional mediante el cual se recoge la opinión sobre la formación recibida (ver 7a10).
- Los indicadores de rendimiento de los procesos: mediante el seguimiento y control de estos indicadores se obtiene información.

Al revisar la matriz de competencias de cada una de las personas, se reflexiona sobre la validez de la formación realizada.

3c-Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad

Uno de nuestros valores y eje del Euskaltegi es el siguiente: Colaboración, implicación e iniciativa en diferentes ámbitos (proyectos, programación, integración del alumno/a...). Por ello el Euskaltegi hace un especial esfuerzo para tomar parte en proyectos como Berbalagun o el Consejo de Euskera.

Fomentar la implicación de las personas y el trabajo en equipo

Para nosotros es fundamental conseguir la implicación de las personas, y para ello nuestro recurso más valioso es el trabajo en equipo. El trabajo en equipo es algo que siempre ha estado presente en nuestro día a día. Hasta hace unos años era la directora quien tenía mayor responsabilidad y más carga de trabajo. Pero a raíz de la implantación de la gestión por procesos el 100% de los trabajadores han empezado a tomar parte en equipos de mejora, equipos de proceso o equipos de proyectos. De esta manera, además de fomentar el trabajo en equipo también se ha repartido más la carga de trabajo y las responsabilidades. Esta dinámica ha tenido mucho “éxito” y así lo demuestran los resultados de en la encuesta de satisfacción de personas; la puntuación obtenida en el bloque 5- Nivel de implicación y trabajo en equipo ha tenido una tendencia ascendente (ver el indicador 7 a 6).

La implantación del modelo EFQM ha sido de gran ayuda para repartir las responsabilidades y llegar a una carga de trabajo más equitativa.

Todas las propuestas realizadas y decisiones tomadas en el claustro y en las reuniones de coordinación quedan recogidas en sus respectivas actas. Las decisiones y propuestas realizadas en

los procesos y proyectos, en cambio, se recogen en sus respectivos planes de acción. Tanto las actas como los planes de acción están colgados en la red y pueden acceder a ellos todas las personas del Euskaltegi.

Para impulsar la participación individual contamos con las siguientes herramientas:

- Encuesta para medir la satisfacción de las personas. Todos los resultados obtenidos en los diferentes ítems rondan los 8 puntos.
- Opción a realizar sugerencias, quejas, reclamaciones y peticiones de manera formal a través de una instancia y gestionadas por el proceso SQRP. Esta vía todavía no se ha utilizado a pesar de estar a mano de todos los trabajadores. Para realizar una sugerencia, queja, reclamación o petición se ha optado por otras vías tales como el claustro, el Comité de Dirección o los equipos de procesos.
- Formación de las personas e impulsar a las personas a ser participativas.
- Las personas del Euskaltegi participan en diferentes programas de formación, esto les permite actuar con mayor autonomía y les ayuda a desarrollar las estrategias del Euskaltegi.
- La gestión por procesos impulsa la imaginación, participación y motivación de las personas. A través de los procesos, las personas del Euskaltegi participan de manera activa en la gestión del Euskaltegi haciendo aportaciones, impulsando novedades, mejoras, etc. Todo lo que se propone se recoge en el proceso y más adelante se analiza en el claustro para tomar decisiones. Por ejemplo, en el curso 2010-2011 desde el proceso de enseñanza y aprendizaje se propuso adquirir pizarras digitales y el claustro aprobó la compra de una pizarra para ver su funcionamiento y comprobar sus utilidades. Hoy en día todas las clases del Euskaltegi tienen una pizarra digital.

3d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización

Uno de nuestros ejes y así está recogido en nuestros valores es el siguiente: Gestión de la información y el conocimiento (formación, metodología...). En el Euskaltegi tenemos muy claro que la comunicación es fundamental para poder desarrollar bien nuestro trabajo. Nuestro sistema de comunicación se basa en los diferentes foros que tenemos definidos (ver 3a 2- Foros de comunicación y trabajo del Euskaltegi) y el que seamos pocas personas en la organización ayuda a que la comunicación sea buena y fluida.

Para detectar las necesidades de comunicación y de información de las personas, en el año 2006 todos los trabajadores rellenaron una ficha. Con la información recogida en estas fichas elaboramos el cuadro 3d1 en el que se indica qué hay que comunicar, cómo, cuándo y quién es el responsable de ello. Por lo tanto, para conseguir una buena comunicación los canales y herramientas que utilizamos son los siguientes (ver 3d1):

- Comunicación descendente: información que reciben los trabajadores del Euskaltegi de la Junta Rectora y de los procesos de Estrategia y Gestión de personas.
- Comunicación ascendente: información que recoge la directora y el gerente de los trabajadores del Euskaltegi y la información de los procesos operativos.
- Comunicación horizontal: intercambio de información entre las personas del Euskaltegi.

3d1 Medios de comunicación				
	¿Qué se comunica?	¿Cómo se comunica?	Responsable	¿Cuándo?
DESCENDENTE	Misión, Visión y Valores	Claustro, correo electrónico y la red	Directora	Al comienzo del Plan Estratégico
	Plan estratégico	Claustro, correo electrónico y la red	Directora	A principio de curso
	Plan Anual	Claustro, correo electrónico y la red	Directora	A principio de curso
	Temas generales	Claustro, correo electrónico	Directora	Durante el curso
	Convocatorias de reunión, actas, recordar obligaciones y plazos	Correo electrónico	Directora	Durante el curso
	Evaluación del trabajo de las personas (resultado de las encuestas)	Entrevistas personales	Directora	Una vez cada dos años el resultado de las encuestas / evaluación del trabajo: anual
ASCENDENTE	Sugerencias	Claustro y subproceso de SQRP	Trabajadores	Durante el curso
	Información sobre las personas	Reunión del proceso de Estrategia	Propietario/a de proceso	Durante el curso
	Información sobre los equipos de trabajo	Claustro y reunión del proceso de Estrategia	Responsable del grupo	Durante el curso
	Información sobre los procesos	Reunión del proceso de estrategia con los responsables de proceso	Propietario/a de proceso	Durante el curso
HORIZONTAL	Información por/ sobre niveles	Reuniones de coordinación y reuniones de nivel	Responsable de nivel	Coordinación: semanalmente Reuniones de nivel: una vez cada tres meses
	Intercambio de información sobre el curso	Reuniones de evaluación	Directora	Una vez cada tres meses
	Información sobre los procesos	Reuniones de procesos, claustro y tablón de anuncios	Propietario/a de proceso	Durante el curso
	Información externa	Correo electrónico y reuniones de coordinación	Directora	Durante el curso
	Celebraciones	Reuniones informales	Persona que ha asistido al curso	Durante el curso
	Información sobre los procesos	Proceso de estrategia, responsables de proceso	Quien corresponda	Durante el curso

24: Medios de comunicación

Diferenciamos dos tipos de comunicación: la comunicación formal y la comunicación informal.

Comunicación formal

La comunicación formal se gestiona a través del subproceso de Comunicación. Mediante este subproceso se establecen los diferentes foros de comunicación, se mide su efectividad y se proponen áreas de mejora. Entre las mejoras propuestas en el curso 2010-2011, se decidió implantar el Outlook como una herramienta de comunicación. La utilización de este programa ha supuesto un cambio muy grande en nuestra manera de trabajar y hemos dejado de lado otros sistemas de comunicación menos efectivos, como por ejemplo llenar el tablón de anuncios de papeles, que muchas veces pasaban desapercibidos. A través del Outlook personal nos hemos asegurado de que la información llegue a todos las personas de la misma manera y al mismo tiempo, y a su vez, con la utilización de esta

herramienta hemos disminuido considerablemente el consumo del papel. Además, a través del Outlook se ha abierto la comunicación con el resto de trabajadores del Ayuntamiento.

En el Euskaltegi siempre se ha compartido el conocimiento por trabajar de una manera coordinada. Pero lo que realmente supuso un impulso para compartir el conocimiento fue la decisión que tomamos de compartir todo el material, es decir, que todo lo que había en el Euskaltegi fuera de todos y que no hubiera materiales personales de cada profesora. Antes existían carpetas, tanto físicas como digitales, que tenían nombre propio, y hoy en día todas las carpetas que están en el Euskaltegi son de todos. Para hacer este trabajo la implantación del sistema 5-S nos fue de gran ayuda. De esta manera, hoy en día, nos resulta bastante sencillo hacer una sustitución entre nosotras, ya que tenemos a mano toda la información y material necesario: programación, fichas...

Los conocimientos adquiridos en cursos, en el día a día, y por la experiencia se transmiten y se comparten a través de las reuniones de coordinación, y si hay algo que se considera relevante o de interés general también se traslada al claustro. Además toda aquella documentación del tema tratado se cuelga en la red para que esté a disposición de todo el personal.

Comunicación informal

Para llevar a cabo la comunicación informal contamos con los siguientes recursos:

- Horario: de lunes a jueves, aunque cada persona tiene su turno de trabajo, hay un momento en el día (una hora al medio día) en el que estamos todos los trabajadores juntos y aprovechamos para hablar de los temas más relevantes del día. Los viernes tenemos todos el mismo horario y este día no tenemos que dar clase, por lo que se aprovecha para trabajar y comunicar todas aquellas cuestiones de las que no hemos podido hablar entre semana. De esta manera también se comparte el conocimiento de una manera informal.
- Comidas y celebraciones: una vez cada tres meses, y antes de coger vacaciones, todos los trabajadores hacemos una comida. Además, también solemos celebrar todos los cumpleaños y otras cosas.

La efectividad de la comunicación formal se evalúa a través del subproceso de Comunicación. Pero para medir la comunicación en general, contamos con un bloque específico en la encuesta de satisfacción de personas (ver 7a5).

3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

Recompensa. El Euskaltegi Municipal de Durango, al ser una entidad pública, se rige a través del convenio Udalhitz. En este convenio se recogen todos los derechos de los trabajadores y sus beneficios sociales (pensiones, créditos sin intereses, seguros de vida, opción de coger días libres por antigüedad, etc.). De todas maneras, tal y como se recoge en nuestros valores, para impulsar la colaboración, implicación e iniciativa en diferentes ámbitos, también disponemos de otros beneficios sociales que no están recogidos en este convenio, tales como:

- horario flexible, respetando las horas de clase y las reuniones.
- posibilidad de cambiar el turno entre los trabajadores.

- posibilidad de coger una excedencia (fuera del convenio).
- un regalo en navidades.

Reconocimiento. En el Euskaltegi contamos con dos tipos de reconocimiento. Por un lado tenemos el reconocimiento objetivo y para gestionarlo utilizamos la herramienta de 360° y la información que obtenemos de la encuesta de satisfacción del alumnado. Por otro lado, tenemos el reconocimiento subjetivo, que tiene que ver con el día a día de nuestro trabajo, como por ejemplo, saber ponerse en lugar del otro, preocuparse por los compañeros, tener en cuenta el trabajo y el esfuerzo de mis compañeros... Aunque se valoran muy bien los dos tipos de reconocimiento, para nosotros es más importante el reconocimiento subjetivo, es decir, el que tiene que ver con nuestro trabajo diario.

Atención. La matriz de competencias es una herramienta muy válida para reforzar la implicación de las personas en el organismo. A través de la matriz se obtiene una información muy válida para impulsar la mejora continua entre las personas. Del mismo modo, también es una fuente de motivación para el desarrollo personal de cada trabajador.

El grupo de personas del Euskaltegi está formado por personas muy diferentes. Al igual que la diversidad de las personas es enriquecedora también puede ser un problema y para que eso no sea así hemos puesto en marcha diferentes mecanismos. Por ejemplo, después de hacer el taller de inteligencia emocional, pusimos en marcha una serie de reuniones para la resolución de conflictos. Estas reuniones se realizan una vez cada tres meses.

Los trabajadores del Euskaltegi animan a sus grupos de interés, sobre todo al alumnado, a participar en actividades beneficiosas para la sociedad, en las que el 100% de la plantilla también participa. Por ejemplo, les animan a participar en actividades extraescolares, en el proyecto Berbalagun, en la Korrika, a ser voluntarios para medir el uso del euskera en la calle...

Para medir la efectividad de las condiciones de trabajo y el nivel de implicación de las personas contamos con las siguientes herramientas: encuesta de satisfacción de personas (ver los indicadores del 7a), la herramienta de 360° (se evalúan las capacidades), la autoevaluación y la revisión de los planes anuales (todas las acciones tienen un responsable asignado).

Seguridad en el trabajo

La gestión de la prevención de riesgos laborales se realiza conjuntamente con Mutuaia. Esta empresa, Mutuaia, se encarga de las siguientes "tareas":

- Identificar los peligros de cada puesto de trabajo.
- Hacer y comunicar el plan de acción / plan de actividades.
- Hacer revisiones médicas a los trabajadores (anualmente).
- Ofrecer formación en temas de prevención de riesgos laborales (curso de socorrismos, formación para utilizar los extintores).
- Hacer el plan de emergencia.

En la evaluación de riesgos laborales se encontraron algunas irregularidades y para solucionarlas comenzamos a hacer el plan de mejora.

3e1- Evaluación de riesgos laborales en el Euskaltegi 2010				
Riesgos o irregularidades detectadas	Acción / Actividad	Plazo	Responsable	¿Se ha cumplido?
Los días que llueve, el paraguero se llena y eso hace que los paraguas se salgan o se escape el agua	Los días de lluvia poner dos paragueros en la entrada	2010	La profesora de la primera clase	Sí
Hacer el plan de evacuación	Una vez hecho el plan de evacuación, informar sobre ello a los trabajadores	2010	Jesús	Sí
Cuestiones a tener en cuenta para evitar riesgos laborales	Recordar a las personas que traen el coche a trabajar que: 1.- hay que hacer revisiones al coche. 2.- hay que cumplir la ley (límites de velocidad, alcohol, utilización de los teléfonos móviles...).	Enero 2010	Jesús	Sí
	Poner a disposición de los trabajadores la información sobre las actividades a realizar ante los riesgos laborales.	Enero 2010	Jesús	Sí
	Impulsar la campaña de vacunación contra la gripe	Enero 2010	Jesús	Sí

25: Evaluación de riesgos laborales

3.4. Evaluación de resultados en personas

La Misión del Euskaltegi recoge el papel fundamental de las personas en la organización: Equipo profesional, preparado, competente, comprometido y en continua formación. Así, desde que acordamos implantar el modelo EFQM en la organización, nos dimos cuenta de la importancia de medir la satisfacción de las personas y para ello, desde el año 2005, utilizamos encuestas de satisfacción como elemento de medición directa.

Durante el curso 05-06 hicimos nuestra primera encuesta de satisfacción; el diseño y análisis de la encuesta lo hicimos nosotros mismos. Pero, en el 2006 decidimos que era mejor que la encuesta de satisfacción la hiciera una empresa externa, de esta manera quedaba garantizada la confidencialidad, su gestión resultaba más sencilla y podíamos compararnos con el resto de organismos autónomos de Durango. La experiencia fue buena y así se hizo también durante los siguientes cursos (06-07; 07-08, 08-09, 09-10). Aunque la gestión general de la encuesta quede a cargo de la empresa externa, antes de lanzarla, todos los responsables de los Organismos Autónomos se reúnen para revisar los ítems y comprobar que las preguntas se adecuan a lo que realmente se quiere conocer. El análisis de los resultados de las encuestas y el plan de mejora se gestionan a través del proceso de Gestión de Personas.

La encuesta de satisfacción consta de 66 preguntas divididas en las siguientes dimensiones: ambiente de trabajo, condiciones físicas del puesto, organización del trabajo y definición de funcio-

nes, comunicación e información, grado de implicación y trabajo en equipo, liderazgo de la gerencia y relación con responsables, reconocimiento y retribución, formación y desarrollo profesional, imagen social corporativa, y gestión del cambio. La encuesta se realiza on-line a través de un formulario enviado al correo electrónico de cada una de las personas.

Además de las medidas de percepción, también contamos con indicadores de rendimiento que nos ayudan a completar la información que obtenemos de las encuestas.

Definición de los objetivos

El grupo del proceso de personas procede a analizar los resultados de los indicadores de resultados, los objetivos y líneas estratégicas, las acciones relevantes y puntuales, así como la evolución general del proceso, sus indicadores y sus objetivos. El comité de dirección de DEM, que se compone de los que participan en el proceso “estrategia” realiza el análisis estratégico del ámbito de personas.

Con el fin de establecer los objetivos de los indicadores, hemos utilizado los siguientes criterios,

- A la hora de establecer un objetivo tendremos en cuenta cuál es la realidad del Euskaltegi. Conseguir el objetivo tiene que ser posible.
- Cuando el objetivo se ha cumplido, el objetivo del curso siguiente tiene que ser como mínimo el mantenerse en los ratios del curso anterior. Pero si se prevé alguna mejora en ese campo, el objetivo subirá.
- Si un objetivo no se cumple, el objetivo para el curso siguiente será cumplir con lo que se había establecido en el curso anterior.
 - o 7a: una vez obtenido un resultado de 8,0 puntos, o superior, nuestro objetivo será mantener dicho resultados, ya que creemos que es muy buen resultado.
 - o 7b. En los indicadores que se miden en porcentajes o en otras unidades de medición, a la hora de establecer el objetivo, haremos una **reflexión sobre el resultado obtenido, y siguiendo los criterios generales marcaremos el objetivo para el curso siguiente.**

Comparaciones externas:

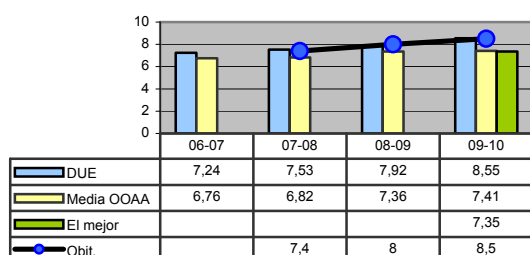
Hemos creído conveniente compararnos con el resto de Organismos Autónomos puesto que todos los empleados son empleados municipales, la encuesta es la misma para todas las personas de los diferentes Organismos (y tenemos la evolución de cada uno de ellos) y la gerencia es la misma. Por los siguientes motivos:

- También nos comparamos (por primera vez en 2010) con el mejor resultado que ofrecen las baterías de indicadores de QEPEA, aunque debemos aclarar los criterios que hemos seguido al realizar estas comparaciones. Aunque no todos nuestros indicadores son comparables con los que ofrece la batería de indicadores de QEPEA.
- En algunos casos QEPEA no ofrece datos de los periodos que necesitamos.

- Los datos que el Ayuntamiento ofrece a QEPEA es la media, con ponderación, de sus OAAA por lo que, a menudo, los resultados de EMD varían bastante con esa media y con el resultado que como “el mejor” aparece en QEPEA. Por este motivo únicamente aparecen comparativas en aquellos ítems en el que “el mejor” ofrece un dato superior al nuestro y en los resultados clave.

7a Percepciones

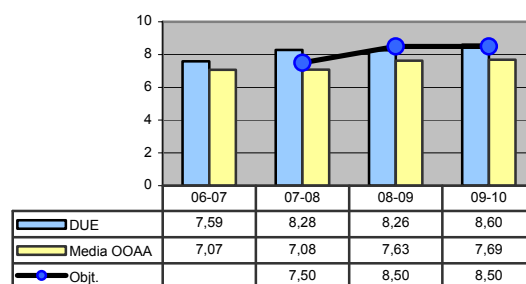
7a 1. Personas - Satisfacción general de las personas



OAAA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	7,24	7,53	7,92	8,55
D.KIROLAK	6,13	5,93	6,92	6,48
D.MUSIKA	6,89	6,63	7,31	7,17
ASTARLOA	6,78	7,20	7,28	7,42
Media OAAA	6,76	6,82	7,36	7,41

El buen resultado obtenido en la satisfacción general de las personas se debe a las actividades de mejoras realizadas. Estas actividades han incidido en la mejora de todos los campos en materia de personas que abarca la encuesta.

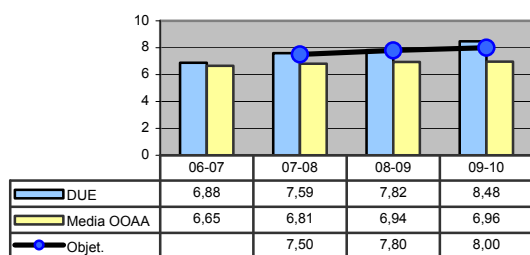
7a 2. Personas - Ambiente de trabajo



OAAA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	7,59	8,28	8,26	8,60
D.KIROLAK	5,77	5,25	6,35	5,89
D.MUSIKA	7,53	6,77	7,40	7,78
ASTARLOA	7,40	8,01	8,50	8,50
Media OAAA	7,07	7,08	7,63	7,69

Desde que se fundó el Euskaltegi hemos tenido la necesidad y hemos adquirido la costumbre de trabajar en equipo. La implantación de la gestión por procesos también nos está ayudando mucho a reforzar el trabajo en equipo. Además, lo que hemos aprendido en los cursos de liderazgo e inteligencia emocional nos está ayudando a mejorar nuestro ambiente de trabajo.

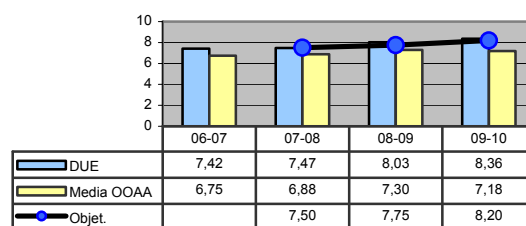
7a 3. Personas - Condiciones / entorno físico del puesto



OAAA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	6,88	7,59	7,82	8,48
D.KIROLAK	6,56	6,79	6,86	6,48
D.MUSIKA	6,78	6,43	6,67	7,15
ASTARLOA	6,37	6,41	6,40	5,72
Media OAAA	6,65	6,81	6,94	6,96

Las condiciones de trabajo han mejorado mucho gracias a las obras que se han realizado en el local, la implantación del proyecto 5-S y tras solucionarse el problema que había con la limpieza del local.

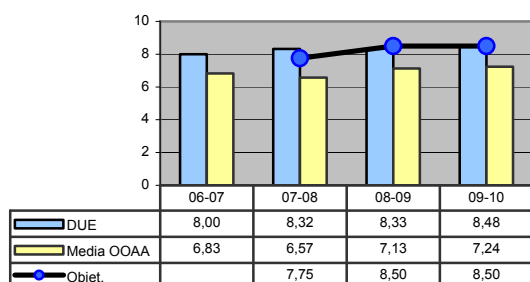
7a 4. Personas - Organización del trabajo y definición de funciones / responsabilidades



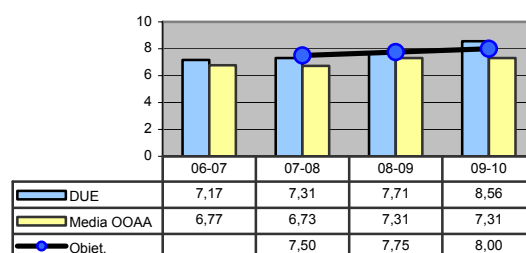
OAAA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	7,42	7,47	8,03	8,36
D.KIROLAK	6,13	5,76	6,60	6,38
D.MUSIKA	7,04	6,97	7,14	7,11
ASTARLOA	6,41	7,31	7,42	6,86
Media OAAA	6,75	6,88	7,30	7,18

Los trabajadores del Euskaltegi tenemos autonomía para organizar nuestro trabajo diario (horario, reparto de tareas...). Además, desde la gerencia se ha impulsado a que esto sea así.

7a 5. Personas - Comunicación



7a 6. Personas- Grado de implicación y trabajo en equipo



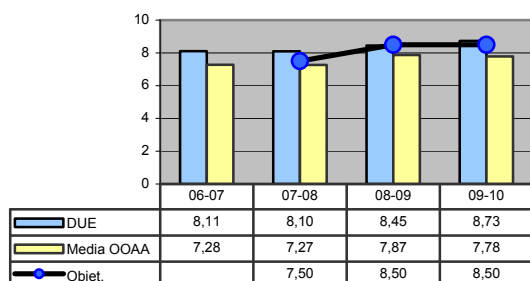
OAAA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	8,00	8,32	8,33	8,48
D.KIROLAK	5,75	5,49	6,54	6,28
D.MUSIKA	7,08	6,26	7,22	7,04
ASTARLOA	6,49	6,20	6,42	7,17
Media OAAA	6,83	6,57	7,13	7,24

OAAA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	7,17	7,31	7,71	8,56
D.KIROLAK	6,03	5,92	7,16	6,46
D.MUSIKA	6,77	6,61	7,23	6,98
ASTARLOA	7,10	7,06	7,15	7,24
Media OAAA	6,77	6,73	7,31	7,31

En el Euskaltegi siempre le hemos dado una gran importancia a la comunicación y a la coordinación entre las personas, además el que seamos un grupo pequeño también nos ayuda en esta labor. Poco a poco hemos ido definiendo mejor y ampliando los canales y herramientas de comunicación (Outlook, información compartida en la red...). Todo ello está recogido en nuestro plan / tabla de comunicación y se gestiona a través del proceso de personas.

En el Euskaltegi hemos tenido la necesidad y hemos adquirido la costumbre de trabajar en equipo. La implantación de la gestión por procesos ha hecho que se repartan mejor las responsabilidades y con ello ha aumentado el grado de implicación de las personas.

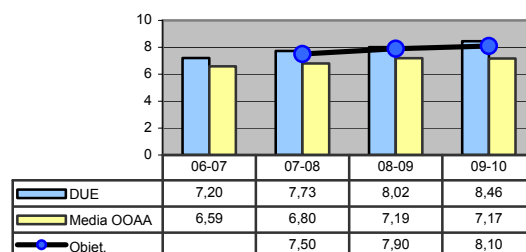
7a 7. Personas - Toma de decisiones



OAAA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	8,11	8,10	8,45	8,73
D.KIROLAK	6,25	6,08	7,40	6,77
D.MUSIKA	7,58	7,35	8,31	7,91
ASTARLOA	7,19	7,53	7,32	7,69
Media OAAA	7,28	7,27	7,87	7,78

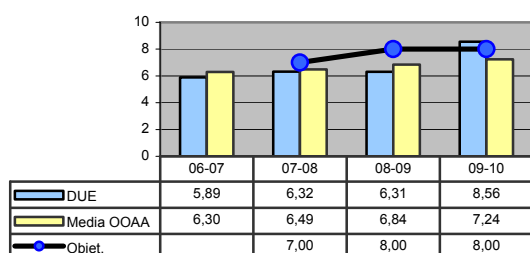
El claustro es el órgano máximo de decisión. El claustro está compuesto por todas las profesoras y el administrativo del centro, y aquí se realizan propuestas y se toman las decisiones relativas a la gestión cotidiana del Euskaltegi. Hay ciertas decisiones que no le corresponde tomarlas al claustro (Gerencia, Órgano Rector, HABE...), pero en estos casos siempre se tiene en cuenta nuestra opinión.

7a 8. Personas - Liderazgo de la gerencia y relación con responsables



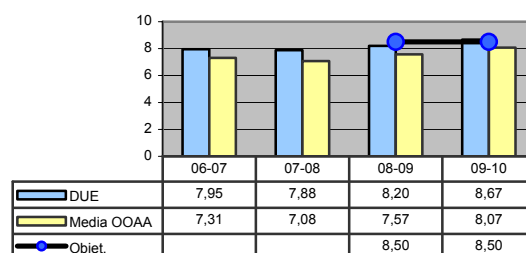
OAAA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	7,20	7,73	8,02	8,46
D.KIROLAK	5,88	5,59	6,79	6,08
D.MUSIKA	6,70	6,59	6,86	6,77
ASTARLOA	6,58	7,27	7,07	7,36
Media OAAA	6,59	6,80	7,19	7,17

Se ha tenido muy en cuenta el esfuerzo de la gerencia por mejorar la satisfacción de las personas del Euskaltegi (reuniones café, presentar el plan anual en el primer claustro del curso, tomar parte en las reuniones del Euskaltegi...). Además de esto, tenemos que tener en cuenta que la dirección del Euskaltegi es rotativa y esto ayuda a que la implicación sea mayor y se comparta el conocimiento.

7a 9. Personas- Reconocimiento y retribución

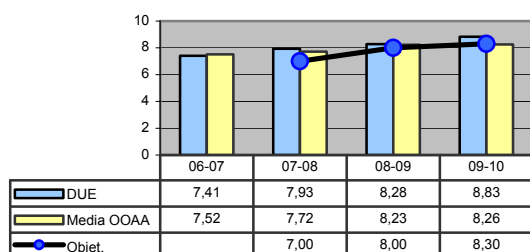
OOA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	5,89	6,32	6,31	8,56
D.KIROLAK	6,24	5,95	6,88	6,56
D.MUSIKA	6,28	6,33	6,86	6,57
ASTARLOA	6,79	7,36	7,30	7,25
Media OOA	6,30	6,49	6,84	7,24

En el curso 09-10 se hizo una valoración de puestos de trabajo en la que se logró solucionar un problema que veníamos arrastrando desde hacía tiempo. La solución de este problema incidió directamente y positivamente en la satisfacción de las personas.

7a 10. Personas - Formación y desarrollo profesional

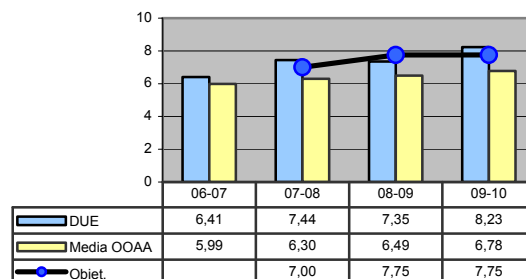
OOA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	7,95	7,88	8,20	8,67
D.KIROLAK	6,40	6,20	7,26	7,04
D.MUSIKA	7,49	7,06	7,62	8,67
ASTARLOA	7,40	7,18	7,19	7,91
Media OOA	7,31	7,08	7,57	8,07

Desde la gerencia se nos han facilitado todos medios para poder recibir formación que se vaya adecuando a las necesidades que van surgiendo en el Euskaltegi. El plan de formación que HABE ofrece también nos ayuda en nuestro desarrollo como profesionales. Una vez finalizados los cursos, hacemos un gran esfuerzo por compartir el conocimiento y poner en práctica todo lo aprendido.

7a 11. Personas - Imagen social / corporativa

OOA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	7,41	7,93	8,28	8,83
D.KIROLAK	7,25	7,22	8,09	7,57
D.MUSIKA	7,79	7,35	8,29	8,05
ASTARLOA	7,61	8,36	8,25	8,60
Media OOA	7,52	7,72	8,23	8,26

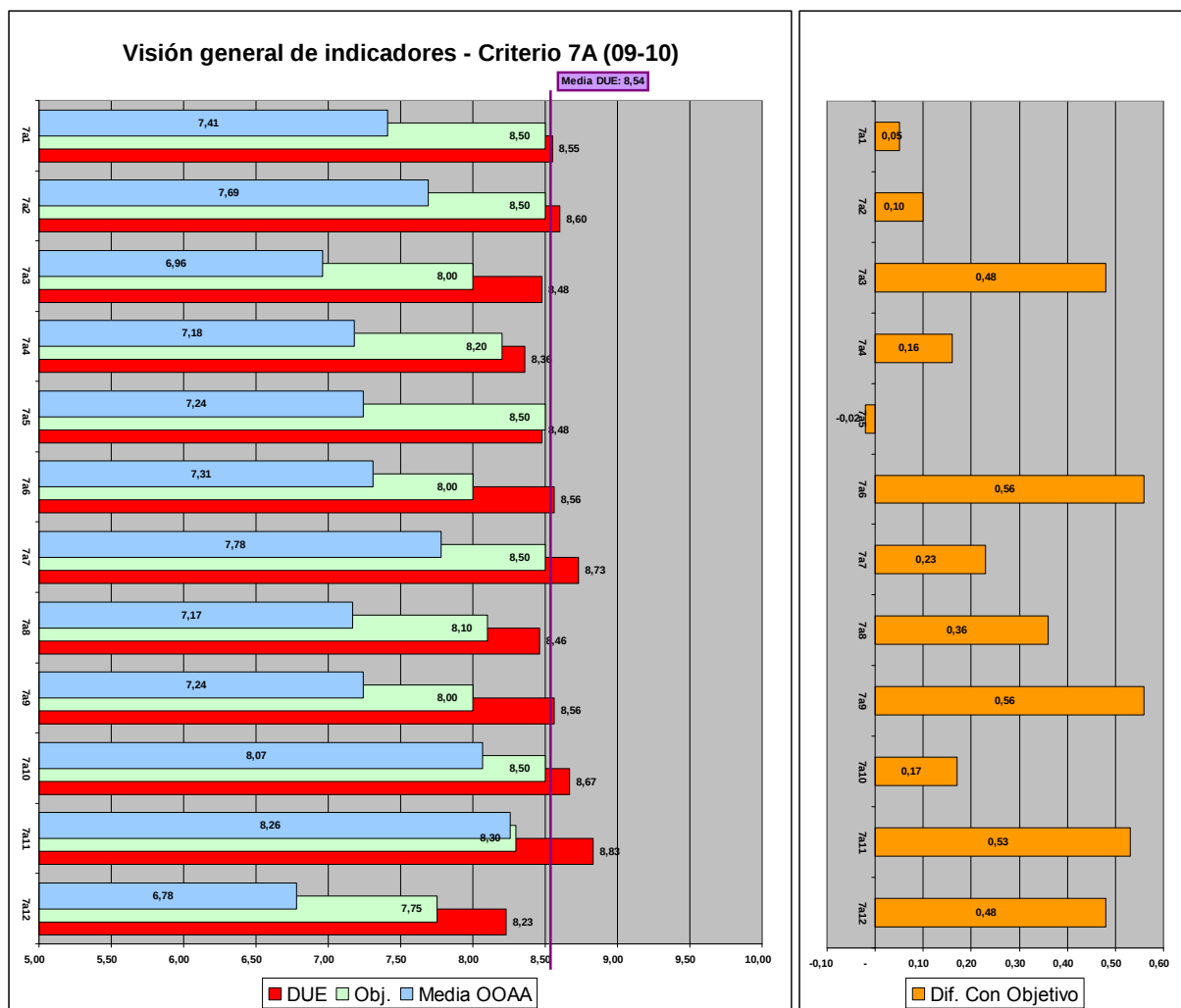
A medida que hemos ido mejorando en otras/ todas las áreas relativas a personas, nuestra percepción sobre la imagen social y corporativa del Euskaltegi también ha mejorado.

7a 12. Personas - Gestión del cambio

OOA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	6,41	7,44	7,35	8,23
D.KIROLAK	5,40	5,02	6,11	5,85
D.MUSIKA	6,43	6,29	6,48	6,42
ASTARLOA	5,72	6,43	6,03	6,62
Media OOA	5,99	6,30	6,49	6,78

Liderar la gestión poco a poco y de una manera adecuada, es decir, escuchando a las personas, repartiendo la carga de trabajo y las responsabilidades... ha hecho que suban los resultados de este campo.

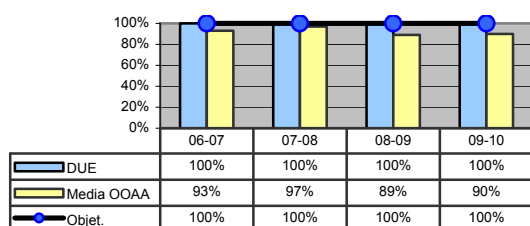
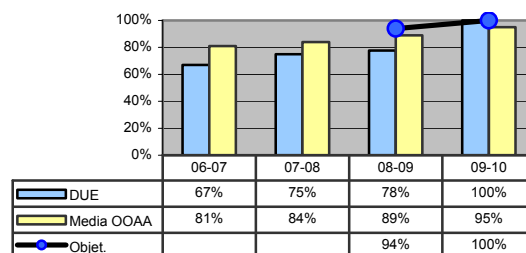
26: Resultados 7a – Percepciones



27: Visión general de Resultados 7a – Percepciones

7b Indicadores de rendimiento

Además de los indicadores de percepción, contamos también con indicadores de rendimiento que nos ayudan a obtener información sobre la satisfacción de nuestras personas. Estos indicadores se gestionan a través del proceso de Gestión de Personas.

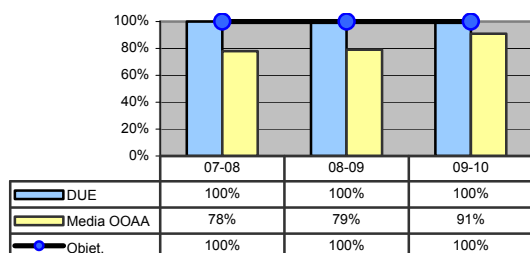
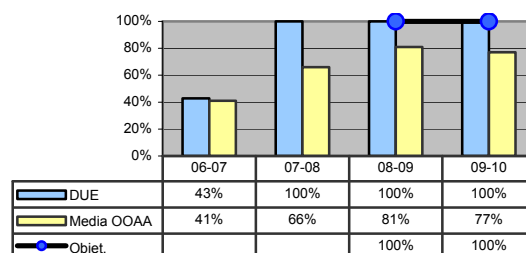
7b 1. Personas- Porcentaje de participación en la encuesta de satisfacción de personas**7b 2. Personas - Porcentaje de personas que están satisfechas**

OOAA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	100%	100%	100%	100%
D.KIROLAK	90%	100%	91%	90%
D.MUSIKA	80%	96%	80%	86%
ASTARLOA	100%	92%	86%	85%
Media OAAA	93%	97%	89%	90%

OOAA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	67%	75%	78%	100%
D.KIROLAK	74%	69%	95%	84%
D.MUSIKA	95%	92%	90%	95%
ASTARLOA	89%	100%	94%	100%
Media OAAA	81%	84%	89%	95%

Siempre hemos tenido buena disposición para dar nuestra opinión ya que tenemos muy claro que esto nos ayuda a mejorar.

Aprobar la valoración del puesto de trabajo (hemos estado cuatro años desde que solicitamos la valoración) ha incidido directamente en los resultados de satisfacción de personas.

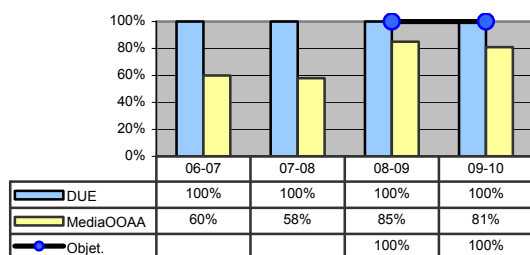
7b 3. Personas- Porcentaje de personas que participan en actividades de formación**7b 4. Personas - Porcentaje de personas que participa en procesos**

OOAA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	100%	100%	100%	100%
D.KIROLAK	70%	73%	100%	70%
D.MUSIKA	65%	65%	100%	65%
ASTARLOA			64%	
Media OAAA	78%	79%	91%	78%

OOAA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	43%	100%	100%	100%
D.KIROLAK	19%	74%	N/A	67%
D.MUSIKA	52%	46%	N/A	64%
ASTARLOA	46%	62%	79%	50%
Media OAAA	41%	66%	81%	77%

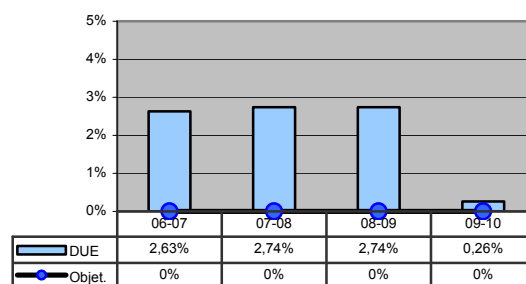
Para nosotros la formación es fundamental ya que nos ayuda a desarrollarnos como personas y como profesionales. Además, es un reto para nosotros estar actualizados en todo lo relativo a la enseñanza.

Desde que se tomó la decisión de implantar la gestión por procesos, nuestro objetivo había sido que todos nosotros participáramos en ellos, y poco a poco así ha sido.

7b 5. Personas- Porcentaje de personas que participan en proyectos

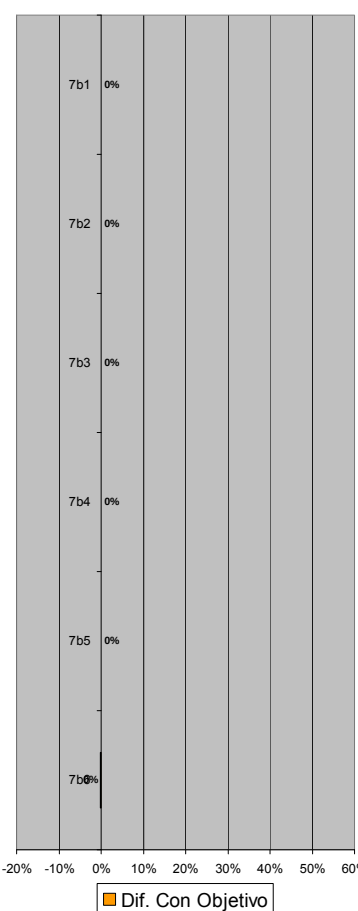
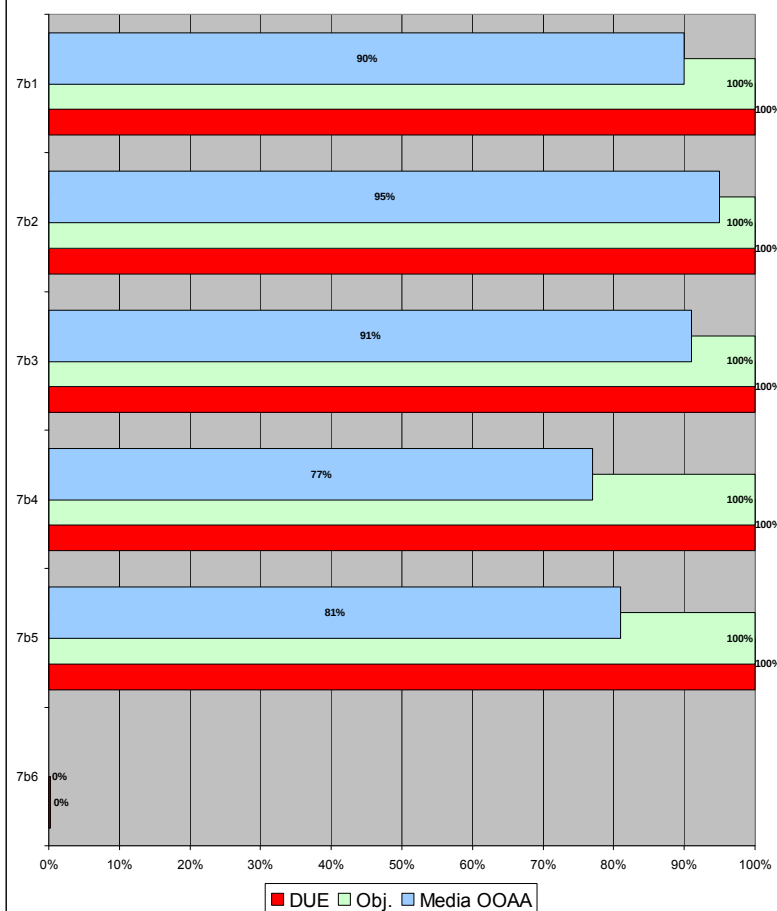
OOA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	100%	100%	100%	100%
D.KIROLAK	28%	27%	N/A	64%
D.MUSIKA	N/A	46%	69%	79%
ASTARLOA	64%	58%	85%	81%
Media OOA				

Para que nuestro trabajo mejore de manera continua es necesario que todo el mundo participe.

7b 6. Personas-Absentismo laboral

OOA	06-07	07-08	08-09	09-10
EUSKALTEGI	2,63%	2,74%	2,74%	0,26%

28: Resultados 7b – Rendimiento

Visión general de indicadores - Criterio 7B (09-10)

29: Visión general de Resultados 7b – Rendimiento

3.5. Puntos fuertes y áreas de mejora.

La consecuencia inmediata del análisis de los puntos 3 y 7 precedentes, es la determinación de los puntos fuertes de la organización y de las áreas de mejora que debemos trabajar con el fin de mejorar la adaptación al modelo y con el fin de mejorar las puntuaciones de referencia.

Estoy de acuerdo con que “en lugar de enfangarnos en debilidades y carencias estructurales, lo lógico es trabajar las fortalezas y cualidades de cada persona” (A de Mon 2005: 127). Pero las áreas de mejoras, con mejoras que son posibles también son fuente de motivación y de acercamiento al modelo.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
■ Los diferentes niveles de indicadores (estratégicos, de gestión, de resultados, etc.) y los planes de gestión están definidos y alineados con la estrategia global de EMD y las personas colaboran en su construcción/ diseño/ realización, en la consecución, y en el análisis de los resultados y desviaciones. ■ Se obtiene la información necesaria en torno a la percepción y resultados en las personas, mediante diferentes sistemas (encuestas, ratios, autoevaluación, entrevistas personales, etc.) que se materializan en una batería de indicadores asentada y que se monitoriza y analiza sistemáticamente. ■ Las personas disponen de suficientes herramientas, información y delegación para ejercer sus competencias. ■ Se tienen en cuenta a todas las personas en los diferentes ámbitos de la organización. Las personas se sienten valoradas, motivadas y partícipes de un proyecto común. Y están implicadas para revisar, mejorar y optimizar de forma continua la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización. ■ Se impulsa a las personas a que sean creadoras y embajadoras del éxito de la organización; se les anima a que tengan una mentalidad abierta y creativa; y a que los errores y fracasos sean puestos de forma inmediata en común como un elemento de aprendizaje muy interesante. ■ La comunicación ad-intra comprende todas las áreas de la organización, está sistematizada, es revisada y evaluada, y está aceptada y bien valorada por las personas del EMD. ■ Existen evidencias de que la organización acoge y apoya la diversidad de las personas, que se las reconoce objetivando sus resultados, y se las impulsa cuando no los consiguen, ayudando y acompañando. ■ El EMD mantiene con sus personas sistemas les permite conciliar su vida personal y profesional. Además, existe un serio compromiso de profundizar en esta materia. ■ La organización tiene sistematizada la vigilancia de la seguridad en los puestos de trabajo y tiene asumido a través del programa Ekoscan un compromiso con la sostenibilidad global.	■ No existe una implantación de un sistema de evaluación y gestión del desempeño personal en la organización ni un sistema de mejora personalizado a través de la formación personalizada y del entrenamiento de las personas para mejorar sus capacidades. ■ No se ha implementado, en consonancia con el anterior área de mejora, un sistema de evaluación del liderazgo personal. ■ No está sistematizada la validez de los diferentes foros en el ámbito de la comunicación.

30: Puntos fuertes y áreas de mejora

3.6. Aplicación de la matriz REDER

El esquema lógico REDER es una potente herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.

Según la lógica REDER, toda organización necesita:

- Establecer los resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

La Matriz REDER de Agentes Facilitadores se utiliza para analizar los enfoques de los cinco criterios Agentes Facilitadores (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, Procesos, Productos y Servicios). La matriz REDER de Resultados se utiliza para analizar los resultados contemplados en los cuatro criterios Resultados (Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad, Resultados Clave).

Para realizar un análisis con más rigor, las matrices REDER se descomponen en atributos:

Análisis de AGENTES FACILITADORES	
Elementos	Atributos a evaluar
ENFOQUE: Lo que una organización planifica hacer y sus razones. Un enfoque sólidamente fundamentado tiene una lógica clara, centrada en las necesidades actuales y futuras de la organización; se hace realidad a través de procesos bien definidos; y tiene una clara orientación hacia las necesidades de los grupos de interés de los enfoques utilizados. Además, los enfoques deben estar integrados, lo que significa que apoyan claramente la estrategia y están vinculados a otros enfoques, cuando procede. Con el tiempo, los enfoques se habrán perfeccionado incorporando mejoras a su estructura.	■ Sólidamente fundamentado. ■ Integrado.
DESPLIEGUE: Lo que se hace para implantar sistemáticamente el enfoque en las áreas consideradas relevantes para dicho enfoque. La implantación es sistemática cuando ha sido planificada adecuadamente y se lleva a cabo de forma apropiada tanto para el propio enfoque como para la organización, que deberá ser capaz de gestionar cambios en los enfoques en un marco temporal adecuado.	■ Implantado. ■ Sistemático.
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR: Lo que una organización hace para revisar, perfeccionar y mejorar el enfoque y su despliegue. Una organización excelente medirá periódicamente la eficiencia y la eficacia del enfoque y su despliegue, y realizará actividades de aprendizaje, y otras que generen creatividad e ideas, para modificar y crear nuevos enfoques. El resultado de la medición, el aprendizaje y la creatividad se utilizará para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras e innovación.	■ Medición. ■ Aprendizaje y Creatividad. ■ Mejora e Innovación.

31: Matriz REDER. Elementos a analizar en Agentes Facilitadores

Análisis de RESULTADOS	
Elementos	Atributos a evaluar
RELEVANCIA Y UTILIDAD: Los datos deben cubrir todos los aspectos de aquello que se mide, deben ser oportunos, fiables, preciso, estar segmentados adecuadamente y ser coherentes con la estrategia y las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes. Deben entenderse las relaciones que existen entre los diferentes Resultados relevantes y cómo inciden unos sobre otros. Deben también estar identificados y priorizados los Resultados Clave para el grupo de interés analizado.	■ Ámbito de aplicación y Relevancia ■ Integridad. ■ Segmentación.
RENDIMIENTO: En una organización excelente, los Resultados muestran tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido. Se establecen objetivos para los Resultados Clave. Además, dichos objetivos son adecuados y se alcanzan o superan. Se compara externamente el rendimiento de los Resultados Clave y dicha comparación es favorable, especialmente, en relación con el mejor del sector y/o el mejor del mundo. Comprender las relaciones que existen entre los Agentes Facilitadores y los Resultados Clave de cada grupo de interés permitirá confiar en que este rendimiento positivo será sostenible.	■ Tendencias. ■ Objetivos. ■ Comparaciones. ■ Causas.

32: Matriz REDER. Elementos a analizar en Resultados

Puntuar con la herramienta REDER

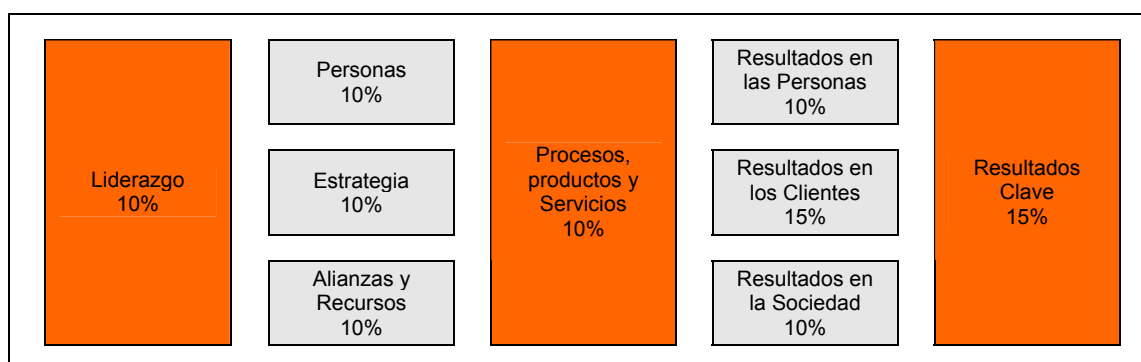
Al puntuar una organización mediante REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios del Modelo un peso específico que permitirá calcular el número total de puntos asignados a una organización.

En general, dentro de cada criterio se le asigna el mismo peso específico a todos sus subvriterios; por ejemplo, el subcriterio 1b supone el 20% de los puntos asignados al criterio 1.

Cabe señalar, no obstante, dos excepciones:

- Al subcriterio 6a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 6 y al 6b el 25% restante.
- Al subcriterio 7a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 7 y al 7b el 25% restante.

La puntuación total se encuentra en una escala de 0 a 1.000 puntos.



33: Matriz REDER. Ponderación de la puntuación

Matriz REDER (Agentes Facilitadores)

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Sólidamente fundamentado:					
■ Tiene una lógica clara.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
■ Tiene definidos los procesos.					
■ Se centra en las necesidades de los grupos de interés.					
■ Se ha perfeccionado con el tiempo.					
Integrado:					
■ Apoya la Política y Estrategia.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
■ Está vinculado a otros enfoques, cuando procede.					
Total - Enfoque	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Implantado:					
■ El enfoque está implantado en las áreas relevantes.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
Sistemático:					
■ El enfoque está implantado de manera estructurada y oportuna y es capaz de gestionar cambios en su entorno si es necesario.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
Total - Despliegue	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	0%	25%	50%	75%	100%
Medición:					
■ Se mide periódicamente la eficiencia y eficacia del enfoque y el despliegue.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
■ Las medidas seleccionadas son apropiadas.					
Aprendizaje y Creatividad:					
■ El aprendizaje se utiliza para identificar buenas prácticas internas y externas, así como oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
■ La Creatividad genera enfoques nuevos o los modifica.					
Mejora e Innovación:					
■ Las mediciones y el aprendizaje se utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
■ El resultado de la creatividad se evalúa, prioriza y utiliza.					
Total - Evaluar, Revisar y Perfeccionar	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Valoración Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

34: Modelo de matriz REDER (Agentes Facilitadores)

Matriz REDER (Resultados)

Relevancia y Utilidad	0%	25%	50%	75%	100%
Ámbito y Relevancia: - El ámbito de la aplicación de los resultados: - Aborda las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes. - Es coherente con la estrategia y sus políticas de apoyo. - Los Resultados Clave están identificados y priorizados. - Las relaciones entre los resultados relevantes se entienden.	Relevancia no establecida o información anecdótica	¼ de las áreas implicadas (aprox.) tienen resultados y son relevantes	½ de las áreas implicadas (aprox.) tienen resultados y son relevantes	¾ de las áreas implicadas (aprox.) tienen resultados y son relevantes	Todas las áreas implicadas tienen resultados y son relevantes
Integridad: Los resultados son oportunos, fiables y precisos.	Ninguna evidencia o información anecdótica	¼ de los resultados (aprox.) son oportunos, fiables y precisos	½ de los resultados (aprox.) son oportunos, fiables y precisos	¾ de los resultados (aprox.) son oportunos, fiables y precisos	Todos los resultados son oportunos, fiables y precisos
Segmentación: Los resultados se han segmentado de forma adecuada.	Sin segmentación	Segmentación útil en aproximadamente ¼ de los resultados	Segmentación útil en aproximadamente ½ de los resultados	Segmentación útil en aproximadamente ¾ de los resultados	Segmentación útil en todos los resultados
Total - Relevancia y Utilidad*	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
<i>*Nota: El total no debe exceder la puntuación de ámbito y relevancia.</i>					
Rendimiento	0%	25%	50%	75%	100%
Tendencias: Las tendencias son positivas Y/O el rendimiento es bueno y sostenido.	Sin resultados o información anecdótica	¼ de los resultados (aprox.) con tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en al menos 3 años	½ de los resultados (aprox.) con tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en al menos 3 años	¾ de los resultados (aprox.) con tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en al menos 3 años	Todos los resultados con tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en al menos 3 años
Objetivos: - Se han establecido para los Resultados Clave. - Son adecuados. - Se alcanzan.	Sin objetivos o información anecdótica	Establecidos, adecuados y alcanzados en ¼ (aprox.) de los Resultados Clave	Establecidos, adecuados y alcanzados en ½ (aprox.) de los Resultados Clave	Establecidos, adecuados y alcanzados en ¾ (aprox.) de los Resultados Clave	Establecidos, adecuados y alcanzados en todos los Resultados Clave
Comparaciones: - Se comparan los Resultados Clave. - Son adecuadas. - Son favorables.	Sin comparaciones o información anecdótica	¼ de los Resultados Clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas	½ de los Resultados Clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas	¾ de los Resultados Clave (aprox.) con comparaciones favorables y adecuadas	Todos los Resultados Clave con comparaciones favorables y adecuadas
Causas: - Se comprende la relación entre los Resultados alcanzados y sus Agentes Facilitadores. - Según las evidencias presentadas hay confianza en que el rendimiento siga siendo positivo en el futuro.	Las causas no generan confianza o información anecdótica	La relación con los Agentes es visible en ¼ de los resultados (aprox.) y hay alguna evidencia de que el resultado seguirá siendo positivo	La relación con los Agentes es visible en ½ de los resultados (aprox.) y hay alguna evidencia de que el resultado seguirá siendo positivo	La relación con los Agentes es visible en ¾ de los resultados (aprox.) y hay alguna evidencia de que el resultado seguirá siendo positivo	La relación con los Agentes es visible en todos los resultados y hay evidencia total de que el resultado seguirá siendo positivo
Total - Rendimiento	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Valoración Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

35: Modelo de matriz REDER (Resultados)

Puntuaciones del EMD en la matriz REDER

Vistos los puntos fuertes y las áreas de mejora expuestos en el punto anterior las puntuaciones que el grupo asigna, de acuerdo con la matriz REDER serían las siguientes:

3. Personas			
3a	Enfoque	Sólidamente fundamentado	80,00
		Integrado	80,00
	Promedio Enfoque		80,00
	Despliegue	Implantado	80,00
		Sistematizado	45,00
	Promedio Despliegue		62,50
	Evaluar, revisar y perfeccionar	Medición	25,00
		Aprendizaje y Creatividad	60,00
		Mejora e Innovación	10,00
Promedio Evaluar, revisar y perfeccionar		31,67	
Promedio 3a			58,06
3b	Enfoque	Sólidamente fundamentado	85,00
		Integrado	85,00
	Promedio Enfoque		85,00
	Despliegue	Implantado	85,00
		Sistematizado	85,00
	Promedio Despliegue		85,00
	Evaluar, revisar y perfeccionar	Medición	80,00
		Aprendizaje y Creatividad	80,00
		Mejora e Innovación	80,00
Promedio Evaluar, revisar y perfeccionar		80,00	
Promedio 3b			83,33
3c	Enfoque	Sólidamente fundamentado	85,00
		Integrado	85,00
	Promedio Enfoque		85,00
	Despliegue	Implantado	60,00
		Sistematizado	60,00
	Promedio Despliegue		60,00
	Evaluar, revisar y perfeccionar	Medición	50,00
		Aprendizaje y Creatividad	50,00
		Mejora e Innovación	50,00
Promedio Evaluar, revisar y perfeccionar		50,00	
Promedio 3c			65,00
3d	Enfoque	Sólidamente fundamentado	80,00
		Integrado	80,00
	Promedio Enfoque		80,00
	Despliegue	Implantado	80,00
		Sistematizado	80,00
	Promedio Despliegue		80,00
	Evaluar, revisar y perfeccionar	Medición	35,00
		Aprendizaje y Creatividad	35,00
		Mejora e Innovación	35,00
Promedio Evaluar, revisar y perfeccionar		35,00	
Promedio 3d			65,00
3e	Enfoque	Sólidamente fundamentado	70,00
		Integrado	70,00
	Promedio Enfoque		70,00
	Despliegue	Implantado	70,00
		Sistematizado	70,00
	Promedio Despliegue		70,00
	Evaluar, revisar y perfeccionar	Medición	30,00
		Aprendizaje y Creatividad	30,00
		Mejora e Innovación	30,00
Promedio Evaluar, revisar y perfeccionar		30,00	
Promedio 3e			56,67
Puntos 3. Personas			65,61

36: Puntuaciones del EMD en el criterio 3

7. Rtdos. en Personas			
7a	Relevancia y utilidad	Ámbito y Relevancia	90,00
		Integridad	90,00
		Segmentación	90,00
	Promedio Relevancia y utilidad		90,00
	Rendimiento	Tendencias	90,00
		Objetivos	90,00
		Comparaciones	90,00
		Causas	90,00
	Promedio Rendimiento		90,00
Promedio 7a			90,00
7b	Relevancia y utilidad	Ámbito y Relevancia	70,00
		Integridad	70,00
		Segmentación	70,00
	Promedio Relevancia y utilidad		70,00
	Rendimiento	Tendencias	90,00
		Objetivos	90,00
		Comparaciones	90,00
		Causas	90,00
	Promedio Rendimiento		90,00
Promedio 7b			80,00
Puntos 7. Resultados en Personas			85,00

37: Puntuaciones del EMD en el criterio 7

4

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Planteamiento general de la gestión del desempeño
en OA de la admón.. Pública

Descripción de los perfiles profesionales

Las fichas descriptivas de las plazas existentes

Productos del proceso

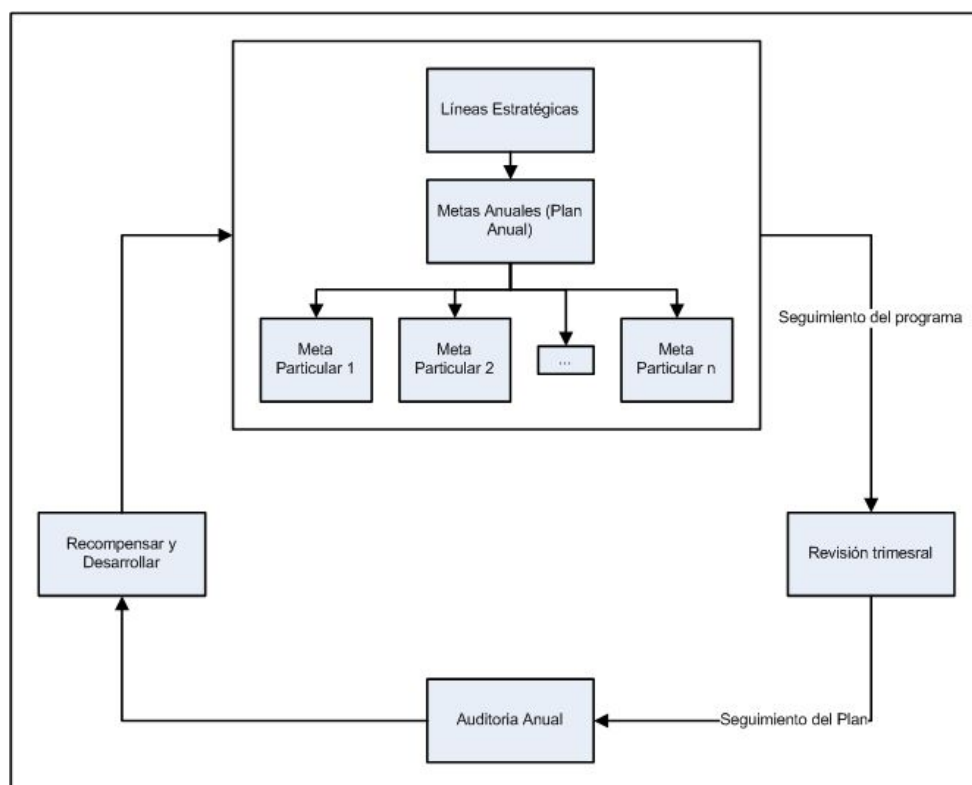
4. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1 Planteamiento general de la gestión del desempeño en OA de la Admón. Pública

La necesidad de la gestión del desempeño

La excelencia en cualquier organización, algo tiene que ver con lo que hacen los empleados de la misma. Y la pregunta que debe hacerse cualquier persona que lidere una organización, sea pública o privada, debiera girar en torno a qué puedo hacer para que las personas de mi organización mejoren sus capacidades, sus competencias y su motivación. Todo esto, desde luego tiene que ver con el liderazgo de la organización.

La gestión del desempeño “es de hecho un sistema compuesto por varias actividades, incluyendo el establecimiento de metas, el seguimiento de los cambios, el asesoramiento, la motivación, las alabanzas y el desarrollo de los empleados” (Luecke y Hall 2007: 9). Todo ello responde a un esquema de este tipo



38: Esquema de gestión del desempeño

El análisis, enfocado estratégicamente se realizará anualmente, participando en el mismo, cada una de las personas y los responsables/líderes de la organización. También se incluyen revisiones periódicas (trimestrales o semestrales) sobre algunos de los aspectos, que ayuden a conseguir las metas que cada uno tiene en el horizonte anual. Este es el esquema más básico de la gestión del desempeño.

La administración pública debe ser competitiva. Aunque esta característica parecía solo afectar a las organizaciones privadas, ya desde hace algunos años, y mucho más en este tiempo que nos ocupa y en los que han de venir, la eficiencia va a ser imprescindible en una administración, carente de recursos y que no puede renunciar a la eliminación sistemática de determinados servicios (aunque se produzcan puntuales y duros desajustes).

El factor de competitividad de la administración se basa hoy en día en la efectividad de los recursos humanos, es decir de la capacidad de los empleados para crear, para aplicar sus capacidades y conocimiento acumulado, para trabajar con efectividad juntos y para tratar a los receptores de los servicios. Es el factor humano el que puede aportar una auténtica ventaja competitiva que permita la supervivencia de determinados servicios (especialmente de los no obligatorios).

Y la importancia de las personas de la organización, es la que explican el por qué las organizaciones (incluidas las de la administración) y sus directivos, necesitan un sistema para aprovechar al máximos este recurso. La efectiva gestión del desempeño provoca,

- La obtención de unos mejores resultados, puesto que las personas de la organización son lo mejor de lo mejor y funcionan al unísono para conseguir metas clave.
- Que los directivos tengan más éxito porque las personas que trabajan con él hacen bien su tarea.
- Que los empleados sientan que su trabajo tiene sentido, que progresan en su carrera profesional, que obtienen un salario justo, e incluso, en estos tiempos, que su trabajo está seguro.

Los elementos para una efectiva gestión del desempeño

Los elementos que deben tenerse en cuenta para implementar y tener clara la gestión del desempeño en una organización serían:

1. **Implementar las** metas de la organización y las individuales de cada persona, alineándolas con las líneas estratégicas y objetivos estratégicos de la organización. La metas deben:
 - a) ser claras.
 - b) ser plasmadas por escrito.
 - c) ser evaluables y estar enmarcadas en un periodo de tiempo.
 - d) estar alineadas con la estrategia.
 - e) ser alcanzables.
 - f) ser recompensadas de una u otra manera (en nuestro caso es muy complejo).Alcanzar las metas implica, a su vez,
 - descomponer cada meta en tareas específicas con resultados claros.
 - planificar la ejecución de cada una de las tareas mediante un calendario concreto.
 - disponer de los recursos necesarios.
 - ejecutar el plan.
2. La **motivación como pieza esencial de la gestión del desempeño**, situándose en el centro; una persona puede entender y compartir las metas, pero necesita la motivación para alcanzarlas. El lugar de trabajo es un sistema social complejo en el que la satisfacción y el com-

- promiso de los empleados afectan plenamente al desempeño. También las recompensas afectan al desempeño, sean intrínsecas (que producen satisfacción, pero no cuantificable, salvo en el ámbito de la percepción), sean extrínsecas (que son formas externas tangibles); la mayoría de los sistemas se centran en las extrínsecas, cuando son realmente las intrínsecas las que mayor motivación producen.
3. El **control del desempeño**, determinando lo que está funcionando bien y lo que no funciona. Para ello es necesario,
- a) **Gestionar con datos, observándolos y recopilándolos** de forma periódica de forma que se puedan analizar desviaciones negativas potenciales y ponerles remedio, con el fin de que el desempeño final sea el previsto.
 - b) Analizar las **causas comunes de un bajo desempeño**, siendo algunas de ellas,
 - i) La existencia de unos malos procesos.
 - ii) La existencia de problemas personales que provoquen un bajo desempeño personal (conflictos personales, en el hogar, problemas físicos, etc.). La organización puede, en algunos casos, mitigar y ayudar, contextualizando y solucionando.
 - iii) La existencia de conflictos en las relaciones de trabajo. Donde hay personas, hay serias posibilidades de conflicto. Y la organización puede intervenir en mitigar y/o solucionar parte de los conflictos.
 - iv) La sobrecarga efectiva de trabajo.
 - v) La probabilidad de que sea la propia dirección la causante de una laguna en el desempeño: bien por un elevado intervencionismo que no permite que los subordinados tengan iniciativa, bien por que las propias acciones de los directivos sean una fuente de problemas.
4. El **análisis del desempeño**, mediante un sincero **debate de resultados** objetivos y objetivables. El análisis debe realizarse entre el subordinado y su responsable, pudiendo intervenir otras personas que puedan contribuir de forma positiva a la obtención de conclusiones útiles. Para ello es necesario aportar y, sobre todo, escuchar activamente (con carácter previo a la evaluación), lo que fomenta de forma definitiva la comunicación, el entendimiento y la búsqueda de un mejor desempeño en periodos posteriores.
5. Llegar a **conclusiones que puedan reactivar la motivación** y ayudar a los empleados con aspectos importantes del desempeño efectivo y en posteriores desempeños,
- a) paliando lagunas del desempeño.
 - b) superando obstáculos personales.
 - c) consiguiendo nuevas capacidades y competencias, mediante la formación y el entrenamiento.
 - d) preparándose para nuevas y mayores responsabilidades.
 - e) consiguiendo mayores motivaciones.
 - f) gestionando con mayor eficacia.

La gestión del desempeño en la Administración Pública y en el EMD.

No resulta fácil describir un modelo de gestión y evaluación del desempeño en la administración pública, puesto que ésta tiene todos los ingredientes para que un planteamiento de este estilo fracase estrepitosamente.

Existen algunos modelos, pero o se han quedado en simple marco teórico o, aquellos que han sido desarrollados, lo han sido de una manera bastante limitada.

La Ley, y especialmente el nuevo EBEP nos remite a la gestión del desempeño en las AAPP, si bien, tanto la Ley como los reglamentos reflejados en papel lo aguantan todo. Una cosa es predicar y otra dar trigo. Indicar que las AAPP han de ser eficientes es una perogrullada. Indicar que las AAPP deben incorporar sistemas de evaluación del desempeño para sus empleados públicos sigue siendo una auténtica perogrullada. Puesto que no es necesario que esto lo recoja la Ley. La propia ética pública nos obliga a que las cosas se hagan bien, de la mejor manera posible. Y a hacerlo de forma colectiva e individual por parte de cada uno de los servidores públicos. De acuerdo con esto “la conducta del empleado público no depende de su racionalidad con arreglo a fines, sino también con arreglo a valores” (Cuenca 2010: 198).

El Ayuntamiento de Durango, que participa en la asociación Qepea⁵, ha reflexionado junto con otras administraciones vascas en torno a esta cuestión. Han sido múltiples los debates y pobres las conclusiones, incluso teniendo en cuenta que la mayoría de las administraciones que participan en dicha asociación son empresas públicas, donde resulta mucho más fácil implementar modelos de evaluación.

La conclusión a la que hemos llegado en el EMD es que merece la pena intentarlo, a través de un sistema sencillo que podremos complejizar a posteriori, y que sea manejable y entendible por el conjunto de engloba la administración de que se trate.

Es por ello, que planteamos un modelo sencillo y fácilmente manejable en torno a la gestión y evaluación del desempeño que implique que cada persona pueda saber cómo realiza su trabajo cotidiano en relación con los estándares del mismo y en relación con los objetivos de la organización.

Con toda franqueza debemos indicar que nuestro modelo resulta ser un poco pobre en el ámbito de la recompensa, puesto que en la administración local vasca resulta, en este momento, una aventura materialmente imposible, diferenciar los salarios en función del desempeño real de cada persona. No obstante entendemos, desde nuestra propia experiencia, que el ámbito de la recompensa, que puede ser necesario, no es determinante. Personas que se consideran bien retribuidas (las puntuaciones en este ámbito son muy elevadas) pueden ser motivadas con la propia información en torno a la eficiencia en el desarrollo de su trabajo.

⁵ Qepea es una asociación que engloba a órganos de distintas administraciones vascas que trabaja en el ámbito de la excelencia

Una persona que teniendo conocimiento exacto del desempeño de su trabajo, es consciente de que mantiene una evaluación global muy positiva, tiene un apalancamiento en su motivación muy importante. Por el contrario, si esa evaluación no es positiva, tiene un acicate para mejorar y para pedir ayuda para reforzar los puntos fuertes y mejorar en los débiles.

Este intento de modelizar la gestión y evaluación del desempeño, combina varios instrumentos:

1. La definición de “el perfil de eficiencia profesional óptimo” para cada plaza, desglosando las competencias técnicas y las capacidades humanas que cada puesto necesita para ejercer de forma eficiente del desempeño de su plaza y coadyuvando al cumplimiento de los objetivos estratégicos de el EMD. Este perfil se redefinirá (se retocará) cada dos años, de acuerdo con las estrategias y con las exigencia particulares de cada plaza.
2. Estudiar el nivel de adaptación de cada persona al “perfil de eficiencia profesional óptimo” de cada plaza, tal y como lo hemos determinado en el punto anterior.
3. Esta adaptación es la propia gestión del desempeño, puesto que evaluamos personalmente a cada persona. Y para ello comparamos en grado requerido y el grado conseguido por cada persona. El grado requerido está en consonancia con las estrategias globales del organismo, mientras que el conseguido es fruto de la evaluación cruzada de tres elementos:
 - a) La propia percepción de su desempeño personal, por parte de cada empleado.
 - b) La evaluación de una parte del desempeño que la realizará los alumnos/clientes del organismo, que evalúan tanto al sistema, como a su profesora y al personal no docente.
 - c) La evaluación de determinadas capacidades que se realiza a través de una evaluación de 360 grados. Esto es, cada persona es analizada, a nivel de determinadas capacidades humanas, por el resto de sus compañeros.
 - d) Cada persona puede saber sus resultados y los resultados del resto del personal de la organización, si bien no podrá identificar a las personas, puesto que sus nombres aparecen codificados.
4. El análisis de los datos se realiza de forma conjunta entre el gerente, la directora académica y cada una de las personas de la organización.
5. La consecuencia inmediata más importante de la evaluación de los resultados de cada persona, es la del análisis de las disfunciones negativas. Esto es, el análisis aquellos ámbitos en que la persona no ha alcanzado los resultados esperados, y que por tanto, de alguna manera, no coadyuva a la consecución de la excelencia de la organización. En función de si se trata de competencias o de capacidades, se proponen apoyos individualizados en forma de formación o de *coaching* individualizado.
6. El análisis de los resultados totales nos permite evaluar la bondad del sistema global y las posibilidades de mejora que tiene el mismo con el fin de poder profundizando en la propia evaluación.

4.2. Descripción de los perfiles profesionales

A la hora de definir el perfil profesional de cada puesto tenemos que tener en cuenta varios elementos con el fin de plasmar toda la información en una ficha de conclusiones de cada puesto.

Además de las propias características del puesto que proceden de la propia RPT, definiremos:

- Las funciones del puesto
- Las tareas más relevantes
- Las competencias profesionales y técnicas requeridas (o en el caso de personal que ya forma parte de la plantilla, en vez de requeridas, serían “a alcanzar”). En este caso, estamos hablando de

Herramientas de gestión

Conocimiento de TICs

Conocimiento de la lengua de la comunidad

- Las capacidades humanas requeridas (o en el caso de personal que ya forma parte de la plantilla, en vez de requeridas, serían “a alcanzar”). En este caso estamos hablando de

Trabajo en equipo

Dinamización de grupos

Equidad/justicia

Capacidad de relación/empatía

Compromiso/disponibilidad

Comunicar/transmitir

Inmediatamente, describimos cómo se centran las competencias, mediante una descripción de las mismas, los niveles y la forma de determinar los niveles.

En el caso de las capacidades, algunas de las descritas (en cinco), a la hora de determinarse el nivel se complementa lo que aparece en las fichas posteriores con una herramienta de 360 grados que a cada persona realizan todos sus compañeros. Concretamente en los ámbitos de:

- Trabajo en equipo
- Equidad/justicia
- Capacidad de relación/empatía
- Compromiso/disponibilidad
- Comunicar/transmitir

En el OA hay tres plazas diferenciadas (en la RPT se especificarán los puestos):

- Director/a académico/a
- Profesor/a
- Administrativo

4.3. Las fichas descriptivas de las plazas existentes

A continuación procedemos a describir las fichas descriptivas de cada plaza. En ella se especifican las capacidades necesarias para desempeñar el puesto eficazmente y las competencias que han de acreditar cada uno en el desempeño eficiente en su puesto.

Estas fichas han sido **confeccionadas y aprobadas con el consenso de las partes**. Se ha realizado una propuesta por parte del equipo directivo que ha sido distribuida entre todo el personal del EMD. El personal ha **reflexionado de forma individual y en grupo**, en torno a la cada una de las fichas (no únicamente la propia) y en torno a los niveles de competencias y conocimientos técnicos que también detallamos a continuación. Esto es, en torno a que significa cada uno de los epígrafes.

Una vez revisadas las tablas con los niveles específicos y las fichas de cada una de las plazas, el grupo de proceso ha dado el visto bueno a las mismas. La propuesta de tablas y fichas ha sido **aprobada por el comité de dirección y por el Consejo Rector de EMD**.

Como puede suponerse, esta ficha es esencial en el ámbito de la gestión del desempeño, pero también lo es en el ámbito de la incorporación a la organización y en el ámbito de la formación y capacitación de la personas. Y lo es, puesto que no estamos indicando en ellas lo que somos, sino lo que debiéramos ser para completar nuestro trabajo de una forma eficiente y óptima.

Y es una ficha dinámica en que tanto los epígrafes como los niveles requeridos pueden modificarse a lo largo del tiempo. Revisaremos el sistema cada dos años. La documentación se completa con la ficha individualizada de cada puesto y de cada empleado en relación con el puesto, así como el manual descriptivo que explica la asignación de niveles.

Este documento también es básico para evaluar la gestión del desempeño, puesto que éste consiste en el desarrollo ajustado al perfil (o por encima de este) de las capacidades y competencias por parte de cada empleado de EMD. Una persona a la que se le evalúa en función de estos elementos, **nos aportará una completa información sobre lo que debe ser, sobre cómo se ve y sobre cómo le ven** (en forma de resultados objetivos y/o de percepción).

Con estas fichas descriptivas podemos trabajar tres ámbitos:

- Sirven como documento para que los especialistas en selección del personal y que gestionan la OPE del Organismo como las potenciales bolsas de trabajo, puedan **incorporar a las personas que mejor se ajustan al puesto**. Como vemos en este perfil pierden absoluta importancia los inmensos temarios y gana importancia los conocimientos concretos y útiles para el puesto y, sobre todo, el ámbito humano.
- El ámbito de la gestión de la matriz de necesidades formativas y de entrenamiento del personal del Organismo y que permitirá confeccionar de forma muy sencilla el plan de capacitación (Véase el apartado 4.4.4.).
- Y, finalmente, el ámbito de la gestión del desempeño. Lograr que las personas sean capaces y que cumplan los objetivos del OA es esencial para lograr llegar a la meta de cumplimentar la estrategia.

Este campo lo estamos trabajando ahora. La última parte de un todo que integra a las personas y que cumple con lo establecido en el propio EBEP, en su artículo 20.

El apartado referente a la conducta de personal, tal y como lo hemos indicado, ya lo tenemos materializado y el ámbito estratégico y de objetivos evaluables mediante resultados también. La parte es completar el puzzle a nivel individual.

A nivel individual el ámbito de objetivos está casi completo; faltan pequeños detalles para su puesta en marcha, cuestión que esperamos completar con anterioridad al comienzo del próximo curso.

4.4. Productos del proceso

4.4.1. Instrumentos para la medición

4.4.1.a. Descripción de competencias/capacidades y sus niveles

La medición de las competencias o conocimientos técnicos y de las capacidades (humanas) que requiere cada puesto las hemos modelizado en unos niveles específicos que pasamos a detallar a continuación en el siguiente cuadro descriptivo de competencias y capacidades.

Niveles específicos de competencias/conocimientos técnicos

En este apartado describimos las competencias profesionales y técnicas que han de tener cada una de las personas de la organización, al margen de la titulación básica exigida para el acceso al puesto. Hablamos de herramientas de gestión, de conocimientos de las TIC's y del grado de desenvolvimiento en euskera.

COMPETENCIAS PROFESIONALES Y TÉCNICAS		
COMPETENCIA	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	
DESCRIPCIÓN	Posee y domina los conocimientos necesarios para el desarrollo de su trabajo y se actualiza periódicamente.	
FÓRMULA DE MEDICIÓN	Cuestionario o entrevista valorada por el Comité de Dirección.	
NIVEL DE COMPETENCIA	1	No tienen ningún conocimiento.
	2	Tener unos conocimientos básicos.
	3	Saber utilizar la herramienta.
	4	Dominio de la herramienta.
COMPETENCIA	CONOCIMIENTO DE LAS TICs	
DESCRIPCIÓN	Conocer las tecnologías informáticas y de comunicación, así como saber aplicarlas para el desarrollo de su trabajo, estando al día de los cambios más relevantes que pudieran afectar al sistema de trabajo.	
FÓRMULA DE MEDICIÓN	Cuestionario o entrevista valorada por el Comité de Dirección.	
NIVEL DE COMPETENCIA	1	No tienen conocimientos.
	2	Tener unos conocimientos básicos sobre el programa (nivel bajo).
	3	Saber utilizar el programa a nivel de usuario (nivel medio); ser capaz de elaborar documentación, estadísticas...
	4	Dominio del programa (nivel alto).
COMPETENCIA	CONOCIMIENTO DE LA LENGUA DE LA COMUNIDAD	
DESCRIPCIÓN	Conocer y comprender la lengua de la Comunidad, tanto a nivel oral y escrito, sabiendo utilizarla con total corrección en cualquier contexto y de acuerdo con la normativa vigente.	
FÓRMULA DE MEDICIÓN	Presentación de la Titulación Académica.	
NIVEL DE COMPETENCIA	B1	Perfil 1 (Lehengo hizkuntz eskakizuna: 1.HE).
	B2	Perfil 2 (Bigarren hizkuntz eskakizuna: 2.HE).
	C1	Perfil 3- EGA (Hirugarren hizkuntz eskakizuna: 3.HE).
	C2	Perfil 4 (Laugarren hizkuntz eskakizuna: 4.HE).

39: valoración de competencias profesionales y técnicas

Niveles específicos de capacidades

En este apartado describimos los niveles específicos que cada uno de los empleados deberá obtener en la gestión de competencias en capacidades humanas, para el ejercicio eficiente de su labor.

COMPETENCIAS EN CAPACIDADES HUMANAS		
CAPACIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	
DESCRIPCIÓN	Tener la capacidad de participar en un proyecto común aportando ideas, tomando iniciativas, escuchando a los demás y teniendo en cuenta sus opiniones llegando a un consenso, aceptando las dificultades surgidas y comprometiéndose personalmente en el proyecto para el logro de objetivos comunes sin dar preferencia a sus relaciones personales.	
NIVEL DE CAPACIDAD	1	No es capaz de trabajar en equipo.
	2	Trabaja en equipo en acciones y proyectos concretos con preferencias personales.
	3	Participa en acciones y proyectos concretos respetando las ideas de los demás.
	4	Se compromete con las acciones y proyectos respetando las ideas de los demás y aportando las suyas, animando a superar las dificultades encontradas.
FÓRMULA DE MEDICIÓN	Utilización de la herramientas de 360°.	
Autoevaluación (Percepción personal)	N1	Entre 0-5.0
	N2	Entre 5.01-7.0
	N3	Entre 7.01-8.5
	N4	Entre 8.51-10.0
Valoración de los compañeros/as	N1	Entre 0-5
	N2	Entre 5.01-7.0
	N3	Entre 7.01-8.5
	N4	Entre 8.51-10.0
CAPACIDAD	DINAMIZACIÓN DE GRUPOS	
DESCRIPCIÓN	Capacidad de dirigir/dinamizar el grupo. Trata de organizar el trabajo en grupo, moderando y utilizando los métodos precisos para el desarrollo del trabajo, conociendo las diversas relaciones establecidas en los grupos y encaminarlos al logro de los objetivos programados.	
NIVEL DE CAPACIDAD	1	No es capaz de dinamizar un grupo.
	2	En pocas ocasiones es capaz de encaminar al grupo al logro de los objetivos programados.
	3	Organiza el trabajo en grupo y suele encaminarlo a conseguir los objetivos programados.
	4	Utiliza diversos métodos para organizar el trabajo en grupo, consigue encaminar al grupo al logro de los objetivos y resuelve los conflictos que pudieran surgir dentro del grupo.
FÓRMULA DE MEDICIÓN	Utilización de la herramientas de 360°.	
Autoevaluación (Percepción personal)	N1	Entre 0-5.0
	N2	Entre 5.01-7.0
	N3	Entre 7.01-8.5
	N4	Entre 8.51-10.0
Valoración de los compañeros/as	N1	Entre 0-5
	N2	Entre 5.01-7.0
	N3	Entre 7.01-8.5
	N4	Entre 8.51-10.0
CAPACIDAD	EQUIDAD / JUSTICIA	
DESCRIPCIÓN	Tratar a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y utilizando unos criterios preestablecidos.	
NIVEL DE CAPACIDAD	1	No trata a todas las personas por igual y establece favoritismos.
	2	No trata a todas las personas por igual (En ocasiones trata mal a las personas según sus diferencias individuales).
	3	Suele tratar a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales.
	4	Siempre trata a todas las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y en función de unos criterios preestablecidos.
FÓRMULA DE MEDICIÓN	Utilización de la herramientas de 360°.	
Autoevaluación (Percepción personal)	N1	Entre 0-5.0
	N2	Entre 5.01-7.0
	N3	Entre 7.01-8.5
	N4	Entre 8.51-10.0
Valoración de los compañeros/as	N1	Entre 0-5
	N2	Entre 5.01-7.0
	N3	Entre 7.01-8.5
	N4	Entre 8.51-10.0
CAPACIDAD	EMPATIA / CAPACIDAD DE RELACIÓN	
DESCRIPCIÓN	Capacidad de captar y escuchar las necesidades, sentimientos y puntos de vista de de las personas, siendo capaz de ponerse en el lugar del mismo, favoreciendo una mayor relación y entendimiento entre ambos, y que facilite los medios necesarios para resolver situaciones concretas.	

NIVEL DE CAPACIDAD	1	No escucha y no es capaz de entender la situación concreta de la otra persona.
	2	Escucha pero no es capaz de entender la situación concreta de la otra persona.
	3	Normalmente se puede hablar con él/ella.
	4	Es capaz de entender y captar las necesidades de las personas poniéndose en su lugar.
FÓRMULA DE MEDICIÓN	Utilización de la herramientas de 360°.	
Autoevaluación (Percepción personal)	N1	Entre 0-5.0
	N2	Entre 5.01-7.0
	N3	Entre 7.01-8.5
	N4	Entre 8.51-10.0
Valoración de los compañeros/as	N1	Entre 0-5
	N2	Entre 5.01-7.0
	N3	Entre 7.01-8.5
	N4	Entre 8.51-10.0
CAPACIDAD	COMPROMISO / DISPONIBILIDAD	
DESCRIPCIÓN	Capacidad de identificarse con el Organismo y vivir como propios la misión, visión y valores del OA, lo cual implica cumplir con sus obligaciones profesionales y participar con gratitud en los proyectos, actos y otras actividades del OA.	
NIVEL DE CAPACIDAD	1	No cumple siempre con sus obligaciones diarias.
	2	Se limita a cumplir con sus obligaciones diarias.
	3	Cumple con las obligaciones diarias y participa de forma voluntaria en las actividades del OA.
	4	Cumple con las obligaciones diarias respetando su horario laboral y participa de forma voluntaria en actividades de formación y de otra índole dentro del OA, siendo además transmisores de la MVV del Organismo.
FÓRMULA DE MEDICIÓN	Utilización de la herramientas de 360°.	
Autoevaluación (Percepción personal)	N1	Entre 0-5.0
	N2	Entre 5.01-7.0
	N3	Entre 7.01-8.5
	N4	Entre 8.51-10.0
Valoración de los compañeros/as	N1	Entre 0-5
	N2	Entre 5.01-7.0
	N3	Entre 7.01-8.5
	N4	Entre 8.51-10.0
CAPACIDAD	COMUNICAR Y TRANSMITIR (con el alumnado)	
DESCRIPCIÓN	Hacer llegar al alumnado los contenidos de forma clara y comprensible, orden-estructuración y con un lenguaje adecuado y asequible en función de las diferentes capacidades de los alumnos, promoviendo el diálogo alumno/a-profesor/a, profesor/a-alumno/a y alumno/a-alumno/a, utilizando los medios de comunicación más adecuados en función del contexto.	
NIVEL DE CAPACIDAD	1	El alumnado no entiende las explicaciones del profesor/a. Éste/a transmite información sin preocuparse si les llega o no.
	2	El alumnado entiende habitualmente al profesor/a.
	3	El /la profesor/a explica de forma clara y comprensible, y utiliza diversos recursos para mantener una comunicación fluida con su alumnado.
	4	Es capaz de comunicar/transmitir eficazmente durante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje manteniendo un elevado nivel de comunicación y diálogo alumno/a-profesor/a, profesor/a-alumno/a y alumno/a-alumno/a fomentando la participación y utilizando adecuadamente los distintos medios de comunicación en función del contexto.
FÓRMULA DE MEDICIÓN	Encuesta de satisfacción del usuario.	
Ítems de la encuesta de satisfacción a usuarios	Profesores/as-Ítems : 1: Puedo hablar con mis profesores cuando es necesario o tengo algún problema concreto. 2: Mi profesor/a me dice cuándo hago las cosas bien y qué y cómo tengo que mejorar. 3: Los profesores tratan a los/las alumnos/as con respeto. 5: Los profesores saben tratar a cada alumno/a de acuerdo con sus necesidades y características. 7: El profesor hace que la clase sea interesante y me ayuda a mantener la atención. 9: El profesor conoce bien su materia. 10: Se utilizan los recursos apropiados para dar la materia. 11: La planificación y desarrollo de las asignaturas por parte de los profesores me parece correcta. Administrativo/a-Ítems : 6: El administrativo me atiende e informa de forma adecuada.	
	Nivel 1	Entre 0-4 puntos
	Nivel 2	Entre 5-6 puntos
	Nivel 3	Entre 7-8 puntos
NIVEL DE CAPACIDAD	Nivel 4	Entre 9-10 puntos

40: Valoración de las competencias en capacidades humanas

4.4.1.b. Las encuestas de satisfacción al alumnado.

Anualmente el alumnado evalúa la actividad del EMD mediante una encuesta que responden a lo largo del mes de abril, cuando el curso está próximo a finalizar y ya tienen una visión global acerca de cómo ha funcionado el servicio.

La encuesta se compone de 21 preguntas en cinco bloques perfectamente diferenciados en:

- Información, accesibilidad y trato.
- Proyecto y sistema educativo.
- Normalización y difusión.
- Instalaciones y servicios complementarios.
- Fidelidad.

El nivel de respuesta a estas encuestas roza el 100% del número de alumnos, realizándose en una hora lectiva, como práctica de una clase. Los resultados también son puestos a disposición del alumnado, siendo comentarios en clase; y de la ciudadanía, en general, a través de la web.

4.4.1.c. Evaluación 360°.

Cuando incorporamos en la evaluación de capacidades características personales subjetivas, se hace necesario contar con una herramienta capaz de objetivar y cuantificar esas características de forma común a todas las personas.

Para ello hemos optado por utilizar una herramienta que hemos denominado “evaluación 360°”, esta herramienta está inspirada en un modelo previo, aunque adaptado, desarrollado por el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, que consiste en un cuestionario que ha de ser formalizado:

- Por cada una de las personas del EMD.
- Por el conjunto de personas del EMD en referencia a la persona anterior.

Es decir, cada uno se autoevalúa y es evaluado por el conjunto de sus compañeros.

Efectivamente, para realizar este tipo de evaluaciones hace falta un elevado grado de madurez y confianza entre los miembros de la organización. Con carácter previo a la puesta en marcha de este instrumento, y con posterioridad a su diseño, se puso en manos del conjunto de las personas del EMD, ellas dieron por válido el instrumento y se comprometieron a completarlo desde un punto de vista absolutamente constructivo.

Además de los resultados que pueden exportarse a la ficha de capacidades y competencias este instrumento tiene una gran potencia para el desarrollo personal de cada uno de los miembros de la organización y para el avance colectivo.

La evaluación 360° nos ofrece el contraste entre la visión personal que tenemos cada uno de nosotros y la visión o la imagen que ofrecemos a los demás, en los diferentes ámbitos en los que se divide el cuestionario y que están correlacionados con parte de las capacidades humanas de las fichas descriptivas de cada puesto.

Esta autoevaluación de 360° se concreta en los cinco siguientes bloques:

- Trabajo en equipo/participación.
- Dinamización de grupos de trabajo.
- Equidad/justicia.
- Empatía/capacidad de relación/proactividad.
- Compromiso con el EMD.

Para concretar los resultados de estos bloques se realizan 25 preguntas, que sirven tanto para la autoevaluación personal como para la evaluación externa. Éstas serían:

Cuestionario de autoevaluación	
Pregunta	Respuesta
1 Demuestro capacidad para trabajar con otras personas.	
2 Promuevo que se propongan nuevos o mayores retos para mejorar.	
3 Soy una persona coherente con lo que digo y lo que hago.	
4 Apoyo y respaldo a las personas.	
5 Estoy comprometido/a y soy transmisor/a de la MVV del OA.	
6 Aporto ideas y soluciones en los grupos de trabajos a los que pertenezco.	
7 Estoy dispuesto/a a proponer y aceptar ideas diferentes a las mías.	
8 Muestro rectitud e integridad cuando me relaciono con los demás mostrando una actitud claramente ética.	
9 Estoy atento/a a los problemas, preocupaciones, necesidades y sentimientos de las personas.	
10 Me preocupo por la calidad y la mejora continua de su mi trabajo y del servicio, y estoy comprometido/a con el modelo de Gestión de Calidad que se lleva a cabo en el OA.	
11 Escucho a mis compañeros/as, tengo en cuenta sus opiniones y acepto de buen grado sus críticas constructivas.	
12 Consigo que las personas confíen en mí y en mis habilidades, y promuevo la existencia de un buen clima de trabajo.	
13 Cuando se logran los objetivos demuestro mi reconocimiento.	
14 Estimulo a las personas para que reexaminen sus problemas desde otros puntos de vista.	
15 Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente.	
16 Asumo, me comprometo y realizo las tareas que me corresponden dentro del grupo.	
17 Preparo las reuniones de trabajo y logramos los objetivos que se han fijado.	
18 Trato a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y sin favoritismos.	
19 Trato a cada persona de forma cercana y personalizada.	
20 Participo de forma voluntaria en los proyectos del OA.	
21 No discrimino a ningún compañero/a al organizar grupos de trabajo.	
22 Fomento y participo en acciones y actividades que organiza el OA.	
23 Identifico las necesidades particulares de las personas y actúo en consonancia.	
24 Mantengo una buena relación con las personas.	
25 Me adapto fácilmente a los cambios.	

41: Herramienta "evaluación 360°". Autoevaluación personal

Cuestionario (Contraste)				
Pregunta	Persona 1	Persona 2	...	Persona n
1 Demuestra capacidad para trabajar con otras personas.				
2 Promueve que se propongan nuevos o mayores retos para mejorar.				
3 Es una persona coherente con lo que dice y lo que hace.				
...				
n				

42: Herramienta "evaluación 360°". Evaluación externa

El tipo de respuesta puede ser:

- 0-Nunca.
- 1-Raras veces.
- 2-En algunas ocasiones.
- 3-Con bastante frecuencia.
- 4-Siempre o Casi siempre.

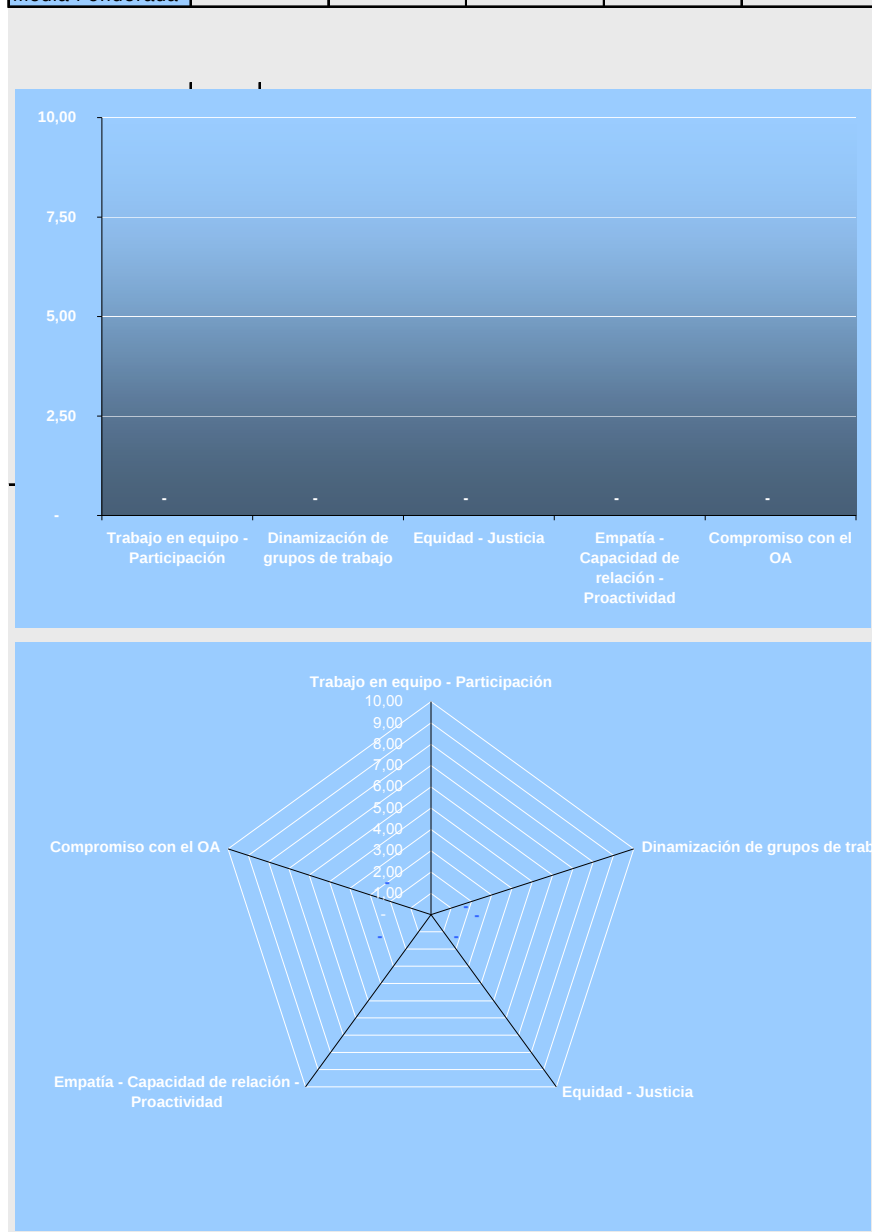
Una vez se han completado los cuestionarios se realiza el análisis de los datos y se obtiene como resultado el contraste entre la visión que tenemos de nosotros y lo que proyectamos al exterior.

Cada uno de los ítems se asigna a las diferentes competencias. Así por ejemplo, los ítems 1, 6, 11, 16 y 21 están relacionados con la competencia de trabajo en equipo/participación. Los ítems 2, 7, 12, 17 y 22 están relacionados con la dinamización de grupos de trabajo y así sucesivamente. Esto es, para la persona que realiza el cuestionario la asignación entre preguntas y competencias es transparente.

El análisis de resultados se realiza a través del estudio de cuatro bloques gráficos:

- **Resultados de la autoevaluación personal:** En este apartado cada empleado se autopuntúa en cada uno de los ítems aportando una visión global de sí mismo en el conjunto de las competencias.

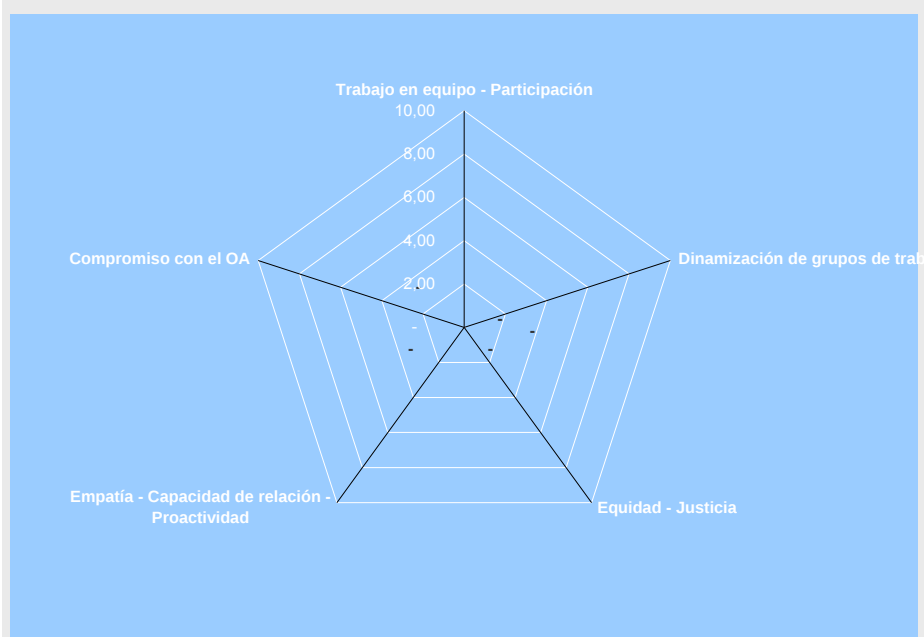
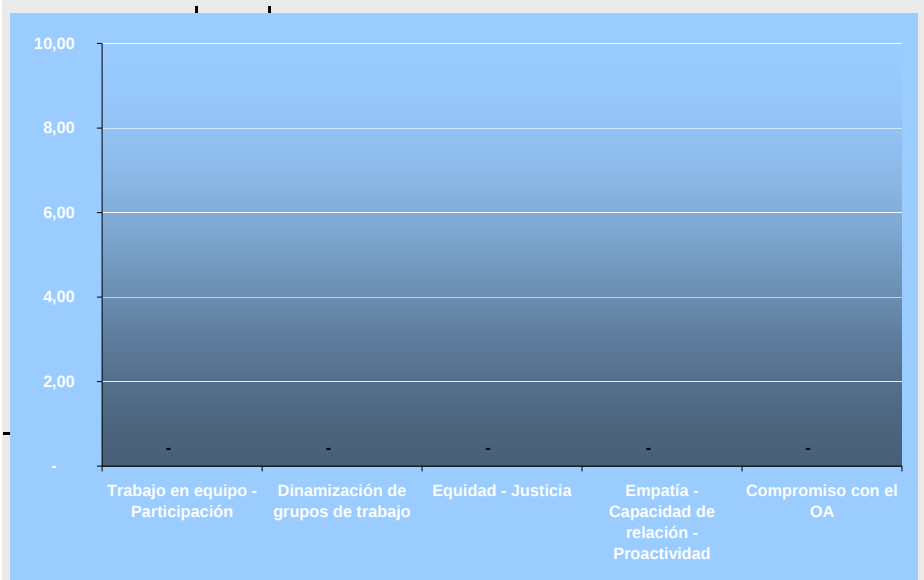
	Autoevaluación de competencias									
	Trabajo en equipo - Participación		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA	
	1	NS	2	NS	3	NS	4	NS	5	NS
	6	NS	7	NS	8	NS	9	NS	10	NS
	11	NS	12	NS	13	NS	14	NS	15	NS
	16	NS	17	NS	18	NS	19	NS	20	NS
	21	NS	22	NS	23	NS	24	NS	25	NS
Total	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Media Ponderada										



43: Herramienta "evaluación 360°". Resultados autoevaluación personal

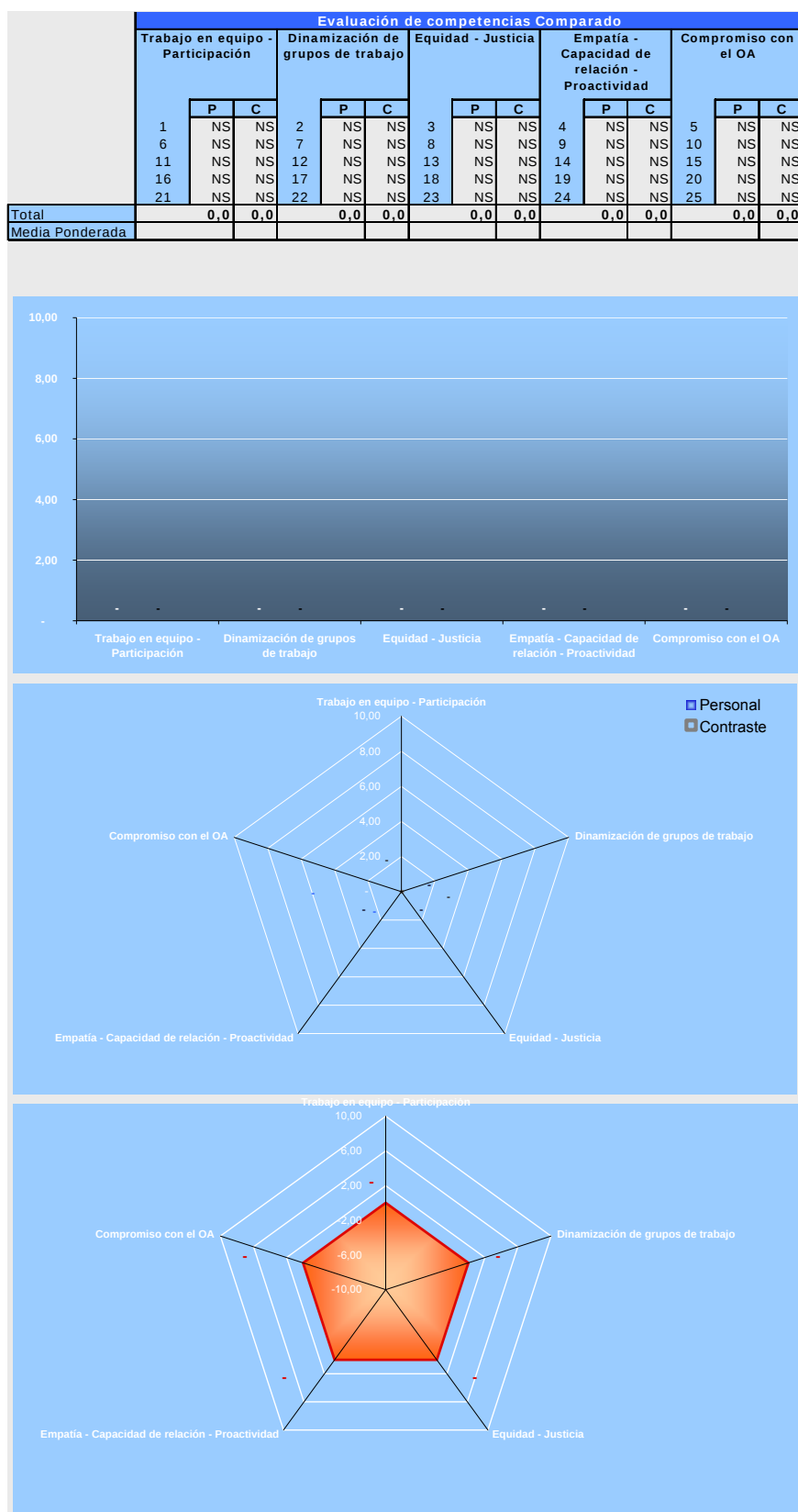
- **Resultados del contraste:** En este apartado cada uno de los empleados es evaluado por el conjunto de sus compañeros de forma que va a tener una visión global de cómo le ven en el desempeño de las diferentes competencias que hemos definido para el puesto.

Evaluación de competencias (Contraste)										
Trabajo en equipo - Participación		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	NS	2	NS	3	NS	4	NS	5	NS	
6	NS	7	NS	8	NS	9	NS	10	NS	
11	NS	12	NS	13	NS	14	NS	15	NS	
16	NS	17	NS	18	NS	19	NS	20	NS	
21	NS	22	NS	23	NS	24	NS	25	NS	
Total		0,0		0,0		0,0		0,0		
Media Ponderada										



44: Herramienta "evaluación 360º". Resultados evaluación externa

- **Resultado comparados:** En este apartado cada empleado puede comparar la visión que sus compañeros tienen sobre él en el cumplimiento de las diferentes competencias definidas y la visión que él tiene de sí mismo.



45: Herramienta "evaluación 360º". Comparación autoevaluación personal-evaluación externa

- **Estadísticas:** Este bloque ofrece el detalle de las diferencias de visión tanto por grupos como por ítems individuales. Ofreciendo de este modo la oportunidad de visualizar cuáles son los aspectos en los que las diferencias son mayores o aquellos en los que no hay diferencias.

	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
Trabajo en equipo - Participación				0	0	0	0	0	0						
Dinamización de grupos de trabajo				0	0	0	0	0	0						
Equidad - Justicia				0	0	0	0	0	0						
Empatía - Capacidad de relación - Proactividad				0	0	0	0	0	0						
Compromiso con el OA				0	0	0	0	0	0						

	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
1-Demuestro capacidad para trabajar con otras personas	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
2-Aporto ideas y soluciones en los grupos de trabajos a los que pertenezco	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
3-Escucho a mis compañeros/as, tengo en cuenta sus opiniones y acepto de buen grado sus críticas constructivas	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
4-Asumo, me comprometo y realizo las tareas que me corresponden dentro del grupo	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
5-No discrimino a ningún compañero/a al organizar grupos de trabajo	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
6-Promuevo que se propongan nuevos o mayores retos para mejorar	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
7-Estoy dispuesto/a a proponer y aceptar ideas diferentes a las mías	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
8-Consigo que las personas confíen en mí y en mis habilidades, y promuevo la existencia de un buen clima de trabajo	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
9-Preparo las reuniones de trabajo y logramos los objetivos que se han fijado	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
10-Fomento y participo en acciones y actividades que organiza el OA	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
11-Soy una persona coherente con lo que digo y lo que hago	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
12-Muestro rectitud e integridad cuando me relaciono con los demás mostrando una actitud claramente ética	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
13-Cuando se logran los objetivos demuestro mi reconocimiento	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
14-Trato a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y sin favoritismos	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
15-Identifico las necesidades particulares de las personas y actúo en consonancia	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
16-Apoyo y respaldo a las personas	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
17-Estoy atento/a a los problemas, preocupaciones, necesidades y sentimientos de las personas	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
18-Estimulo a las personas para que reexaminen sus problemas desde otros puntos de vista	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
19-Trato a cada persona de forma cercana y personalizada	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
20-Mantengo una buena relación con las personas	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
21-Estoy comprometido/a y soy transmisor/a de la MVV del OA	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
22-Me preocupo por la calidad y la mejora continua de su mi trabajo y del servicio, y estoy comprometido/a con el modelo de Gestión de Calidad que se lleva a cabo en el OA	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
23-Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
24-Participo de forma voluntaria en los proyectos del OA	NS	NS		0	0	0	0	0	0						
25-Me adapto fácilmente a los cambios	NS	NS		0	0	0	0	0	0						

46: Herramienta "evaluación 360º". Estadísticas

4.4.2. Fichas descriptivas de cada plaza.

Como consecuencia de todo lo anterior ya se dispone del material suficiente para la confección de las diferentes fichas descriptivas de los empleados del EMD. Hemos diseñado 3 fichas, puesto que si bien son 2 las plazas existentes (profesora y administrativo), son 3 las tipologías de puestos, directora académica, profesora y administrativo. Como ya hemos indicado, la dirección académica es rotatoria y desempeñada por una de las profesoras. En ellas se determina cuál es la plaza, la titulación requerida, las funciones, las tareas más importantes y las competencias que requiere dicho puesto, tanto las profesionales o técnicas, las de gestión, las de utilización de las TIC's como las de capacidades humanas.

Ficha 1. Directora académica:

DEPARTAMENTO/ ÁREA/ ORGANISMO AUTONOMO: EUSKALTEGIA		
PUESTO DE TRABAJO: DIRECTORA ACADEMICA		
TITULACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO: DIPLOMATURA (SER PROFESORA DEL EUSKALTEGI)		
FUNCIONES	Descripción de Funciones/Tareas Generales ■ Colaborar en el diseño estratégico ■ Colaborar en la realización de los planes de gestión. ■ Colaborar en la confección de la propuesta de tasas y del presupuesto anual. ■ Implantación del modelo de gestión EFQM. ■ Coordinar las labor académica del Centro y coordinar al Claustro de profesores, especialmente - o al organizar la labor del profesorado. - o al realizar el diseño curricular de los diferentes ciclos. - o liderando y coordinando el trabajo de los profesores y el Claustro. ■ En materia de programas y actos académicos - o al organizar el plantel de clases (calendario, horarios, distribución del alumnado por niveles, evaluaciones etc.) - o al elaborar el Plan Pedagógico anual, el programa y el balance pedagógico anual. ■ Representar en la parte que le corresponda al Organismo Autónomo, así como relacionarse con otros Euskaltegis. ■ Coordinar la labor administrativa que tenga que ver con el ámbito pedagógico. ■ Responsabilizarse de la detección de las necesidades de mantenimiento de las instalaciones del Centro. ■ Colaborar con HABE como responsable en las pruebas de nivel 1,2,3 de HABE. (Nota: esta ficha es complementaria puesto que la directora académica compagina este puesto con el de profesora)	
COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)		Grado requerido Grado actual
Profesionales o técnicas		
Euskera	C2	
Gestión		
Modelo EFQM	4	
Gestión por procesos	4	
5-S	3	
5-S digital	3	
Ecoskan	2	
TICs		
Programa gestión alumnado: Q-87	2	
Moodle	3	
Word	3	
Excel	3	
Power Point	2	
Internet	3	
Visio	2	
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)	3	
Capacidades humanas		
Trabajo en equipo	4	
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos	4	
Equidad / Justicia	4	
Empatía / capacidad de relación/ proactividad	4	
Compromiso/disponibilidad con el Organismo	4	
Comunicación y transmisión con el alumnado	3	

47: Modelo de ficha descriptiva (Directora académica)

Ficha 2. Profesora

DEPARTAMENTO/ ÁREA/ ORGANISMO AUTONOMO: EUSKALTEGIA		
PUESTO DE TRABAJO: PROFESORA		
TITULACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO: DIPLOMATURA		
FUNCIONES	Descripción de Funciones: ■ Participar en el Claustro de profesores a todos los niveles. ■ Realizar el diseño curricular de los planes de estudios, en los planes anuales y en la evaluación de la consecución de los mismos. ■ Colaborar en la implantación del modelo EFQM que permitan un sistema de mejora constante. ■ Colaborar a todos los niveles en todo aquello que sirva para dar a conocer el OA con el fin de captar de alumnos, dar a conocer actividades, detectar nuevas necesidades, etc. ■ Diseñar y ejecutar los programas y actos académicos y extraacadémicos que organice el Euskaltegi. ■ Impartir clases asumiendo un rol de animadora, motivadora e incentivadora. ■ Realizar la evaluación global del alumnado y de cada grupo. ■ Delimitar, elegir, organizar y, en su caso, crear el material pedagógico. ■ Cubrir las necesidades de sustitución del servicio motivadas por vacaciones o períodos cortos (2 días) de enfermedad o ausencia de personal de la misma categoría. ■ Participar en aquellas actividades y proyectos de mejora en la gestión y en la eficiencia del Euskaltegi. ■ Formar parte del tribunal de HABE como examinador en las pruebas de perfiles.	
COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)		Grado requerido
Profesionales o técnicas		
Euskera		C2
Gestión		
Modelo EFQM		3
Gestión por procesos		3
5-S		3
5-S digital		3
Ecoskan		2
TICS		
Programa gestión alumnado: Q-87		2
Moodle		3
Word		3
Excel		3
Power Point		2
Internet		3
Visio		2
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)		3
Capacidades humanas		
Trabajo en equipo		4
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos		3
Equidad / Justicia		4
Empatía / capacidad de relación/ proactividad		4
Compromiso con el Organismo		3
Comunicación y transmisión con el alumnado		3

48: Modelo de ficha descriptiva (Profesora)

Ficha 3. Administrativo

DEPARTAMENTO/ ÁREA/ ORGANISMO AUTONOMO: EUSKALTEGIA		
PUESTO DE TRABAJO: ADMINISTRATIVO		
TITULACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO: Bachiller superior o FPII (Administrativo)		
FUNCIONES	Descripción de Funciones/Tareas Generales ■ Atender al público. ■ Colaborar en la tramitación integral de los expedientes dentro de sus competencias. ■ Gestionar la documentación del Organismo. ■ Realizar las tareas administrativas que marca la legislación vigente. ■ Cubrir las necesidades de sustitución del servicio en personal de la misma categoría. ■ Colaborar en la implantación de las políticas de calidad. ■ Descripción de tareas específicas. ■ Gestión presupuestaria y contabilidad del OA (formación apertura y cierre del presupuesto, contabilidad presupuestaria, general y de costes). Cobros y pagos. ■ Control del gasto, del buen uso de las instalaciones, control de suministros. ■ Tareas contrataciones administrativas. ■ Colaboración administrativas en el ámbito de las matriculaciones del alumnado, especialmente en la preparación de la documentación que ha de remitirse a los entes oficiales con que se relaciona el OA. ■ Gestión de SQRP. ■ Registro de E/S y gestión de expedientes. ■ Preparación material de Juntas Rectoras, actuando además como secretario delegado. ■ Gestión de procesos y proyectos en la parte que le corresponde.	
COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)		Grado requerido Grado actual
Profesionales o técnicas		
Gestión presupuestaria y contabilidad pública	3	
Gestión de los cobros y pagos	4	
Euskera	C1	
Mecanografía	3	
Gestión		
Modelo EFQM	3	
Gestión por procesos	3	
5-S	3	
5-S digital	3	
Ecoskan	3	
Organizar Juntas Rectoras	3	
TICs		
SICAP	3	
REGISTRO E/S	3	
Programa gestión alumnado: Q-87	4	
Gestión de expedientes	3	
Word	3	
Excel	3	
Power Point	2	
Internet	3	
Visio	2	
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)	3	
Capacidades humanas		
Trabajo en equipo	4	
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos	3	
Equidad / Justicia	4	
Empatía / capacidad de relación/ proactividad	4	
Compromiso con el Organismo	3	
Comunicación y transmisión	3	

49: Modelo de ficha descriptiva (Administrativo)

4.4.3. Medición efectiva del desempeño.

4.4.3.a. Resultados de las encuestas al alumnado

Incorporamos en este apartado los resultados que cada profesor (P1, P2,...) obtiene en aquellos ítems que deben tomarse para la evaluación personal y que detallamos a continuación. También incorporamos la evolución de las puntuaciones en un horizonte de cuatro años, con el fin de conocer la evolución de cada persona.

		PROFESORAS							
		01				02			
		2011	2010	2009	2008	2011	2010	2009	2008
1º BLOQUE: INFORMACIÓN, ACCESIBILIDAD Y TRATO									
1	Puedo hablar con mis profesores cuando es necesario o tengo algún problema concreto.	8,89	9,15	9,22	9,11	8,54	8,88	8,71	8,73
2	Mi profesor/a me dice cuándo hago las cosas bien y qué y cómo tengo que mejorar.	8,56	8,92	9,25	9,06	8,13	7,94	8,21	7,35
3	Los profesores tratan a los/las alumnos/as con respeto.	9,56	9,23	9,78	9,24	8,88	9,41	9,37	9,27
4	Los profesores son puntuales para empezar y terminar las clases.	9,67	9,91	9,22	9,22	8,29	9,00	8,93	9,16
5	Los profesores saben tratar a cada alumno/a de acuerdo con sus necesidades y características.	8,00	8,77	8,67	9,00	8,41	8,29	8,46	8,31
		8,93	9,17	9,23	9,13	8,45	8,71	8,76	8,56
6	-Has tenido relación con el personal administrativo? Si/No	8,00	7,90	6,75	8,40	7,76	7,23	8,31	7,93
	SI (valora)- me atiende e informa de forma adecuada								
2º BLOQUE: PROYECTO Y SISTEMA EDUCATIVO									
7	El profesor hace que la clase sea interesante y me ayuda a mantener la atención.	8,44	9,15	9,00	8,88	7,92	7,82	8,07	7,88
8	Considero que todas las materias que se me enseñan son útiles y me aportan algo.	8,11	8,92	9,11	8,89	8,29	8,76	8,18	8,12
9	El profesor conoce bien su materia.	9,33	9,62	9,63	9,00	9,04	8,94	9,04	8,88
10	Los recursos (cuadernillo digital) y la tecnología (cañón, Internet, ordenadores, correo electrónico, pizarra digital...) que se utilizan para impartir las materias son avanzados.	8,67	8,92	8,38	8,57	9,13	8,59	7,81	7,04
11	La planificación y desarrollo de las asignaturas por parte de los profesores me parece correcta.	7,50	8,46	8,50	8,94	7,43	7,93	8,11	8,08
		8,57	9,01	8,92	8,86	8,58	8,48	8,24	8,00
Matriz de competencias: COMUNICACIÓN Y TRANSMISIÓN CON EL ALUMNO		8,62	9,03	9,05	8,98	8,43	8,48	8,47	8,19

		PROFESORAS							
		03				04			
		2011	2010	2009	2008	2011	2010	2009	2008
1º BLOQUE: INFORMACIÓN, ACCESIBILIDAD Y TRATO									
1	Puedo hablar con mis profesores cuando es necesario o tengo algún problema concreto.	8,00	7,65	8,27	8,38	9,06	9,05	9,05	9,50
2	Mi profesor/a me dice cuándo hago las cosas bien y qué y cómo tengo que mejorar.	7,87	7,43	7,81	8,52	8,44	9,11	8,70	9,39
3	Los profesores tratan a los/las alumnos/as con respeto.	8,57	8,64	8,63	8,96	9,33	9,16	8,60	9,56
4	Los profesores son puntuales para empezar y terminar las clases.	8,48	8,17	8,33	8,92	9,06	8,83	9,05	9,00
5	Los profesores saben tratar a cada alumno/a de acuerdo con sus necesidades y características.	7,82	7,30	7,50	8,48	8,44	8,79	8,25	9,17
		8,17	7,83	8,11	8,65	8,87	8,99	8,73	9,33
6	-Has tenido relación con el personal administrativo? Si/No	8,31	7,12	7,60	8,00	9,00	8,31	7,79	8,79
	SI (valora)- me atiende e informa de forma adecuada								
2º BLOQUE: PROYECTO Y SISTEMA EDUCATIVO									
7	El profesor hace que la clase sea interesante y me ayuda a mantener la atención.	7,52	7,30	7,25	8,28	8,72	8,68	7,62	8,83
8	Considero que todas las materias que se me enseñan son útiles y me aportan algo.	7,74	7,52	7,69	8,20	8,39	8,95	8,00	9,00
9	El profesor conoce bien su materia.	8,17	8,13	8,31	8,79	9,50	9,39	9,05	9,61
10	Los recursos (cuadernillo digital) y la tecnología (cañón, Internet, ordenadores, correo electrónico, pizarra digital...) que se utilizan para impartir las materias son avanzados.	8,68	7,83	8,44	7,64	8,73	8,39	8,62	8,89
11	La planificación y desarrollo de las asignaturas por parte de los profesores me parece correcta.	7,27	7,80	7,87	8,13	8,25	7,94	8,05	9,11
		7,99	7,63	7,91	8,21	8,79	8,82	8,27	9,09
Matriz de competencias: COMUNICACIÓN Y TRANSMISIÓN CON EL ALUMNO		7,99	7,76	8,01	8,40	8,81	8,81	8,49	9,26

		PROFESORAS									
		06			07				09		
		2011	2010	2009	2008	2011	2010	2009	2008	2011	2010
1º BLOQUE: INFORMACIÓN, ACCESIBILIDAD Y TRATO											
1	Puedo hablar con mis profesores cuando es necesario o tengo algún problema concreto.	9,27	9,47	9,16	9,22	8,50	8,44	8,30	7,88	9,03	8,91
2	Mi profesor/a me dice cuándo hago las cosas bien y qué y cómo tengo que mejorar.	9,18	9,41	9,22	9,00	8,35	8,40	8,25	7,75	9,16	8,84
3	Los profesores tratan a los/las alumnos/as con respeto.	9,36	9,65	9,84	9,00	8,85	9,08	9,10	8,69	9,47	9,56
4	Los profesores son puntuales para empezar y terminar las clases.	9,55	9,59	8,56	8,44	8,95	8,72	9,20	8,69	8,94	9,25
5	Los profesores saben tratar a cada alumno/a de acuerdo con sus necesidades y características	9,09	9,24	9,00	8,67	8,55	8,36	8,32	7,94	8,69	9,06
		9,33	9,47	9,16	8,87	8,64	8,60	8,90	8,19	9,06	9,13
6	-Has tenido relación con el personal administrativo? Sí/No	9,10	8,36	8,10	7,50	8,29	7,65	8,83	7,58	8,59	8,05
	Sí (valora)- me atiende e informa de forma adecuada										
2º BLOQUE: PROYECTO Y SISTEMA EDUCATIVO											
7	El profesor hace que la clase sea interesante y me ayuda a mantener la atención.	8,73	9,06	9,05	8,44	8,00	8,28	8,20	8,00	8,72	9,16
8	Considero que todas las materias que se me enseñan son útiles y me aportan algo.	8,91	9,29	8,95	9,11	8,25	8,36	8,47	7,81	8,88	8,90
9	El profesor conoce bien su materia.	9,45	9,41	9,63	9,44	8,80	9,16	9,00	9,07	9,53	9,50
10	Los recursos (cuadernillo digital) y la tecnología (cañón, Internet, ordenadores, correo electrónico, pizarra digital...) que se utilizan para impartir las materias son avanzados.	9,00	8,82	8,84	9,33	8,95	8,36	8,00	8,19	8,97	8,03
11	La planificación y desarrollo de las asignaturas por parte de los profesores me parece correcta.	9,20	7,50	8,84	8,89	8,00	8,50	8,25	8,00	8,61	8,93
		9,10	9,11	9,06	9,04	8,51	8,54	8,38	8,21	8,94	8,91
Matriz de competencias: COMUNICACIÓN Y TRANSMISIÓN CON EL ALUMNO		9,16	9,07	9,20	9,00	8,50	8,57	8,43	8,19	9,02	9,00

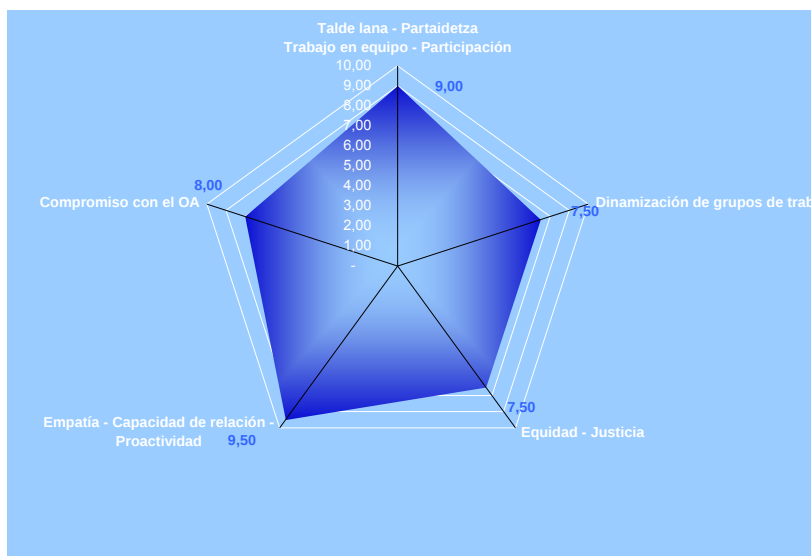
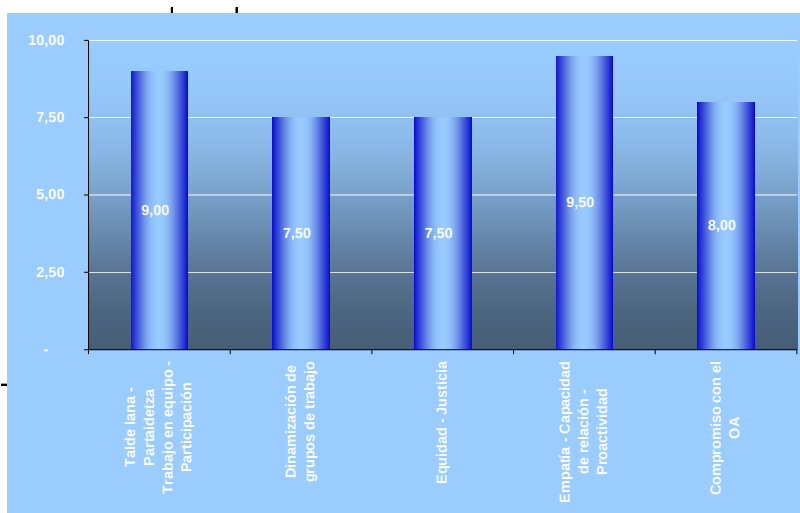
50: Resultados de las encuestas a alumnos

4.4.3.b. Resultados de la evaluación 360°.

A modo de ejemplo del uso de esta herramienta de evaluación 360° mostramos a continuación los resultados obtenidos por la directora académica. El resto de resultados pueden consultarse en los anexos.

Directora**Resultados (Autoevaluación personal)**

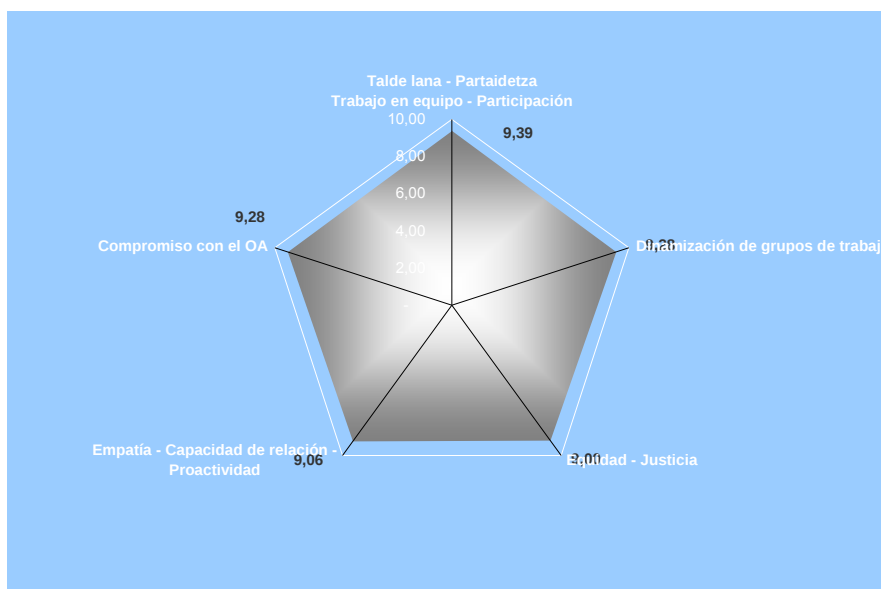
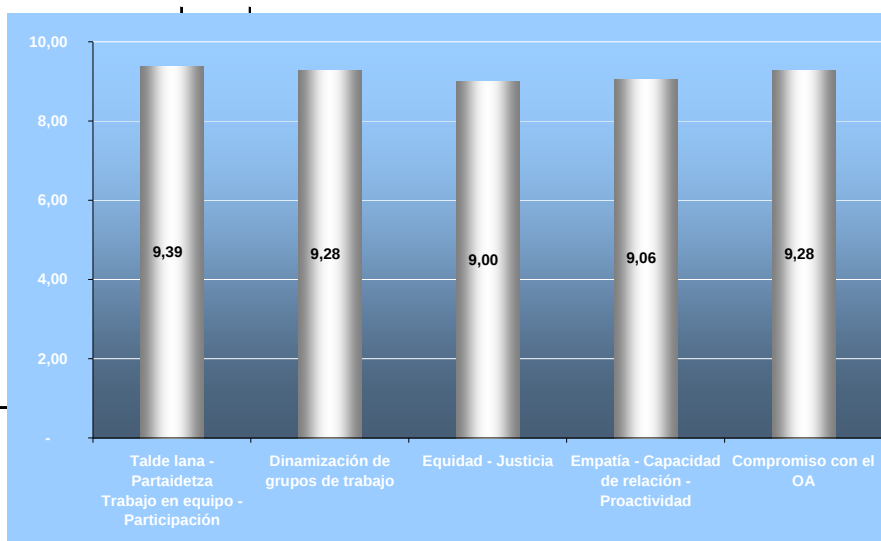
Autoevaluación de competencias										
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo -		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	2,0	2	1,5	3	1,5	4	2,0	5	1,5	
6	2,0	7	1,5	8	1,5	9	1,5	10	1,5	
11	1,0	12	1,5	13	1,5	14	2,0	15	2,0	
16	2,0	17	1,5	18	1,5	19	2,0	20	1,5	
21	2,0	22	1,5	23	1,5	24	2,0	25	1,5	
Total		9,0		7,5		7,5		9,5		8,0
Media Ponderada		9,0		7,5		7,5		9,5		8,0



51: Herramienta "evaluación 360°". Resultados de la autoevaluación personal de la directora académica

Resultados (Contraste externo)

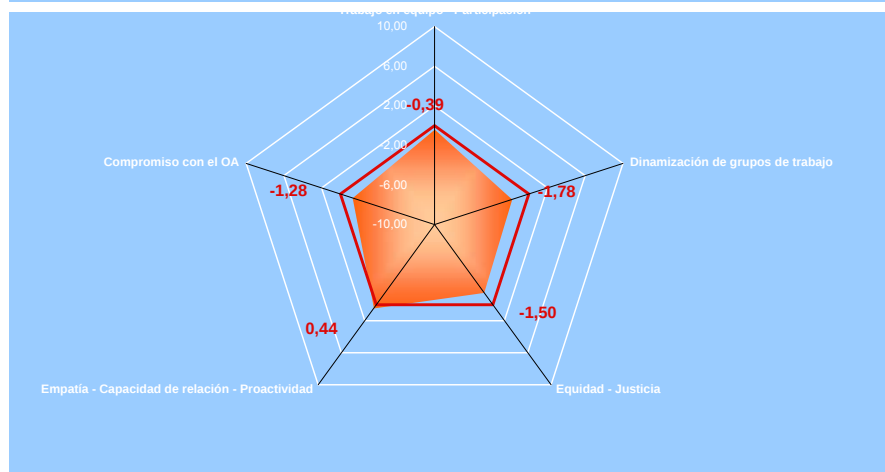
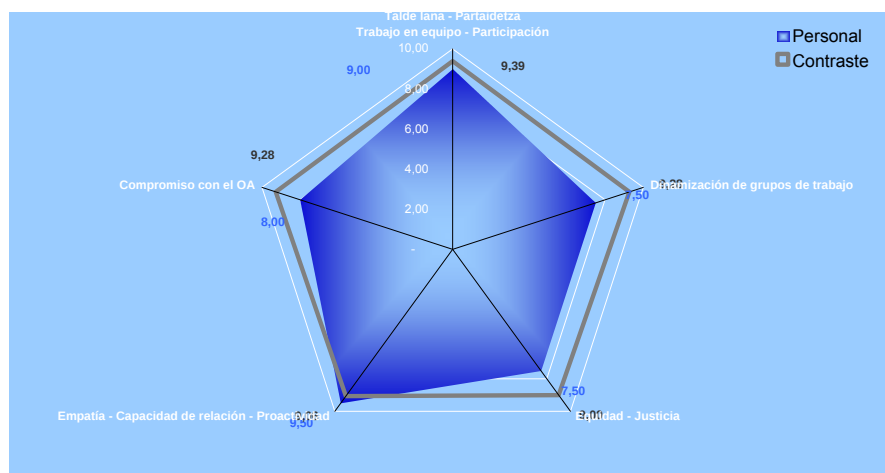
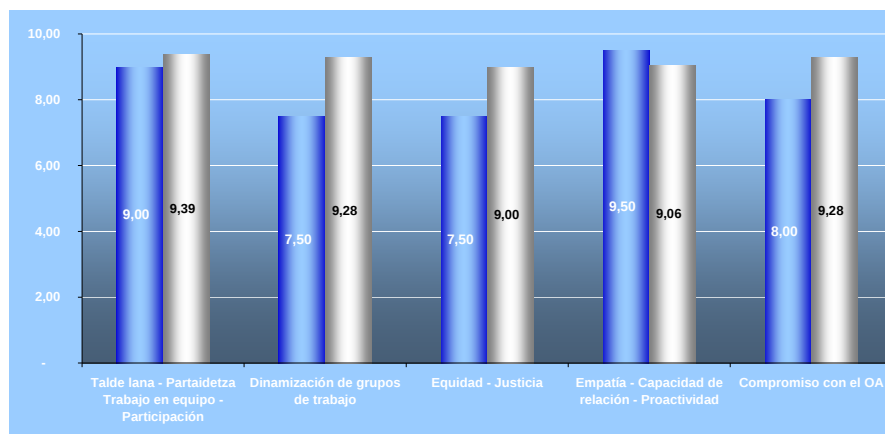
Evaluación de competencias (Contraste)										
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Partaidetza		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	1,9	2	1,8	3	1,8	4	1,8	5	1,9	
6	1,8	7	1,8	8	1,8	9	1,8	10	1,9	
11	1,8	12	1,7	13	1,8	14	1,7	15	1,8	
16	1,9	17	1,9	18	1,8	19	1,8	20	1,8	
21	2,0	22	2,0	23	1,8	24	1,8	25	1,8	
Total		84,5		83,5		81,0		81,5		83,5
Media Ponderada		9,4		9,3		9,0		9,1		9,3



52: Herramienta "evaluación 360º". Resultados del contraste externo de la directora académica

Resultados (Comparado)

	Evaluación de competencias Comparado																	
	Taldea lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación			Dinamización de grupos de trabajo			Equidad - Justicia			Empatía - Capacidad de relación - Proactividad			Compromiso con el OA					
	P	C		P	C		P	C		P	C		P	C				
1	2,0	1,9		2	1,5	1,8		3	1,5	1,8		4	2,0	1,8		5	1,5	1,9
6	2,0	1,8		7	1,5	1,8		8	1,5	1,8		9	1,5	1,8		10	1,5	1,9
11	1,0	1,8		12	1,5	1,7		13	1,5	1,8		14	2,0	1,7		15	2,0	1,8
16	2,0	1,9		17	1,5	1,9		18	1,5	1,8		19	2,0	1,8		20	1,5	1,8
21	2,0	2,0		22	1,5	2,0		23	1,5	1,8		24	2,0	1,8		25	1,5	1,8
Total	9,0	84,5		7,5	83,5		7,5	81,0		9,5	81,5		8,0	83,5				
Media Ponderada	9,0	9,4		7,5	9,3		7,5	9,0		9,5	9,1		8,0	9,3				



53: Herramienta "evaluación 360°". Resultados comprados de la directora académica

Resultados (Estadísticas)

	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
Talde lana - Partaidetza	9,0	9,4	-0,4	0	0	0	11	34	0	0,0%	0,0%	0,0%	24,4%	75,6%	0,0%
Trabajo en equipo - Participación															
Dinamización de grupos de trabajo	7,5	9,3	-1,8	0	0	0	13	32	0	0,0%	0,0%	0,0%	28,9%	71,1%	0,0%
Equidad - Justicia	7,5	9,0	-1,5	0	0	1	16	28	0	0,0%	0,0%	2,2%	35,6%	62,2%	0,0%
Empatía - Capacidad de relación - Proactividad	9,5	9,1	0,4	0	0	1	15	29	0	0,0%	0,0%	2,2%	33,3%	64,4%	0,0%
Compromiso con el OA	8,0	9,3	-1,3	0	0	0	13	32	0	0,0%	0,0%	0,0%	28,9%	71,1%	0,0%

	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
1-Lankideekin lan egiteko gaitasuna dut	2,0	1,9	0,1	0	0	0	1	8	0	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	88,9%	0,0%
1-Demuestro capacidad para trabajar con otras personas															
2- Nire lan taldeetan ekarpenak eta irtenbideak ematen ditut	2,0	1,8	0,2	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
2-Aporto ideas y soluciones en los grupos de trabajos a los que pertenezco															
3-Lankideei entzun, bere iritzia eta kritika konstruktiboak gogoan eta gogotsu hartzen ditut	1,0	1,8	-0,8	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
3-Escucho a mis compañeros/as, tengo en cuenta sus opiniones y acepto de buen															
4-Dagozkidan talde lanak onartzen eta burutzen ditut	2,0	1,9	0,1	0	0	0	2	7	0	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	0,0%
4-Asumo, me comprometo y realizo las tareas que me corresponden dentro del grupo															
5-Lan taldeak eratzean ez dut lankideirik bazteritzen	2,0	2,0	0,0	0	0	0	0	9	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
5-No discrimino a ningún compañero/a al organizar grupos de trabajo															
6-Hobetzeko erronka berrien eragile eta bultzatzailea naiz	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
6-Promuevo que se propongan nuevos o mayores retos para mejorar															
7- Inoren ideiak onartzeko eta proposatzeko prest nago	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
7-Estoy dispuesto/a a proponer y aceptar ideas diferentes a las mías															
8- Langileek niregan eta neure gaitasunetan konfiantza agertzea lortzen dut, ondorioz, lan giro egokia sustatzen dut	1,5	1,7	-0,2	0	0	0	5	4	0	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
8-Consigo que las personas confíen en mí y en mis habilidades, y promuevo la															
9-Lan bilerak prestatzen ditut eta markatutako helburuak lortzen dira	1,5	1,9	-0,4	0	0	0	2	7	0	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	0,0%
9-Preparo las reuniones de trabajo y logramos los objetivos que se han fijado															
10- Erakunde Autonomoak antolatutako ekintzak sustatzen ditu eta jardueretan parte hartzen dut	1,5	2,0	-0,5	0	0	0	0	9	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
10-Fomento y participo en acciones y actividades que organiza el OA															
11- Esaten dudana eta egiten dudana bat datoz	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
11-Soy una persona coherente con lo que digo y lo que hago															
12- Langileenganako harremanetan zuzen eta jarrera etikoarekin jokatzeko dut	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
12-Muestro rectitud e integridad cuando me relaciono con los demás mostrando una actitud claramente ética															
13- Helburuak lortzen direnean bere oniritzia adierazten du	1,5	1,8	-0,3	0	0	1	1	7	0	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	77,8%	0,0%
13-Cuando se logran los objetivos demuestro mi reconocimiento															
14-Pertsona bakoitzaren ezaugarri propioak kontuan hartzen ditut, favorismo barik	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
14-Trato a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y sin favoritismos															
15- Bakoitzaren beharrezkoak antzematen ditu eta horren arabera jokatzeko dut	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
15-Identifico las necesidades particulares de las personas y actúo en consonancia															
16- Lankideei lagundu eta babesa eskaintzen diet	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
16-Apoyo y respaldo a las personas															
17- Lankideen arazoak, ardurak, beharrezkoak eta sentimenduak antzematen ditut eta egindako iradokizun eta kezak kontuan hartu eta sakon aztertzen ditut.	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
17-Estoy atento/a a los problemas, preocupaciones, necesidades y sentimientos de las															
18-Lankideak beren arazoak beste ikuspuntu batetik beraztertu ditzan animatzen ditut	2,0	1,7	0,3	0	0	1	3	5	0	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	0,0%
18-Estimulo a las personas para que reexaminen sus problemas desde otros puntos de vista															
19-Tratu hurbila eta pertsonalizatua dut lankideekin	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
19-Trato a cada persona de forma cercana y personalizada															
20- Lankideekin harreman ona dut	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
20-Mantengo una buena relación con las personas															
21- Erakunde Autonomoak duen MIBekin konprometitu nago eta horren bultzatzailea naiz	1,5	1,9	-0,4	0	0	0	1	8	0	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	88,9%	0,0%
21-Estoy comprometido/a y soy transmisor/a de la MVV del OA															
22- Nire lanaren eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza eta kalitatearen ardura dut eta Ean garatzen den kalitateko kudeaketa ereduarekin konprometitu nago	1,5	1,9	-0,4	0	0	0	1	8	0	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	88,9%	0,0%
22- Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente															
23- Arlo profesionalen garatzen ahalegintzen naiz	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
23-Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente															
24- Erakunde Autonomoaren proiektuetan borondatez parte hartzen dut	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
24-Participo de forma voluntaria en los proyectos del OA															
25- Erraz egokitzen naiz aldaketetara	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
25-Me adapto fácilmente a los cambios															

54: Herramienta "evaluación 360º". Estadísticas de la directora académica

4.4.3.c. Resultados que cada empleado obtiene en su puesto.

DEPARTAMENTO/ ÁREA/ ORGANISMO AUTONOMO: EUSKALTEGIA			
PUESTO DE TRABAJO: ADMINISTRATIVO/A			
COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)	Grado requerido	Grado actual	Diferencia
Profesionales o técnicas			
Gestión presupuestaria y contabilidad pública	3	3	0
Gestión de los cobros y pagos	4	4	0
Euskera	C1	C1	0
Mecanografía	3	3	0
Gestión			
Modelo EFQM	3	3	0
Gestión por procesos	3	3	0
5-S	3	3	0
5-S digital	3	3	0
Ecoskan	3	3	0
Organizar Juntas Rectoras	3	3	0
TICs			
SICAP	3	3	0
REGISTRO E/S	3	3	0
Programa gestión alumnado: Q-87	4	4	0
Gestión de expedientes	3	3	0
Word	3	3	0
Excel	3	2	-1
Power Point	2	2	0
Internet	3	3	0
Visio	2	2	0
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)	3	3	0
Capacidades humanas			
Trabajo en equipo	4	4	-1
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos	3	3	0
Equidad / Justicia	4	3	-1
Empatía / capacidad de relación/ proactividad	4	4	-1
Compromiso con el Organismo	3	3	0
Comunicación y transmisión	3	3	0

55: Matriz de competencias (Administrativo)

DEPARTAMENTO/ ÁREA/ ORGANISMO AUTONOMO: EUSKALTEGIA			
PUESTO DE TRABAJO: PROFESOR/A 1			
COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)	Grado requerido	Grado actual	Diferencia
Profesionales o técnicas			
Euskera	C2	C2	0
Gestión			
Modelo EFQM	3	3	0
Gestión por procesos	3	4	+1
5-S	3	3	0
5-S digital	3	2	-1
Ecoskan	2	2	0
TICs			
Programa gestión alumnado: Q-87	2	2	0
Moodle	3	2	-1
Word	3	3	0
Excel	3	2	-1
Power Point	2	2	0
Internet	3	3	0
Visio	2	2	0
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)	3	3	0
Capacidades humanas			
Trabajo en equipo	4	4	0
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos	3	3	0
Equidad / Justicia	4	4	0
Empatía / capacidad de relación/ proactividad	4	4	0
Compromiso con el Organismo	3	3	0
Comunicación y transmisión con el alumnado	3	3	0

56: Matriz de competencias (Profesora 1)

DEPARTAMENTO/ ÁREA/ ORGANISMO AUTONOMO: EUSKALTEGIA			
PUESTO DE TRABAJO: PROFESOR/A 2			
COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)	Grado requerido	Grado actual	Diferencia
Profesionales o técnicas			
Euskera	C2	C2	0
Gestión			
Modelo EFQM	3	2	-1
Gestión por procesos	3	2	-1
5-S	3	3	0
5-S digital	3	2	-1
Ecoskan	2	2	0
TICs			
Programa gestión alumnado: Q-87	2	2	0
Moodle	3	3	0
Word	3	3	0
Excel	3	2	-1
Power Point	2	2	0
Internet	3	3	0
Visio	2	1	-1
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)	3	3	0
Capacidades humanas			
Trabajo en equipo	4	4	0
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos	3	3	0
Equidad / Justicia	4	4	0
Empatía / capacidad de relación/ proactividad	4	4	0
Compromiso con el Organismo	3	3	0
Comunicación y transmisión con el alumnado	3	3	0

57: Matriz de competencias (Profesora 2)

DEPARTAMENTO/ ÁREA/ ORGANISMO AUTONOMO: EUSKALTEGIA			
PUESTO DE TRABAJO: PROFESOR/A 3			
COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)	Grado requerido	Grado actual	Diferencia
Profesionales o técnicas			
Euskera	C2	C2	0
Gestión			
Modelo EFQM	3	2	-1
Gestión por procesos	3	2	-1
5-S	3	3	0
5-S digital	3	2	0
Ecoskan	2	2	0
TICs			
Programa gestión alumnado: Q-87	2	2	0
Moodle	3	2	-1
Word	3	3	0
Excel	3	2	-1
Power Point	2	2	0
Internet	3	3	0
Visio	2	2	0
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)	3	3	0
Capacidades humanas			
Trabajo en equipo	4	4	0
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos	3	3	0
Equidad / Justicia	4	4	0
Empatía / capacidad de relación/ proactividad	4	4	0
Compromiso con el Organismo	3	3	0
Comunicación y transmisión con el alumnado	3	3	0

58: Matriz de competencias (Profesora 3)

DEPARTAMENTO/ ÁREA/ ORGANISMO AUTONOMO: EUSKALTEGIA			
PUESTO DE TRABAJO: PROFESOR/A 4			
COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)	Grado requerido	Grado actual	Diferencia
Profesionales o técnicas			
Euskera	C2	C2	0
Gestión			
Modelo EFQM	3	1	-2
Gestión por procesos	3	2	-1
5-S	3	2	-1
5-S digital	3	2	-1
Ecoskan	2	1	-1
TICs			
Programa gestión alumnado: Q-87	2	2	0
Moodle	3	2	-1
Word	3	3	0
Excel	3	1	-2
Power Point	2	1	-1
Internet	3	3	0
Visio	2	1	-1
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)	3	2	-1
Capacidades humanas			
Trabajo en equipo	4	3	-1
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos	3	3	0
Equidad / Justicia	4	4	0
Empatía / capacidad de relación/ proactividad	4	4	0
Compromiso con el Organismo	3	3	0
Comunicación y transmisión con el alumnado	3	3	0

59: Matriz de competencias (Profesora 4)

DEPARTAMENTO/ ÁREA/ ORGANISMO AUTONOMO: EUSKALTEGIA			
PUESTO DE TRABAJO: PROFESOR/A 5			
COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)	Grado requerido	Grado actual	Diferencia
Profesionales o técnicas			
Euskera	C2	C2	0
Gestión			
Modelo EFQM	3	2	-1
Gestión por procesos	3	2	-1
5-S	3	2	-1
5-S digital	3	2	-1
Ecoskan	2	1	-1
TICs			
Programa gestión alumnado: Q-87	2	2	0
Moodle	3	3	0
Word	3	3	0
Excel	3	2	-1
Power Point	2	2	0
Internet	3	3	0
Visio	2	1	-1
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)	3	2	-1
Capacidades humanas			
Trabajo en equipo	4	3	-1
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos	3	3	0
Equidad / Justicia	4	3	-1
Empatía / capacidad de relación/ proactividad	4	3	-1
Compromiso con el Organismo	3	3	0
Comunicación y transmisión con el alumnado	3	3	0

60: Matriz de competencias (Profesora 5)

DEPARTAMENTO/ ÁREA/ ORGANISMO AUTONOMO: EUSKALTEGIA			
PUESTO DE TRABAJO: PROFESOR/A 6			
COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)	Grado requerido	Grado actual	Diferencia
Profesionales o técnicas			
Euskera	C2	C2	0
Gestión			
Modelo EFQM	3	2	-1
Gestión por procesos	3	2	-1
5-S	3	2	-1
5-S digital	3	2	-1
Ecoskan	2	1	-1
TICs			
Programa gestión alumnado: Q-87	2	2	0
Moodle	3	2	-1
Word	3	3	0
Excel	3	2	-1
Power Point	2	1	-1
Internet	3	3	0
Visio	2	1	-1
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)	3	2	-1
Capacidades humanas			
Trabajo en equipo	4	4	0
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos	3	3	0
Equidad / Justicia	4	4	0
Empatía / capacidad de relación/ proactividad	4	4	0
Compromiso con el Organismo	3	2	-1
Comunicación y transmisión con el alumnado	3	3	0

61: Matriz de competencias (Profesora 6)

DEPARTAMENTO/ ÁREA/ ORGANISMO AUTONOMO: EUSKALTEGIA			
PUESTO DE TRABAJO: PROFESOR/A 7			
COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)	Grado requerido	Grado actual	Diferencia
Profesionales o técnicas			
Euskera	C2	C2	0
Gestión			
Modelo EFQM	3	2	-1
Gestión por procesos	3	2	-1
5-S	3	3	0
5-S digital	3	2	-1
Ecoskan	2	2	0
TICs			
Programa gestión alumnado: Q-87	2	2	0
Moodle	3	3	0
Word	3	3	0
Excel	3	2	-1
Power Point	2	2	0
Internet	3	3	0
Visio	2	1	-1
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)	3	3	0
Capacidades humanas			
Trabajo en equipo	4	4	0
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos	3	3	0
Equidad / Justicia	4	4	0
Empatía / capacidad de relación/ proactividad	4	4	0
Compromiso con el Organismo	3	3	0
Comunicación y transmisión con el alumnado	3	3	0

62: Matriz de competencias (Profesora 7)

DEPARTAMENTO/ ÁREA/ ORGANISMO AUTONOMO: EUSKALTEGIA			
PUESTO DE TRABAJO: PROFESOR/A 8			
COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)	Grado requerido	Grado actual	Diferencia
Profesionales o técnicas			
Euskera	C2	C2	0
Gestión			
Modelo EFQM	3	2	-1
Gestión por procesos	3	2	-1
5-S	3	3	0
5-S digital	3	2	-1
Ecoskan	2	2	0
TICs			
Programa gestión alumnado: Q-87	2	2	0
Moodle	3	2	-1
Word	3	3	0
Excel	3	2	-1
Power Point	2	2	0
Internet	3	3	0
Visio	2	1	-1
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)	3	2	-1
Capacidades humanas			
Trabajo en equipo	4	4	0
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos	3	3	0
Equidad / Justicia	4	4	0
Empatía / capacidad de relación/ proactividad	4	4	0
Compromiso con el Organismo	3	3	0
Comunicación y transmisión con el alumnado	3	3	0

63: Matriz de competencias (Profesora 8)

DEPARTAMENTO/ ÁREA/ ORGANISMO AUTONOMO: EUSKALTEGIA			
PUESTO DE TRABAJO: DIRECTOR /A			
COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)	Grado requerido	Grado actual	Diferencia
Profesionales o técnicas			
Euskera	C2	C2	0
Gestión			
Modelo EFQM	4	3	-1
Gestión por procesos	4	4	0
5-S	3	3	0
5-S digital	3	2	-1
Ecoskan	2	2	0
TICs			
Programa gestión alumnado: Q-87	2	2	0
Moodle	3	2	-1
Word	3	3	0
Excel	3	2	-1
Power Point	2	2	0
Internet	3	3	0
Visio	2	2	0
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)	3	3	0
Capacidades humanas			
Trabajo en equipo	4	4	0
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos	4	4	0
Equidad / Justicia	4	4	0
Empatía / capacidad de relación/ proactividad	4	4	0
Compromiso con el Organismo	4	4	0
Comunicación y transmisión con el alumnado	3	4	+1

64: Matriz de competencias (Directora académica)

4.4.4. Modelo formativo. Capacitación y entrenamiento

Como consecuencia de todo lo anterior, podemos ver cuáles son las diferencias entre lo requerido, alineado con la misión y la visión, y lo obtenido de forma real.

Algunas de las diferencias han sido positivas y otras negativas. Son éstas últimas las que nos interesan, puesto que estamos hablando de los elementos en los que cada una de las personas no alcanzan los estándares para el nivel de excelencia que nos planteamos.

CUADRO RESUMEN DE DIFERENCIAS-PROFESORES/AS

COMPETENCIAS (técnicas , de negocio y humanas)	Grado requerido	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	TOTAL DE PROFESORES/AS QUE NECESITAN FORMACIÓN
Profesionales o técnicas										
Euskera	C2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestión										
Modelo EFQM	3	0	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	7
Gestión por procesos	3	+1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	7
5-S	3	0	0	0	-1	-1	-1	0	0	3
5-S digital	3	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	7
Ecoskan	2	0	0	0	-1	-1	-1	0	0	3
TICs										
Programa gestión alumnado: Q-87	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moodle	3	-1	0	-1	-1	0	-1	0	-1	5
Word	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Excel	3	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	8
Power Point	2	0	0	0	-1	0	-1	0	0	2
Internet	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Visio	2	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	5
Periféricos (fotocopiadora, escáner...)	3	0	0	0	-1	-1	-1	0	-1	4
Capacidades humanas										
Trabajo en equipo	4	0	0	0	-1	-1	0	0	0	2
Dinamización de grupos de trabajo en proyectos concretos	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equidad / Justicia	4	0	0	0	0	-1	0	0	0	1
Empatía / capacidad de relación/ proactividad	4	0	0	0	0	-1	0	0	0	1
Compromiso con el Organismo	3	0	0	0	0	0	-1	0	0	1
Comunicación y transmisión con el alumnado	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0

65: Cuadro resumen de la situación del análisis de competencias (Profesoras)

Como podemos ver, en el apartado de **capacidades humanas**, el más importante, las diferencias son mínimas y tendremos que evaluar hasta qué punto se hace necesario un entrenamiento personalizado de cada una de las personas en las que existe alguna disfunción.

De 54 elementos, existen únicamente cinco disfunciones. Lo curioso es que se concentran en tres personas, una de las cuales tiene tres y otras dos, una única disfunción. Puede hacerse necesario que al P5 tengamos que asignar un entrenador (coucher) que realice un entrenamiento a medida con el fin de limar algunos de los elementos no ajustados al perfil que hemos detectado.

En los otros dos casos, con una única disfunción, el conocimiento de los resultados obtenido, probablemente haga que las propias personas se “pongan las pilas” para mejorar y eliminar el desajuste mínimo.

En el ámbito de la **gestión** de 40 elementos analizados, existen disfunciones en 27, aunque los diferenciales se reducen a una unidad (tan solo hay un caso de 2 unidades de diferencial). En este caso será efectiva la formación, aunque hay que especificar la tipología y la intensidad. Así parece necesaria la formación prioritaria en el modelo EFQM, en procesos en 5s digitales. Nosotros nos orientamos por la formación interna y adaptada a cada circunstancia ya que requiere de menos recursos materiales, de un menor recurso horario y es más efectiva por la cercanía y el conocimiento del medio.

En el caso de **TICs** resultan evidentes las disfunciones en Moodle (5), Excel (7), Visio (5) y periféricos (4). Esta formación la vamos a realizar internamente. Inicialmente con los mismos empleados del EMD (unos compañeros que saben enseñan a otros que saben menos) y, posteriormente, con formación impartida por personal del ayuntamiento. No recurrimos a recursos formativos externos.

De toda esta información se concreta, entre otras cosas, el plan de formación y entrenamiento para el conjunto del personal, que será revisado cada dos años (véase el apartado correspondiente del anexo 3).

ANEXOS

Resultado de las Encuestas de Satisfacción de Personas

Resultados de la evaluación 360°

Proceso de gestión de personas

ANEXOS

Anexo 1. Resultado de las Encuestas de Satisfacción de Personas

		2009-2010			2008-2009			2007-2008			2006-2007		
		Obj.	Tot.	Tot.	Obj.	Tot.	Tot.	Obj.	Tot.	Tot.	Obj.	Tot.	Tot.
1. AMBIENTE DE TRABAJO													
1	El ambiente de trabajo y relación entre las personas del organismo es bueno.	8,5	8,7	8,6	8,5	8,4	8,3	7,5	8,6	8,3		7,9	7,6
2	Existe colaboración y compañerismo entre las personas que trabajamos en este organismo.		8,7			8,3			8,1			7,9	
3	Existen las herramientas suficientes para ayudar a superar los conflictos entre las personas que trabajamos en el organismo.		8,4			8			8,1			7	
2. CONDICIONES/ENTORNO FÍSICO DEL PUESTO													
4	El entorno físico del que dispongo para la realización de mi trabajo reúne las condiciones adecuadas teniendo en cuenta:	8,0	7,8	8,5	7,8	8,2	7,8	7,5	8	7,6		8	6,9
5	a) Temperatura												
6	b) Espacio		8,3			7,6			7,4			7,6	
7	c) Mobiliario		8,6			8,8			8,1			7,4	
8	d) Limpieza		8,9			5,2			6,1			4,3	
9	e) Iluminación		8,7			8,3			7,7			7,1	
10	f) Ruido		8,2			7,7			7			5,1	
10	Tengo la posibilidad de obtener los medios (información, recursos materiales, recursos tecnológicos, etc.) que necesito si justifico claramente mis necesidades.		8,8		8,4		8,4		7,8				
11	Considero que la calidad y el mantenimiento de los recursos de los que dispongo son los adecuados.		8,5		8,3		7,9		7,7				
3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y DEFINICIÓN DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES													
12	Conozco los criterios que se utilizan en la elaboración de los horarios.	8,2	9,2	8,4	7,5	9,1	8	7,5	8,1	7,5		8,2	7,4
13	Comparto los criterios que se utilizan en la elaboración de los horarios.		8,9			9,1							
14	Existe un cauce para que las personas participemos en la distribución de horarios.		8,3			8,2			7,1			7,7	
15	Actualmente tengo una carga de trabajo asumible dentro de la jornada laboral.		7,5			7,1			7,7			7	
16	La manera en que está organizado el trabajo me permite trabajar con eficacia y eficiencia.		7,7			7,3			7,7			7,2	
17	Participo activamente en la definición de las responsabilidades que se me asignan.		8,6			8,1			6,1			6,4	
18	Las tareas que desempeño diariamente se ajustan a las funciones que me corresponden.		8,3			7,2			8			8	
4. COMUNICACIÓN/INFORMACIÓN													
19	Se me comunican los aspectos y decisiones más relevantes de la evolución del organismo: programas, servicios, presupuesto anual, proyectos, inversiones, plan estratégico, plan anual, cuadro de mando...	8,5	8,8	8,5	8,5	8,4	8,3	7,8	8,1	8,3		8,1	8
20	Las reuniones (o claustros) de coordinación son útiles y eficaces.		8,3			8,6			8,4			7,9	
21	Considero que disponemos de los mecanismos necesarios para la expresión de opiniones y recepción de la información necesaria.		8,6			8,3			8,4			8	
22	Dichos canales permiten que la información sea suficiente y eficaz para realizar mi trabajo de forma correcta.		8,4			8,1			8,3			8	
23	La comunicación del organismo es adecuada.		8,3			8,2							

		2009-2010			2008-2009			2007-2008			2006-2007		
5. GRADO DE IMPLICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO													
24	La gerencia estimula la participación.	8,0	8,3	8,6	7,8	7	7,7	6,6	7,3		5,9	7,2	
25	Mi responsable directo me estimula para que me involucre en acciones de mejora.		8,9			8,2		7,1			6,9		
26	La relación con la Junta Rectora es adecuada y suficiente		8,2			7,1		5			5		
27	Estoy dispuesto/a a participar en los proyectos que el centro lleve adelante.		8,4			7,1		8			8,0		
28	Existen cauces para que participe en la elaboración del Plan Anual, Memoria Anual del organismo, planes de innovación, equipos de mejora...		8,8			8,7		7,9			8,0		
29	Existe un grado importante de colaboración y apoyo entre las personas o grupos, cuando la tarea lo requiere.		8,7			8,7		8,7			8,6		
30	Participar en los nuevos proyectos que aborda el organismo es atractivo y enriquecedor para mi trabajo.		8,6			7,2		7,9			7,9		
6. TOMA DE DECISIONES													
31	Realizo mi trabajo con suficiente autonomía.	8,5	8,8	8,7	8,5	8,8	8,5	8,4	8,1		8,1	8,1	
32	Siempre se me consulta ante decisiones que me afectan.		8,5			8,0		7,9			7,9		
33	Cuando tengo que tomar una decisión cuento con el apoyo necesario de mis responsables inmediatos.		8,9			8,6		8,0			8,3		
7. LIDERAZGO DE LA GERENCIA Y RELACIÓN CON RESPONSABLES													
34	La gerencia recoge y toma en consideración mis opiniones.	8,2	7,8	8,5	7,9	7,4	8	8,3	7,7		5,8	7,2	
35	Valoro positivamente el esfuerzo de la gerencia con la mejora de la calidad y la participación de todos en ella.		8,2			7,5		7,6			4,5		
36	La gerencia es ejemplar en el cumplimiento de los valores definidos para el OA en la Misión, Visión y Valores.		8,1			6,9		6,7			5,9		
37	Las decisiones que toma la gerencia son coherentes con la estrategia y los objetivos definidos para el organismo.		8,1			7,5		6,7			6,6		
38	La gerencia conoce cuál es y cómo es el trabajo que desarrollo.		8,1			8		7,4			6,6		
39	Mi responsable inmediato reconoce los esfuerzos que realizo.		8,8			8,7		8,3			8,3		
40	Mi responsable inmediato es accesible.		9,1			8,8		8,4			9,1		
41	Mi responsable inmediato tiene confianza en mí y en mis capacidades.		8,9			8,8		8,4			9,2		
42	El responsable inmediato me anima a mejorar mis capacidades y conocimientos.		9,0			8,7		7,7			8,9		
8. RECONOCIMIENTO Y RETRIBUCIÓN													
43	Me siento reconocido por la gerencia.	8,0	7,9	8,6	8,0	6,7	6,3	7,0	6,3		6,1	5,9	
44	Me siento reconocido por mi responsable inmediato.		8,8			8,8		8,1			8,7		
45	Me siento reconocido por mis compañeros.		8,8			8,6		8,0			7,8		
46	Me siento reconocido por los alumnos/usuarios/visitantes/ familias.		8,9			8,6		8,0			8,6		
47	Mi responsable me informa de una manera clara sobre como he desempeñado mi trabajo.		8,7			8,3		6,7			6,4		
48	Creo que mi retribución es adecuada.		8,5			2,3		3,4			2,3		
49	Existe mecanismo para evaluar a las personas y equipos, basado principalmente en unos objetivos definidos.		8,4			5,4		6,3			5,0		
50	En comparación con otras empresas mi nivel de retribución es adecuado si lo comparamos con otros puestos similares.		8,4			1,9		3			2,3		

		2009-2010			2008-2009			2007-2008			2006-2007					
9. FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL																
51	Estoy capacitado/a para el trabajo que realizo.	8,5	8,8	8,7	8,5	8,4	8,2	8,6	7,9		8,4		8,0			
52	Recibo la formación necesaria para desempeñar adecuadamente mis tareas.		8,7											8,2	7,9	8,8
53	El organismo nos da la oportunidad de sugerir la formación que necesitamos para nuestro trabajo.		8,8											8,8	8,4	7,9
54	La formación que recibo me resulta útil para el desarrollo de mi trabajo.		8,9											8,4	8,6	8,3
55	Los horarios en los que se realizan los cursos de formación son adecuados y complementarios con la jornada laboral.		8,2											6,9	5,7	6,3
56	El trabajo que realizo me permite ser mejor profesional.		8,6											8,1	8,1	8
10. IMAGEN SOCIAL/CORPORATIVA																
57	Me gusta el trabajo que realizo.	8,3	9,2	8,8	8	8,9	8,3	7,0	8,9	7,9		9,1				
58	Estoy orgulloso/a de trabajar aquí.		8,9											8,3	8,3	7,9
59	Soy consciente de que el trabajo que realizo es un servicio público (con la trascendencia que ello tiene).		9,2											8,9	8,3	7,8
60	El organismo intenta que haya compatibilidad entre mi vida profesional y mi vida personal.		8											7	6,3	4,9
11. GESTIÓN DEL CAMBIO																
61	Cuando se ponen en marcha cambios en mi área, se implantan con el ritmo oportuno y adecuado.	7,8	7,7	8,2	7,8	7,1	7,6	7,0	7,3	7,4		5,3				
62	Los cambios que se abordan en mi área van acompañados de formación y capacitación de las personas implicadas.		8,3											7,6	7,1	6,8
63	Todas las personas de mi área asumen la parte de responsabilidad que les implica en aquellos proyectos de cambio que se abordan.		8,3											8	8,1	6,1
64	Cuando se han implantado cambios en mi área, se analiza con los implicados el efecto o mejoras que se han generado.		8,4											7,6	7,1	7,5
65	Valoro positivamente la implantación del modelo EFQM.		8,4											7,2		
66	La implantación del modelo EFQM me ayuda a desarrollar mi trabajo.		8,3											6,7		

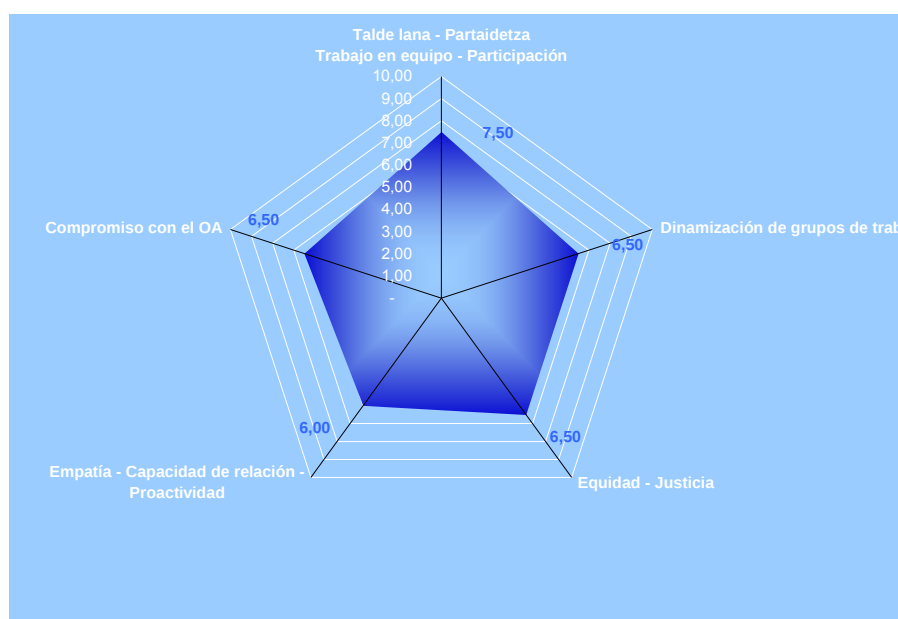
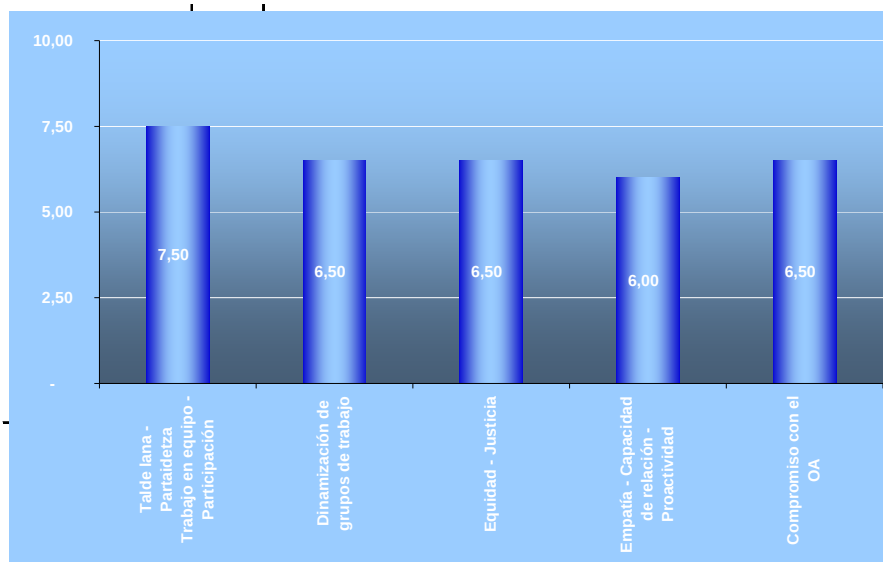
66: Resultados de la encuesta de satisfacción de personas

Anexo 2. Resultados de la evaluación 360°

Administrativo

Resultados (autoevaluación personal)

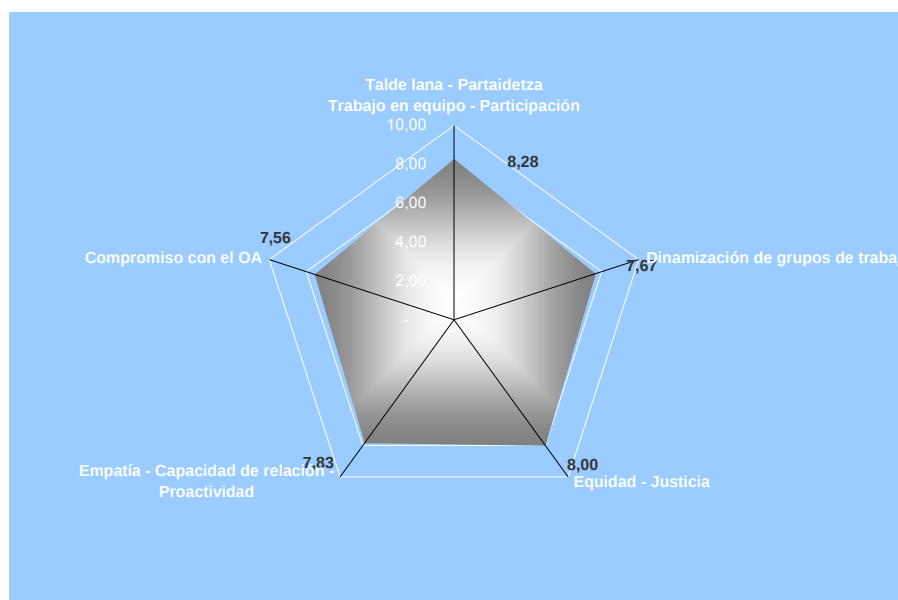
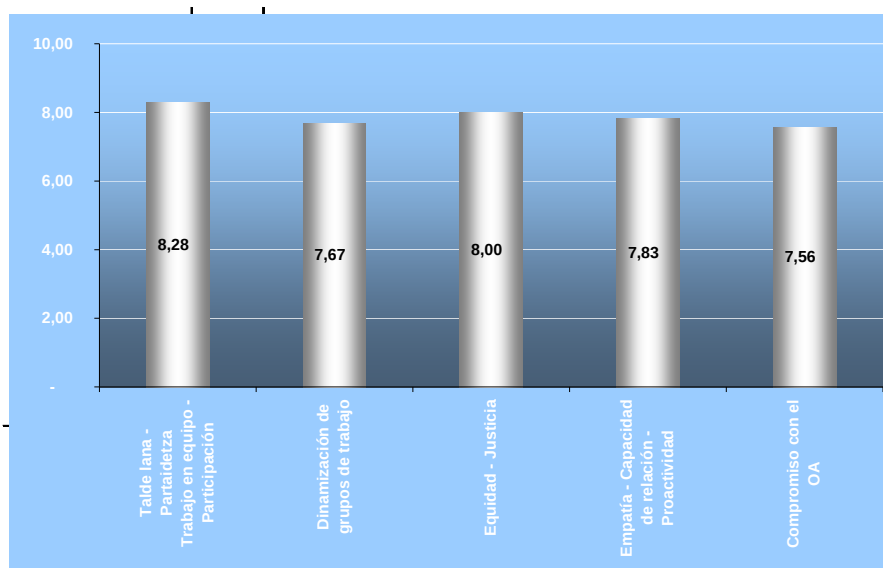
Autoevaluación de competencias										
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	1,5	2	1	3	1,5	4	1,5	5	1,0	
6	1,5	7	1,5	8	1,5	9	1,0	10	1,0	
11	1,5	12	1	13	1,0	14	1,0	15	1,5	
16	1,5	17	1,5	18	1,5	19	1,0	20	1,5	
21	1,5	22	1,5	23	1,0	24	1,5	25	1,5	
Total		7,5		6,5		6,5		6,0		6,5
Media Ponderada		7,5		6,5		6,5		6,0		6,5



67: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Administrativo

Resultados (contraste externo)

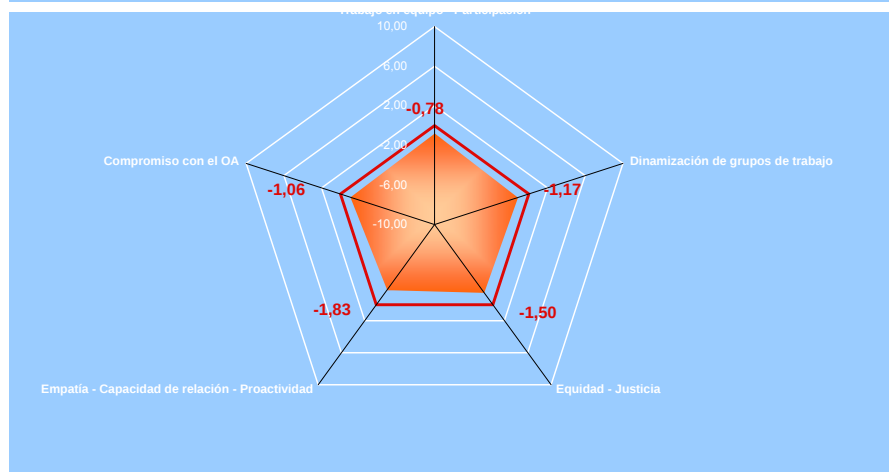
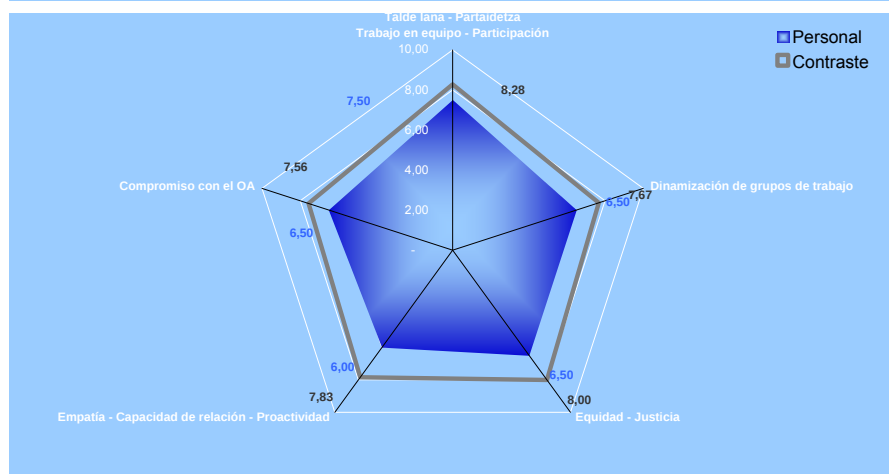
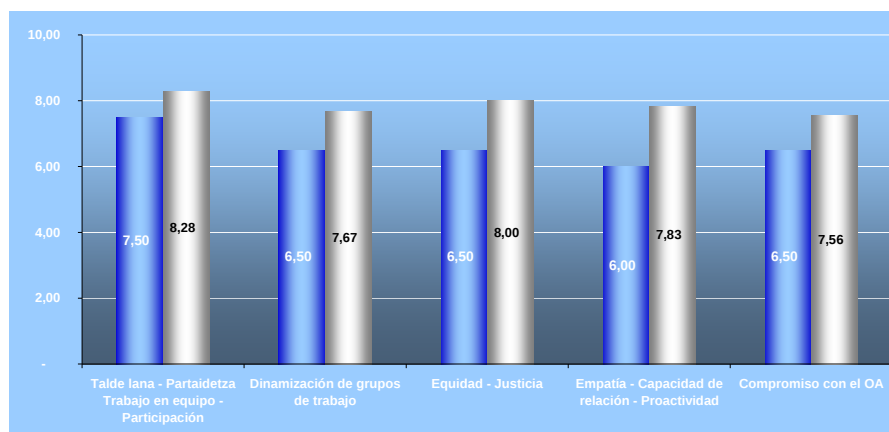
Evaluación de competencias (Contraste)										
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo -		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	1,7	2	1,2	3	1,6	4	1,6	5	1,7	
6	1,6	7	1,6	8	1,7	9	1,4	10	1,6	
11	1,5	12	1,6	13	1,7	14	1,4	15	1,4	
16	1,7	17	1,8	18	1,6	19	1,7	20	1,6	
21	1,8	22	1,4	23	1,4	24	1,7	25	1,3	
Total		74,5		69,0		72,0		70,5		68,0
Media Ponderada		8,3		7,7		8,0		7,8		7,6



68: Resultados de evaluación 360°. Contraste externo Administrativo

Resultados (comparado)

	Evaluación de competencias Comparado													
	Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA					
	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C				
1	1,5	1,7	2	1,0	1,2	3	1,5	1,6	4	1,5	1,6	5	1,0	1,7
6	1,5	1,6	7	1,5	1,6	8	1,5	1,7	9	1,0	1,4	10	1,0	1,6
11	1,5	1,5	12	1,0	1,6	13	1,0	1,7	14	1,0	1,4	15	1,5	1,4
16	1,5	1,7	17	1,5	1,8	18	1,5	1,6	19	1,0	1,7	20	1,5	1,6
21	1,5	1,8	22	1,5	1,4	23	1,0	1,4	24	1,5	1,7	25	1,5	1,3
Total	7,5	74,5	6,5	69,0	6,5	72,0	6,0	70,5	6,5	68,0				
Media Ponderada	7,5	8,3	6,5	7,7	6,5	8,0	6,0	7,8	6,5	7,6				



69: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Administrativo

Estadísticas

	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
Talde lana - Partaidetza	7,5	8,3	-0,8	0	0	3	25	17	0	0,0%	0,0%	6,7%	55,6%	37,8%	0,0%
Trabajo en equipo - Participación															
Dinamización de grupos de trabajo	6,5	7,7	-1,2	0	1	9	21	14	0	0,0%	2,2%	20,0%	46,7%	31,1%	0,0%
Equidad - Justicia	6,5	8,0	-1,5	0	0	5	26	14	0	0,0%	0,0%	11,1%	57,8%	31,1%	0,0%
Empatía - Capacidad de relación - Proactividad	6,0	7,8	-1,8	0	0	6	27	12	0	0,0%	0,0%	13,3%	60,0%	26,7%	0,0%
Compromiso con el OA	6,5	7,6	-1,1	0	0	8	28	9	0	0,0%	0,0%	17,8%	62,2%	20,0%	0,0%

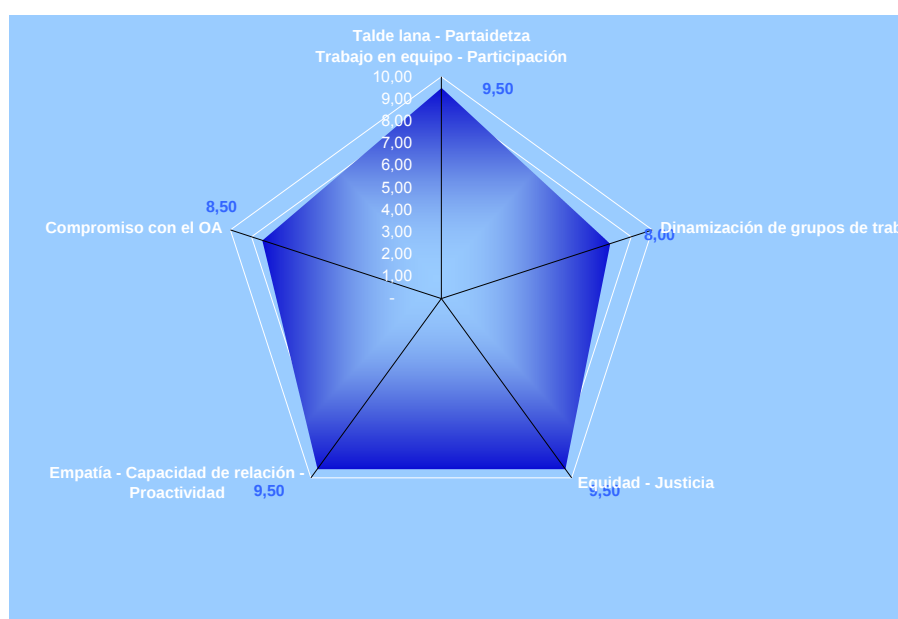
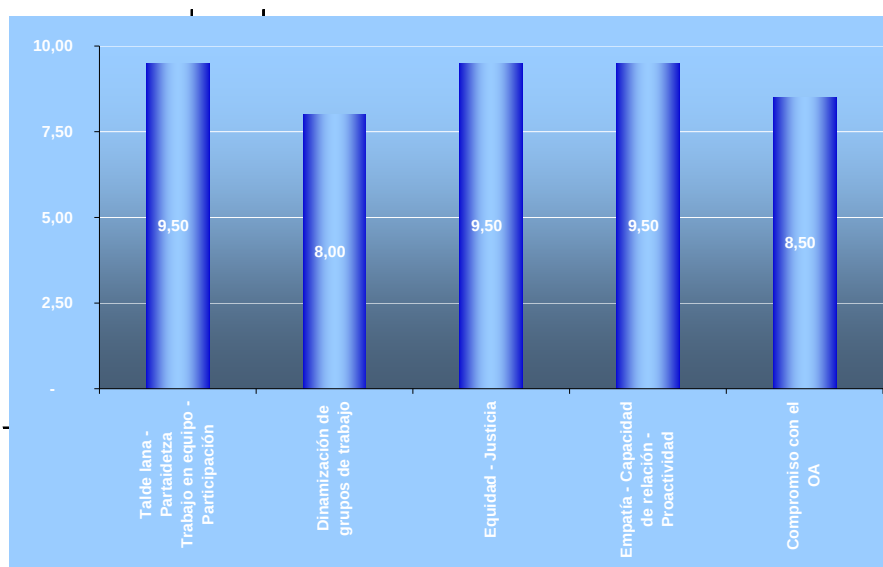
	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
1-Lankideekin lan egiteko gaitasuna dut	1,5	1,7	-0,2	0	0	0	6	3	0	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%
1-Demuestro capacidad para trabajar con otras personas															
2- Nire lan taldeetan ekarpenak eta irtenbideak ematen ditut	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
2-Aporto ideas y soluciones en los grupos de trabajos a los que pertenezco															
3-Lankideei entzun, bere iritzia eta kritika konstruktiboak gogoan eta gogotsu hartzen ditut	1,5	1,5	0,0	0	0	2	5	2	0	0,0%	0,0%	22,2%	55,6%	22,2%	0,0%
3-Escucho a mis compañeros/as, tengo en cuenta sus opiniones y acepto de buen															
4-Dagozkidan talde lanak onartzen eta burutzen ditut	1,5	1,7	-0,2	0	0	0	5	4	0	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
4-Asumo, me comprometo y realizo las tareas que me corresponden dentro del grupo															
5-Lan taldeak eratzean ez dut lankiderik baztertzen	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
5-No discrimino a ningún compañero/a al organizar grupos de trabajo															
6-Hobetzeko erronka berrien eragile eta bultzatzailea naiz	1,0	1,2	-0,2	0	0	5	4	0	0	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%	0,0%
6-Promuevo que se propongan nuevos o mayores retos para mejorar															
7- Inoren ideak onartzeko eta proposatzeko prest nago	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
7-Estoy dispuesto/a a proponer y aceptar ideas diferentes a las mías															
8- Langileek niregan eta neure gaitasunetan konfiantza agertzea lortzen dut, ondorioz, lan giro egokia sustatzen dut	1,0	1,6	-0,6	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
8-Consigo que las personas confíen en mí y en mis habilidades, y promuevo la															
9-Lan bilerak prestatzen ditut eta markatutako helburuak lortzen dira	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
9-Preparo las reuniones de trabajo y logramos los objetivos que se han fijado															
10- Erakunde Autonomoak antolatutako ekintzak sustatzen ditu eta jardueretan parte hartzen dut	1,5	1,4	0,1	0	1	2	3	3	0	0,0%	11,1%	22,2%	33,3%	33,3%	0,0%
10-Fomento y participo en acciones y actividades que organiza el OA															
11- Esaten dudana eta egiten dudana bat datoz	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
11-Soy una persona coherente con lo que digo y lo que hago															
12- Langileenganako harremanetan zuzen eta jarrera etikoarekin jokatzeko dut	1,5	1,7	-0,2	0	0	1	4	4	0	0,0%	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	0,0%
12-Muestro rectitud e integridad cuando me relaciono con los demás mostrando una actitud claramente ética															
13- Helburuak lortzen direnean bere oniritzia adierazten du	1,0	1,7	-0,7	0	0	0	6	3	0	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%
13-Cuando se logran los objetivos demuestro mi reconocimiento															
14-Pertsona bakoitzaren ezaugarri propioak kontuan hartzen ditut, faboritismo barik	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
14-Trato a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y sin favoritismos															
15- Bakoitzaren beharrezakak antzematen ditut eta horren arabera jokatzeko dut	1,0	1,4	-0,4	0	0	2	6	1	0	0,0%	0,0%	22,2%	66,7%	11,1%	0,0%
15-Identifico las necesidades particulares de las personas y actúo en consonancia															
16- Lankideei lagundu eta babesa eskaintzen diet	1,5	1,6	-0,1	0	0	0	7	2	0	0,0%	0,0%	0,0%	77,8%	22,2%	0,0%
16-Apoyo y respaldo a las personas															
17- Lankideen arazoak, ardurak, beharrezakak eta sentimenduak antzematen ditut eta egindako iradokizun eta kezak kontuan hartu eta sakon aztertzen ditut.	1,0	1,4	-0,4	0	0	2	6	1	0	0,0%	0,0%	22,2%	66,7%	11,1%	0,0%
17-Estoy atento/a a los problemas, preocupaciones, necesidades y sentimientos de las															
18-Lankideak beren arazoak beste ikuspuntu batetik berraztertu ditzan animatzen ditut	1,0	1,4	-0,4	0	0	4	3	2	0	0,0%	0,0%	44,4%	33,3%	22,2%	0,0%
18-Estimulo a las personas para que reexaminen sus problemas desde otros puntos de vista															
19-Tratu hurbila eta pertsonalizatua dut lankideekin	1,0	1,7	-0,7	0	0	0	6	3	0	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%
19-Trato a cada persona de forma cercana y personalizada															
20- Lankideekin harreman ona dut	1,5	1,7	-0,2	0	0	0	5	4	0	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
20-Mantengo una buena relación con las personas															
21- Erakunde Autonomoak duen MIBekin konprometituta nago eta horren bultzatzailea naiz	1,0	1,7	-0,7	0	0	0	6	3	0	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%
21-Estoy comprometido/a y soy transmisor/a de la MVV del OA															
22- Nire lanaren eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza eta kalitatearen ardura dut eta EAn garatzen den kalitateko kudeaketa ereduarekin konprometituta nago	1,0	1,6	-0,6	0	0	0	7	2	0	0,0%	0,0%	0,0%	77,8%	22,2%	0,0%
22- Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente															
23- Arlo profesionalen garatzen ahalegintzen naiz	1,5	1,4	0,1	0	0	2	6	1	0	0,0%	0,0%	22,2%	66,7%	11,1%	0,0%
23-Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente															
24- Erakunde Autonomoaren proiektuetan borondatez parte hartzen dut	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	4	3	0	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%
24-Participo de forma voluntaria en los proyectos del OA															
25- Erraz egokitzen naiz aldaketetara	1,5	1,3	0,2	0	0	4	5	0	0	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%	0,0%
25-Me adapto fácilmente a los cambios															

70: Resultados de evaluación 360°. Estadísticas Administrativo

Profesora 1

Resultados (autoevaluación personal)

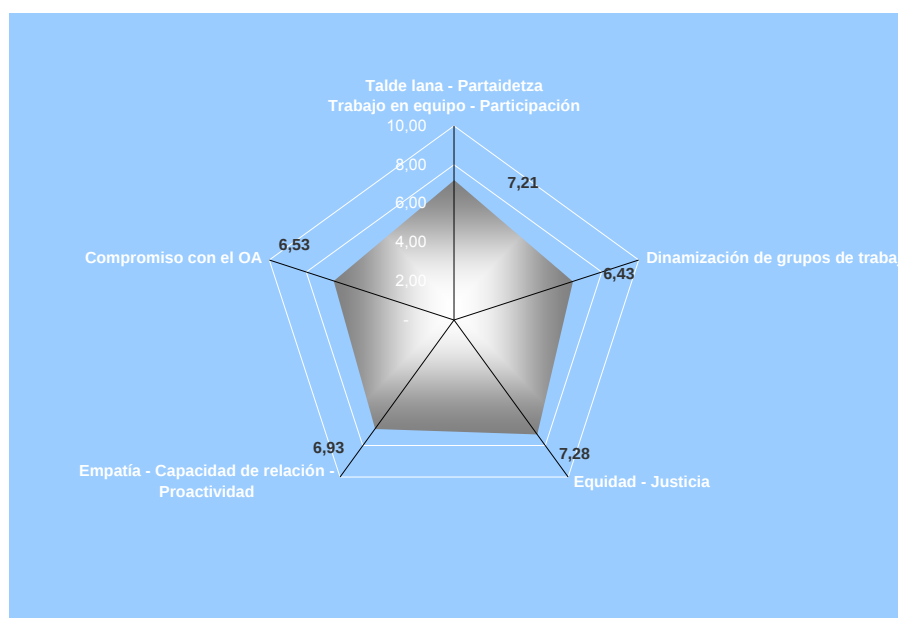
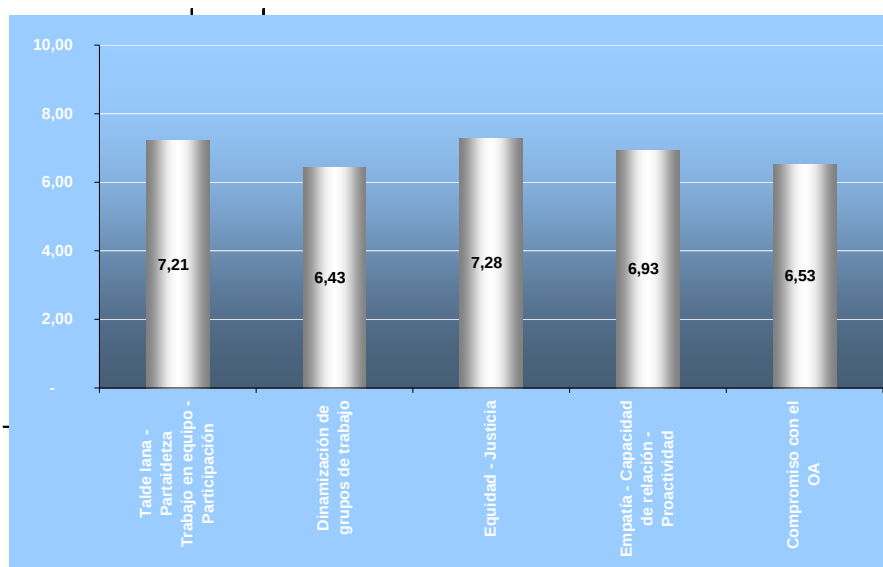
Autoevaluación de competencias											
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación			Dinamización de grupos de trabajo			Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA	
1	1,5	2	1	3	2,0	4	2,0	5	1,0		
6	2,0	7	2	8	1,5	9	2,0	10	2,0		
11	2,0	12	1,5	13	2,0	14	1,5	15	2,0		
16	2,0	17	1,5	18	2,0	19	2,0	20	2,0		
21	2,0	22	2	23	2,0	24	2,0	25	1,5		
Total			9,5			8,0		9,5		8,5	
Media Ponderada			9,5			8,0		9,5		8,5	



71: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 1

Resultados (contraste externo)

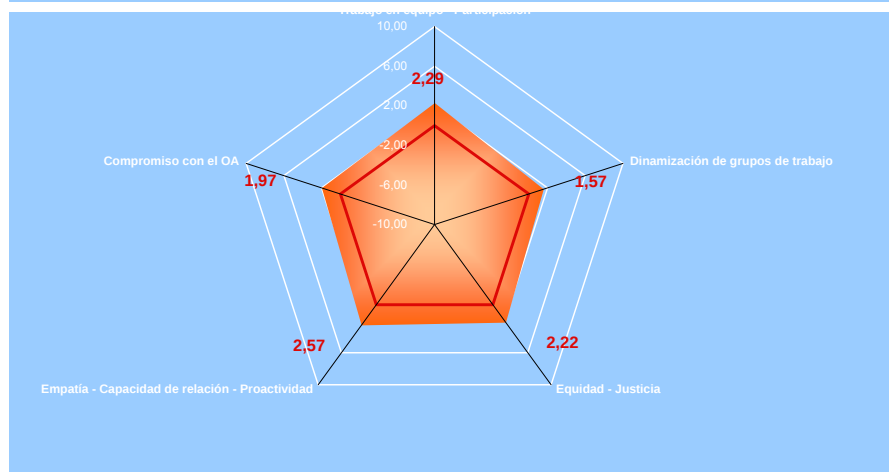
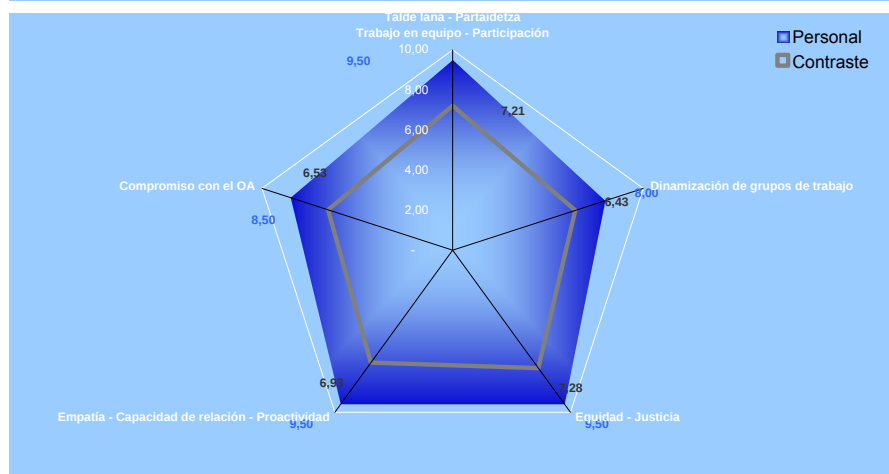
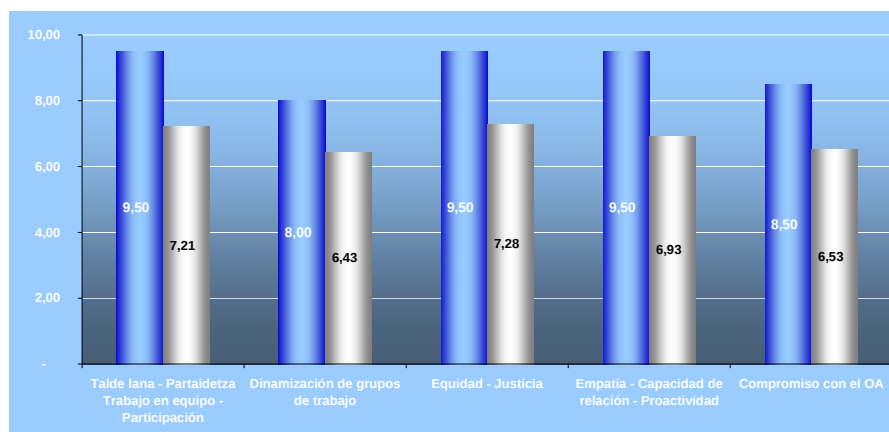
Evaluación de competencias (Contraste)										
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo -		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	1,3	2	1,1	3	1,5	4	1,4	5	1,1	
6	1,2	7	1,5	8	1,6	9	1,3	10	1,2	
11	1,5	12	1,2	13	1,3	14	1,3	15	1,5	
16	1,5	17	1,4	18	1,5	19	1,4	20	1,3	
21	1,7	22	1,3	23	1,4	24	1,5	25	1,4	
Total		63,5		56,5		65,5		61,0		57,5
Media Ponderada		7,2		6,4		7,3		6,9		6,5



72: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 1

Resultados (comparado)

	Evaluación de competencias Comparado														
	Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación			Dinamización de grupos de trabajo			Equidad - Justicia			Empatía - Capacidad de relación - Proactividad			Compromiso con el OA		
	P	C		P	C		P	C		P	C		P	C	
1	1,5	1,3	2	1,0	1,1	3	2,0	1,5	4	2,0	1,4	5	1,0	1,1	
6	2,0	1,2	7	2,0	1,5	8	1,5	1,6	9	2,0	1,3	10	2,0	1,2	
11	2,0	1,5	12	1,5	1,2	13	2,0	1,3	14	1,5	1,3	15	2,0	1,5	
16	2,0	1,5	17	1,5	1,4	18	2,0	1,5	19	2,0	1,4	20	2,0	1,3	
21	2,0	1,7	22	2,0	1,3	23	2,0	1,4	24	2,0	1,5	25	1,5	1,4	
Total	9,5	63,5	8,0	56,5	9,5	65,5	9,5	61,0	8,5	57,5					
Media Ponderada	9,5	7,2	8,0	6,4	9,5	7,3	9,5	6,9	8,5	6,5					



73: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 1

Estadísticas

	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
Talde lana - Partaidetza	9,5	7,2	2,3	0	1	9	28	6	1	0,0%	2,2%	20,0%	62,2%	13,3%	2,2%
Trabajo en equipo - Participación															
Dinamización de grupos de trabajo	8,0	6,4	1,6	0	4	14	23	3	1	0,0%	8,9%	31,1%	51,1%	6,7%	2,2%
Equidad - Justicia	9,5	7,3	2,2	0	0	13	23	9	0	0,0%	0,0%	28,9%	51,1%	20,0%	0,0%
Empatía - Capacidad de relación - Proactividad	9,5	6,9	2,6	0	0	16	22	6	1	0,0%	0,0%	35,6%	48,9%	13,3%	2,2%
Compromiso con el OA	8,5	6,5	2,0	0	2	16	23	3	1	0,0%	4,4%	35,6%	51,1%	6,7%	2,2%

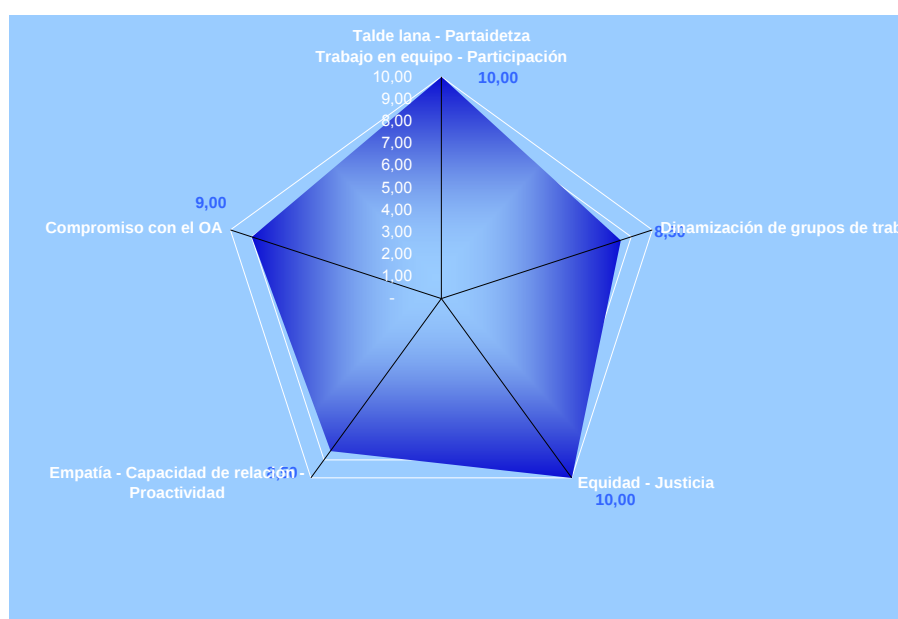
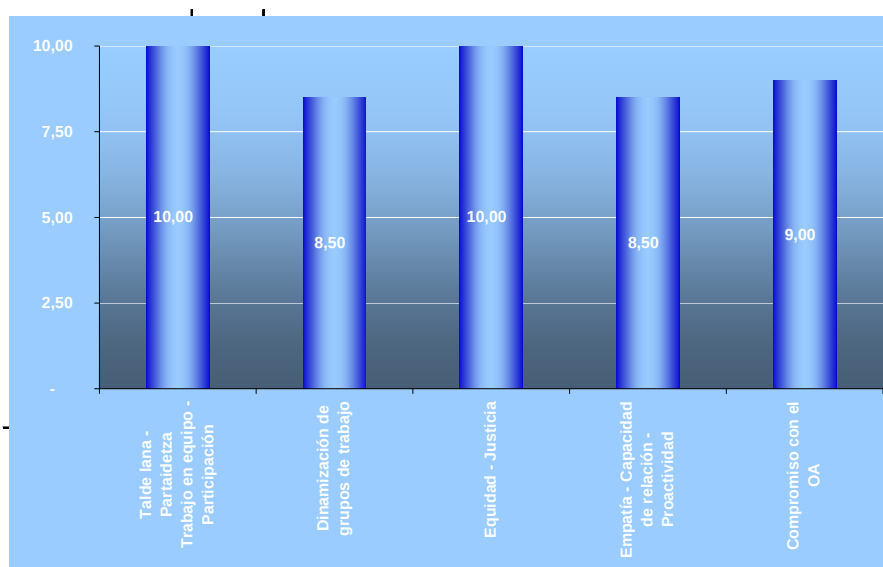
	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
1-Lankideekin lan egiteko gaitasuna dut	1,5	1,3	0,2	0	0	3	6	0	0	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%
1-Demuestro capacidad para trabajar con otras personas															
2- Nire lan taldeetan ekarpenak eta irtenbideak ematen ditut	2,0	1,2	0,8	0	1	4	4	0	0	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	0,0%	0,0%
2-Aporto ideas y soluciones en los grupos de trabajos a los que pertenezco															
3-Lankideei entzun, bere iritzia eta kritika konstruktiboak gogoan eta gogotsu hartzen ditut	2,0	1,5	0,5	0	0	0	9	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
3-Escucho a mis compañeros/as, tengo en cuenta sus opiniones y acepto de buen															
4-Dagozkidan talde lanak onartzen eta burutzen ditut	2,0	1,5	0,5	0	0	1	6	1	1	0,0%	0,0%	11,1%	66,7%	11,1%	11,1%
4-Asumo, me comprometo y realizo las tareas que me corresponden dentro del grupo															
5-Lan taldeak eratzean ez dut lankiderik bazterten	2,0	1,7	0,3	0	0	1	3	5	0	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	0,0%
5-No discrimino a ningún compañero/a al organizar grupos de trabajo															
6-Hobetzeko erronka berrien eragile eta bultzatzailea naiz	1,0	1,1	-0,1	0	2	4	3	0	0	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%	0,0%
6-Promuevo que se propongan nuevos o mayores retos para mejorar															
7- Inoren ideak onartzeko eta proposatzeko prest nago	2,0	1,5	0,5	0	0	1	7	1	0	0,0%	0,0%	11,1%	77,8%	11,1%	0,0%
7-Estoy dispuesto/a a proponer y aceptar ideas diferentes a las mías															
8- Langileek niregan eta neure gaitasunetan konfiantza agertzea lortzen dut, ondorioz, lan giro egokia sustatzen dut	1,5	1,2	0,3	0	1	4	4	0	0	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	0,0%	0,0%
8-Consigo que las personas confíen en mí y en mis habilidades, y promuevo la															
9-Lan bilerak prestatzen ditut eta markatutako helburuak lortzen dira	1,5	1,4	0,1	0	0	3	4	1	1	0,0%	0,0%	33,3%	44,4%	11,1%	11,1%
9-Preparo las reuniones de trabajo y logramos los objetivos que se han fijado															
10- Erakunde Autonomoak antolatutako ekintzak sustatzen ditu eta jardueretan parte hartzen dut	2,0	1,3	0,7	0	1	2	5	1	0	0,0%	11,1%	22,2%	55,6%	11,1%	0,0%
10-Fomento y participo en acciones y actividades que organiza el OA															
11- Esaten dudana eta egiten dudana bat datoz	2,0	1,5	0,5	0	0	2	5	2	0	0,0%	0,0%	22,2%	55,6%	22,2%	0,0%
11-Soy una persona coherente con lo que digo y lo que hago															
12- Langileenganako harremanetan zuzen eta jarrera etikoarekin jokatzeko dut	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	4	3	0	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%
12-Muestro rectitud e integridad cuando me relaciono con los demás mostrando una actitud claramente ética															
13- Helburuak lortzen direnean bere oniritzia adierazten du	2,0	1,3	0,7	0	0	4	4	1	0	0,0%	0,0%	44,4%	44,4%	11,1%	0,0%
13-Cuando se logran los objetivos demuestro mi reconocimiento															
14-Pertsona bakoitzaren ezaugarri propioak kontuan hartzen ditut, favorismo barik	2,0	1,5	0,5	0	0	2	5	2	0	0,0%	0,0%	22,2%	55,6%	22,2%	0,0%
14-Trato a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y sin favoritismos															
15- Bakoitzaren beharrezkoak antzematen ditu eta horren arabera jokatzeko	2,0	1,4	0,6	0	0	3	5	1	0	0,0%	0,0%	33,3%	55,6%	11,1%	0,0%
15-Identifico las necesidades particulares de las personas y actúo en consonancia															
16- Lankideei lagundu eta babesa eskaintzen diet	2,0	1,4	0,6	0	0	3	5	1	0	0,0%	0,0%	33,3%	55,6%	11,1%	0,0%
16-Apoyo y respaldo a las personas															
17- Lankideen arazoak, ardurak, beharrezkoak eta sentimenduak antzematen ditut eta egindako iradokizun eta kezak kontuan hartu eta sakon aztertzen ditut.	2,0	1,3	0,7	0	0	3	6	0	0	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%
17-Lankideek beren arazoak beste ikuspuntu batetik berraztertuko dituzan animatzen ditut															
18-Estimulo a las personas para que reexaminen sus problemas desde otros puntos de vista	1,5	1,3	0,3	0	0	4	4	0	1	0,0%	0,0%	44,4%	44,4%	0,0%	11,1%
18-Lankideak beren arazoak beste ikuspuntu batetik berraztertuko dituzan animatzen ditut															
19-Tratu hurbila eta pertsonalizatua dut lankideekin	2,0	1,4	0,6	0	0	3	4	2	0	0,0%	0,0%	33,3%	44,4%	22,2%	0,0%
19-Trato a cada persona de forma cercana y personalizada															
20- Lankideekin harreman ona dut	2,0	1,5	0,5	0	0	3	3	3	0	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%
20-Mantengo una buena relación con las personas															
21- Erakunde Autonomoak duen MIBekin konprometuta nago eta horren bultzatzailea naiz	1,0	1,1	-0,1	0	2	3	4	0	0	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%	0,0%
21-Estoy comprometido/a y soy transmisor/a de la MIV del OA															
22- Nire lanaren eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza eta kalitatearen ardura dut eta EAn garatzen den kalitateko kudeaketa ereduarekin konprometuta nago	2,0	1,2	0,8	0	0	6	3	0	0	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%
22- Nire lanaren eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza eta kalitatearen ardura dut eta EAn garatzen den kalitateko kudeaketa ereduarekin konprometuta nago															
23- Arlo profesionalen garatzen ahalegintzen naiz	2,0	1,5	0,5	0	0	1	7	1	0	0,0%	0,0%	11,1%	77,8%	11,1%	0,0%
23-Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente															
24- Erakunde Autonomoaren proiektuetan borondatez parte hartzen dut	2,0	1,3	0,7	0	0	4	4	1	0	0,0%	0,0%	44,4%	44,4%	11,1%	0,0%
24-Participo de forma voluntaria en los proyectos del OA															
25- Erraz egokitzen naiz aldaketetara	1,5	1,4	0,1	0	0	2	5	1	1	0,0%	0,0%	22,2%	55,6%	11,1%	11,1%
25-Me adapto fácilmente a los cambios															

74: Resultados de evaluación 360º. Estadísticas Profesora 1

Profesora 2

Resultados (autoevaluación personal)

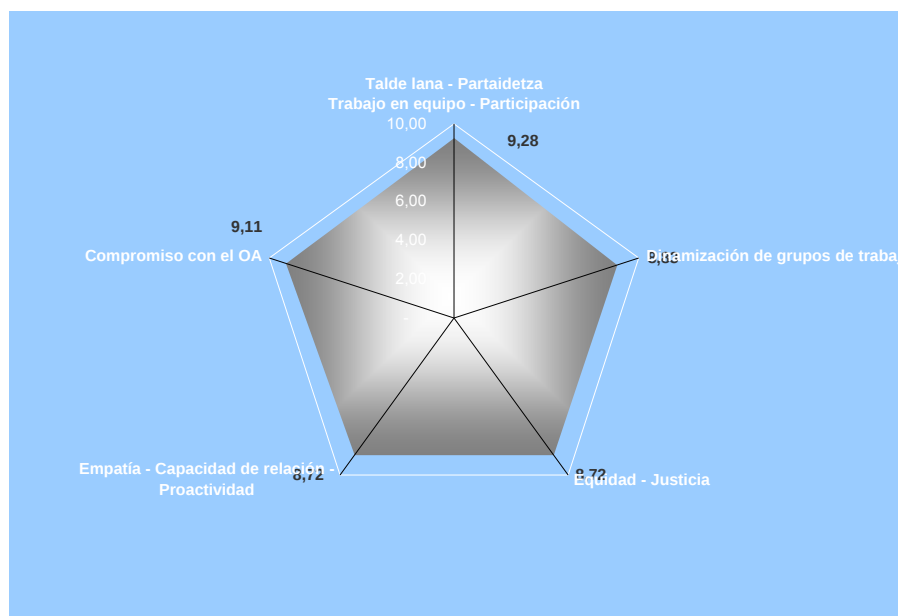
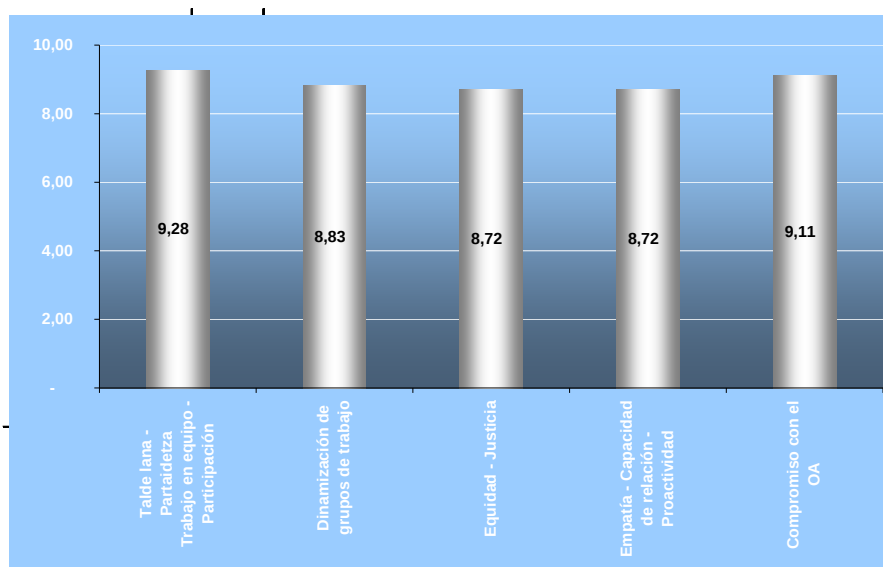
Autoevaluación de competencias											
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA			
1	2,0	2	1,5	3	2,0	4	1,5	5	2,0		
6	2,0	7	1,5	8	2,0	9	1,5	10	2,0		
11	2,0	12	1,5	13	2,0	14	1,5	15	2,0		
16	2,0	17	2	18	2,0	19	2,0	20	1,5		
21	2,0	22	2	23	2,0	24	2,0	25	1,5		
Total		10,0		8,5		10,0		8,5		9,0	
Media Ponderada		10,0		8,5		10,0		8,5		9,0	



75: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 2

Resultados (contraste externo)

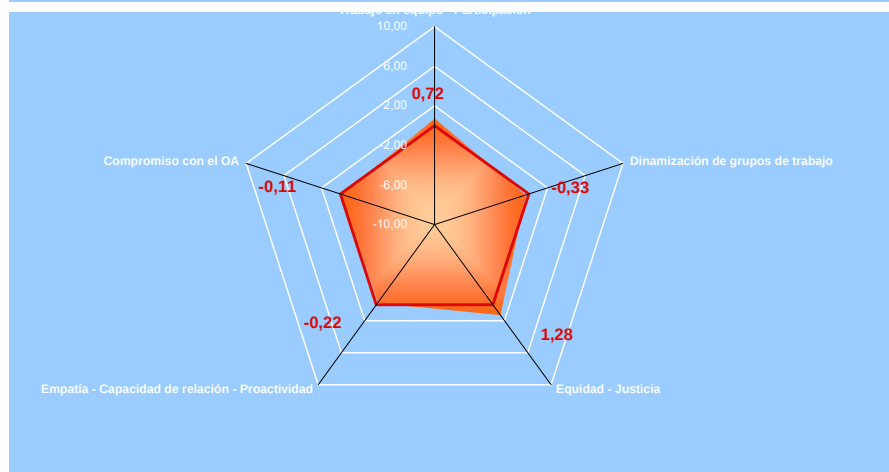
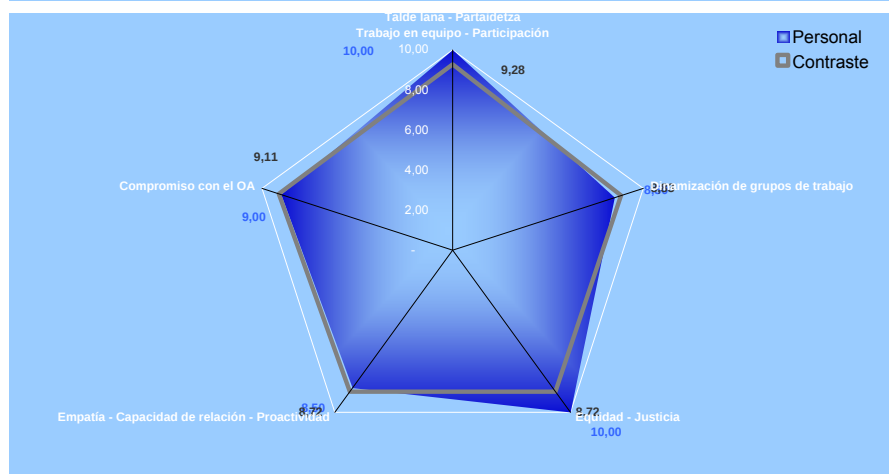
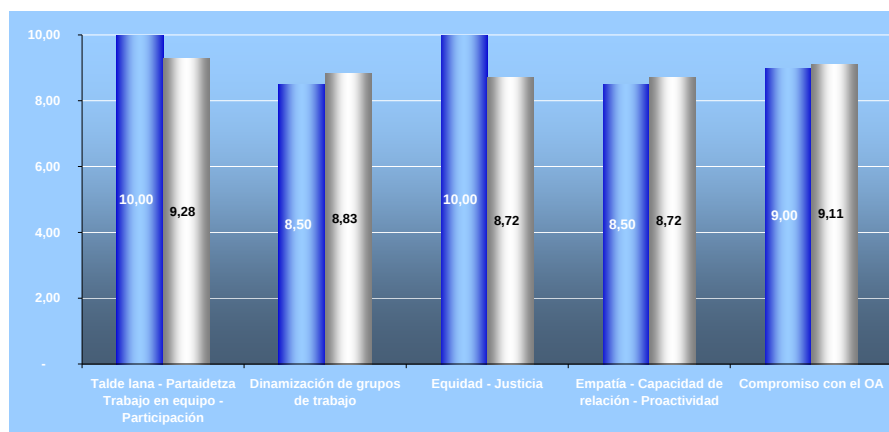
Evaluación de competencias (Contraste)										
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo -		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	1,9	2	1,8	3	1,8	4	1,8	5	1,8	
6	1,9	7	1,8	8	1,7	9	1,8	10	1,9	
11	1,7	12	1,7	13	1,8	14	1,6	15	1,8	
16	2,0	17	1,8	18	1,7	19	1,8	20	1,8	
21	1,8	22	1,8	23	1,7	24	1,8	25	1,7	
Total		83,5		79,5		78,5		82,0		
Media Ponderada		9,3		8,8		8,7		9,1		



76: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 2

Resultados (comparado)

	Evaluación de competencias Comparado														
	Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación			Dinamización de grupos de trabajo			Equidad - Justicia			Empatía - Capacidad de relación - Proactividad			Compromiso con el OA		
		P	C		P	C		P	C		P	C		P	C
1	2,0	1,9	2	1,5	1,8	3	2,0	1,8	4	1,5	1,8	5	2,0	1,8	
6	2,0	1,9	7	1,5	1,8	8	2,0	1,7	9	1,5	1,8	10	2,0	1,9	
11	2,0	1,7	12	1,5	1,7	13	2,0	1,8	14	1,5	1,6	15	2,0	1,8	
16	2,0	2,0	17	2,0	1,8	18	2,0	1,7	19	2,0	1,8	20	1,5	1,8	
21	2,0	1,8	22	2,0	1,8	23	2,0	1,7	24	2,0	1,8	25	1,5	1,7	
Total	10,0	83,5		8,5	79,5		10,0	78,5		8,5	78,5		9,0	82,0	
Media Ponderada	10,0	9,3		8,5	8,8		10,0	8,7		8,5	8,7		9,0	9,1	



77: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 2

Estadísticas

	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
Talde lana - Partaidetza	10,0	9,3	0,7	0	0	1	11	33	0	0,0%	0,0%	2,2%	24,4%	73,3%	0,0%
Trabajo en equipo - Participación															
Dinamización de grupos de trabajo	8,5	8,8	-0,3	0	0	1	19	25	0	0,0%	0,0%	2,2%	42,2%	55,6%	0,0%
Equidad - Justicia	10,0	8,7	1,3	0	0	2	19	24	0	0,0%	0,0%	4,4%	42,2%	53,3%	0,0%
Empatía - Capacidad de relación - Proactividad	8,5	8,7	-0,2	0	0	3	17	25	0	0,0%	0,0%	6,7%	37,8%	55,6%	0,0%
Compromiso con el OA	9,0	9,1	-0,1	0	0	2	12	31	0	0,0%	0,0%	4,4%	26,7%	68,9%	0,0%

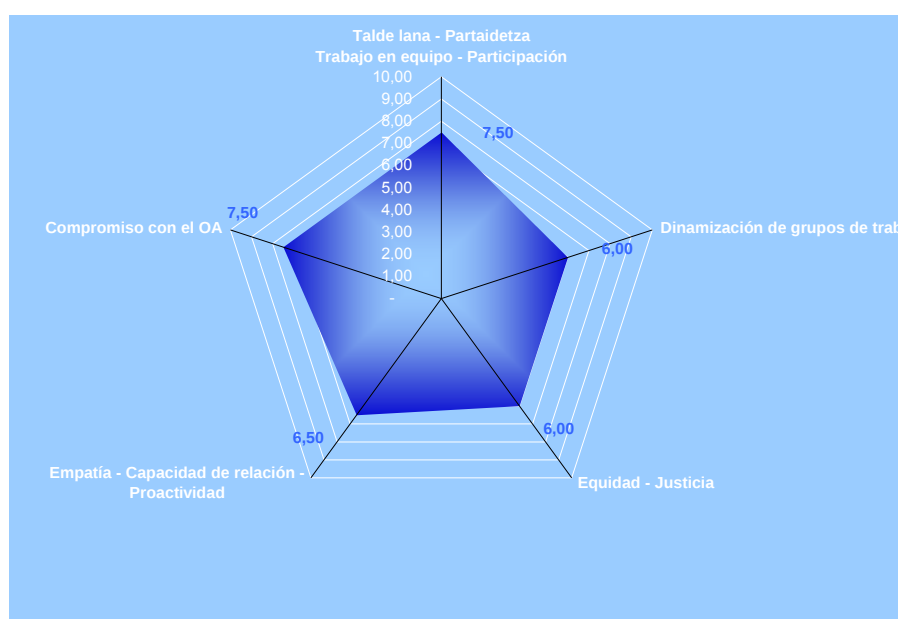
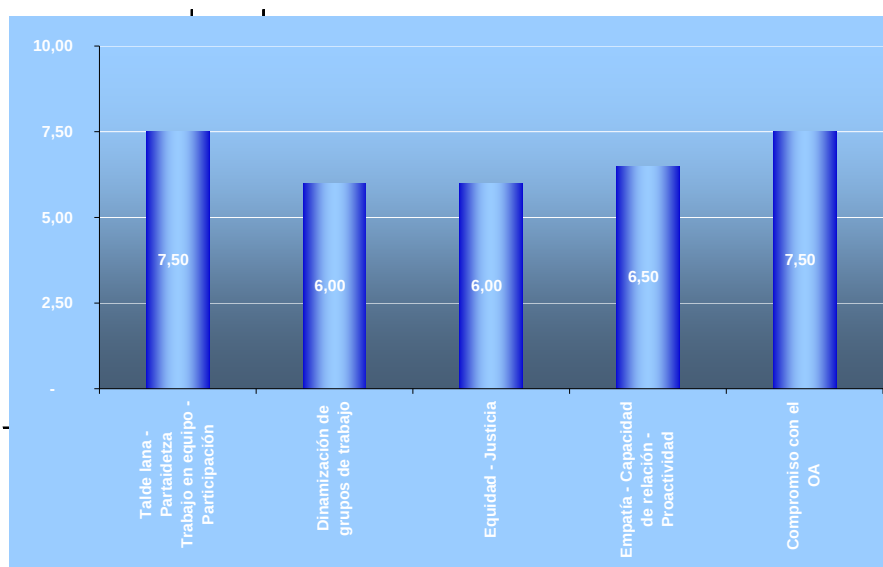
	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
1-Lankideekin lan egiteko gaitasuna dut	2,0	1,9	0,1	0	0	0	2	7	0	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	0,0%
1-Demuestro capacidad para trabajar con otras personas															
2- Nire lan taldeetan ekarpenak eta irtenbideak ematen ditut	2,0	1,9	0,1	0	0	0	2	7	0	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	0,0%
2-Aporto ideas y soluciones en los grupos de trabajos a los que pertenezco															
3-Lankideei entzun, bere iritzia eta kritika konstruktiboak gogoan eta gogotsu hartzen ditut	2,0	1,7	0,3	0	0	1	4	4	0	0,0%	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	0,0%
3-Escucho a mis compañeros/as, tengo en cuenta sus opiniones y acepto de buen															
4-Dagozkidan talde lanak onartzen eta burutzen ditut	2,0	2,0	0,0	0	0	0	0	9	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
4-Asumo, me comprometo y realizo las tareas que me corresponden dentro del grupo															
5-Lan taldeak eratzean ez dut lankiderik bazterten	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
5-No discrimino a ningún compañero/a al organizar grupos de trabajo															
6-Hobetzeko erronka berrien eragile eta bultzatzailea naiz	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
6-Promuevo que se propongan nuevos o mayores retos para mejorar															
7- Inoren ideak onartzeko eta proposatzeko prest nago	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
7-Estoy dispuesto/a a proponer y aceptar ideas diferentes a las mías															
8- Langileek niregan eta neure gaitasunetan konfiantza agertzea lortzen dut, ondorioz, lan giro egokia sustatzen dut	1,5	1,7	-0,2	0	0	1	4	4	0	0,0%	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	0,0%
8-Consigo que las personas confíen en mí y en mis habilidades, y promuevo la															
9-Lan bilerak prestatzen ditut eta markatutako helburuak lortzen dira	2,0	1,8	0,2	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
9-Preparo las reuniones de trabajo y logramos los objetivos que se han fijado															
10- Erakunde Autonomoak antolatutako ekintzak sustatzen ditu eta jardueretan parte hartzen dut	2,0	1,8	0,2	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
10-Fomento y participo en acciones y actividades que organiza el OA															
11- Esaten dudana eta egiten dudana bat datoz	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
11-Soy una persona coherente con lo que digo y lo que hago															
12- Langileenganako harremanetan zuzen eta jarrera etikoarekin jokatzeko	2,0	1,7	0,3	0	0	0	5	4	0	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
12-Muestro rectitud e integridad cuando me relaciono con los demás mostrando una actitud claramente ética															
13- Helburuak lortzen direnean bere oniritzia adierazten du	2,0	1,8	0,2	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
13-Cuando se logran los objetivos demuestro mi reconocimiento															
14-Pertsona bakoitzaren ezaugarri propioak kontuan hartzen ditut, faboritismo barik	2,0	1,7	0,3	0	0	0	5	4	0	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
14-Trato a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y sin favoritismos															
15- Bakoitzaren beharrezkoak antzematen ditut eta horren arabera jokatzeko	2,0	1,7	0,3	0	0	2	2	5	0	0,0%	0,0%	22,2%	22,2%	55,6%	0,0%
15-Identifico las necesidades particulares de las personas y actúo en consonancia															
16- Lankideei lagundu eta babesa eskaintzen diet	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
16-Apoyo y respaldo a las personas															
17- Lankideen arazoak, ardurak, beharrezkoak eta sentimenduak antzematen ditut eta egindako iradokizun eta kezak kontuan hartu eta sakon aztertzen ditut.	1,5	1,8	-0,3	0	0	1	2	6	0	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	0,0%
17-Estoy atento/a a los problemas, preocupaciones, necesidades y sentimientos de las															
18-Lankideak beren arazoak beste ikuspuntu batetik berraztertu ditzan animatzen ditut	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	3	4	0	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%
18-Estimulo a las personas para que reexaminen sus problemas desde otros puntos de vista															
19-Tratu hurbila eta pertsonalizatua dut lankideekin	2,0	1,8	0,2	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
19-Trato a cada persona de forma cercana y personalizada															
20- Lankideekin harreman ona dut	2,0	1,8	0,2	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
20-Mantengo una buena relación con las personas															
21- Erakunde Autonomoak duen MIBekin konprometituta nago eta horren bultzatzailea naiz	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
21-Estoy comprometido/a y soy transmisor/a de la MVV del OA															
22- Nire lanaren eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza eta kalitatearen ardura dut eta EAn garatzen den kalitateko kudeaketa ereduarekin konprometituta nago	2,0	1,9	0,1	0	0	0	1	8	0	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	88,9%	0,0%
23- Arlo profesionalen garatzen ahalegintzen naiz	2,0	1,8	0,2	0	0	1	1	7	0	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	77,8%	0,0%
23-Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente															
24- Erakunde Autonomoaren proiektuetan borondatez parte hartzen dut	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
24-Participo de forma voluntaria en los proyectos del OA															
25- Erraz egokitzen naiz aldaketetara	1,5	1,7	-0,2	0	0	1	3	5	0	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	0,0%
25-Me adapto fácilmente a los cambios															

78: Resultados de evaluación 360º. Estadísticas Profesora 2

Profesora 3

Resultados (autoevaluación personal)

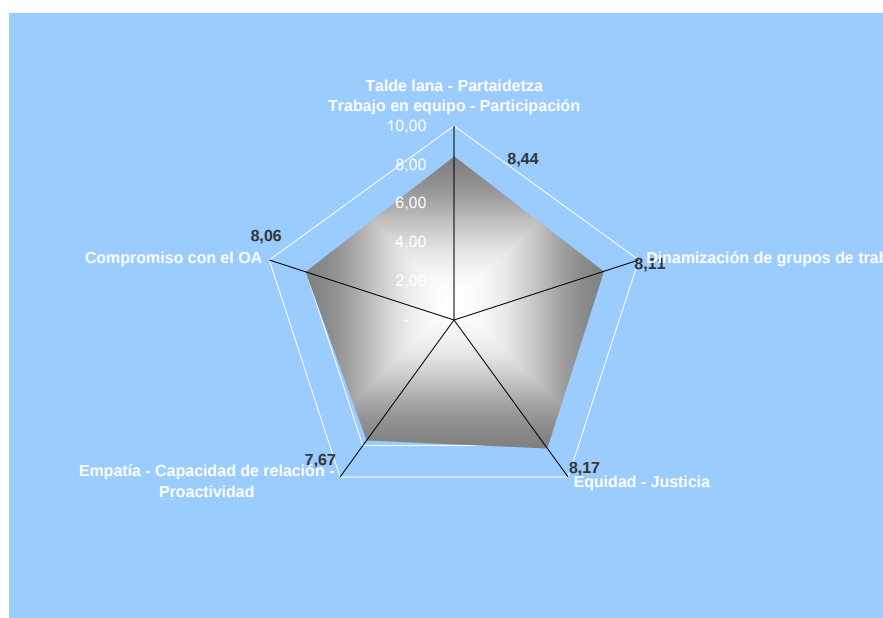
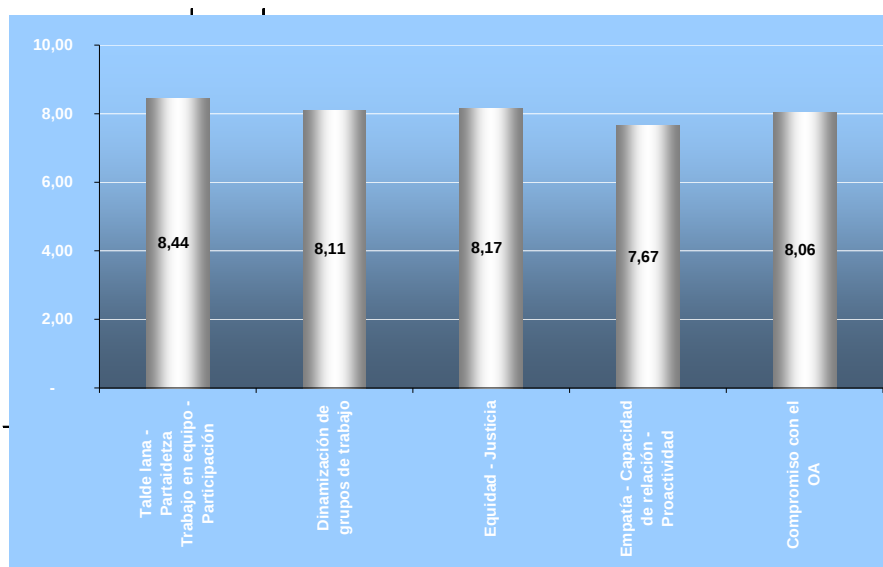
Autoevaluación de competencias											
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo -		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA			
1	1,5	2	1,5	3	1,5	4	1,5	5	1,5		
6	1,5	7	1,5	8	1,5	9	1,5	10	1,5		
11	1,5	12	1	13	1,0	14	1,0	15	1,5		
16	1,5	17	1	18	1,0	19	1,0	20	1,5		
21	1,5	22	1	23	1,0	24	1,5	25	1,5		
Total		7,5		6,0		6,0		6,5		7,5	
Media Ponderada		7,5		6,0		6,0		6,5		7,5	



79: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 3

Resultados (contraste externo)

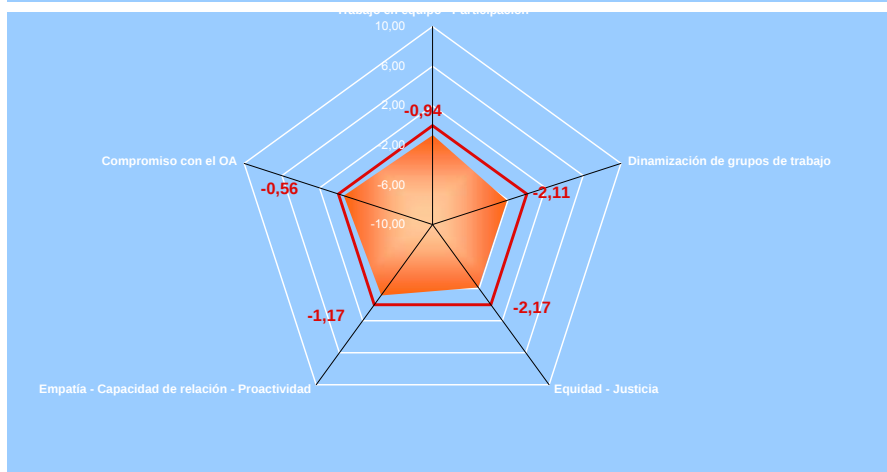
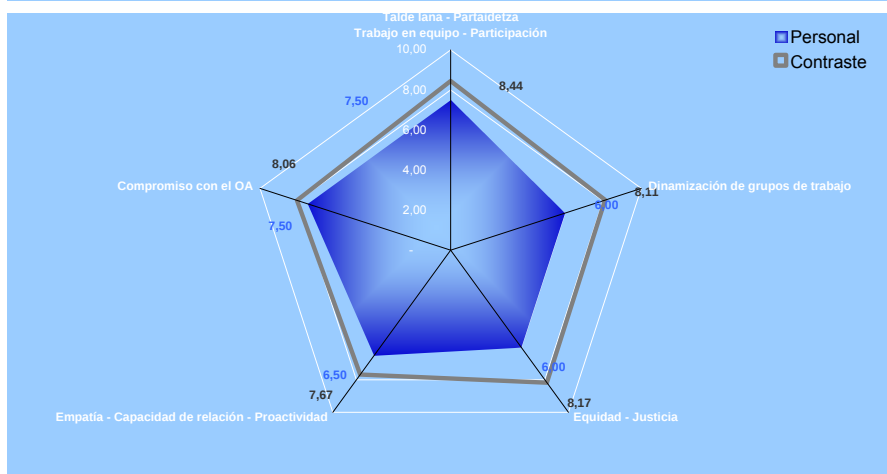
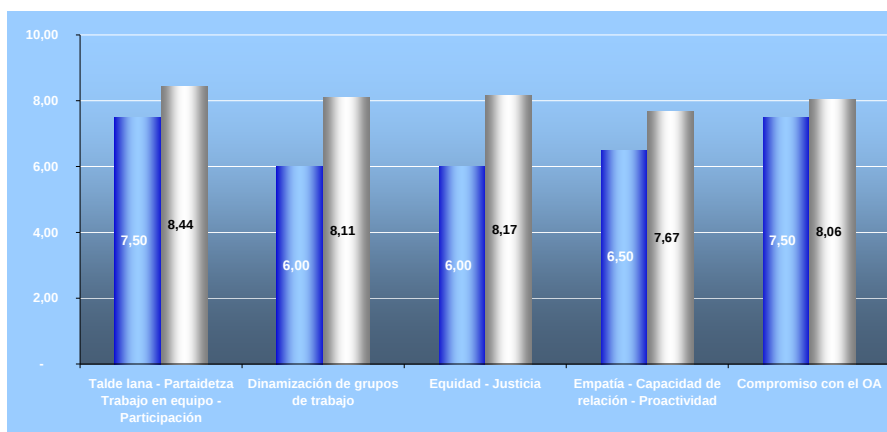
Evaluación de competencias (Contraste)										
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo -		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	1,7	2	1,7	3	1,7	4	1,6	5	1,6	
6	1,6	7	1,5	8	1,6	9	1,6	10	1,6	
11	1,6	12	1,5	13	1,7	14	1,3	15	1,8	
16	1,8	17	1,7	18	1,6	19	1,5	20	1,6	
21	1,8	22	1,7	23	1,6	24	1,6	25	1,5	
Total		76,0		73,0		73,5		69,0		72,5
Media Ponderada		8,4		8,1		8,2		7,7		8,1



80: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 3

Resultados (comparado)

Evaluación de competencias Comparado												
	Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación			Dinamización de grupos de trabajo			Equidad - Justicia			Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		
	P	C		P	C		P	C		P	C	
1	1,5	1,7		2	1,5	1,7	3	1,5	1,7	4	1,5	1,6
6	1,5	1,6		7	1,5	1,5	8	1,5	1,6	9	1,5	1,6
11	1,5	1,6		12	1,0	1,5	13	1,0	1,7	14	1,0	1,3
16	1,5	1,8		17	1,0	1,7	18	1,0	1,6	19	1,0	1,5
21	1,5	1,8		22	1,0	1,7	23	1,0	1,6	24	1,5	1,6
Total	7,5	76,0		6,0	73,0		6,0	73,5		6,5	69,0	
Media Ponderada	7,5	8,4		6,0	8,1		6,0	8,2		6,5	7,7	



81: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 3

Estadísticas

	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
Talde lana - Partaidetza	7,5	8,4	-0,9	0	0	6	16	23	0	0,0%	0,0%	13,3%	35,6%	51,1%	0,0%
Trabajo en equipo - Participación															
Dinamización de grupos de trabajo	6,0	8,1	-2,1	0	0	10	14	21	0	0,0%	0,0%	22,2%	31,1%	46,7%	0,0%
Equidad - Justicia	6,0	8,2	-2,2	0	0	11	11	23	0	0,0%	0,0%	24,4%	24,4%	51,1%	0,0%
Empatía - Capacidad de relación - Proactividad	6,5	7,7	-1,2	0	0	13	16	16	0	0,0%	0,0%	28,9%	35,6%	35,6%	0,0%
Compromiso con el OA	7,5	8,1	-0,6	0	0	10	15	20	0	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%

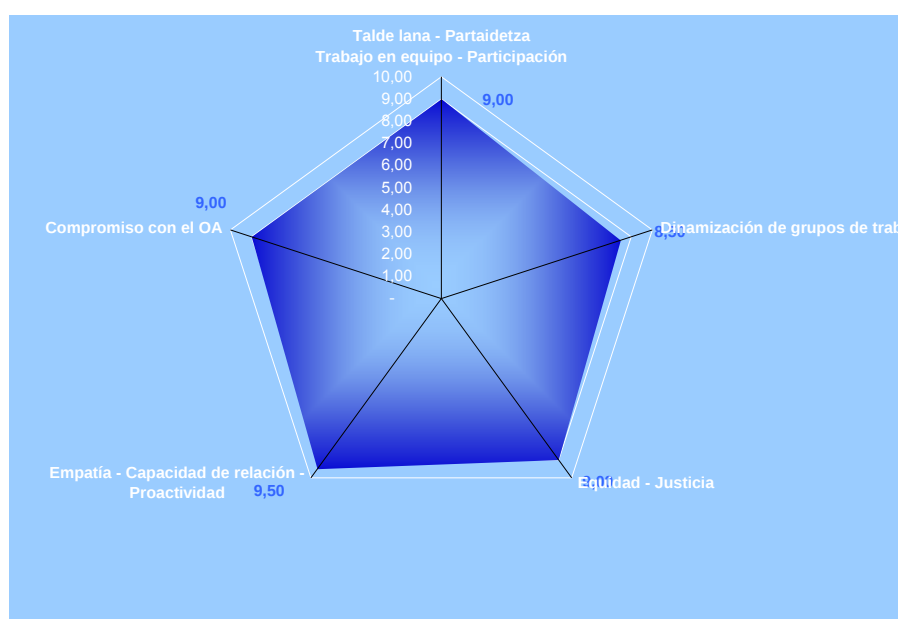
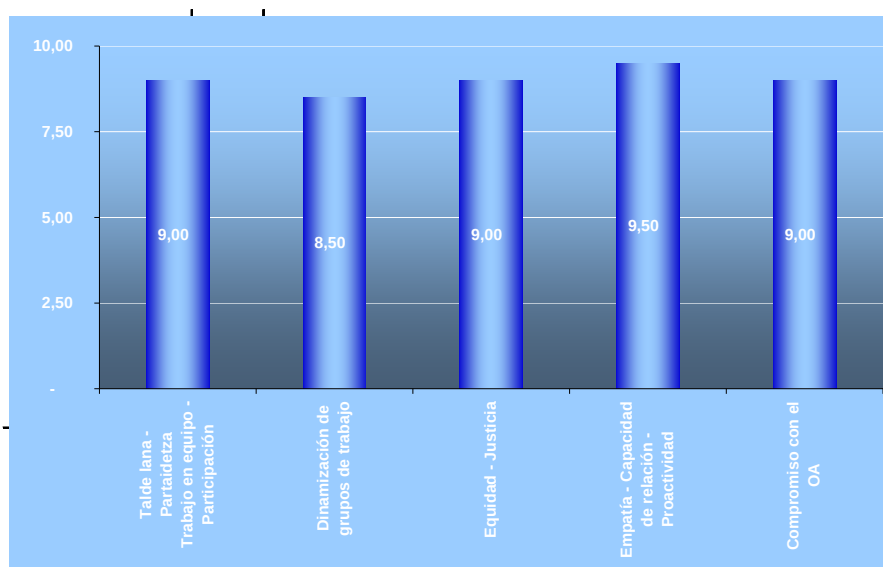
	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
1-Lankideekin lan egiteko gaitasuna dut 1-Demuestro capacidad para trabajar con otras personas	1,5	1,7	-0,2	0	0	2	2	5	0	0,0%	0,0%	22,2%	22,2%	55,6%	0,0%
2- Nire lan taldeetan ekarpenak eta irtenbideak ematen ditut 2-Aporto ideas y soluciones en los grupos de trabajos a los que pertenezco	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	3	4	0	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%
3-Lankideei entzun, bere iritzia eta kritika konstruktiboak gogoan eta gogotsu hartzen ditut 3-Escucho a mis compañeros/as, tengo en cuenta sus opiniones y acepto de buen	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	3	4	0	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%
4-Dagozkidan talde lanak onartzen eta burutzen ditut 4-Asumo, me comprometo y realizo las tareas que me corresponden dentro del grupo	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
5-Lan taldeak eratzean ez dut lankiderik baztertzten 5-No discrimino a ningún compañero/a al organizar grupos de trabajo	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
6-Hobetzeko erronka berrien eragile eta bultzatzailea naiz 6-Promuevo que se propongan nuevos o mayores retos para mejorar	1,5	1,7	-0,2	0	0	1	3	5	0	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	0,0%
7- Inoren ideak onartzeko eta proposatzeko prest nago 7-Estoy dispuesto/a a proponer y aceptar ideas diferentes a las mías	1,5	1,5	0,0	0	0	3	3	3	0	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%
8- Langileekin niregan eta neure gaitasunetan konfiantza agertzea lortzen dut, ondorioz, lan giro egokia sustatzen dut 8-Consigo que las personas confíen en mí y en mis habilidades, y promuevo la	1,0	1,5	-0,5	0	0	4	1	4	0	0,0%	0,0%	44,4%	11,1%	44,4%	0,0%
9-Lan bilerak prestatzen ditut eta markatutako helburuak lortzen dira 9-Preparo las reuniones de trabajo y logramos los objetivos que se han fijado	1,0	1,7	-0,7	0	0	0	5	4	0	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
10- Erakunde Autonomoak antolatutako ekintzak sustatzen ditu eta jardueretan parte hartzen dut 10-Fomento y participo en acciones y actividades que organiza el OA	1,0	1,7	-0,7	0	0	2	2	5	0	0,0%	0,0%	22,2%	22,2%	55,6%	0,0%
11- Esaten dudana eta egiten dudana bat datoz 11-Soy una persona coherente con lo que digo y lo que hago	1,5	1,7	-0,2	0	0	2	2	5	0	0,0%	0,0%	22,2%	22,2%	55,6%	0,0%
12- Langileenganako harremanetan zuzen eta jarrera etikoarekin jokatzten dut 12-Muestro rectitud e integridad cuando me relaciono con los demás mostrando una actitud claramente ética	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	3	4	0	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%
13- Helburuak lortzen direnean bere oniritzia adierazten du 13-Cuando se logran los objetivos demuestro mi reconocimiento	1,0	1,7	-0,7	0	0	1	3	5	0	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	0,0%
14-Pertsona bakoitzaren ezaugarri propioak kontuan hartzen ditut, faboritismo barik 14-Trato a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y sin favoritismos	1,0	1,6	-0,6	0	0	3	2	4	0	0,0%	0,0%	33,3%	22,2%	44,4%	0,0%
15- Bakoitzaren beharrezkoak antzematen ditu eta horren arabera jokatzten dut 15-Identifico las necesidades particulares de las personas y actúo en consonancia	1,0	1,6	-0,6	0	0	3	1	5	0	0,0%	0,0%	33,3%	11,1%	55,6%	0,0%
16- Lankideei lagundu eta babesa eskaintzen diet 16-Apoyo y respaldo a las personas	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	3	4	0	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%
17- Lankideen arazoak, ardurak, beharrezkoak eta sentimenduak antzematen ditut eta egindako iradokizun eta kezak kontuan hartu eta sakon aztertzen ditut.	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	3	4	0	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%
18-Lankideak beren arazoak beste ikuspuntu batetik berraztertut ditzan animatzen ditut 18-Estimulo a las personas para que reexaminen sus problemas desde otros puntos de vista	1,0	1,3	-0,3	0	0	5	2	2	0	0,0%	0,0%	55,6%	22,2%	22,2%	0,0%
19-Tratu hurbila eta pertsonalizatua dut lankideekin 19-Trato a cada persona de forma cercana y personalizada	1,0	1,5	-0,5	0	0	2	5	2	0	0,0%	0,0%	22,2%	55,6%	22,2%	0,0%
20- Lankideekin harreman ona dut 20-Mantengo una buena relación con las personas	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	3	4	0	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%
21- Erakunde Autonomoak duen MIBekin konprometituta nago eta horren bultzatzailea naiz 21-Estoy comprometido/a y soy transmisor/a de la MIV del OA	1,5	1,6	-0,1	0	0	3	2	4	0	0,0%	0,0%	33,3%	22,2%	44,4%	0,0%
22- Nire lanaren eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza eta kalitatearen ardura dut eta EAn garatzen den kalitateko kudeaketa ereduarekin konprometituta nago	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	3	4	0	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%
23- Arlo profesionalen garatzen ahalegintzen naiz 23-Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente	1,5	1,8	-0,3	0	0	1	2	6	0	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	0,0%
24- Erakunde Autonomoaren proiektuetan borondatez parte hartzen dut 24-Participo de forma voluntaria en los proyectos del OA	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
25- Erraz egokitzen naiz aldaketetara 25-Me adapto fácilmente a los cambios	1,5	1,5	0,0	0	0	3	3	3	0	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%

82: Resultados de evaluación 360º. Estadísticas Profesora 3

Profesora 4

Resultados (autoevaluación personal)

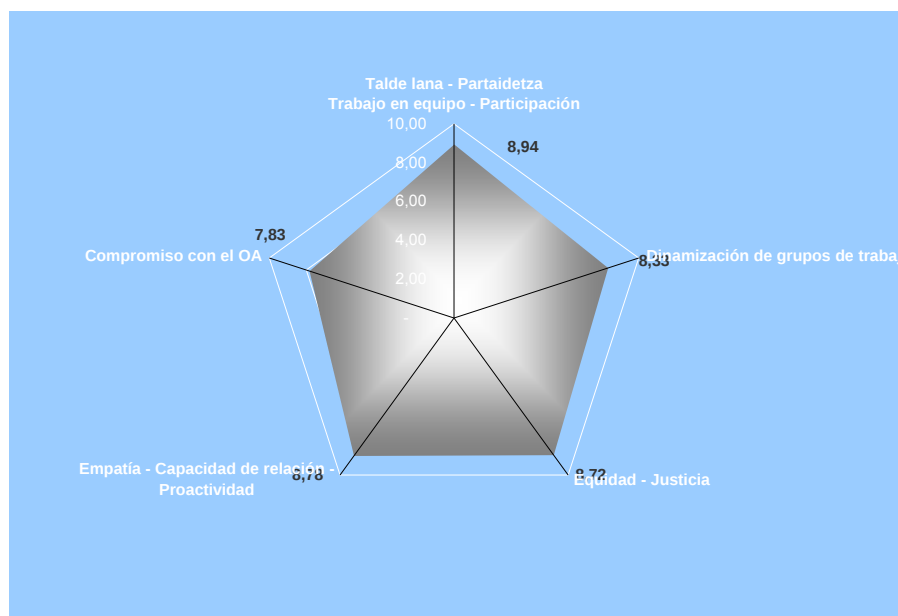
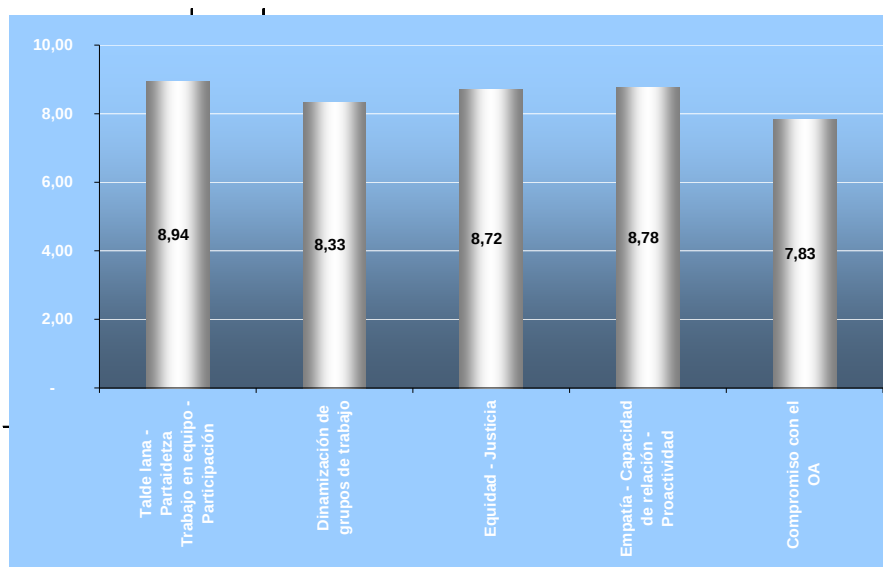
Autoevaluación de competencias											
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación			Dinamización de grupos de trabajo			Equidad - Justicia			Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		
1	2,0		2	1,5		3	2,0		4	2,0	
6	1,5		7	2		8	1,5		9	2,0	
11	1,5		12	1,5		13	2,0		14	1,5	
16	2,0		17	1,5		18	1,5		19	2,0	
21	2,0		22	2		23	2,0		24	2,0	
Total			9,0			8,5			9,0		
Media Ponderada			9,0			8,5			9,0		



83: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 4

Resultados (contraste externo)

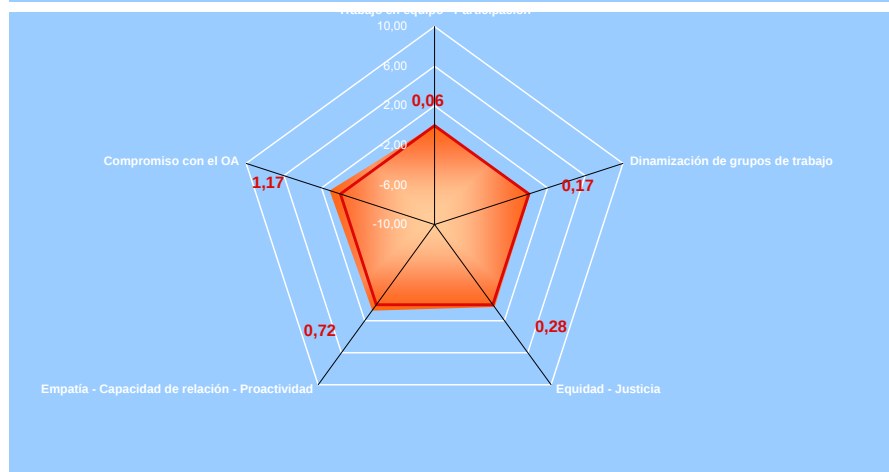
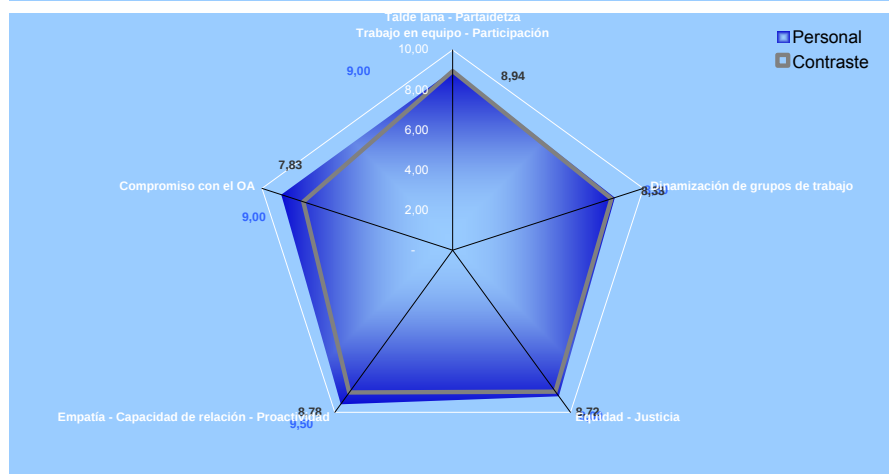
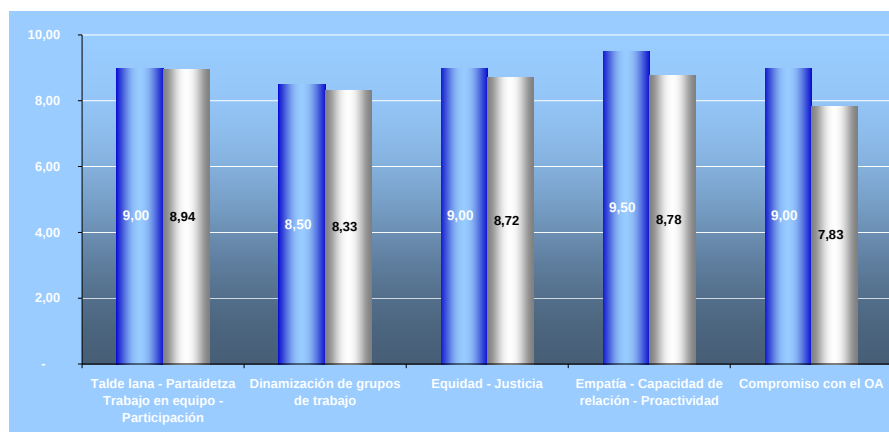
Evaluación de competencias (Contraste)										
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo -		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	1,8	2	1,4	3	1,7	4	1,8	5		1,5
6	1,7	7	1,8	8	1,8	9	1,7	10		1,5
11	1,8	12	1,8	13	1,8	14	1,6	15		1,7
16	1,8	17	1,8	18	1,8	19	1,8	20		1,6
21	1,8	22	1,6	23	1,6	24	1,8	25		1,6
Total		80,5		73,5		78,5		79,0		70,5
Media Ponderada		8,9		8,3		8,7		8,8		7,8



84: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 4

Resultados (comparado)

	Evaluación de competencias Comparado													
	Taldea lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación		Dinamización de grupos de trabajo			Equidad - Justicia			Empatía - Capacidad de relación - Proactividad			Compromiso con el OA		
P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C			
1	2,0	1,8	2	1,5	1,4	3	2,0	1,7	4	2,0	1,8	5	2,0	1,5
6	1,5	1,7	7	2,0	1,8	8	1,5	1,8	9	2,0	1,7	10	2,0	1,5
11	1,5	1,8	12	1,5	1,8	13	2,0	1,8	14	1,5	1,6	15	2,0	1,7
16	2,0	1,8	17	1,5	1,8	18	1,5	1,8	19	2,0	1,8	20	1,5	1,6
21	2,0	1,8	22	2,0	1,6	23	2,0	1,6	24	2,0	1,8	25	1,5	1,6
Total	9,0	80,5	8,5	73,5		9,0	78,5		9,5	79,0		9,0	70,5	
Media Ponderada	9,0	8,9	8,5	8,3		9,0	8,7		9,5	8,8		9,0	7,8	



85: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 4

Estadísticas

	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
Talde lana - Partaidetza	9,0	8,9	0,1	0	0	1	17	27	0	0,0%	0,0%	2,2%	37,8%	60,0%	0,0%
Trabajo en equipo - Participación															
Dinamización de grupos de trabajo	8,5	8,3	0,2	0	0	6	17	21	1	0,0%	0,0%	13,3%	37,8%	46,7%	2,2%
Equidad - Justicia	9,0	8,7	0,3	0	0	2	19	24	0	0,0%	0,0%	4,4%	42,2%	53,3%	0,0%
Empatía - Capacidad de relación - Proactividad	9,5	8,8	0,7	0	0	2	18	25	0	0,0%	0,0%	4,4%	40,0%	55,6%	0,0%
Compromiso con el OA	9,0	7,8	1,2	0	0	11	17	17	0	0,0%	0,0%	24,4%	37,8%	37,8%	0,0%

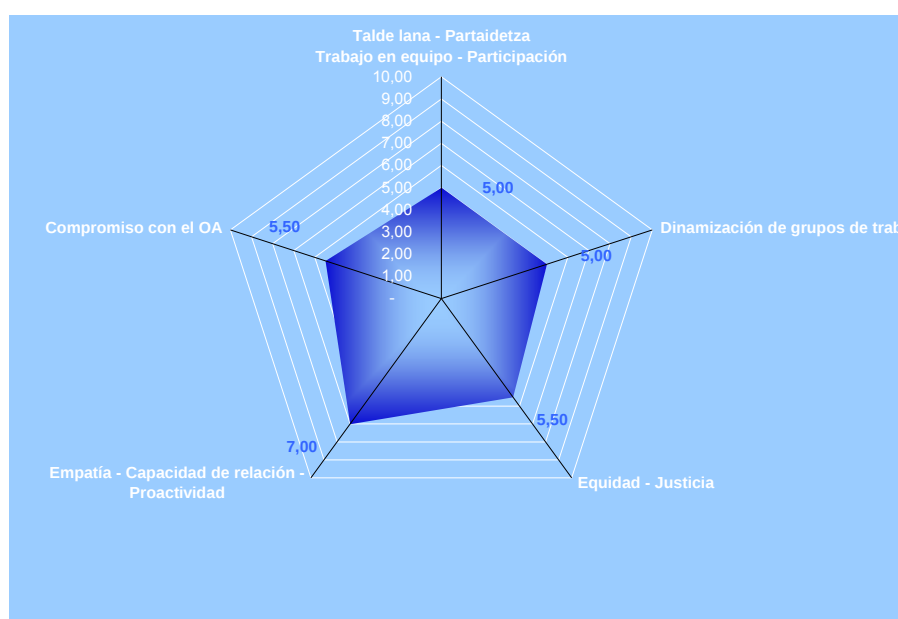
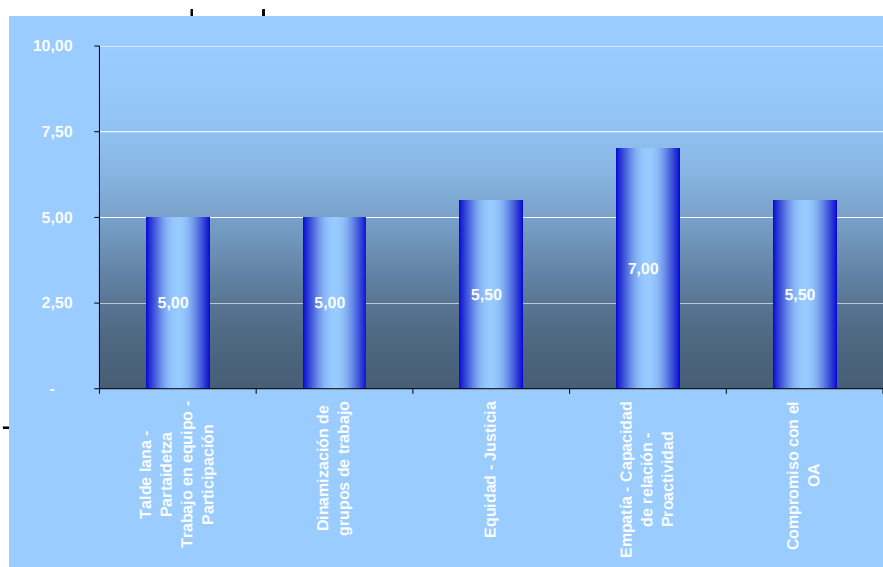
	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
1-Lankideekin lan egiteko gaitasuna dut	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
1-Demuestro capacidad para trabajar con otras personas															
2- Nire lan taldeetan ekarpenak eta irtenbideak ematen ditut	1,5	1,7	-0,2	0	0	1	3	5	0	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	0,0%
2-Aporto ideas y soluciones en los grupos de trabajos a los que pertenezco															
3-Lankideei entzun, bere iritzia eta kritika konstruktiboak gogoan eta gogotsu hartzen ditut	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
3-Escucho a mis compañeros/as, tengo en cuenta sus opiniones y acepto de buen															
4-Dagozkidan talde lanak onartzen eta burutzen ditut	2,0	1,8	0,2	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
4-Asumo, me comprometo y realizo las tareas que me corresponden dentro del grupo															
5-Lan taldeak eratzean ez dut lankiderik bazterten	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
5-No discrimino a ningún compañero/a al organizar grupos de trabajo															
6-Hobetzeko erronka berrien eragile eta bultzatzailea naiz	1,5	1,4	0,1	0	0	4	3	2	0	0,0%	0,0%	44,4%	33,3%	22,2%	0,0%
6-Promuevo que se propongan nuevos o mayores retos para mejorar															
7- Inoren ideak onartzeko eta proposatzeko prest nago	2,0	1,8	0,2	0	0	1	2	6	0	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	0,0%
7-Estoy dispuesto/a a proponer y aceptar ideas diferentes a las mías															
8- Langileek niregan eta neure gaitasunetan konfiantza agertzea lortzen dut, ondorioz, lan giro egokia sustatzen dut	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
8-Consigo que las personas confíen en mí y en mis habilidades, y promuevo la															
9-Lan bilerak prestatzen ditut eta markatutako helburuak lortzen dira	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	5	1	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	55,6%	11,1%
9-Preparo las reuniones de trabajo y logramos los objetivos que se han fijado															
10- Erakunde Autonomoak antolatutako ekintzak sustatzen ditu eta jardueretan parte hartzen dut	2,0	1,6	0,4	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
10-Fomento y participo en acciones y actividades que organiza el OA															
11- Esaten dudana eta egiten dudana bat datoz	2,0	1,7	0,3	0	0	0	5	4	0	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
11-Soy una persona coherente con lo que digo y lo que hago															
12- Langileenganako harremanetan zuzen eta jarrera etikoarekin jokatzeko dut	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
12-Muestro rectitud e integridad cuando me relaciono con los demás mostrando una actitud claramente ética															
13- Helburuak lortzen direnean bere oniritzia adierazten du	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
13-Cuando se logran los objetivos demuestro mi reconocimiento															
14-Pertsona bakoitzaren ezaugarri propioak kontuan hartzen ditut, faboritismo barik	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
14-Trato a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y sin favoritismos															
15- Bakoitzaren beharrezkoak antzematen ditu eta horren arabera jokatzeko dut	2,0	1,6	0,4	0	0	2	4	3	0	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%
15-Identifico las necesidades particulares de las personas y actúo en consonancia															
16- Lankideei lagundu eta babesa eskaintzen diet	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
16-Apoyo y respaldo a las personas															
17- Lankideen arazoak, ardurak, beharrezkoak eta sentimenduak antzematen ditut eta egindako iradokizun eta kezak kontuan hartu eta sakon aztertzen ditut.	2,0	1,7	0,3	0	0	0	5	4	0	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
17-Lankideen arazoak, ardurak, beharrezkoak eta sentimenduak antzematen ditut eta egindako iradokizun eta kezak kontuan hartu eta sakon aztertzen ditut.															
18-Lankideak beren arazoak beste ikuspuntu batetik berraztertut ditzan animatzen ditut	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	4	3	0	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%
18-Estimulo a las personas para que reexaminen sus problemas desde otros puntos de vista															
19-Tratu hurbila eta pertsonalizatua dut lankideekin	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
19-Trato a cada persona de forma cercana y personalizada															
20- Lankideekin harreman ona dut	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
20-Mantengo una buena relación con las personas															
21- Erakunde Autonomoak duen MIBekin konprometituta nago eta horren bultzatzailea naiz	2,0	1,5	0,5	0	0	3	3	3	0	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%
21-Estoy comprometido/a y soy transmisor/a de la MVV del OA															
22- Nire lanaren eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza eta kalitatearen ardura dut eta EAn garatzen den kalitateko kudeaketa ereduarekin konprometituta nago	2,0	1,5	0,5	0	0	3	3	3	0	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%
22- Nire lanaren eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza eta kalitatearen ardura dut eta EAn garatzen den kalitateko kudeaketa ereduarekin konprometituta nago															
23- Arlo profesionalen garatzen ahalegintzen naiz	2,0	1,7	0,3	0	0	2	2	5	0	0,0%	0,0%	22,2%	22,2%	55,6%	0,0%
23-Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente															
24- Erakunde Autonomoaren proiektuetan borondatez parte hartzen dut	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	4	3	0	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%
24-Participo de forma voluntaria en los proyectos del OA															
25- Erraz egokitzen naiz aldaketetara	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
25-Me adapto fácilmente a los cambios															

86: Resultados de evaluación 360º. Estadísticas Profesora 4

Profesora 5

Resultados (autoevaluación personal)

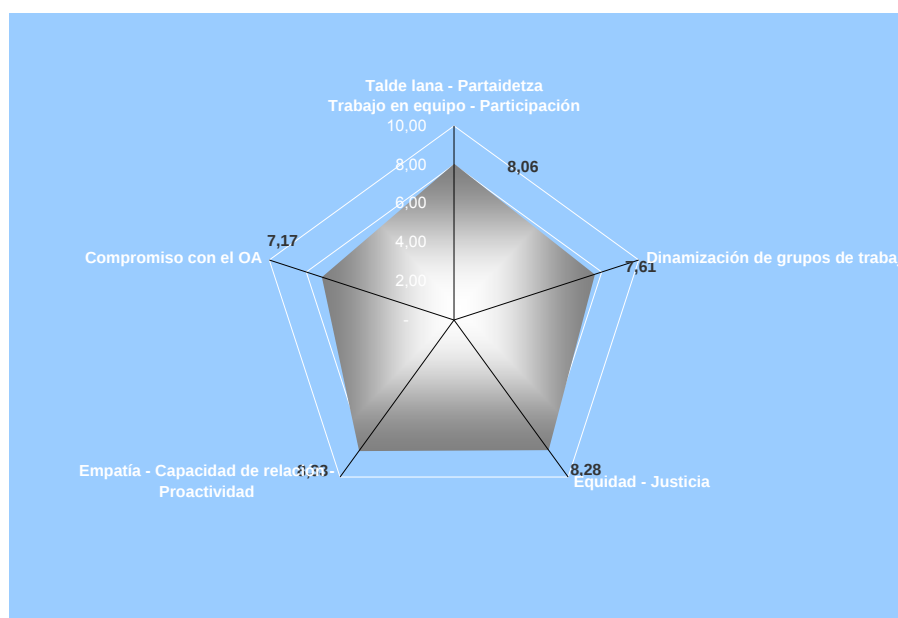
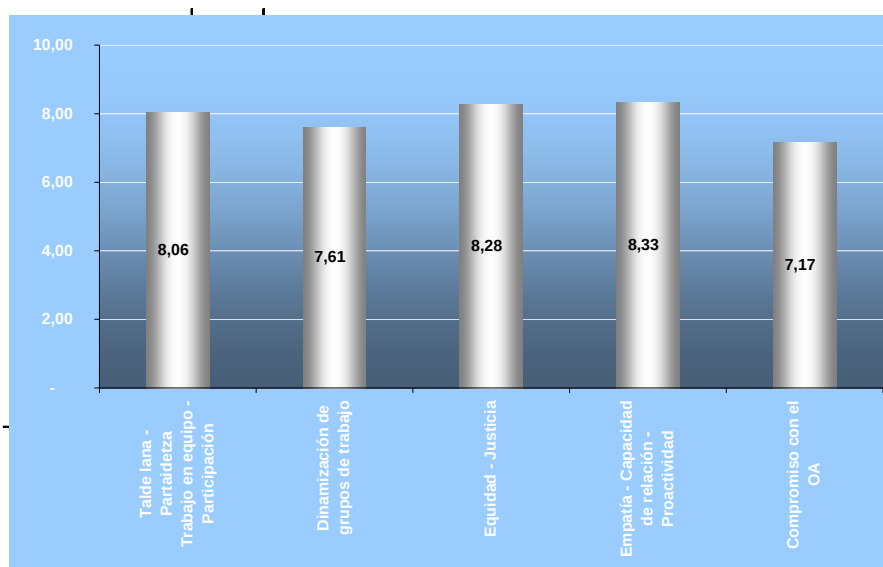
Autoevaluación de competencias											
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación			Dinamización de grupos de trabajo			Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA	
1	1,5	2	1	3	1,0	4	1,5	5	1,5	10	0,5
6	1,0	7	0,5	8	1,0	9	1,0	10	0,5	15	1,5
11	0,5	12	1,5	13	1,5	14	1,5	15	1,5	20	1,5
16	1,5	17	0,5	18	1,0	19	1,5	20	1,5	25	0,5
21	0,5	22	1,5	23	1,0	24	1,5	25	0,5		
Total			5,0			5,5		7,0		5,5	
Media Ponderada			5,0			5,5		7,0		5,5	



87: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 5

Resultados (contraste externo)

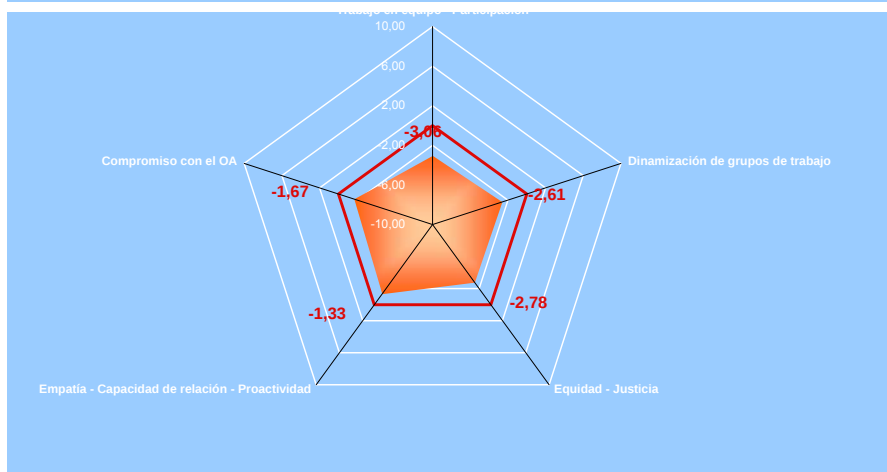
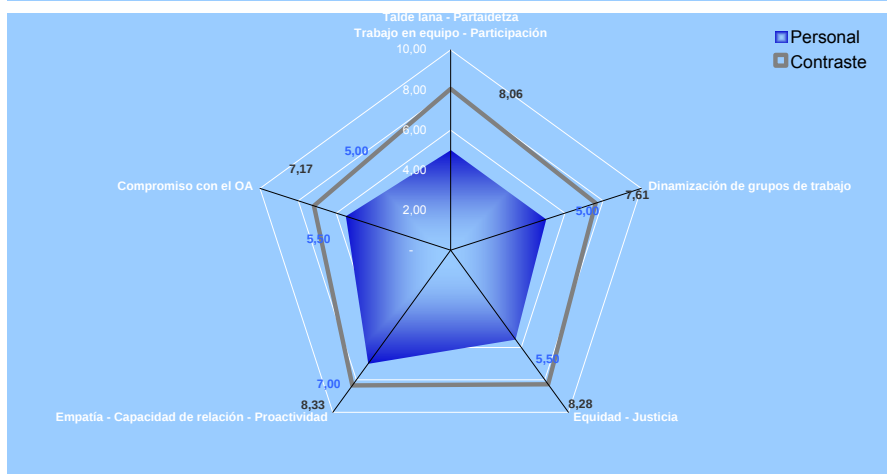
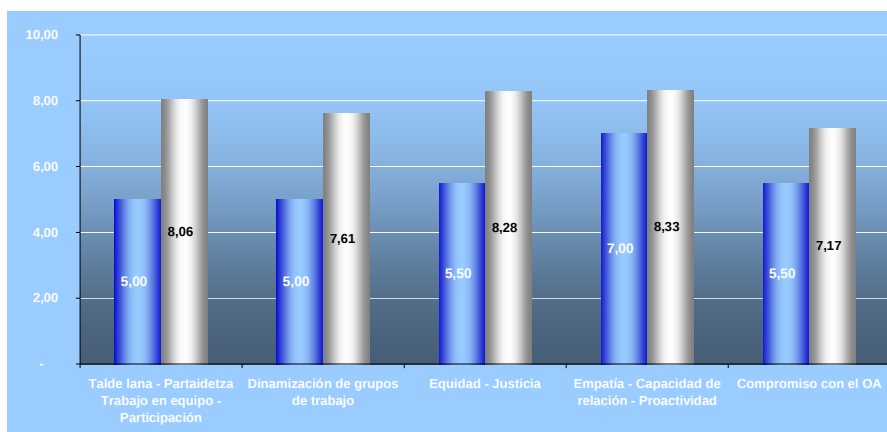
Evaluación de competencias (Contraste)										
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo -		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	1,6	2	1,5	3	1,6	4	1,6	5	1,3	
6	1,6	7	1,6	8	1,8	9	1,6	10	1,2	
11	1,6	12	1,6	13	1,7	14	1,6	15	1,6	
16	1,3	17	1,3	18	1,7	19	1,8	20	1,4	
21	1,9	22	1,7	23	1,6	24	1,8	25	1,6	
Total		72,5		68,5		74,5		75,0		64,5
Media Ponderada		8,1		7,6		8,3		8,3		7,2



88: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 5

Resultados (comparado)

	Evaluación de competencias Comparado																	
	Taldea lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación			Dinamización de grupos de trabajo			Equidad - Justicia			Empatía - Capacidad de relación - Proactividad			Compromiso con el OA					
	P	C		P	C		P	C		P	C		P	C				
1	1,5	1,6		2	1,0	1,5		3	1,0	1,6		4	1,5	1,6		5	1,5	1,3
6	1,0	1,6		7	0,5	1,6		8	1,0	1,8		9	1,0	1,6		10	0,5	1,2
11	0,5	1,6		12	1,5	1,6		13	1,5	1,7		14	1,5	1,6		15	1,5	1,6
16	1,5	1,3		17	0,5	1,3		18	1,0	1,7		19	1,5	1,8		20	1,5	1,4
21	0,5	1,9		22	1,5	1,7		23	1,0	1,6		24	1,5	1,8		25	0,5	1,6
Total	5,0 72,5			5,0 68,5			5,5 74,5			7,0 75,0			5,5 64,5					
Media Ponderada	5,0 8,1			5,0 7,6			5,5 8,3			7,0 8,3			5,5 7,2					



89: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 5

Estadísticas

	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
Talde lana - Partaidetza	5,0	8,1	-3,1	0	0	8	19	18	0	0,0%	0,0%	17,8%	42,2%	40,0%	0,0%
Trabajo en equipo - Participación															
Dinamización de grupos de trabajo	5,0	7,6	-2,6	0	1	10	20	14	0	0,0%	2,2%	22,2%	44,4%	31,1%	0,0%
Equidad - Justicia	5,5	8,3	-2,8	0	0	4	23	18	0	0,0%	0,0%	8,9%	51,1%	40,0%	0,0%
Empatía - Capacidad de relación - Proactividad	7,0	8,3	-1,3	0	0	5	20	20	0	0,0%	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	0,0%
Compromiso con el OA	5,5	7,2	-1,7	0	2	10	25	8	0	0,0%	4,4%	22,2%	55,6%	17,8%	0,0%

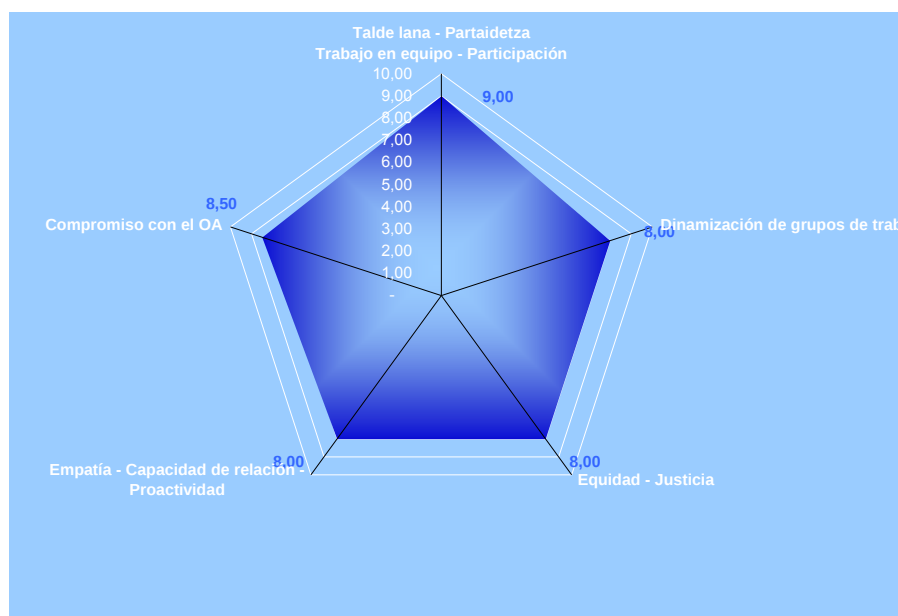
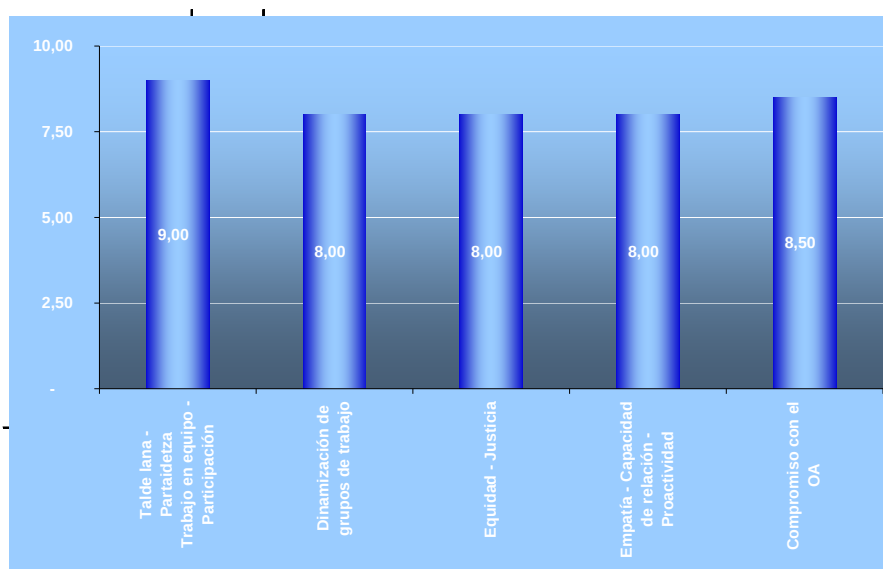
	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
1-Lankideekin lan egiteko gaitasuna dut	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
1-Demuestro capacidad para trabajar con otras personas															
2- Nire lan taldeetan ekarpenak eta irtenbideak ematen ditut	1,0	1,6	-0,6	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
2-Aporto ideas y soluciones en los grupos de trabajos a los que pertenezco															
3-Lankideei entzun, bere iritzia eta kritika konstruktiboak gogoan eta gogotsu hartzen ditut	0,5	1,6	-1,1	0	0	2	4	3	0	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%
3-Escucho a mis compañeros/as, tengo en cuenta sus opiniones y acepto de buen															
4-Dagozkidan talde lanak onartzen eta burutzen ditut	1,5	1,3	0,2	0	0	4	4	1	0	0,0%	0,0%	44,4%	44,4%	11,1%	0,0%
4-Asumo, me comprometo y realizo las tareas que me corresponden dentro del grupo															
5-Lan taldeak eratzean ez dut lankiderik bazterten	0,5	1,9	-1,4	0	0	0	1	8	0	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	88,9%	0,0%
5-No discrimino a ningún compañero/a al organizar grupos de trabajo															
6-Hobetzeko erronka berrien eragile eta bultzatzailea naiz	1,0	1,5	-0,5	0	0	1	7	1	0	0,0%	0,0%	11,1%	77,8%	11,1%	0,0%
6-Promuevo que se propongan nuevos o mayores retos para mejorar															
7- Inoren ideak onartzeko eta proposatzeko prest nago	0,5	1,6	-1,1	0	0	3	2	4	0	0,0%	0,0%	33,3%	22,2%	44,4%	0,0%
7-Estoy dispuesto/a a proponer y aceptar ideas diferentes a las mías															
8- Langileek niregan eta neure gaitasunetan konfiantza agertzea lortzen dut, ondorioz, lan giro egokia sustatzen dut	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	6	2	0	0,0%	0,0%	11,1%	66,7%	22,2%	0,0%
8-Consigo que las personas confíen en mí y en mis habilidades, y promuevo la															
9-Lan bilerak prestatzen ditut eta markatutako helburuak lortzen dira	0,5	1,3	-0,8	0	1	3	3	2	0	0,0%	11,1%	33,3%	33,3%	22,2%	0,0%
9-Preparo las reuniones de trabajo y logramos los objetivos que se han fijado															
10- Erakunde Autonomoak antolatutako ekintzak sustatzen ditu eta jardueretan parte hartzen dut	1,5	1,7	-0,2	0	0	2	2	5	0	0,0%	0,0%	22,2%	22,2%	55,6%	0,0%
10-Fomento y participo en acciones y actividades que organiza el OA															
11- Esaten dudana eta egiten dudana bat datoz	1,0	1,6	-0,6	0	0	3	2	4	0	0,0%	0,0%	33,3%	22,2%	44,4%	0,0%
11-Soy una persona coherente con lo que digo y lo que hago															
12- Langileenganako harremanetan zuzen eta jarrera etikoarekin jokatzeko dut	1,0	1,8	-0,8	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
12-Muestro rectitud e integridad cuando me relaciono con los demás mostrando una actitud claramente ética															
13- Helburuak lortzen direnean bere oniritzia adierazten du	1,5	1,7	-0,2	0	0	0	6	3	0	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%
13-Cuando se logran los objetivos demuestro mi reconocimiento															
14-Pertsona bakoitzaren ezaugarri propioak kontuan hartzen ditut, favorismo barik	1,0	1,7	-0,7	0	0	0	6	3	0	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%
14-Trato a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y sin favoritismos															
15- Bakoitzaren beharrezkoak antzematen ditu eta horren arabera jokatzeko dut	1,0	1,6	-0,6	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
15-Identifico las necesidades particulares de las personas y actúo en consonancia															
16- Lankideei lagundu eta babesa eskaintzen diet	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	6	2	0	0,0%	0,0%	11,1%	66,7%	22,2%	0,0%
16-Apoyo y respaldo a las personas															
17- Lankideen arazoak, ardurak, beharrezkoak eta sentimenduak antzematen ditut eta egindako iradokizun eta kezak kontuan hartu eta sakon aztertzen ditut.	1,0	1,6	-0,6	0	0	1	6	2	0	0,0%	0,0%	11,1%	66,7%	22,2%	0,0%
18-Lankideak beren arazoak beste ikuspuntu batetik berraztertuko dituzan animatzen ditut	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	4	3	0	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%
18-Estimulo a las personas para que reexaminen sus problemas desde otros puntos de vista															
19-Tratu hurbila eta pertsonalizatua dut lankideekin	1,5	1,8	-0,3	0	0	1	1	7	0	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	77,8%	0,0%
19-Trato a cada persona de forma cercana y personalizada															
20- Lankideekin harreman ona dut	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
20-Mantengo una buena relación con las personas															
21- Erakunde Autonomoak duen MIBekin konprometituta nago eta horren bultzatzailea naiz	1,5	1,3	0,2	0	1	2	6	0	0	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	0,0%	0,0%
21-Estoy comprometido/a y soy transmisor/a de la MVV del OA															
22- Nire lanaren eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza eta kalitatearen ardura dut eta EAn garatzen den kalitateko kudeaketa ereduarekin konprometituta nago	0,5	1,2	-0,7	0	1	3	5	0	0	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	0,0%	0,0%
23- Arlo profesionalen garatzen ahalegintzen naiz	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
23-Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente															
24- Erakunde Autonomoaren proiektuetan borondatez parte hartzen dut	1,5	1,4	0,1	0	0	3	4	2	0	0,0%	0,0%	33,3%	44,4%	22,2%	0,0%
24-Participo de forma voluntaria en los proyectos del OA															
25- Erraz egokitzen naiz aldaketetara	0,5	1,6	-1,1	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
25-Me adapto fácilmente a los cambios															

90: Resultados de evaluación 360º. Estadísticas Profesora 5

Profesora 6

Resultados (autoevaluación personal)

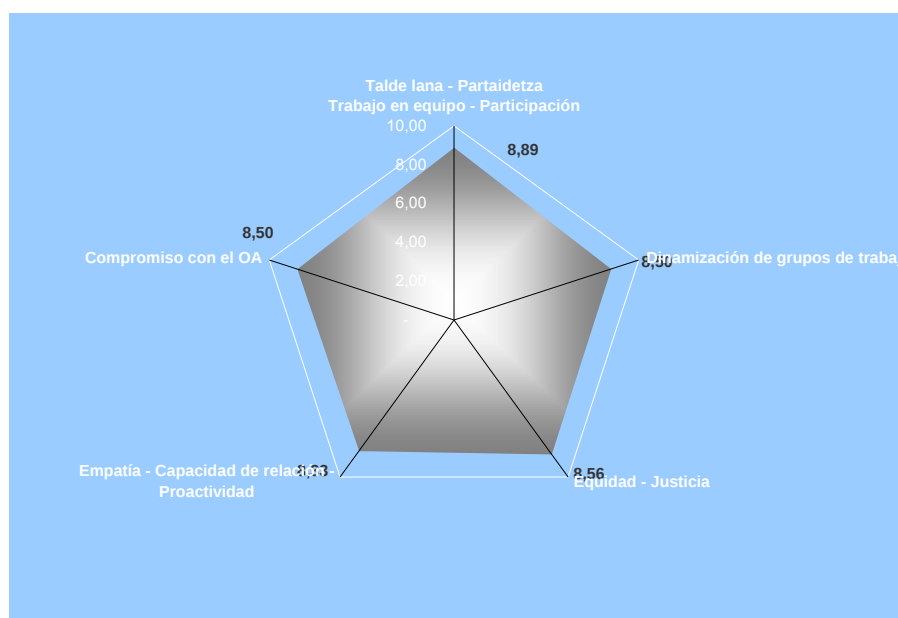
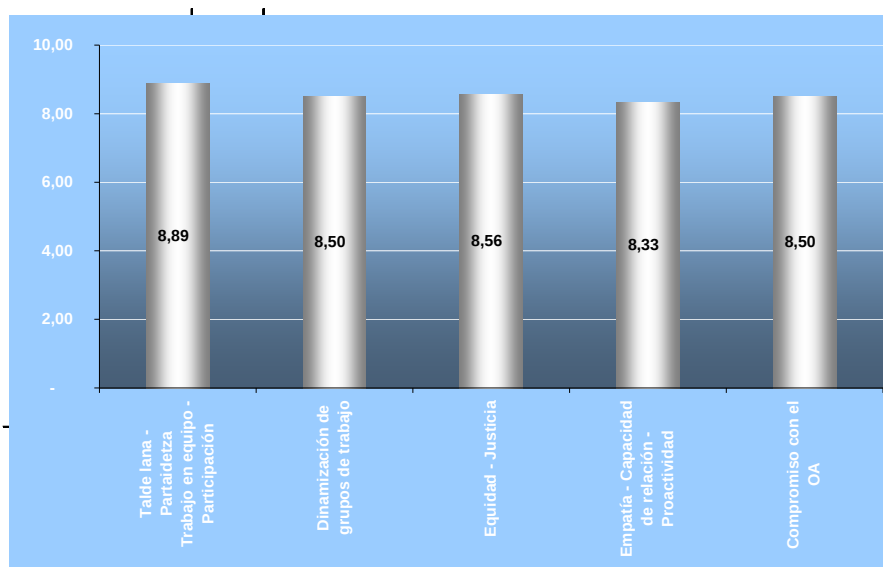
Autoevaluación de competencias											
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA			
1	2,0	2	1	3	1,5	4	2,0	5	1,5		
6	1,5	7	2	8	2,0	9	1,5	10	1,5		
11	1,5	12	1,5	13	1,5	14	1,0	15	1,5		
16	2,0	17	1,5	18	1,5	19	1,5	20	2,0		
21	2,0	22	2	23	1,5	24	2,0	25	2,0		
Total		9,0		8,0		8,0		8,0		8,5	
Media Ponderada		9,0		8,0		8,0		8,0		8,5	



91: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 6

Resultados (contraste externo)

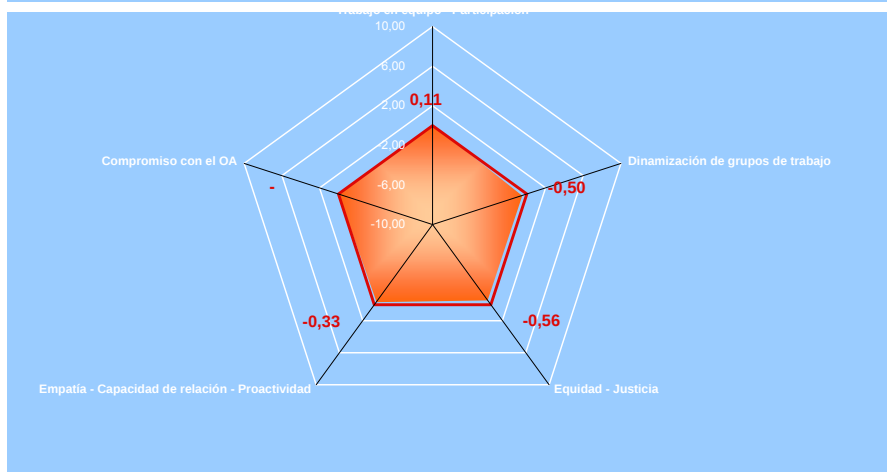
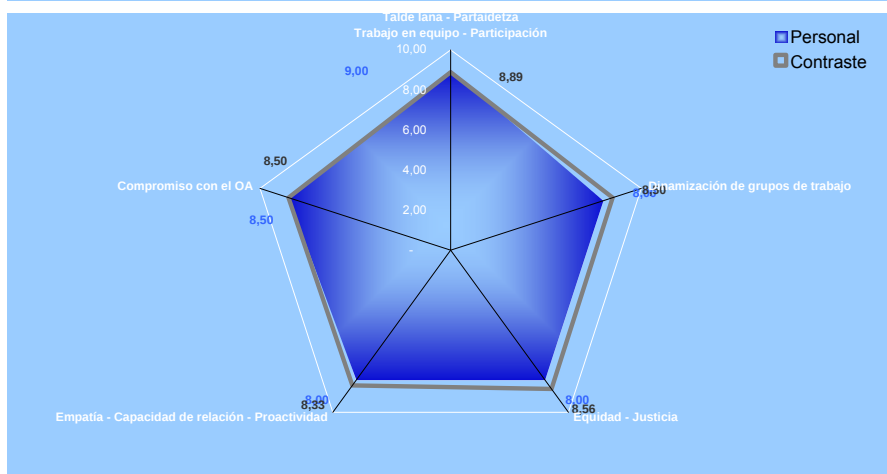
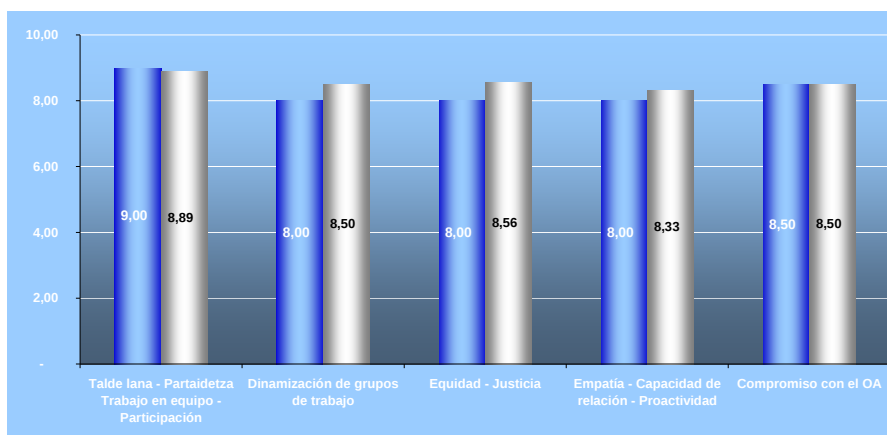
Evaluación de competencias (Contraste)										
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo -		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	1,9	2	1,6	3	1,8	4	1,7	5		1,7
6	1,6	7	1,8	8	1,8	9	1,5	10		1,6
11	1,7	12	1,7	13	1,7	14	1,6	15		1,8
16	1,8	17	1,8	18	1,7	19	1,8	20		1,7
21	1,8	22	1,7	23	1,6	24	1,8	25		1,8
Total		80,0		76,5		77,0		75,0		76,5
Media Ponderada		8,9		8,5		8,6		8,3		8,5



92: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 6

Resultados (comparado)

	Evaluación de competencias Comparado														
	Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación			Dinamización de grupos de trabajo			Equidad - Justicia			Empatía - Capacidad de relación - Proactividad			Compromiso con el OA		
	P	C		P	C		P	C		P	C		P	C	
1	2,0	1,9	2	1,0	1,6	3	1,5	1,8	4	2,0	1,7	5	1,5	1,7	
6	1,5	1,6	7	2,0	1,8	8	2,0	1,8	9	1,5	1,5	10	1,5	1,6	
11	1,5	1,7	12	1,5	1,7	13	1,5	1,7	14	1,0	1,6	15	1,5	1,8	
16	2,0	1,8	17	1,5	1,8	18	1,5	1,7	19	1,5	1,8	20	2,0	1,7	
21	2,0	1,8	22	2,0	1,7	23	1,5	1,6	24	2,0	1,8	25	2,0	1,8	
Total	9,0	8,0	8,0	76,5	8,0	77,0	8,0	75,0	8,5	76,5					
Media Ponderada	9,0	8,9	8,0	8,5	8,0	8,6	8,0	8,3	8,5	8,5					



93: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 6

Estadísticas

	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
Talde lana - Partaidetza	9,0	8,9	0,1	0	0	3	14	28	0	0,0%	0,0%	6,7%	31,1%	62,2%	0,0%
Trabajo en equipo - Participación															
Dinamización de grupos de trabajo	8,0	8,5	-0,5	0	0	6	15	24	0	0,0%	0,0%	13,3%	33,3%	53,3%	0,0%
Equidad - Justicia	8,0	8,6	-0,6	0	0	3	20	22	0	0,0%	0,0%	6,7%	44,4%	48,9%	0,0%
Empatía - Capacidad de relación - Proactividad	8,0	8,3	-0,3	0	0	7	16	22	0	0,0%	0,0%	15,6%	35,6%	48,9%	0,0%
Compromiso con el OA	8,5	8,5	0,0	0	0	5	17	23	0	0,0%	0,0%	11,1%	37,8%	51,1%	0,0%

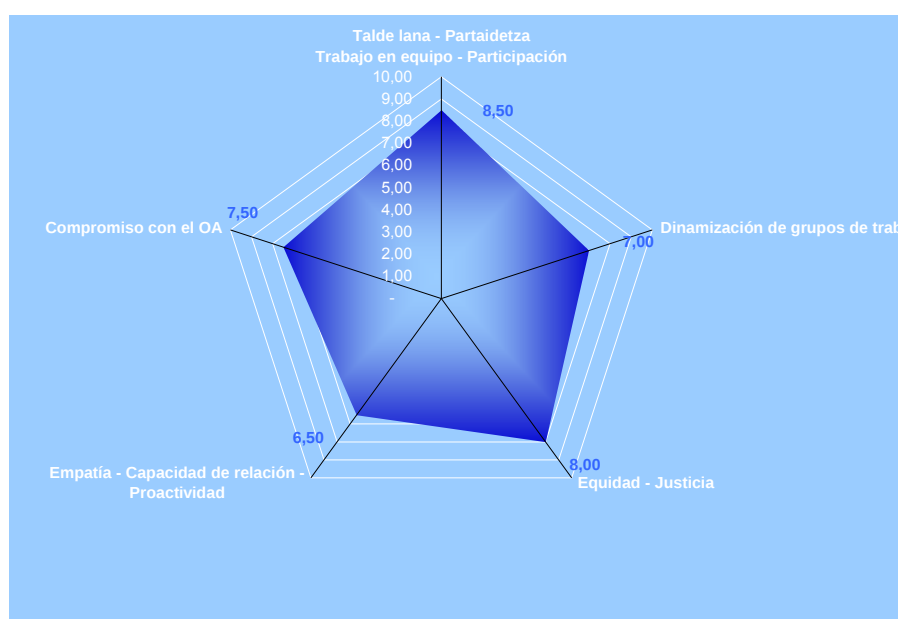
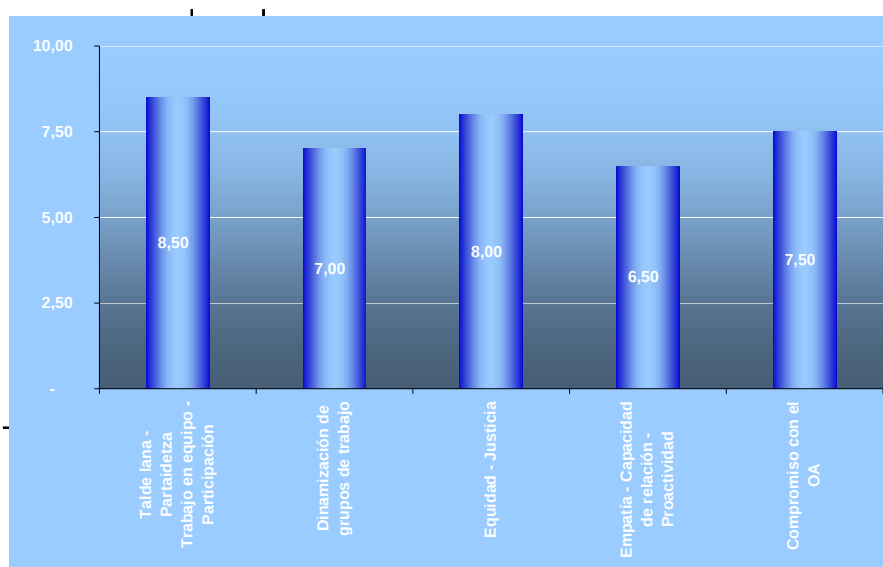
	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
1-Lankideekin lan egiteko gaitasuna dut	2,0	1,9	0,1	0	0	0	2	7	0	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	0,0%
1-Demuestro capacidad para trabajar con otras personas															
2- Nire lan taldeetan ekarpenak eta irtenbideak ematen ditut	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	3	4	0	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%
2-Aporto ideas y soluciones en los grupos de trabajos a los que pertenezco															
3-Lankideei entzun, bere iritziak eta kritika konstruktiboak gogoan eta gogotsu hartzen ditut	1,5	1,7	-0,2	0	0	0	5	4	0	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
3-Escucho a mis compañeros/as, tengo en cuenta sus opiniones y acepto de buen															
4-Dagozkidan talde lanak onartzen eta burutzen ditut	2,0	1,8	0,2	0	0	1	1	7	0	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	77,8%	0,0%
4-Asumo, me comprometo y realizo las tareas que me corresponden dentro del grupo															
5-Lan taldeak eratzean ez dut lankiderik baztertzten	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
5-No discrimino a ningún compañero/a al organizar grupos de trabajo															
6-Hobetzeko erronka berrien eragile eta bultzatzailea naiz	1,0	1,6	-0,6	0	0	2	4	3	0	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%
6-Promuevo que se propongan nuevos o mayores retos para mejorar															
7- Inoren ideak onartzeko eta proposatzeko prest nago	2,0	1,8	0,2	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
7-Estoy dispuesto/a a proponer y aceptar ideas diferentes a las mías															
8- Langileek niregan eta neure gaitasunetan konfiantza agertzea lortzen dut, ondorioz, lan giro egokia sustatzen dut	1,5	1,7	-0,2	0	0	2	2	5	0	0,0%	0,0%	22,2%	22,2%	55,6%	0,0%
8-Consigo que las personas confíen en mí y en mis habilidades, y promuevo la															
9-Lan bilerak prestatzen ditut eta markatutako helburuak lortzen dira	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
9-Preparo las reuniones de trabajo y logramos los objetivos que se han fijado															
10- Erakunde Autonomoak antolatutako ekintzak sustatzen ditut eta jardueretan parte hartzen dut	2,0	1,7	0,3	0	0	2	2	5	0	0,0%	0,0%	22,2%	22,2%	55,6%	0,0%
10-Fomento y participo en acciones y actividades que organiza el OA															
11- Esaten dudana eta egiten dudana bat datoz	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
11-Soy una persona coherente con lo que digo y lo que hago															
12- Langileenganako harremanetan zuzen eta jarrera etikoarekin jokatzten ditut	2,0	1,8	0,2	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
12-Muestro rectitud e integridad cuando me relaciono con los demás mostrando una actitud claramente ética															
13- Helburuak lortzen direnean bere oniritzia adierazten du	1,5	1,7	-0,2	0	0	1	4	4	0	0,0%	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	0,0%
13-Cuando se logran los objetivos demuestro mi reconocimiento															
14-Pertsona bakoitzaren ezaugarri propioak kontuan hartzen ditut, faboritismo barik	1,5	1,7	-0,2	0	0	0	5	4	0	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
14-Trato a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y sin favoritismos															
15- Bakoitzaren beharrezkanak antzematen ditut eta horren arabera jokatzten ditut	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	3	4	0	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%
15-Identifico las necesidades particulares de las personas y actúo en consonancia															
16- Lankideei lagundu eta babesa eskaintzen diet	2,0	1,7	0,3	0	0	2	2	5	0	0,0%	0,0%	22,2%	22,2%	55,6%	0,0%
16-Apoyo y respaldo a las personas															
17- Lankideen arazoak, ardurak, beharrezkanak eta sentimenduak antzematen ditut eta egindako iradokizun eta kezak kontuan hartu eta sakon aztertzen ditut.	1,5	1,5	0,0	0	0	2	5	2	0	0,0%	0,0%	22,2%	55,6%	22,2%	0,0%
18-Lankideak beren arazoak beste ikuspuntu batetik berraztertut ditzan animatzen ditut	1,0	1,6	-0,6	0	0	2	4	3	0	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%
18-Estimulo a las personas para que reexaminen sus problemas desde otros puntos de vista															
19-Tratu hurbila eta pertsonalizatua dut lankideekin	1,5	1,8	-0,3	0	0	1	2	6	0	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	0,0%
19-Trato a cada persona de forma cercana y personalizada															
20- Lankideekin harreman ona dut	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
20-Mantengo una buena relación con las personas															
21- Erakunde Autonomoak duen MIBekin konprometituta nago eta horren bultzatzailea naiz	1,5	1,7	-0,2	0	0	1	4	4	0	0,0%	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	0,0%
21-Estoy comprometido/a y soy transmisor/a de la MVV del OA															
22- Nire lanaren eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza eta kalitatearen ardura dut eta EAn garatzen den kalitateko kudeaketa ereduarekin konprometituta nago	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	3	4	0	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%
23- Arlo profesionalen garatzen ahalegintzen naiz	1,5	1,8	-0,3	0	0	1	2	6	0	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	0,0%
23-Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente															
24- Erakunde Autonomoaren proiektuetan borondatez parte hartzen dut	2,0	1,7	0,3	0	0	1	4	4	0	0,0%	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	0,0%
24-Participo de forma voluntaria en los proyectos del OA															
25- Erraz egokitzen naiz aldaketetara	2,0	1,8	0,2	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
25-Me adapto fácilmente a los cambios															

94: Resultados de evaluación 360º. Estadísticas Profesora 6

Profesora 7

Resultados (autoevaluación personal)

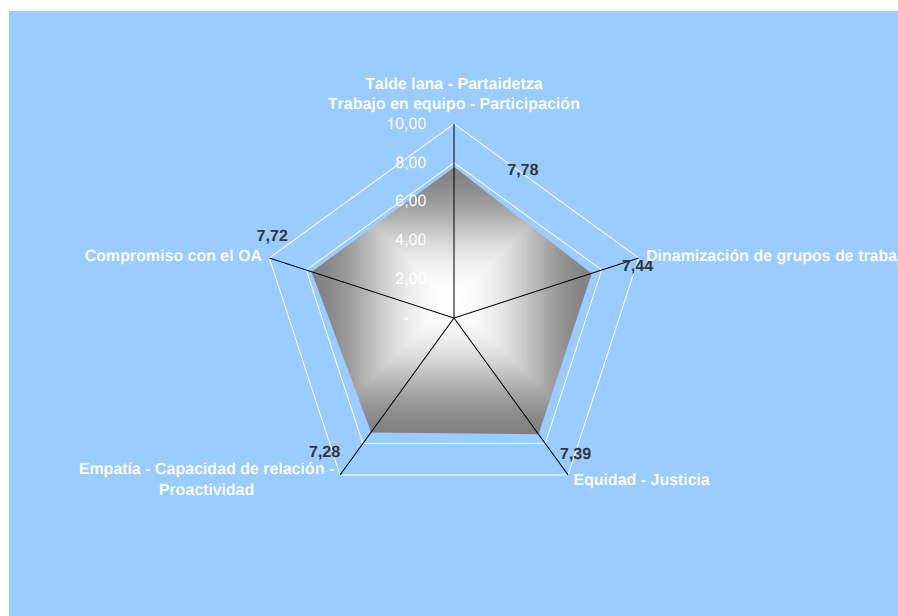
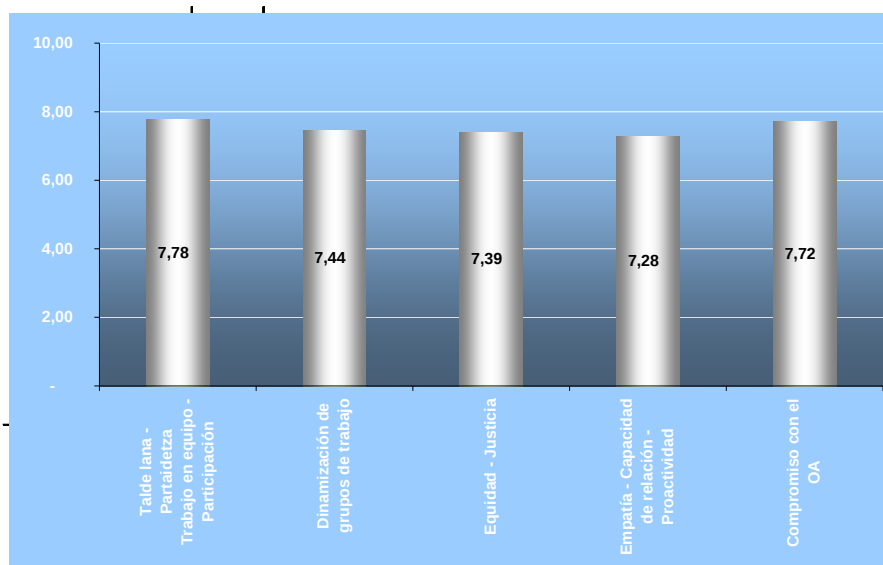
Autoevaluación de competencias										
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo -		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	1,5	2	1,5	3	1,5	4	1,5	5	1,5	
6	1,5	7	1	8	1,5	9	1,0	10	1,5	
11	1,5	12	1	13	1,5	14	1,0	15	1,5	
16	2,0	17	1,5	18	2,0	19	1,5	20	1,5	
21	2,0	22	2	23	1,5	24	1,5	25	1,5	
Total		8,5		7,0		8,0		6,5		7,5
Media Ponderada		8,5		7,0		8,0		6,5		7,5



95: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 7

Resultados (contraste externo)

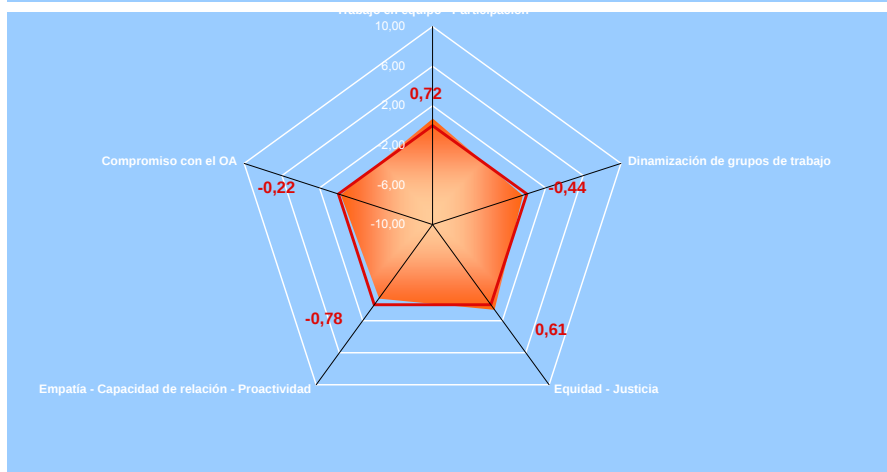
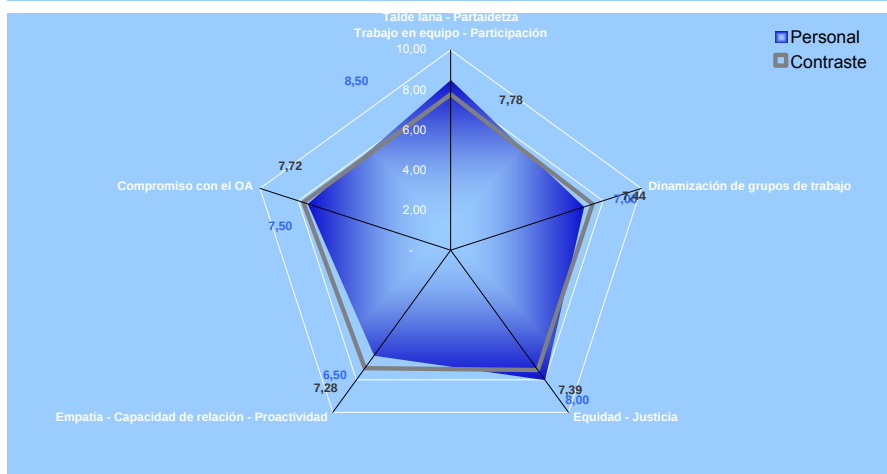
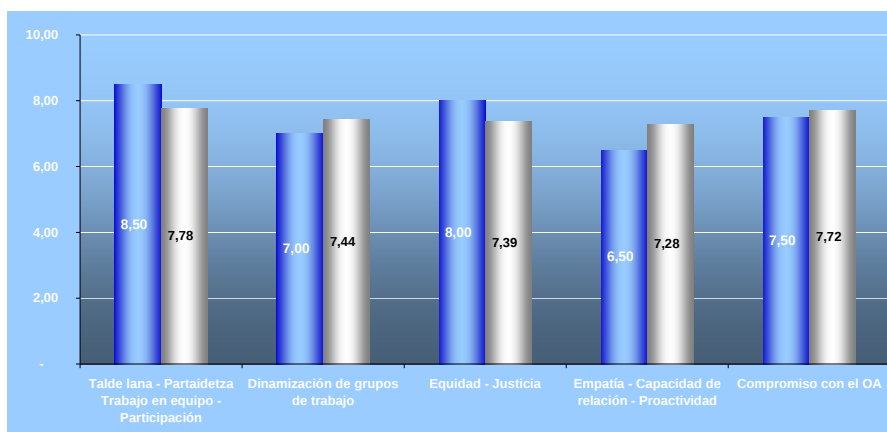
Evaluación de competencias (Contraste)										
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo -		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	1,3	2	1,4	3	1,4	4	1,6	5	1,6	
6	1,7	7	1,2	8	1,6	9	1,3	10	1,6	
11	1,2	12	1,3	13	1,4	14	1,3	15	1,5	
16	1,8	17	1,8	18	1,6	19	1,6	20	1,7	
21	1,7	22	1,7	23	1,4	24	1,6	25	1,4	
Total		70,0		67,0		66,5		65,5		69,5
Media Ponderada		7,8		7,4		7,4		7,3		7,7



96: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 7

Resultados (comparado)

Evaluación de competencias Comparado												
	Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación			Dinamización de grupos de trabajo			Equidad - Justicia			Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		
	P	C		P	C		P	C		P	C	
1	1,5	1,3		2	1,5	1,4	3	1,5	1,4	4	1,5	1,6
6	1,5	1,7		7	1,0	1,2	8	1,5	1,6	9	1,0	1,3
11	1,5	1,2		12	1,0	1,3	13	1,5	1,4	14	1,0	1,3
16	2,0	1,8		17	1,5	1,8	18	2,0	1,6	19	1,5	1,6
21	2,0	1,7		22	2,0	1,7	23	1,5	1,4	24	1,5	1,6
Total	8,5	7,0		7,0	6,7		8,0	6,6		6,5	6,5	
Media Ponderada	8,5	7,8		7,0	7,4		8,0	7,4		6,5	7,3	



97: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 7

Estadísticas

	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
Talde lana - Partaidetza	8,5	7,8	0,7	0	1	9	19	16	0	0,0%	2,2%	20,0%	42,2%	35,6%	0,0%
Trabajo en equipo - Participación															
Dinamización de grupos de trabajo	7,0	7,4	-0,4	0	1	10	23	11	0	0,0%	2,2%	22,2%	51,1%	24,4%	0,0%
Equidad - Justicia	8,0	7,4	0,6	0	0	13	21	11	0	0,0%	0,0%	28,9%	46,7%	24,4%	0,0%
Empatía - Capacidad de relación - Proactividad	6,5	7,3	-0,8	0	1	11	24	9	0	0,0%	2,2%	24,4%	53,3%	20,0%	0,0%
Compromiso con el OA	7,5	7,7	-0,2	0	0	9	23	13	0	0,0%	0,0%	20,0%	51,1%	28,9%	0,0%

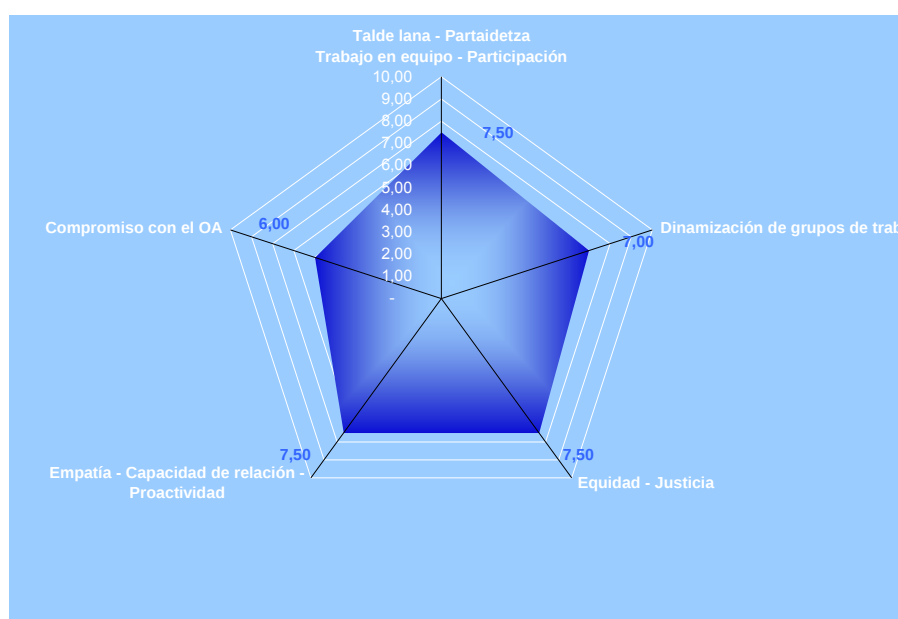
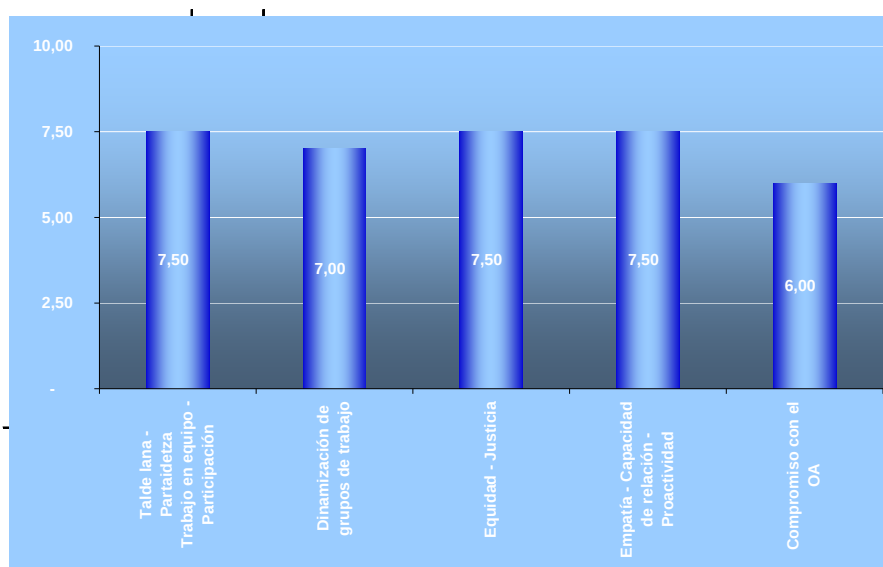
	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
1-Lankideekin lan egiteko gaitasuna dut	1,5	1,3	0,2	0	0	4	4	1	0	0,0%	0,0%	44,4%	44,4%	11,1%	0,0%
1-Demuestro capacidad para trabajar con otras personas															
2- Nire lan taldeetan ekarpenak eta irtenbideak ematen ditut	1,5	1,7	-0,2	0	0	0	6	3	0	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%
2-Aporto ideas y soluciones en los grupos de trabajos a los que pertenezco															
3-Lankideei entzun, bere iritzia eta kritika konstruktiboak gogoan eta gogotsu hartzen ditut	1,5	1,2	0,3	0	1	4	3	1	0	0,0%	11,1%	44,4%	33,3%	11,1%	0,0%
3-Escucho a mis compañeros/as, tengo en cuenta sus opiniones y acepto de buen															
4-Dagozkidan talde lanak onartzen eta burutzen ditut	2,0	1,8	0,2	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
4-Asumo, me comprometo y realizo las tareas que me corresponden dentro del grupo															
5-Lan taldeak eratzean ez dut lankiderik baztertzten	2,0	1,7	0,3	0	0	1	3	5	0	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	0,0%
5-No discrimino a ningún compañero/a al organizar grupos de trabajo															
6-Hobetzeko erronka berrien eragile eta bultzatzailea naiz	1,5	1,4	0,1	0	0	2	6	1	0	0,0%	0,0%	22,2%	66,7%	11,1%	0,0%
6-Promuevo que se propongan nuevos o mayores retos para mejorar															
7- Inoren ideak onartzeko eta proposatzeko prest nago	1,0	1,2	-0,2	0	0	6	2	1	0	0,0%	0,0%	66,7%	22,2%	11,1%	0,0%
7-Estoy dispuesto/a a proponer y aceptar ideas diferentes a las mías															
8- Langileek niregan eta neure gaitasunetan konfiantza agertzea lortzen dut, ondorioz, lan giro egokia sustatzen dut	1,0	1,3	-0,3	0	1	2	5	1	0	0,0%	11,1%	22,2%	55,6%	11,1%	0,0%
8-Consigo que las personas confíen en mí y en mis habilidades, y promuevo la															
9-Lan bilerak prestatzen ditut eta markatutako helburuak lortzen dira	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
9-Preparo las reuniones de trabajo y logramos los objetivos que se han fijado															
10- Erakunde Autonomoak antolatutako ekintzak sustatzen ditu eta jardueretan parte hartzen dut	2,0	1,7	0,3	0	0	0	6	3	0	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%
10-Fomento y participo en acciones y actividades que organiza el OA															
11- Esaten dudana eta egiten dudana bat datoz	1,5	1,4	0,1	0	0	3	4	2	0	0,0%	0,0%	33,3%	44,4%	22,2%	0,0%
11-Soy una persona coherente con lo que digo y lo que hago															
12- Langileenganako harremanetan zuzen eta jarrera etikoarekin jokatzten dut	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	6	2	0	0,0%	0,0%	11,1%	66,7%	22,2%	0,0%
12-Muestro rectitud e integridad cuando me relaciono con los demás mostrando una actitud claramente ética															
13- Helburuak lortzen direnean bere oniritzia adierazten du	1,5	1,4	0,1	0	0	4	2	3	0	0,0%	0,0%	44,4%	22,2%	33,3%	0,0%
13-Cuando se logran los objetivos demuestro mi reconocimiento															
14-Pertsona bakoitzaren ezaugarri propioak kontuan hartzen ditut, faboritismo barik	2,0	1,6	0,4	0	0	1	6	2	0	0,0%	0,0%	11,1%	66,7%	22,2%	0,0%
14-Trato a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y sin favoritismos															
15- Bakoitzaren beharizanak antzematen ditu eta horren arabera jokatzten dut	1,5	1,4	0,1	0	0	4	3	2	0	0,0%	0,0%	44,4%	33,3%	22,2%	0,0%
15-Identifico las necesidades particulares de las personas y actúo en consonancia															
16- Lankideei lagundu eta babesa eskaintzen diet	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	4	3	0	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%
16-Apoyo y respaldo a las personas															
17- Lankideen arazoak, ardurak, beharizanak eta sentimenduak antzematen ditut eta egindako iradokizun eta kezak kontuan hartu eta sakon aztertzen ditut.	1,0	1,3	-0,3	0	0	4	4	1	0	0,0%	0,0%	44,4%	44,4%	11,1%	0,0%
17-Lankideak beren arazoak beste ikuspuntu batetik berraztertut ditzan animatzen ditut															
18-Estimulo a las personas para que reexaminen sus problemas desde otros puntos de vista	1,0	1,3	-0,3	0	0	4	5	0	0	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%	0,0%
18-Lankideak beren arazoak beste ikuspuntu batetik berraztertut ditzan animatzen ditut															
19-Tratu hurbila eta pertsonalizatua dut lankideekin	1,5	1,6	-0,1	0	1	0	5	3	0	0,0%	11,1%	0,0%	55,6%	33,3%	0,0%
19-Trato a cada persona de forma cercana y personalizada															
20- Lankideekin harreman ona dut	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	6	2	0	0,0%	0,0%	11,1%	66,7%	22,2%	0,0%
20-Mantengo una buena relación con las personas															
21- Erakunde Autonomoak duen MIBekin konprometituta nago eta horren bultzatzailea naiz	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	4	3	0	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%
21-Estoy comprometido/a y soy transmisor/a de la MVV del OA															
22- Nire lanaren eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza eta kalitatearen ardura dut eta EAn garatzen den kalitateko kudeaketa ereduarekin konprometituta nago	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
22- Nire lanaren eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza eta kalitatearen ardura dut eta EAn garatzen den kalitateko kudeaketa ereduarekin konprometituta nago															
23- Arlo profesionalen garatzen ahalegintzen naiz	1,5	1,5	0,0	0	0	3	3	3	0	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%
23-Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente															
24- Erakunde Autonomoaren proiektuetan borondatez parte hartzen dut	1,5	1,7	-0,2	0	0	0	6	3	0	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%
24-Participo de forma voluntaria en los proyectos del OA															
25- Erraz egokitzen naiz aldaketetara	1,5	1,4	0,1	0	0	3	5	1	0	0,0%	0,0%	33,3%	55,6%	11,1%	0,0%
25-Me adapto fácilmente a los cambios															

98: Resultados de evaluación 360º. Estadísticas Profesora 7

Profesora 8

Resultados (autoevaluación personal)

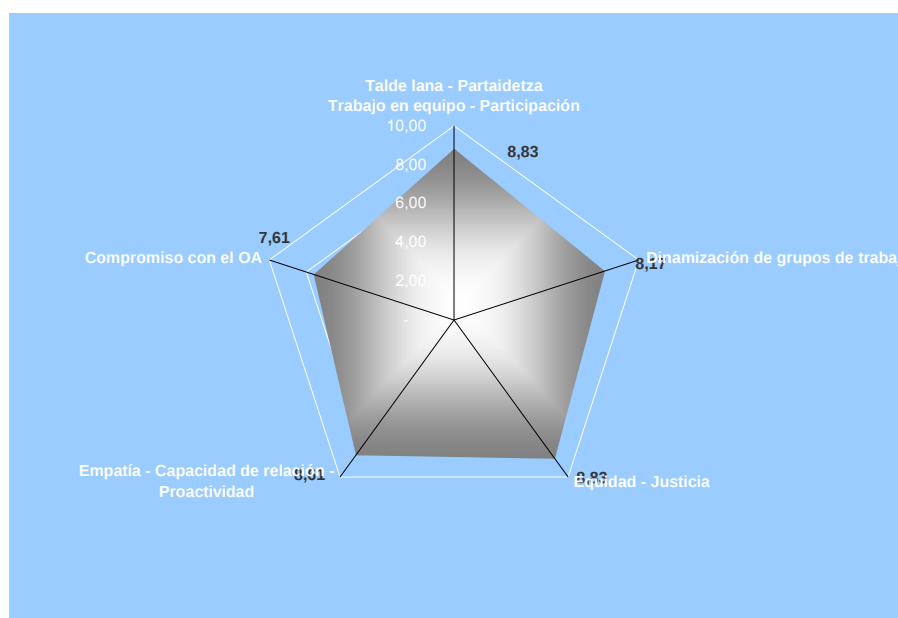
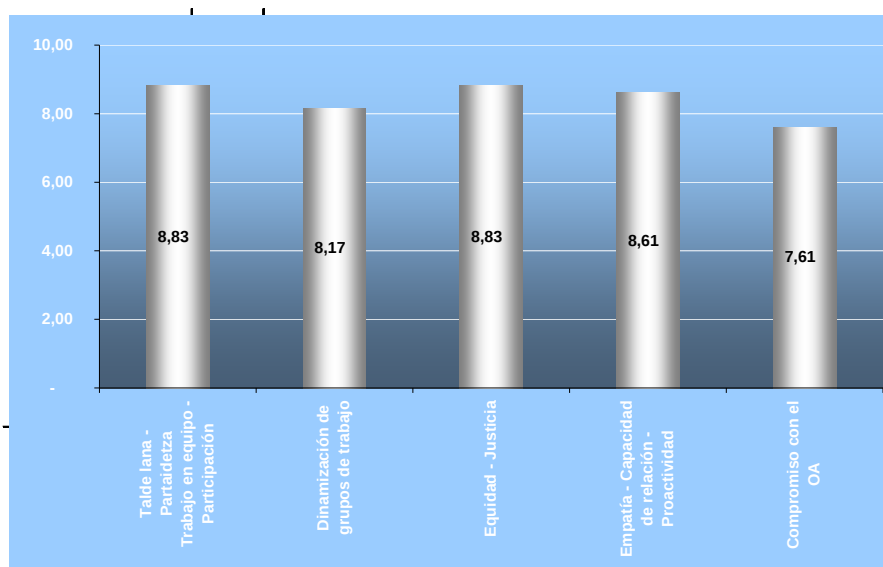
Autoevaluación de competencias											
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación			Dinamización de grupos de trabajo			Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA	
1	1,5	2	1	3	1,5	4	1,5	5	1,0		
6	1,5	7	1,5	8	1,5	9	1,5	10	1,0		
11	1,5	12	1,5	13	1,5	14	1,5	15	1,5		
16	1,5	17	1,5	18	1,5	19	1,5	20	1,5		
21	1,5	22	1,5	23	1,5	24	1,5	25	1,0		
Total			7,5			7,0		7,5		6,0	
Media Ponderada			7,5			7,0		7,5		6,0	



99: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 8

Resultados (contraste externo)

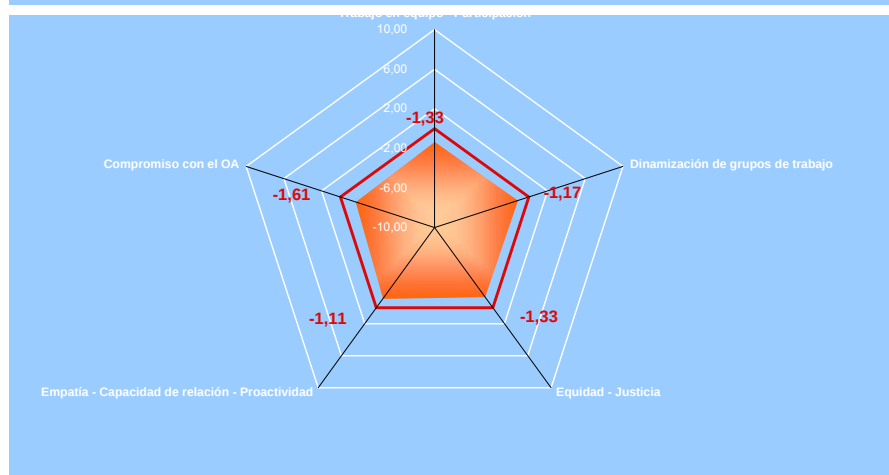
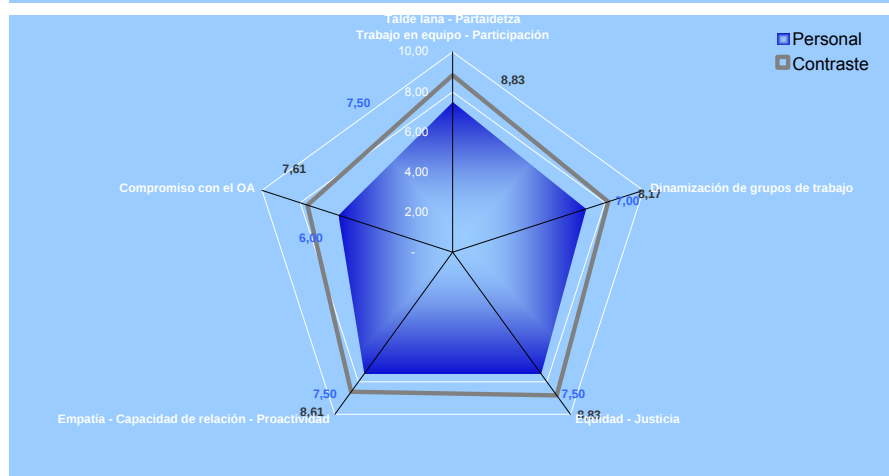
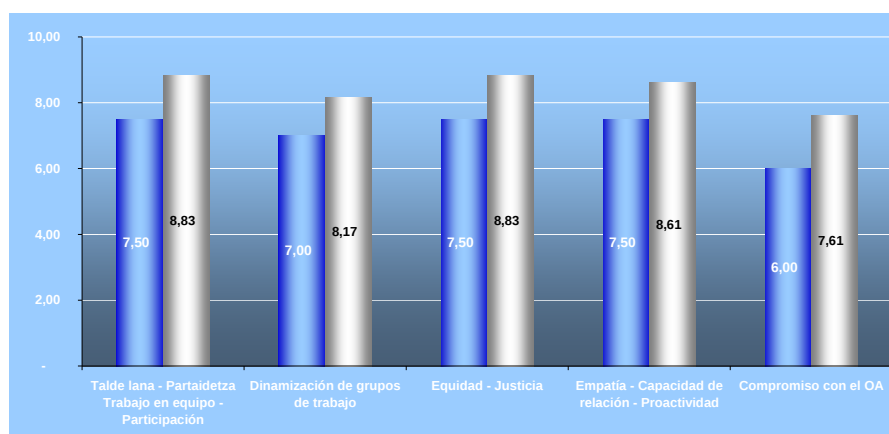
Evaluación de competencias (Contraste)										
Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo -		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA		
1	1,9	2	1,3	3	1,7	4	1,8	5		1,5
6	1,6	7	1,8	8	1,8	9	1,6	10		1,4
11	1,8	12	1,7	13	1,8	14	1,5	15		1,7
16	1,7	17	1,5	18	1,8	19	1,8	20		1,6
21	1,9	22	1,8	23	1,7	24	1,9	25		1,4
Total		79,5		73,5		79,5		77,5		68,5
Media Ponderada		8,8		8,2		8,8		8,6		7,6



100: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 8

Resultados (comparado)

	Evaluación de competencias Comparado													
	Talde lana - Partaidetza Trabajo en equipo - Participación		Dinamización de grupos de trabajo		Equidad - Justicia		Empatía - Capacidad de relación - Proactividad		Compromiso con el OA					
	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C				
1	1,5	1,9	2	1,0	1,3	3	1,5	1,7	4	1,5	1,8	5	1,0	1,5
6	1,5	1,6	7	1,5	1,8	8	1,5	1,8	9	1,5	1,6	10	1,0	1,4
11	1,5	1,8	12	1,5	1,7	13	1,5	1,8	14	1,5	1,5	15	1,5	1,7
16	1,5	1,7	17	1,5	1,5	18	1,5	1,8	19	1,5	1,8	20	1,5	1,6
21	1,5	1,9	22	1,5	1,8	23	1,5	1,7	24	1,5	1,9	25	1,0	1,4
Total	7,5	79,5	7,0	73,5		7,5	79,5		7,5	77,5		6,0	68,5	
Media Ponderada	7,5	8,8	7,0	8,2		7,5	8,8		7,5	8,6		6,0	7,6	



Estadísticas

	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
Talde lana - Partaidetza	7,5	8,8	-1,3	0	0	2	17	26	0	0,0%	0,0%	4,4%	37,8%	57,8%	0,0%
Trabajo en equipo - Participación															
Dinamización de grupos de trabajo	7,0	8,2	-1,2	0	0	10	13	22	0	0,0%	0,0%	22,2%	28,9%	48,9%	0,0%
Equidad - Justicia	7,5	8,8	-1,3	0	0	1	19	25	0	0,0%	0,0%	2,2%	42,2%	55,6%	0,0%
Empatía - Capacidad de relación - Proactividad	7,5	8,6	-1,1	0	0	4	17	24	0	0,0%	0,0%	8,9%	37,8%	53,3%	0,0%
Compromiso con el OA	6,0	7,6	-1,6	0	0	14	15	16	0	0,0%	0,0%	31,1%	33,3%	35,6%	0,0%

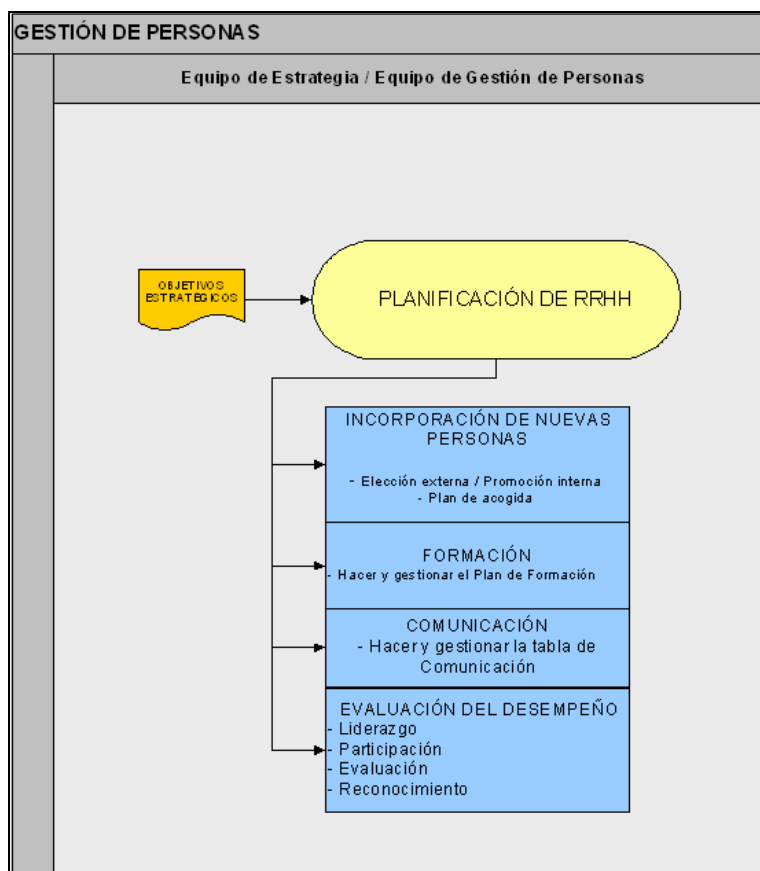
	Puntuación media ponderada			Frecuencias Contraste											
	Personal	Contraste	Diferencia	Absolutas						Relativas (%)					
				0	2,5	5	7,5	10	NS	0	2,5	5	7,5	10	NS
1-Lankideekin lan egiteko gaitasuna dut	1,5	1,9	-0,4	0	0	0	2	7	0	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	0,0%
1-Demuestro capacidad para trabajar con otras personas															
2- Nire lan taldeetan ekarpenak eta irtenbideak ematen ditut	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	6	2	0	0,0%	0,0%	11,1%	66,7%	22,2%	0,0%
2-Aporto ideas y soluciones en los grupos de trabajos a los que pertenezco															
3-Lankideei entzun, bere iritzia eta kritika konstruktiboak gogoan eta gogotsu hartzen ditut	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
3-Escucho a mis compañeros/as, tengo en cuenta sus opiniones y acepto de buen															
4-Dagozkidan talde lanak onartzen eta burutzen ditut	1,5	1,7	-0,2	0	0	1	4	4	0	0,0%	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	0,0%
4-Asumo, me comprometo y realizo las tareas que me corresponden dentro del grupo															
5-Lan taldeak eratzean ez dut lankiderik baztertzeko	1,5	1,9	-0,4	0	0	0	2	7	0	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	0,0%
5-No discrimino a ningún compañero/a al organizar grupos de trabajo															
6-Hobetzeko erronka berrien eragile eta bultzatzailea naiz	1,0	1,3	-0,3	0	0	5	2	2	0	0,0%	0,0%	55,6%	22,2%	22,2%	0,0%
6-Promuevo que se propongan nuevos o mayores retos para mejorar															
7- Inoren ideak onartzeko eta proposatzeko prest nago	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
7-Estoy dispuesto/a a proponer y aceptar ideas diferentes a las mías															
8- Langileekin niregan eta neurte gaitasunetan konfiantza agertzea lortzen dut, ondorioz, lan giro egokia sustatzen dut	1,5	1,7	-0,2	0	0	1	3	5	0	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	0,0%
8-Consigo que las personas confíen en mí y en mis habilidades, y promuevo la															
9-Lan bilerak prestatzen ditut eta markatutako helburuak lortzen dira	1,5	1,5	0,0	0	0	3	3	3	0	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%
9-Preparo las reuniones de trabajo y logramos los objetivos que se han fijado															
10- Erakunde Autonomoak antolatutako ekintzak sustatzen ditu eta jardueretan parte hartzen dut	1,5	1,8	-0,3	0	0	1	2	6	0	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	0,0%
10-Fomento y participo en acciones y actividades que organiza el OA															
11- Esaten dudana eta egiten dudana bat datoz	1,5	1,7	-0,2	0	0	0	5	4	0	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%
11-Soy una persona coherente con lo que digo y lo que hago															
12- Langileenganako harremanetan zuzen eta jarrera etikoarekin jokatzeko	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
12-Muestro rectitud e integridad cuando me relaciono con los demás mostrando una actitud claramente ética															
13- Helburuak lortzen direnean bere oniritzia adierazten du	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
13-Cuando se logran los objetivos demuestro mi reconocimiento															
14-Pertsona bakoitzaren ezaugarri propioak kontuan hartzen ditut, faboritismo barik	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	4	5	0	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%
14-Trato a las personas teniendo en cuenta sus diferencias individuales y sin favoritismos															
15- Bakoitzaren beharrezkoak antzematen ditu eta horren arabera jokatzeko	1,5	1,7	-0,2	0	0	1	4	4	0	0,0%	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	0,0%
15-Identifico las necesidades particulares de las personas y actúo en consonancia															
16- Lankideei lagundu eta babesa eskaintzen diet	1,5	1,8	-0,3	0	0	0	3	6	0	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
16-Apoyo y respaldo a las personas															
17- Lankideen arazoak, ardurak, beharrezkoak eta sentimenduak antzematen ditut eta egindako iradokizun eta kezak kontuan hartu eta sakon aztertzen ditut.	1,5	1,6	-0,1	0	0	1	5	3	0	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%
18-Lankideak beren arazoak beste ikuspuntu batetik berraztertuko dituzan animatzen ditut	1,5	1,5	0,0	0	0	2	5	2	0	0,0%	0,0%	22,2%	55,6%	22,2%	0,0%
18-Estimulo a las personas para que reexaminen sus problemas desde otros puntos de vista															
19-Tratu hurbila eta pertsonalizatua dut lankideekin	1,5	1,8	-0,3	0	0	1	2	6	0	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	0,0%
19-Trato a cada persona de forma cercana y personalizada															
20- Lankideekin harreman ona dut	1,5	1,9	-0,4	0	0	0	2	7	0	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	0,0%
20-Mantengo una buena relación con las personas															
21- Erakunde Autonomoak duen MIBekin konprometitu nago eta horren bultzatzailea naiz	1,0	1,5	-0,5	0	0	4	1	4	0	0,0%	0,0%	44,4%	11,1%	44,4%	0,0%
21-Estoy comprometido/a y soy transmisor/a de la MVV del OA															
22- Nire lanaren eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza eta kalitatearen ardura dut eta EAn garatzen den kalitateko kudeaketa ereduarekin konprometitu nago	1,0	1,4	-0,4	0	0	4	2	3	0	0,0%	0,0%	44,4%	22,2%	33,3%	0,0%
23- Arlo profesionalaren garatzen ahalegintzen naiz	1,5	1,7	-0,2	0	0	1	4	4	0	0,0%	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	0,0%
23-Me esfuerzo por desarrollarme profesionalmente															
24- Erakunde Autonomoaren proiektuetan borondatez parte hartzen dut	1,5	1,6	-0,1	0	0	2	3	4	0	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%
24-Participo de forma voluntaria en los proyectos del OA															
25- Erraz egokitzen naiz aldaketetara	1,0	1,4	-0,4	0	0	3	5	1	0	0,0%	0,0%	33,3%	55,6%	11,1%	0,0%
25-Me adapto fácilmente a los cambios															

102: Resultados de evaluación 360º. Estadísticas Profesora 8

Anexo 3. Proceso de Gestión de Personas

Proceso		Versión:	Fecha:
GESTIÓN DE PERSONAS		1	Julio 2011
Propietario/a	Equipo de proceso	Áreas implicadas	
Directora Académica	Itziar Milikua, Maripa Garaizabal, Jesús Sarriugarte	Todas las personas del DEM	
GRUPOS DE INTERÉS	MOTIVOS / RAZONES		
ALUMNADO	Los trabajadores del Euskaltegi nos tenemos que adaptar y formar en función de las necesidades de nuestro alumnado.		
PERSONAS	Para dar un servicio de calidad tenemos que ser buenos profesionales.		
HABE	Nos proporciona formación.		
AYUNTAMIENTO	Pone a nuestra disposición los recursos necesarios para poder desarrollar el proceso.		
Misión del proceso de personas			
Alcanzar la capacitación y la implicación de las personas que trabajan en el Organismo, de forma que redunde en su satisfacción y en una mejora de los servicios ofrecidos a la Ciudadanía/ Clientes.			
Definición			
Conjunto de actividades relacionadas con: ■ Planificación de RRHH ■ Incorporación de nuevas personas ■ Formación ■ Comunicación ■ Evaluación del desempeño			
Inicio		Final	
Planificación de necesidades y recursos.		Evaluación del desempeño.	
Entradas		Salidas	
Objetivos estratégicos		■ Factores Críticos de Éxito ■ Líneas estratégicas ■ Plan anual ■ Plan de mejora del proceso ■ Indicadores del proceso	

Flujograma



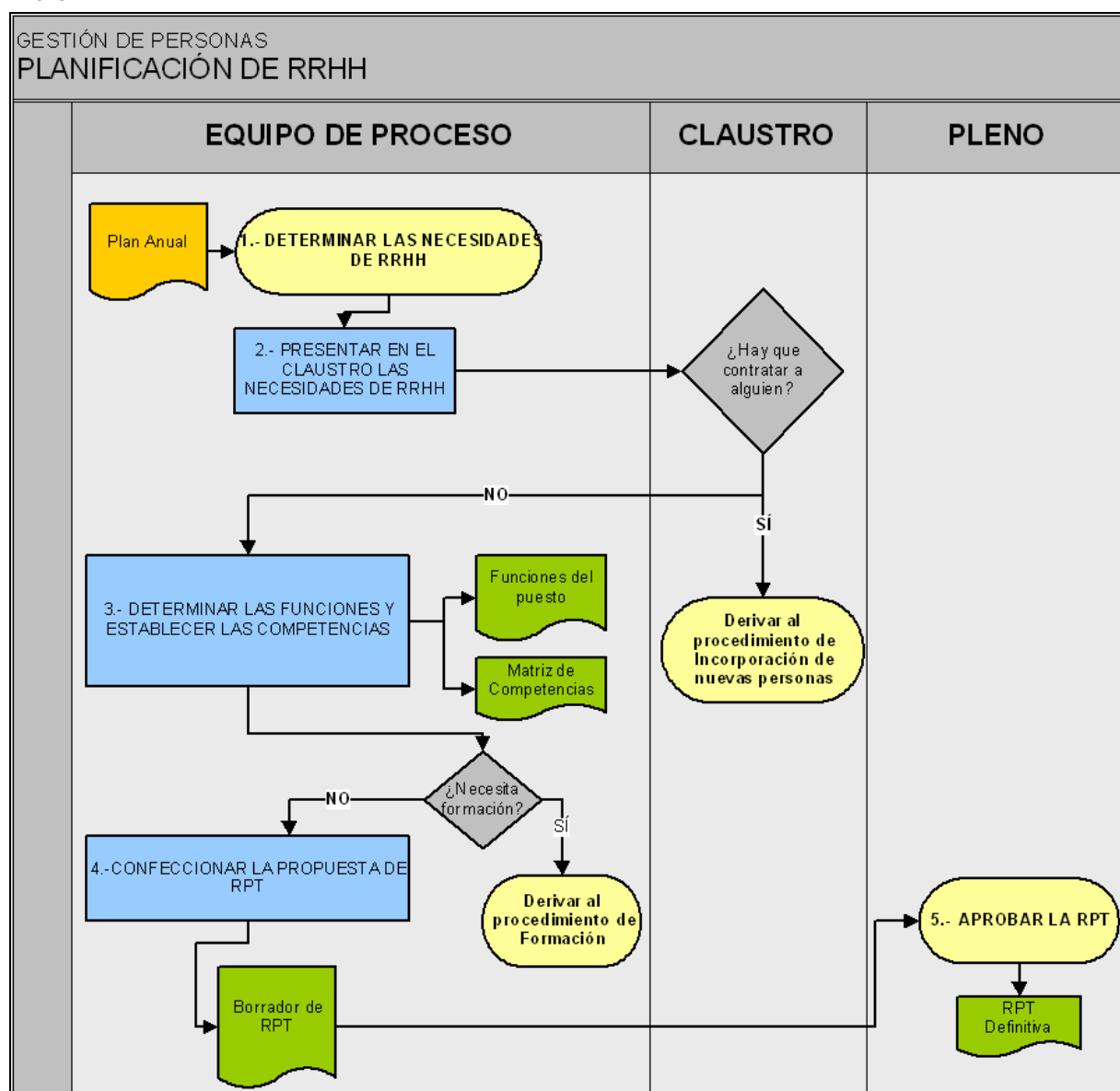
Desarrollo de actividades:		
Actividad	Objetivo	Descripción
PLANIFICACIÓN DE RRHH	Planificar las necesidades de RRHH para poder desarrollar con eficacia el plan anual.	Conjunto de actividades que consisten en: ■ Determinar las necesidades de RRHH. ■ Determinar las funciones y demás características y establecer las competencias. ■ Confeccionar la propuesta de Relación de Puestos de Trabajo. ■ Aprobar la RPT.
INCORPORACIÓN DE NUEVAS PERSONAS	Buscar los candidatos que mejor se adaptan al perfil para los puestos que se deban cubrir y acoger a la persona en la organización, informándola sobre su entorno de trabajo para que pueda realizar sus tareas con autonomía.	Conjunto de actividades relacionadas con: ■ Preparar el perfil de selección. ■ Publicar la oferta. ■ Realizar el proceso de selección. ■ Realizar la contratación. ■ Gestionar el plan de acogida. ■ Evaluar la incorporación.
FORMACIÓN	Aumentar y ajustar las capacidades y competencias de las personas para llevar a cabo las estrategias de la organización.	Conjunto de actividades que consisten en: ■ Analizar las necesidades de formación del Euskalategi junto con la oferta de formación existente para elaborar el plan de formación. ■ Gestionar el plan de formación. ■ Valorar el plan de formación. ■ Actualizar la matriz de competencias.
COMUNICACIÓN	Lograr que las personas del organismo tengan la información necesaria para realizar sus funciones y sentirse parte activa de la organización.	Conjunto de actividades encaminadas a: ■ Determinar las necesidades, objetivos, foros y canales de información y comunicación. ■ Poner en marcha los foros y canales de comunicación. ■ Establecer un periodo de tiempo para que las personas puedan realizar aportaciones a la tabla de comunicación y hacer el seguimiento de la misma.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Evaluar el desempeño de las personas para que aporten valor a la organización de una manera eficiente.	En consonancia con los puntos de actividades anteriores, evaluaremos de forma individual el desempeño de cada una de las personas del DEM. Para ello compararemos el perfil de cada puesto con la realidad de cada una de las personas objetivada a través de su visión de sí mismo y de la visión que los demás (alumnos y compañeros) tienen de cada persona, así como la aportación a la consecución de los objetivos del DEM.

Indicadores del proceso			
CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO			
Indicador	Forma de cálculo	Responsable	Frecuencia
Satisfacción de las personas	Resultado global de la encuesta de personas, como media de los 11 bloques que componen la misma.	Responsable Sectorial	Anual
Porcentaje de personas que están satisfechas	Encuesta de satisfacción de personas. (Algo satisfecho + satisfecho + bastante satisfecho + muy satisfecho).	Responsable Sectorial	Anual
Bloques de la encuesta de satisfacción en los que la puntuación está por debajo de "8" puntos	La encuesta de satisfacción de personas está dividida en 11 bloques. Tenemos que medir cuantos bloques han obtenido una puntuación inferior a la preestablecida.	Responsable Sectorial	Anual
Porcentaje de participación en las encuestas	(Nº de personas que han realizado la encuesta / Nº de personas del Euskalategi)*100	Responsable Sectorial	Anual
INDICADORES DE PERCEPCIÓN			
Indicador	Forma de cálculo	Responsable	Frecuencia
Percepción de las personas sobre el Ambiente de trabajo	Encuesta de satisfacción de personas: Media del bloque de "Ambiente de trabajo".	Responsable del proceso	Anual
Percepción de las personas sobre las Condiciones / entorno físico del puesto	Encuesta de satisfacción de personas: Media del bloque de "Condiciones / entorno físico del puesto".	Responsable del proceso	Anual
Percepción de las personas sobre la Organización del trabajo y la definición de funciones y responsabilidades	Encuesta de satisfacción de personas: Media del bloque de "Organización del trabajo y la definición de funciones y responsabilidades".	Responsable del proceso	Anual

Percepción de las personas sobre la Comunicación y el nivel de información	Encuesta de satisfacción de personas: Media del bloque de "Comunicación y el nivel de información".	Responsable del proceso	Anual
Percepción de las personas sobre el grado de Implicación y trabajo en equipo	Encuesta de satisfacción de personas: Media del bloque de "Implicación y trabajo en equipo".	Responsable del proceso	Anual
Percepción de las personas sobre la Toma de decisiones	Encuesta de satisfacción de personas: Media del bloque de "Toma de decisiones".	Responsable del proceso	Anual
Percepción de las personas sobre el liderazgo de la gerencia y la relación con los responsables	Encuesta de satisfacción de personas: Media del bloque de "Liderazgo de la gerencia y la relación con los responsables".	Responsable del proceso	Anual
Percepción de las personas sobre el Reconocimiento y retribución	Encuesta de satisfacción de personas: Media del bloque de "Reconocimiento y retribución"	Responsable del proceso	Anual
Percepción de las personas sobre la formación y el Desarrollo profesional	Encuesta de satisfacción de personas: Media del bloque de "Desarrollo profesional"	Responsable del proceso	Anual
Percepción de las personas sobre la Imagen social / corporativa	Encuesta de satisfacción de personas: Media del bloque de "Imagen social / corporativa"	Responsable del proceso	Anual
Percepción de las personas sobre la Gestión del cambio	Encuesta de satisfacción de personas: Media del bloque de "Gestión del cambio"	Responsable del proceso	Anual
Percepción del responsable sectorial sobre la adaptación al perfil de las personas incorporadas	Evaluación de la incorporación (plan de acogida y periodo de prueba)	Responsable Sectorial	Anual
INDICADORES DE RENDIMIENTO			
Indicador	Forma de cálculo	Responsable	Frecuencia
Absentismo laboral general	Información procedente del área de personal que se aportará de acuerdo con el año natural	Responsable del proceso	Anual. Enero
Participación de las personas en equipos de proceso	Número de personas sobre el total de la plantilla que participan en los equipos de proceso.	Responsable del proceso	Anual. Junio
Participación de las personas en equipos de mejora	Número de personas sobre el total de la plantilla que participan en los diferentes equipos de mejora. Incluimos procesos, proyectos transversales, etc.	Responsable del proceso	Anual. Junio
Porcentaje de personas que participan en actividades formativas	$(N^{\circ} \text{ de horas dedicadas a formación} / N^{\circ} \text{ de horas de la jornada anual}) * 100$	Responsable del proceso	Anual
Porcentaje de horas dedicadas a formación	$(N^{\circ} \text{ de personas que realizan formación} / N^{\circ} \text{ número de personas de la organización}) * 100$	Responsable del proceso	Anual
Nivel de adecuación de las personas a sus puestos de trabajo	Porcentaje de cumplimiento de las matrices de competencias de las matrices de competencias de las personas.	Responsable del proceso	Anual
Datos			
Dato	Forma de cálculo	Responsable	Frecuencia
Plantilla media	Se calculará sumando el número de puestos que se especifican en la RPT con el número	Responsable del proceso	Anual. Enero
Eventualidad de la plantilla	Cuadro correspondiente en el que se recogerán las plazas de OPE no cubiertas respecto al total de plazas	Responsable del proceso	Anual. Enero

103: Proceso de gestión de personas

Sub-Proceso		Versión:	Fecha:
GESTIÓN DE PERSONAS. PLANIFICACIÓN DE LOS RRHH		1	Julio/2011
Propietario/a	Equipo de proceso	Áreas implicadas	
Directora Académica	Jesús Sarriugarte, Maripa Garaizabal, Itziar Milikua	Todas las personas de DEM	
Misión del subproceso			
Planificar las necesidades de RRHH para poder desarrollar con eficacia el plan anual.			
Definición			
Conjunto de actividades que consisten en: ■ Determinar las necesidades de RRHH ■ Determinar las funciones y demás características y establecer las competencias ■ Confeccionar la propuesta de Relación de Puestos de Trabajo ■ Aprobar la RPT.			
Inicio		Final	
Determinar las necesidades de RRHH de cara al próximo año o curso.		Aprobar de la RPT.	
Entradas		Salidas	
Plan anual		■ Matriz de Competencias ■ Borrador de la RPT ■ RPT definitiva	

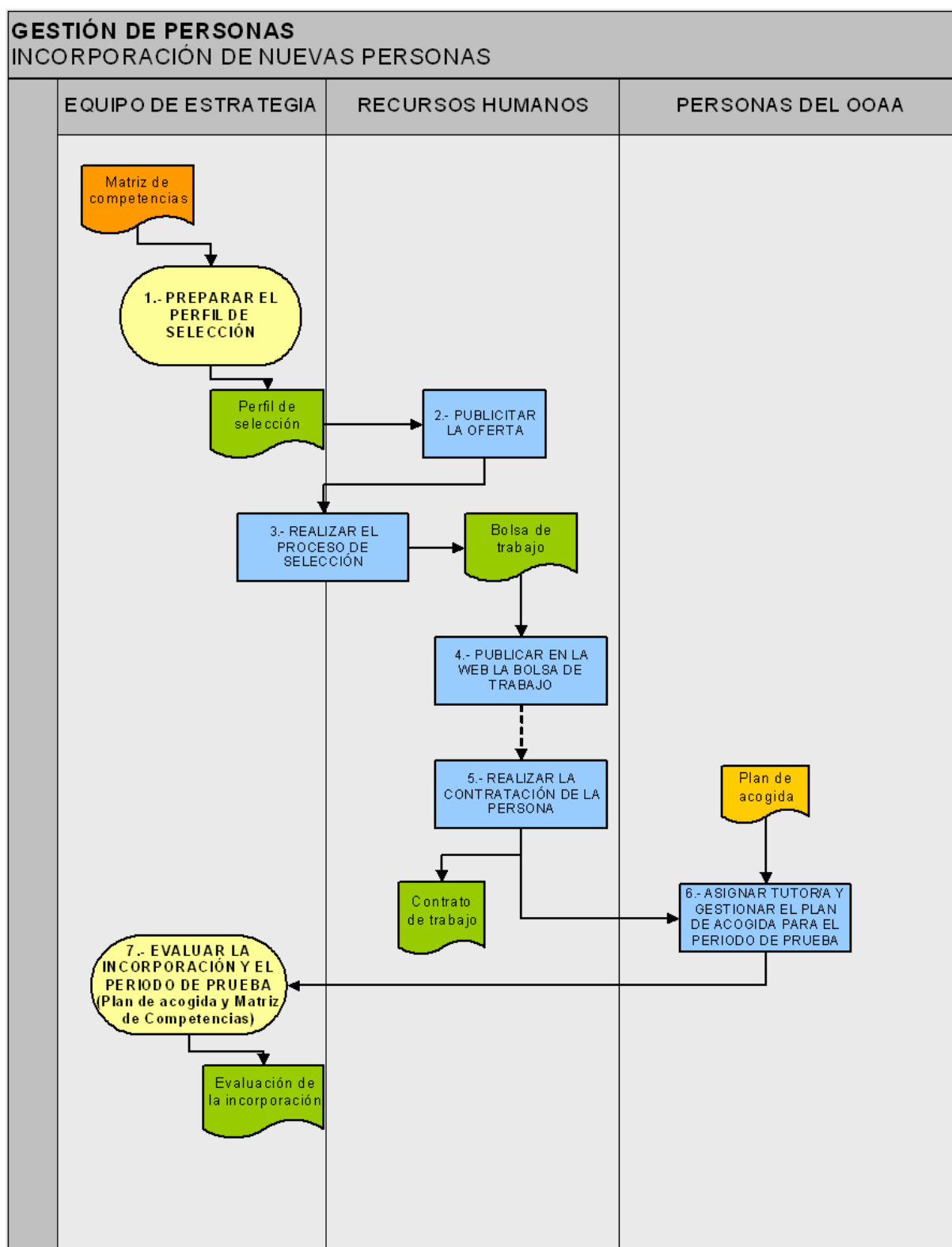
Flujograma

Desarrollo de actividades:				
Actividad	Descripción	Plazo max.	Responsable	Salidas
1.- DETERMINAR LAS NECESIDADES DE RRHH	En función del plan anual del OA determinaremos cuáles son las necesidades requeridas en cuanto a RRHH se refiere.	Septiembre	Equipo de proceso	
2.- PRESENTAR EN EL CLAUSTRO LAS NECESIDADES DE RRHH	Informar al claustro sobre cuáles son las necesidades de RRHH. Si hubiera que contratar a una persona, se derivaría al procedimiento de <i>Incorporación de nuevas personas</i> .	Septiembre	Directora	
3.-DETERMINAR LAS FUNCIONES Y ESTABLECER LAS COMPETENCIAS	El equipo de proceso se reunirá para determinar las funciones y demás características y establecer las competencias de cada puesto de trabajo, rellorando por cada puesto de trabajo que exista en el OA los siguientes documentos: <i>P-Plantilla 1: Matriz de funciones y competencias</i> Para establecer los niveles de las competencias, consultaremos los siguientes documentos: <i>P-Anexo 1: Descripción de competencias-niveles</i> Para actualizar la matriz de competencias de cada persona utilizaremos las siguientes herramientas: <i>P-Anexo 1: Descripción de competencias-niveles</i> <i>P-H1-360º</i>	Junio-Septiembre	Equipo de proceso	Matriz de Funciones y Competencias
4.- CONFECCIONAR LA PROPUESTA DE RPT	Una vez definidas las ficha de funciones y la matriz de competencias de cada puesto de trabajo, se elaborará un borrador de la RPT, teniendo en cuenta tanto los puestos como las plazas del OA.	Cuando co-responda	Equipo de Estrategia	Borrador RPT
5.-APROBAR LA RPT	Se presenta la RPT en el pleno, para que sea definitivamente aprobada.		Pleno	RPT definitiva

104: Subproceso de planificación de RR.HH.

Subproceso		Versión:	Fecha:
Gestión de personas. Incorporación de nuevas personas a DEM		1	Julio 2011
Propietario/a	Equipo de proceso	Áreas implicadas	
Directora académica	Jesús Sarriugarte, Maripa Garaizabal, Itziar Milikua	Todas las personas	
Misión del subproceso			
Buscar los candidatos que mejor se adaptan al perfil para los puestos que se deban cubrir y acoger a la persona en la organización, informándola sobre su entorno de trabajo para que pueda realizar sus tareas con autonomía.			
Definición			
Conjunto de actividades relacionadas con: ■ Preparar el perfil de selección ■ Publicar la oferta ■ Realizar el proceso de selección ■ Realizar la contratación ■ Gestionar el plan de acogida ■ Evaluar la incorporación			
Inicio		Final	
Preparar el perfil de selección.		Realizar la evaluación de la incorporación.	
Entradas		Salidas	
■ Matriz de competencias ■ Plan de acogida		■ Lista de la bolsa de trabajo ■ Evaluación de la incorporación	

Flujograma

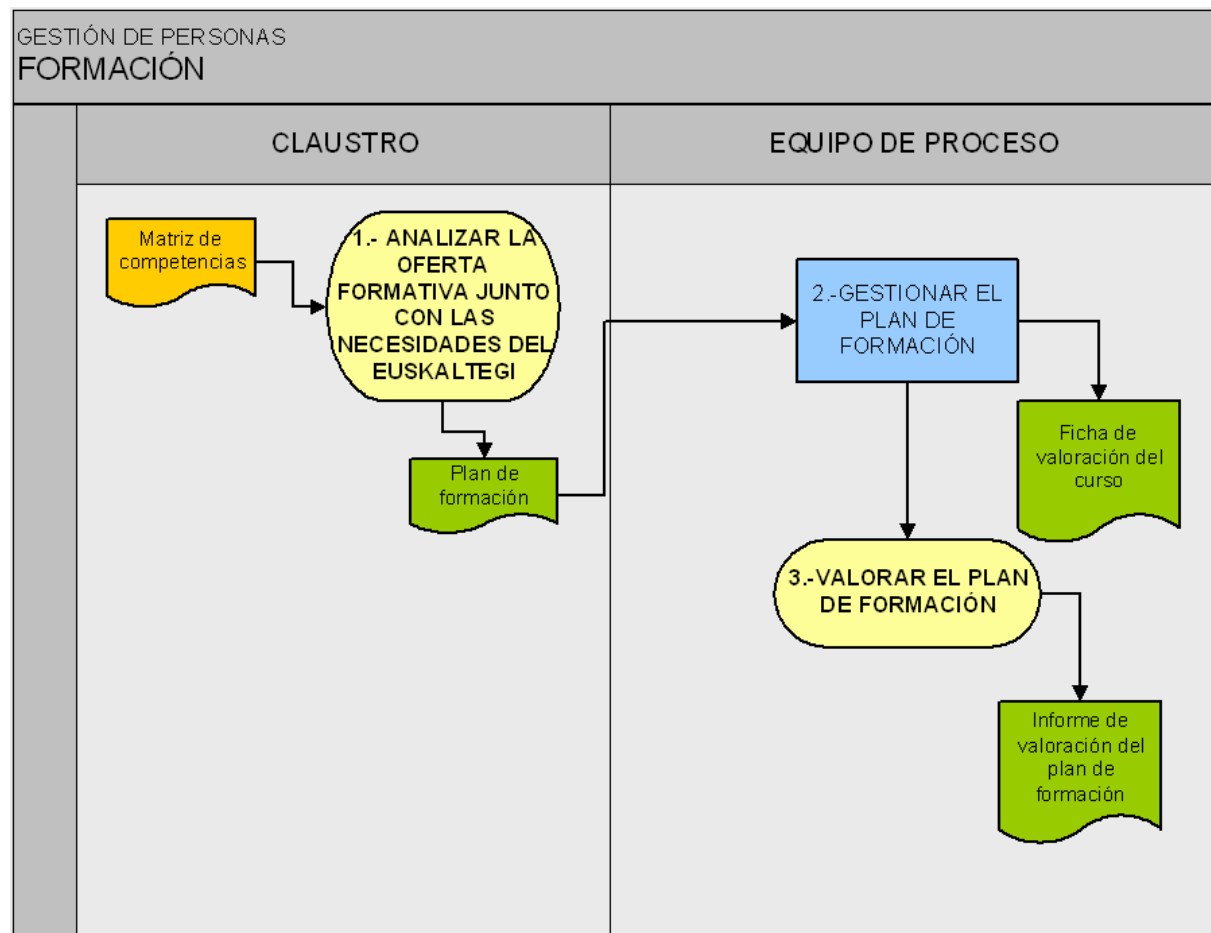


Desarrollo de actividades:				
Actividad	Descripción	Plazo max.	Responsable	Salidas
1.-PREPARAR EL PERFIL DE SELECCIÓN	Diseñar el proceso selectivo basándose en la matriz de competencias: qué pruebas hay, cómo se puntúan... (Si la prueba selectiva es para una plaza fija se ajustará a lo estipulado por la ley, y si es una plaza temporal o la creación de una bolsa de trabajo, el diseño del proceso es autónomo; si bien, debe basarse en los principios de igualdad, mérito y capacidad).		Equipo de Estrategia	Perfil de Selección
2.-PUBLICAR LA OFERTA	Si la prueba selectiva es para una plaza fija se ajustará a lo estipulado por la ley, y si es una plaza temporal o la creación de una bolsa de trabajo, el diseño del proceso es autónomo si bien debe basarse en los principios de igualdad, mérito y capacidad.	En función de lo estipulado en el perfil de selección	RRHH	
3.-REALIZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN	Realizar la valoración de los diferentes candidatos que concurren a la plaza .		Comité Sectorial + RRHH	Bolsa de trabajo
4.-PUBLICAR EN LA WEB LA BOLSA DE TRABAJO	Publicar en la Web la bolsa de trabajo.		RRHH	
5.-REALIZAR LA CONTRATACIÓN DE LA PERSONA	Realizar la contratación de la persona.		RRHH	Contrato de trabajo
6.-ASIGNAR TUTOR/A Y GESTIONAR EL PLAN DE ACOGIDA PARA EL PERIODO DE PRUEBA	El Responsable Sectorial asigna un tutor o tutora a la persona que se incorpora, en función de: El puesto de trabajo Periodo de contrato		Responsable Sectorial	
	La persona asignada personalizará la I-P 1- Plan de acogida teniendo en cuenta el periodo de contratación. El tutor o tutora, marcará en la -Plantilla 1- ficha de plan de acogida la prioridad y el ritmo de las actividades que con la persona que se acaba de incorporar tiene que realizar, y entregará una copia de dicha ficha a la persona tutelada.		Tutor o tutora	
7.-EVALUAR LA INCORPORACIÓN Y EL PERIODO DE PRUEBA	Evaluar el proceso de acogida.	Al finalizar el periodo de acogida	Tutor o Tutora	Evaluación de la incorporación
	Evaluar el periodo de prueba.	Antes de finalizar el periodo de prueba	Responsable Sectorial	

Indicadores			
Indicador	Forma de cálculo	Responsable	Frecuencia
Percepción del responsable sectorial sobre la adaptación al perfil de las personas incorporadas	Grado de adaptación al perfil requerido. Media anual.	Responsable sectorial	Anual
Evaluación de la satisfacción de la persona incorporada sobre el proceso de la evaluación	Grado de adaptación al perfil requerido. Media anual.	Responsable sectorial	Cada vez que finaliza el proceso de incorporación

105: Subproceso de incorporación de nuevas personas al EMD

Proceso		Versión:	Fecha:
GESTIÓN DE PERSONAS. Subproceso Formación		1.0	Julio/2011
Propietario/a	Equipo de proceso	Áreas implicadas	
Directora académica	Itziar Milikua, Maripa Garaizabal, Jesús Sarriugarte	Todas	
Misión			
Aumentar y ajustar las capacidades y competencias de las personas para llevar a cabo las estrategias de la organización.			
Definición			
Conjunto de actividades que consisten en: ■ Analizar las necesidades de formación del Euskaltegi junto con la oferta de formación existente para elaborar el plan de formación ■ Gestionar el plan de formación ■ Valorar el plan de formación ■ Actualizar la matriz de competencias			
Inicio		Final	
Analizar la oferta formativa junto con las necesidades del Euskaltegi		Actualizar la matriz de competencias	
Entradas		Salidas	
Oferta formativa		Plan de formación y valoración del mismo	

Flujograma

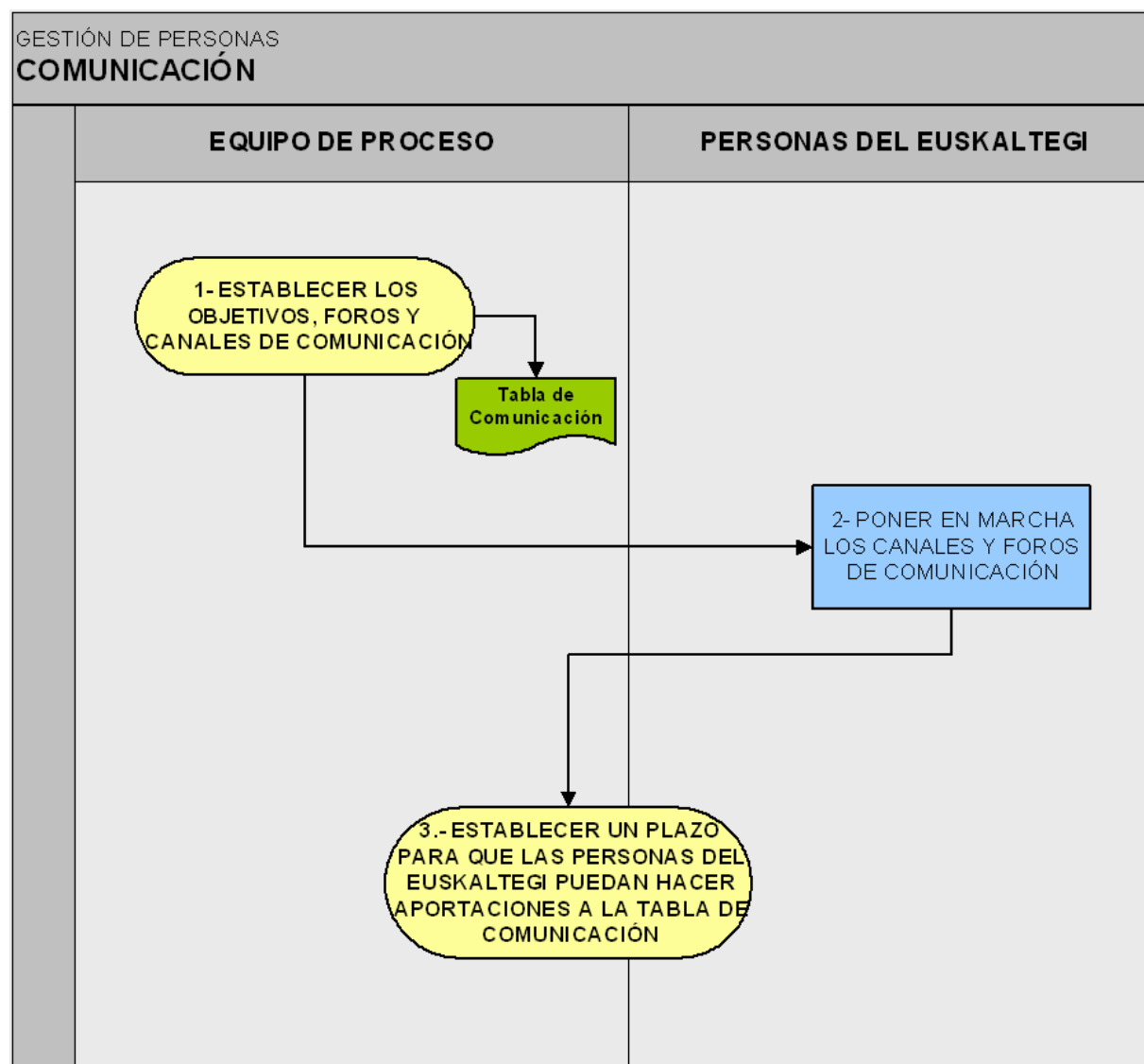
Desarrollo de actividades:				
Actividad	Descripción	Plazo max.	Responsable	Salidas
1.-Analizar la oferta formativa junto con las necesidades del euskaltegi	Partiendo de la matriz de competencias de cada puesto / persona en la que cada persona ha reflejado sus necesidades y teniendo en cuenta la oferta de formación procedente de diferentes fuentes u organismos, se elaborará el plan de formación (plantilla 1).	Junio	Claustro	Plan de formación
2.-Gestionar el plan de formación	Gestionar el plan de formación de manera que: · se ofrezca información y se matricule a las personas en función de lo planificado · se recoja información sobre la satisfacción del curso realizado (Plantilla 2) SOCIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO. Si se considera que el curso ha sido interesante, la persona que ha acudido al mismo preparará una jornada para transmitir los aspectos más relevantes del curso a sus compañeros/as. se da respuesta a las incidencias que puedan surgir durante el periodo del plan	Durante todo el periodo del plan de formación	Equipo de proceso	Ficha de valoración de cada curso
3.-Valorar el plan de formación	Se realizará un seguimiento del plan de formación dos veces al año. Al final del periodo especificado se valorará el plan de formación en su conjunto elaborando un informe en el que se recogerán (Plantilla 3): Satisfacción de la plantilla (resultado del apartado de formación de la encuesta de satisfacción de personas más encuestas realizadas al finalizar cada curso o actividad formativa); Incidencias (qué cursos han podido salir mal por diferentes motivos: profesores, horarios, no se han cubierto las expectativas; temas pendientes...); Modificaciones importantes dentro del plan de formación (Nuevos cursos que no se recogieron en el plan de formación inicial, cursos que no han salido, cambio de fechas importantes).	Junio	Equipo de proceso	Informe de valoración del plan de formación

Indicadores			
Indicador	Forma de cálculo	Responsable	Frecuencia
Percepción de los trabajadores sobre la formación y el desarrollo profesional	Media del noveno bloque de la encuesta de satisfacción de personas: Formación y desarrollo profesional.	Propietario/a del proceso	Anual / Curso
% de personas que participan en formación	(Nº de personas que realizan formación / Nº número de personas de la organización)*100.	Propietario/a del proceso	Anual / Curso
Porcentaje de horas dedicadas a formación	(Nº de horas dedicadas a formación / Nº de horas de la jornada anual)*100.	Propietario/a del proceso	Anual / Curso

106: Subproceso de formación

Proceso		Versión:	Fecha:
GESTIÓN DE PERSONAS - COMUNICACIÓN		1	
Propietario/a	Equipo de proceso	Áreas implicadas	
Directora	Jesús Sarriugarte, Itziar Milikua, Mari Paz Garaizabal	TODAS	
Misión			
Lograr que las personas del organismo tengan la información necesaria para realizar sus funciones y sentirse parte activa de la organización.			
Definición			
Conjunto de actividades encaminadas a: ■ Determinar las necesidades, objetivos, foros y canales de información y comunicación. ■ Poner en marcha los foros y canales de comunicación. ■ Establecer un periodo de tiempo para que las personas puedan realizar aportaciones a la tabla de comunicación y hacer el seguimiento de la misma.			
Inicio		Final	
Determinar las necesidades, objetivos, foros y canales de información y comunicación.		Realizar el seguimiento de la tabla de comunicación.	
Entradas		Salidas	
Aportaciones de las personas		Tabla de Comunicación	

Flujograma



Desarrollo de actividades:				
Actividad	Descripción	Plazo max.	Responsable	Salidas
1.- ESTABLECER LOS OBJETIVOS, FOROS Y CANALES DE COMUNICACIÓN	El equipo de proceso establecerá a través de la tabla de comunicación, qué tipo de información necesita cada puesto de trabajo y cómo y dónde se tiene que transmitir. Una vez finalizada la tabla de comunicación, se pondrá en marcha lo establecido en la misma.	Septiembre-Octubre	Equipo de proceso	Tabla de Comunicación
2.- PONER EN MARCHA LOS FOROS Y CANALES DE COMUNICACIÓN		Durante el curso	Trabajadores	
3.- ESTABLECER UN PLAZO PARA QUE LAS PERSONAS DEL EUSKALTEGI PUEDAN HACER APORTACIONES A LA TABLA DE COMUNICACIÓN	Una vez al año, se realizará una revisión de la tabla de comunicación, para que todas las personas del Euskaltegi puedan proponer los cambios que precisen oportunos.	Junio-Julio	Equipo de proceso	Tabla de Comunicación

Indicadores			
Indicador	Forma de cálculo	Responsable	Frecuencia
Percepción de las personas sobre la información y comunicación del Organismo	Encuesta de satisfacción de personas	Propietario/a del proceso	Anual

107: Subproceso de Comunicación

Tablas, gráficos e ilustraciones

1: Líneas estratégicas, indicadores y objetivos (2012)	7
2: Indicadores del Cuadro de Mando Estratégico	8
3: Flujograma del proceso de Personas	8
4: Resumen de resultados en la matriz REDER	9
5: La misión del EMD	19
6: La visión del EMD	20
7: Los valores del EMD	21
8: Los Objetivos Estratégicos	21
9: Factores críticos de éxito	22
10: Matriz de interrelaciones	23
11: DAFO de Satisfacción del Personal	24
12: Ámbito estratégico de Satisfacción del Personal	25
13: Cuadro de Mando Estratégico de Satisfacción del Personal	25
14: El Mapa de Procesos del EMD	26
15: Flujograma del Proceso de Personas	27
16: Indicadores del Proceso de Personas	28
17: El Modelo EFQM	37
18: Plantilla del EMD	38
19: Foros de Comunicación y Trabajo	40
20: Turnos de trabajo del EMD	42
21: Mecanismos de recogida de información del EMD	42
22: Actividades formativas 2009-2011	45
23: Procesos y participantes en los mismos	45
24: Medios de comunicación	48
25: Evaluación de riesgos laborales	51
26: Resultados 7a – Percepciones	55
27: Visión general de Resultados 7a – Percepciones	56
28: Resultados 7b – Rendimiento	58
29: Visión general de Resultados 7b – Rendimiento	58
30: Puntos fuertes y áreas de mejora	59
31: Matriz REDER. Elementos a analizar en Agentes Facilitadores	60
32: Matriz REDER. Elementos a analizar en Resultados	60
33: Matriz REDER. Ponderación de la puntuación	61
34: Modelo de matriz REDER (Agentes Facilitadores)	61
35: Modelo de matriz REDER (Resultados)	62
36: Puntuaciones del EMD en el criterio 3	63
37: Puntuaciones del EMD en el criterio 7	64
38: Esquema de gestión del desempeño	67
39: valoración de competencias profesionales y técnicas	74
40: Valoración de las competencias en capacidades humanas	76
41: Herramienta "evaluación 360º". Autoevaluación personal	78
42: Herramienta "evaluación 360º". Evaluación externa	78
43: Herramienta "evaluación 360º". Resultados autoevaluación personal	80
44: Herramienta "evaluación 360º". Resultados evaluación externa	81
45: Herramienta "evaluación 360º". Comparación autoevaluación personal-evaluación externa	82
46: Herramienta "evaluación 360º". Estadísticas	83
47: Modelo de ficha descriptiva (Directora académica)	84
48: Modelo de ficha descriptiva (Profesora)	85
49: Modelo de ficha descriptiva (Administrativo)	86
50: Resultados de las encuestas a alumnos	88
51: Herramienta "evaluación 360º". Resultados de la autoevaluación personal de la directora académica	89
52: Herramienta "evaluación 360º". Resultados del contraste externo de la directora académica	90
53: Herramienta "evaluación 360º". Resultados comparados de la directora académica	91
54: Herramienta "evaluación 360º". Estadísticas de la directora académica	92
55: Matriz de competencias (Administrativo)	93
56: Matriz de competencias (Profesora 1)	94
57: Matriz de competencias (Profesora 2)	94
58: Matriz de competencias (Profesora 3)	95
59: Matriz de competencias (Profesora 4)	95
60: Matriz de competencias (Profesora 5)	96
61: Matriz de competencias (Profesora 6)	96
62: Matriz de competencias (Profesora 7)	97
63: Matriz de competencias (Profesora 8)	97
64: Matriz de competencias (Directora académica)	98
65: Cuadro resumen de la situación del análisis de competencias (Profesoras)	99
66: Resultados de la encuesta de satisfacción de personas	105
67: Resultados de evaluación 360º. Autoevaluación Administrativo	106
68: Resultados de evaluación 360º. Contraste externo Administrativo	107
69: Resultados de evaluación 360º. Resultados comparados Administrativo	108
70: Resultados de evaluación 360º. Estadísticas Administrativo	109

71: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 1	110
72: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 1	111
73: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 1	112
74: Resultados de evaluación 360°. Estadísticas Profesora 1	113
75: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 2	114
76: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 2	115
77: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 2	116
78: Resultados de evaluación 360°. Estadísticas Profesora 2	117
79: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 3	118
80: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 3	119
81: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 3	120
82: Resultados de evaluación 360°. Estadísticas Profesora 3	121
83: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 4	122
84: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 4	123
85: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 4	124
86: Resultados de evaluación 360°. Estadísticas Profesora 4	125
87: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 5	126
88: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 5	127
89: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 5	128
90: Resultados de evaluación 360°. Estadísticas Profesora 5	129
91: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 6	130
92: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 6	131
93: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 6	132
94: Resultados de evaluación 360°. Estadísticas Profesora 6	133
95: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 7	134
96: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 7	135
97: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 7	136
98: Resultados de evaluación 360°. Estadísticas Profesora 7	137
99: Resultados de evaluación 360°. Autoevaluación Profesora 8	138
100: Resultados de evaluación 360°. Contraste Profesora 8	139
101: Resultados de evaluación 360°. Resultados comparados Profesora 8	140
102: Resultados de evaluación 360°. Estadísticas Profesora 8	141
103: Proceso de gestión de personas	144
104: Subproceso de planificación de RR.HH.	146
105: Subproceso de incorporación de nuevas personas al EMD	149
106: Subproceso de formación	151
107: Subproceso de Comunicación	153

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Alvárez de Mon, I.** (2008) De ti depende. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Álvarez de Mon Pan, S.** (2000) El mito del líder: profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa. prentice hall financial times. Madrid: PricewaterhouseCoopers.
- Alvarez de Mon, S.** (2005) La lógica del corazón: trabajar, vivir, soñar... elogio de la pasión. Barcelona: Deusto.
- Blanchard, K. H.** (2007) Liderazgo de máximo nivel: leading a higher level. La clave de una organización de alto rendimiento. trad. Sánchez, E. Barcelona: Granica.
- Chias, Josep.** (1995). Marketing Público. Por un gobierno y una administración al servicio del público. Madrid. McGraw-Hill. 1995.
- European Foundation for Quality Management y Club Gestin de Calidad** (2010) Modelo EFQM de excelencia. [Brussels]: EFQM, European Foundation for Quality Management.
- Galloway, D.** (1998) Mejora continua de procesos: cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P.** (2004) Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. trad. Ganzi-nelli, C. Harvard business press. Madrid: Gestion 2000.
- (2005) Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia. Harvard Business school press. Barcelona: Gestion 2000.
- Kotter, J. P. y Cohen, D. S.** (2003) Las claves del cambio: casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones. Bilbao: Ediciones Deusto.
- López Camps, J. y Gadea Carrera, A.** (1995) Servir al ciudadano: gestión de la calidad en la administración pública. Barcelona: Gestión 2000.
- Luecke, R. y Hall, B. J.** (2007) Gestión del desempeño: evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores / [autor, Richard Luec-ke ; asesor, Brian J. Hall]. Harvard business essentials. Barcelona: Deusto.
- Odiorne, G. S.** (1990) El lado humano de la dirección: dirección por integración y autocontrol. Madrid: Díaz de Santos.
- Stein, G.** (2007) La aventura del liderazgo. El reto de los resultados. Barcelona: Gestión 2000.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Collins, J.** (2006) *Empresas que sobresalen (good to great): por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no.* Barcelona: Gestión 2000.
- Drucker, P. F.** (2007) *Mi vida y mi tiempo.* Barcelona: Gestión 2000.
- Hooper, A. y Potter, J.** (2006) *Liderazgo inteligente: crear pasión por el cambio.* Lisboa: Actual Editora.
- Moore, M. H.** (1998) *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público.* Paidós. Estado y sociedad. Barcelona [etc.]: Paidós.
- Nordström, K. A. y Ridderstrale, J.** (2000) *Funky business: el talento mueve al capital.* Pearson Education. Madrid, [etc.]: Prentice Hall.
- (2004) *Karaoke capitalism: management para la humanidad.* Mentas con visión de futuro. Madrid: Prentice Hall.
- (2008) *Funky business forever: cómo disfrutar del capitalismo.* Mentas con visión de futuro. Madrid: Prentice Hall.
- Peters, T.** (2006) *Re-imagina!: la excelencia empresarial en una era perturbadora.* Madrid: Pearson Educación.
- Puig i Picart, T.** (2004) *Marketing de servicios para administraciones públicas con los ciudadanos: en red, claves y entusiastas.* Sevilla: Dirección General de Administración Local, Consejería de Gobernación.
- Senlle, A.** (1996) "Calidad total en los servicios y en la administración pública," en. Barcelona: Gestion 2000.

SITIOS WEB CONSULTADOS

Fundación Vasca para la calidad (EUSKALIT). Excelente página web que utilizamos frecuentemente con el fin de obtener documentación de todo tipo relacionada con calidad, gestión, buenas prácticas, batería de indicadores del modelo EFQM, etc. <http://www.euskalit.net/nueva/index.php>

Qepea, que es una agrupación de entidades de la administración pública vasca (gobierno, Diputaciones Forales, ayuntamientos, organismos, empresas públicas) cuyo objetivo es intercambiar buenas prácticas y hacer benchmarking y de la cual forma parte el Ayuntamiento de Durango a través de sus Organismos. <http://www.euskalit.net/qepea>

Asociación española de calidad (AEC). Es la organización más importante en esta materia de España. Imparte cursos verdaderamente interesantes para formar en los ámbitos de gestión y calidad, incluida la Administración Pública (yo hice un curso on-line muy interesante y con materiales magníficos). <http://www.aec.es/>

Club de Excelencia en la Gestión (gestión ESI). Organización sin ánimo de lucro integrada por empresas y organizaciones de todos los tamaños y sectores de actividad, que quiere ser punto de referencia y lugar de encuentro para las organizaciones en su camino hacia la Excelencia. <http://www.clubexcelencia.org/>.

Cluster del Conocimiento. Tiene la misión de promover, fomentar y apoyar el desarrollo y aplicación del conocimiento en gestión, teniendo como finalidad última la mejora de la competitividad del tejido empresarial e instituciones de la Comunidad Autónoma del País Vasco. <http://www.clusterconocimiento.com/>

Innobasque. Su misión es liderar la segunda transformación económica y social en el terreno de la promoción de la innovación. Reto compartido por instituciones, empresas y sociedad, bajo el compromiso de la colaboración mutua, siendo la red sobre la cual se van a desarrollar las enormes capacidades de que dispone nuestra sociedad, de manera coordinada. <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=120>

Fundación europea para la calidad (EFQM). <http://www.efqm.org/>

Instituto Nacional de Administración Pública. (INAP). Especialmente la base de trabajos del curso de directivos locales. <http://www.inap.map.es/>