



ANEXO I:

COMPETENCIAS

COMPETENCIA	CRITERIOS
Aprendizaje continuo: Aprender y aplicar nuevos conocimientos, informaciones, sistemas y métodos de trabajo que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia.	• Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación. • Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje. • Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje. • Se mantiene actualizado a nivel técnico formando parte de grupos de expertos, relacionándose con centros de investigación o universidades, etc. • Busca información sobre buenas prácticas profesionales que llevan a cabo otras Unidades, Administraciones y Organizaciones (públicas y/o privadas) para aplicarlas en su ámbito de actuación. • Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.
Compromiso con la AGE: Actuar en consonancia con los principios y valores de la Organización, implicándose activamente en la consecución de los objetivos establecidos.	• Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE. • Presenta una predisposición constructiva para llevar a cabo las políticas definidas por la dirección. • Muestra un grado de responsabilidad más allá de lo que le corresponde según su puesto. • Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad. • Actúa con transparencia y explica el porqué de las decisiones y actuaciones que lleva a cabo. • Fomenta en su equipo el sentimiento de pertenencia a la AGE y de servicio a la ciudadanía. • Transmite la misión, visión y valores de la AGE a sus colaboradores. • Defiende la imagen de la organización cuando se relaciona con personas externas a la misma. • Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio. • Propone y/o lleva a cabo acciones para mejorar la imagen de la organización. • Apoya las decisiones que benefician a la organización, aunque puedan resultar impopulares o vayan en contra de Unidad a corto plazo. • Asume la estrategia política de la unidad como propia y verbaliza los efectos positivos de la misma.
Comunicación: Transmitir mensajes de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y a la persona destinataria ya sea de forma oral o escrita, así como escuchar activamente.	• Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención. • Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores. • Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir. • Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.



COMPETENCIA	CRITERIOS
	• Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos. • Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros. • Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible. • Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración. • Utiliza argumentos que persuaden e influyen a otros para que modifiquen su comportamiento. • Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto. • Establece mecanismos específicos para mejorar la comunicación en y con el equipo y fomentar la retroinformación constante. • Da retroinformación de los mensajes recibidos y la solicita de sus interlocutores para asegurarse que ha sido comprendido lo que está exponiendo.
Desarrollo de personas: Crear un ambiente de trabajo positivo hacia el aprendizaje, facilitando acciones que favorezcan el desarrollo propio y el desarrollo del personal	• Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias. • Fomenta la creación de espacios que permitan que los miembros del equipo puedan compartir conocimientos, experiencias y aprendizajes derivados de la actividad profesional. • Identifica los puntos fuertes, las áreas de mejora y las motivaciones de los miembros del equipo y realiza planes de acción para facilitar su desarrollo. • Organiza el entorno de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos, de tareas, etc. • Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros. • Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo. • Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias. • Fomenta la creación de sistemas para compartir el conocimiento, comunidades o equipos de aprendizaje. • Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos. • Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.



COMPETENCIA	CRITERIOS
Dirección de personas: Dirigir equipos y conseguir que las aportaciones de éstos contribuyan a la consecución de los resultados esperados por la Organización, estableciendo y manteniendo el espíritu de equipo necesario para alcanzar los objetivos fijados	• Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores. • Comunica al equipo de trabajo los objetivos y los planes estratégicos de la Organización. • Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad. • Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer. • Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan. • Fomenta la evaluación continua de los resultados y da retroinformación a los colaboradores sobre el grado de consecución de los objetivos. • Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias. • Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad. • Adecúa su comportamiento en función de las necesidades de los colaboradores y de la situación, para facilitar que se alcancen los resultados. • Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores. • Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso. • Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.
Flexibilidad y gestión del cambio: Modificar el comportamiento para dar respuestas a necesidades cambiantes, reajustando las prioridades de las funciones, adoptando nuevos enfoques y realizando cambios en función de las demandas	• Modifica el comportamiento para adecuarlo a situaciones de cambio o ambigüedad. • Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes. • Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez. • Cede, cuando es necesario, para lograr que se alcancen los resultados. • Impulsa y lidera el cambio como elemento de evolución de la Administración. • Anticipa los cambios y analiza la situación para adaptarse a las necesidades del entorno. • Tiene en cuenta las resistencias de las personas implicadas en los cambios antes de impulsarlos. • Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo. • Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales. • Promueve cambios en los métodos, procedimientos y sistemas de trabajo para adaptarlos a las prioridades de su entorno.
Innovación: Aportar ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual, para satisfacer las posibles necesidades de los ciudadanos y de la Organización, de forma que se mejore la calidad, la eficiencia y/o los resultados de la actividad	• Propone nuevos métodos, procesos, procedimientos y/o sistemas de trabajo para mejorar la eficacia, la eficiencia y/o calidad de los resultados. • Impulsa nuevas maneras de hacer las actividades que lleven a la mejora continua de la Unidad / Organización para hacerla más efectiva. • Se anticipa a los cambios y nuevos requerimientos de la sociedad, proponiendo soluciones innovadoras. • Analiza las ventajas e inconvenientes de las innovaciones y asume los riesgos de su implantación.



COMPETENCIA	CRITERIOS
	• Genera y/o facilita la aportación de soluciones e ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del ciudadano o de los usuarios del servicio, aplicando conocimientos nuevos o diferentes. • Genera e implementa estrategias y herramientas destinadas a incrementar el potencial innovador de la Organización. • Establece alianzas con otras Organizaciones de la Administración, empresas, centros de investigación o universidades, para posibilitar la adquisición de tecnología, conocimientos, etc. • Aporta ideas y soluciones nuevas en un marco de actuación definido. • Presenta propuestas nuevas que añaden valor a lo establecido o son eficaces para la resolución de problemas o búsqueda de oportunidades. • Localiza nuevas fuentes de información y las utiliza para optimizar los procesos, sistemas y/o servicios de la Unidad / Organización.
Orientación a la calidad: Realizar el trabajo buscando conseguir los resultados con la máxima calidad y el menor coste posible, proporcionando un servicio seguro y fiable, que cumpla con los requisitos de la legislación y la reglamentación aplicables, analizando los indicadores oportunos para comprobar los resultados alcanzados	• Establece para el equipo indicadores de resultados asociados a objetivos e indicadores de desempeño. • Fomenta la recogida de información para analizar y evaluar la calidad de los servicios prestados por su Unidad. • Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia. • Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos. • Define indicadores de eficacia y eficiencia cuando se plantea el trabajo. • Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos. • Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización. • Emplea metodologías, que a través de indicadores, facilitan el seguimiento de la consecución de resultados. • Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados. • Propone a la Dirección los indicadores de proceso, calidad y resultado que se deben tener en cuenta para valorar la evolución de los proyectos y actividades desarrollados.
Orientación a la ciudadanía / usuarios del servicio: Ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, identificando sus necesidades, orientando las políticas, los proyectos y/o las acciones a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.	• Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y disposición a ayudar. • Contesta a las peticiones / quejas / reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma. • Busca la satisfacción del usuario/ciudadano asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas. • Orienta al usuario/ciudadano para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos. • Recoge información para conocer las necesidades de la ciudadanía/usuarios. • Busca vías para que la Unidad de la mejor respuesta a las necesidades de los ciudadanos/usuarios. • Define indicadores que aporten información sobre la percepción y el grado de satisfacción del usuario con el servicio. • Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los ciudadanos / usuarios con los servicios proporcionados. • Realiza el seguimiento de las soluciones a los problemas / quejas / peticiones de la ciudadanía / usuarios, o servicios realizados.



COMPETENCIA	CRITERIOS
	- Planifica sus actividades, las de su equipo, o las de la Unidad considerando las necesidades de los ciudadanos / usuarios. - Tiene en cuenta el grado de repercusión que puede tener una determinada actuación en la ciudadanía (o el usuario) a la hora de poner en marcha un proyecto. - Mantiene contacto con representantes de la ciudadanía (o de los usuarios) para conocer sus opiniones, las necesidades y el nivel de satisfacción en cuestiones de su ámbito de actuación.
Orientación estratégica: Visualizar a dónde se orienta la Organización a medio y largo plazo, identificando oportunidades de mejora e implementando y reajustando las acciones para dirigirse hacia la consecución de sus objetivos estratégicos	- Orienta las actuaciones de la Unidad para lograr los objetivos estratégicos de Organización. - Anticipa y analiza escenarios de futuro para detectar tendencias que puedan afectar a la Unidad y/o a la Organización. - Reconoce en otros entornos, estrategias y patrones de actuación que puede ser interesante incorporar en la propia Unidad. - Asesora a sus superiores en la generación de objetivos estratégicos, ofreciendo antecedentes y posibles escenarios futuros. - Implementa acciones y reajusta los objetivos, con el fin de orientar a la Unidad hacia el escenario futuro visualizado. - Establece mecanismos de información periódica del entorno, identificando amenazas y oportunidades con el fin de adelantarse a los acontecimientos. - Establece compromisos asumibles definiendo plazos de consecución de objetivos desde un punto de vista práctico y realista. - Integra las propuestas de mejora llevadas a cabo por los colaboradores y las alinea con los objetivos estratégicos de la Organización. - Crea y mantiene una red de contactos que pueden ser útiles para alcanzar los objetivos de la Organización a corto, medio y largo plazo. - Se mantiene informado y hace un análisis de su ámbito de influencia con el fin de adelantarse a los acontecimientos. - Visualiza los asuntos desde diferentes perspectivas, estudiando las consecuencias sobre la propia Unidad y sobre otras. - Visualiza hacia donde debe evolucionar la sociedad a medio plazo y busca soluciones proactivas para dar respuesta a sus futuras necesidades.
Planificación / organización: Definir prioridades, establecer planes de acción organizando las tareas, procesos y proyectos, ajustándose a los presupuestos y plazos temporales y distribuyendo los recursos, medidas de control y seguimiento necesarios para alcanzar los objetivos	- Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico. - Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles. - Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles. - Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios. - Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos. - Define indicadores de eficacia y eficiencia para el seguimiento y control de los planes y procesos de trabajo, poniéndolos en conocimiento de las personas implicadas. - Planifica los procesos de control y seguimiento de los trabajos realizados, para asegurarse que se llevan a cabo en los plazos



COMPETENCIA	CRITERIOS
	definidos, los niveles de calidad acordados y ajustados a los recursos disponibles. • Detecta las desviaciones de tiempo, coste y resultados respecto al plan de trabajo inicial para introducir las correcciones necesarias. • Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento. • Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos. • Prevé los posibles imprevistos que puedan dificultar el cumplimiento de los plazos previstos, y genera, antes de que aparezcan, estrategias de corrección. • Fomenta el establecimiento de protocolos de actuación.
Proactividad: Actuar anticipándose a los acontecimientos, realizando propuestas, descubriendo y aplicando nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo, dirigidos a la mejora constante de la eficacia y de la eficiencia de los resultados del trabajo en función de las posibilidades de la Organización	• Aporta ideas que permiten simplificar su actividad y/o reducir los tiempos de ejecución en sus tareas habituales. • Inicia cursos de acción que permitan anticiparse a las necesidades o problemas de los ciudadanos o usuarios del servicio para mejorar la calidad de los servicios proporcionados. • Aporta alternativas o soluciones a los problemas antes de que se planten en el ejercicio de los cometidos de su puesto de trabajo. • Pone en marcha un proyecto o actividad sin esperar que otros se lo digan. • Aporta soluciones, dentro de su marco de actuación, reconociendo las oportunidades de mejora y actuando en consecuencia. • Aporta sugerencias y realiza actuaciones adecuadas en su entorno de trabajo, aunque excedan de su ámbito de responsabilidad. • Pone en marcha con decisión y rapidez acciones, adelantándose a los problemas que se puedan plantear. • Descubre oportunidades y ventajas potenciales que no son evidentes, aprovechando los medios y recursos disponibles. • Impulsa y lleva a cabo acciones encaminadas a la mejora de la eficacia y eficiencia de los resultados de la Unidad. • Recoge y analiza los problemas, errores o dificultades que surgen durante el desempeño del trabajo con el objeto de mejorar los resultados.
Resistencia a la tensión: Controlar las emociones propias y evitar reacciones negativas que puedan afectar a los niveles de eficacia y eficiencia en el trabajo en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y dificultades o fracasos, liberando la tensión de manera constructiva y aceptable para los demás	• Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo. • Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio. • Defiende sus intereses y necesidades frente a las exigencias de los demás, con tacto y seguridad. • Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas. • Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las propias ideas u opiniones. • Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común. • Afronta las provocaciones y contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones. • Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión. • Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados. • Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.



COMPETENCIA	CRITERIOS
Solución de problemas: Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas, para elegir las soluciones de mayor calidad, en los plazos fijados y en función de la situación, las posibilidades de implementación, los recursos disponibles, las consecuencias que se deriven y los riesgos asociados	• Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas. • Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema. • Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos. • Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen, discriminando lo accesorio de lo importante. • Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible. • Establece cómo la causa de un problema da lugar a un resultado determinado (relación causa-efecto). • Plantea diversas opciones y alternativas de solución a un problema, y las acompaña de un análisis de los pros y contras de cada una de ellas. • Considera los diferentes intereses y puntos de vista que tienen las partes implicadas a la hora de solucionar un problema.
Toma de decisiones: Tomar decisiones rápidamente, aunque puedan ser difíciles o poco populares, valorando las distintas posibilidades de actuación y las características de la Organización	• Antes de tomar una decisión se asegura de que la información que maneja es válida y completa. • Analiza la repercusión que tienen las decisiones a adoptar sobre los diferentes agentes implicados. • Decide sobre las áreas que son responsabilidad suya y discrimina qué debe consultar con el superior y qué puede resolver con autonomía dependiendo de su importancia y su urgencia. • Cuando tiene que tomar decisiones de riesgo o alto impacto, contrasta los criterios con otros profesionales expertos. • Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas por el equipo, otorga al equipo los méritos de las decisiones acertadas y asume el error cuando la decisión no es adecuada. • Hace el seguimiento de las decisiones tomadas y evalúa si es necesario introducir modificaciones en las actuaciones. • Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas. • En situaciones o problemas con varias alternativas, define propuestas de actuación priorizándolas en función de sus costes, tiempo de resolución, etc. • Defiende, argumentando, las propias decisiones cuando son puestas en duda. • Actúa con decisión y rapidez cuando la situación así lo requiere. • Toma decisiones en lugar del superior cuando éste no está disponible y la situación así lo requiere. • Transmite con seguridad y firmeza las decisiones adoptadas, aunque éstas puedan ser impopulares. • Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas. • Mantiene un criterio o una decisión a pesar de las presiones existentes, a no ser que existan razones que justifiquen el cambio.
Trabajo en equipo y colaboración: Colaborar y participar en grupos de trabajo para alcanzar unos objetivos comunes, trabajando de forma eficiente, compartiendo recursos e información	• Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere. • Establece criterios de relación-colaboración entre las diferentes Unidades y vela por que los demás también lo hagan. • Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.



COMPETENCIA	CRITERIOS
	• Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales. • Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas. • Reconoce y celebra los éxitos del grupo. • Promueve la cooperación entre Unidades y equipos multidisciplinares manteniendo relaciones positivas en todos los entornos. • Resuelve conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo expresando las diferencias e identificando los puntos comunes. • Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades. • Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios. • Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas. • Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás. • Construye y mantiene relaciones con personas y grupos sociales del entorno, en el que desarrolla su actividad diaria, que puedan ayudarle a mejorar sus resultados. • Fomenta la creación de equipos autónomos, integrados y eficientes.



ANEXO II:

A) PONDERACIÓN DEL BLOQUE DE OBJETIVOS Y DEL BLOQUE DE COMPETENCIAS.

PUESTOS DE NIVELES 30, 29, 28 Y 26:

- Bloque de objetivos: 100%.
- Bloque de competencias: 0%.

B) PUNTUACIONES:

1.- ESCALA PARA LA PUNTUACIÓN DE OBJETIVOS:

CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
5	Cumplimiento del objetivo por encima del 100%
4	Cumplimiento del objetivo en un porcentaje del 90% al 100%
3	Cumplimiento del objetivo en un porcentaje del 80% al 89%
2	Cumplimiento del objetivo en un porcentaje del 50 al 79%
1	Cumplimiento del objetivo por debajo del 50%

En 2013 se calificará el dominio de las competencias asignadas, pero el peso de esta calificación será 0.



2.- ESCALA PARA LA PUNTUACIÓN DE COMPETENCIAS:

CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
5	Ha superado los criterios o pautas de la competencia
4	Ha cumplido todos los criterios o pautas de la competencia
3	Ha cumplido casi todos los criterios o pautas de la competencia
2	Ha cumplido parcialmente los criterios o pautas de la competencia
1	No ha cumplido casi ninguno los criterios o pautas de la competencia

3.- CALIFICACIÓN GLOBAL:

Para obtener la puntuación final se aplicará la siguiente fórmula:

$$PF = \frac{PGC}{100} \times Pc\% + \frac{PGO}{100} \times Po\%$$

Donde:

PF = Puntuación final.

PGC. Puntuación global competencias.

PGO: Puntuación global objetivos.

Pc: Ponderación de las competencias.

Po: Ponderación de los objetivos.

De acuerdo con la puntuación final obtenida, la calificación global será la que resulte de la tabla siguiente:

DEFINICIÓN	PUNTOS
Excelente	De 4,6 a 5
Superior	De 3,6 a 4,5
Satisfactorio	De 2,6 a 3,5
Parcialmente satisfactorio	De 2 a 2,5
Insatisfactorio	De 1 a 1,9