

### III. OTRAS DISPOSICIONES

## MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

**12900** *Resolución de 21 de octubre de 2013, del Instituto Nacional de Administración Pública, por la que se publica el Convenio de colaboración con la Junta de Extremadura para el desarrollo conjunto de acciones de formación.*

Habiéndose suscrito, con fecha de 16 de septiembre de 2013, el convenio de colaboración entre el Instituto Nacional de Administración Pública y la Junta de Extremadura para el desarrollo conjunto de acciones de formación, procede la publicación en el «Boletín Oficial del Estado» de dicho convenio, que figura como anexo de esta resolución.

Madrid, 21 de octubre de 2013.—El Director del Instituto Nacional de Administración Pública, Manuel Arenilla Sáez.

#### ANEXO A

#### **Convenio de colaboración entre la Junta de Extremadura y el Instituto Nacional de Administración Pública, para el desarrollo conjunto de acciones de formación**

Mérida, 16 de septiembre de 2013.

#### REUNIDOS

De una parte, el Excmo. Sr. D. Pedro Tomás Nevado-Batalla Moreno, Consejero de Administración Pública de la Junta de Extremadura, nombrado por Decreto del Presidente 17/2011, de 8 de julio, de conformidad con el artículo 53.2 de la Ley 1/2002, de 28 de febrero, del Gobierno y de la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura, autorizado para la suscripción del presente instrumento mediante Acuerdo del Consejo de Gobierno en su sesión del día 21 de mayo de 2013.

De otra parte, don Manuel Arenilla Sáez, nombrado Director del Instituto Nacional de Administración Pública (en adelante, INAP) por la Orden HAP/1370/2012, de 7 de junio («Boletín Oficial del Estado» número 152, de 26 de junio), en representación de dicho organismo y en virtud de las competencias que le atribuye el Real Decreto 464/2011, de 1 de abril, por el que se aprueba el Estatuto del INAP.

Las partes se reconocen capacidad jurídica y competencia suficiente para formalizar el presente convenio de colaboración y, al efecto,

#### EXPONEN

I. Que la Consejería de Administración Pública de la Junta de Extremadura, a través de la Escuela de Administración Pública, adscrita a la Dirección General de Función Pública, Recursos Humanos e Inspección, está interesada en articular sus Planes Formativos para la formación de los empleados públicos contando con la colaboración y asesoramiento del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), que contribuirá en la ejecución de un programa formativo de innovación pública en diferentes especialidades y destrezas laborales.

II. Que en base al artículo 49.1 de la Ley 1/2002, de 28 de febrero, de Gobierno y Administración de Extremadura, la Junta de Extremadura podrá celebrar convenios de colaboración con otras Administraciones Públicas en el ámbito de sus respectivas competencias.

III. El INAP es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas a través de la Dirección General de la Función Pública, al cual le corresponde, en el ámbito de sus competencias, la colaboración y la cooperación en actividades formativas con las escuelas, institutos y centros de formación de empleados públicos de las comunidades autónomas y de las entidades de la Administración local, así como de sus asociaciones, así como la realización de estudios e investigaciones multidisciplinares sobre las instituciones del Estado, de las Administraciones Públicas y de la función pública, con especial atención a las materias relacionadas con la Administración local. Esta función podrá realizarse mediante la colaboración con universidades, fundaciones y demás instituciones públicas y privadas que puedan contribuir al desarrollo del conocimiento sobre este campo temático.

IV. Asimismo, entre los objetivos del INAP para el período 2012-2015 se encuentra el fortalecimiento de las alianzas con todos los agentes que intervienen en los procesos de enseñanza-aprendizaje; el fomento de la innovación, o el establecimiento de programas conjuntos que permitan mejorar la eficacia en la gestión de los recursos formativos.

V. Por ello, teniendo en cuenta la coincidencia de objetivos de las dos entidades, en el marco de sus fines y competencias, consideran de interés establecer un instrumento de colaboración para el desarrollo conjunto de programas, actuaciones y proyectos a los que expresamente se refiere el objeto del presente convenio.

VI. De conformidad con lo dispuesto en la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y con lo anteriormente expuesto, las partes

#### ACUERDAN

##### Primera. *Objeto.*

El objeto del presente convenio es el establecimiento de un marco de colaboración entre el INAP y la Junta de Extremadura para el estudio, investigación y mejora del ejercicio de la Función Pública, elaborando un sistema de información de indicadores sociales y ejecutando un programa formativo de innovación pública, para propiciar un espíritu innovador entre los empleados públicos extremeños al servicio de la sociedad.

Los programas y actuaciones han sido creados por el INAP, al que pertenece la titularidad de todos los derechos inherentes a ellos tales como nombre, diseño, metodología y documentación, entre otros, así como su propiedad comercial e industrial, reservándose el INAP su utilización.

El programa conllevará las siguientes actuaciones:

- Itinerarios formativos para todos los niveles del empleo público extremeño, basado en la serie INNAP INNOVA del Instituto Nacional de Administración Pública, alguno de los siguientes campos: equipos innovadores y actitud innovadora; intra-aprendizaje público; open data; formación innovadora; ciudadanía en red; gestores del conocimiento; innovación social; innovación administrativa; innovación normativa; innovación directiva.
- Oficina técnica para la realización de un sistema de evaluación de competencias innovadoras del personal que solicite participar en el programa, como paso necesario para la «toma de conciencia» de las propias áreas de mejora, además del estilo de aprendizaje y del impacto de sus actuaciones en los resultados de la organización. Estos parámetros son los que van a permitir el enfoque específico de su desarrollo y la asignación de módulos formativos requeridos.
- Creación de un sistema de información para la elaboración de indicadores sociales y de la Administración pública extremeña para reordenar el sistema de formación e innovación social de la Junta de Extremadura.

Lo expuesto se entiende sin perjuicio, en su caso, de los derechos de propiedad intelectual de las personas que intervengan en el desarrollo de las materias que impartan, que las partes reconocen y amparan con sujeción a la legislación aplicable.

Segunda. *Obligaciones de las partes.*

Siendo un fin común de ambas Administraciones intervinientes la búsqueda de una mejora continua de los servicios públicos y entendiéndose que ésta sólo se alcanza a través de la detección de necesidades de mejora y la correspondiente implementación de las acciones formativas necesarias, éstas declaran y asumen las obligaciones siguientes:

1. El Instituto Nacional de Administración Pública será el encargado:

- a) Será responsable de la elaboración y creación del sistema de información y elaboración de indicadores sociales para la reordenación del sistema de información.
- b) De elaborar el programa formativo y aportar los recursos disponibles del Programa «Innap innova», y proceder a la adecuación de los materiales técnicos necesarios para la impartición del programa formativo.
- c) Será responsable de constituir una Oficina técnica de evaluación de competencias y seguimiento del programa, que trabajará con dependencia funcional de la de la Escuela Extremeña de Administración Pública.

2. La Consejería de Administración Pública, a través de la Escuela Extremeña de Administración Pública, será la responsable de:

- a) La ejecución de las acciones formativas programadas, que se incluirán dentro del Plan de Formación de la EAP, implicando por tanto la contratación y pago de los docentes con cargo a sus presupuestos, así como de poner a disposición del programa los medios técnicos y materiales precisos para el desarrollo de los distintos cursos, que le serán facilitados por el INAP.
- b) Del pago de 160.000 euros al INAP, a cargo de sus presupuestos, en compensación de las obligaciones y aportaciones documentales, intelectuales y materiales asumidas por este.

3. Este convenio de colaboración no supone asociación alguna o dependencia entre las partes firmantes, que actuarán de forma absolutamente independiente y autónoma, siendo obligación específica y exclusiva de cada parte cumplir con cuantas obligaciones legales le correspondan en desarrollo de su actividad de acuerdo con la normativa que les resulte de aplicación.

Tercera. *Financiación.*

El presupuesto de este convenio de colaboración será de 160.000 euros, financiado por la Junta de Extremadura y con cargo a la AP 11.03.114C 162.00, CP 200910007000500 de los presupuestos para 2013 de la Junta de Extremadura y destinado a subvenir las obligaciones asumidas por el INAP según se indica en los anexos I y II. Dicho CP está cofinanciado en un 75 % por el P.O. FSE 2007-2013 de Extremadura, Prioridad 2 «Fomentar la empleabilidad, la inclusión y la igualdad entre hombres y mujeres», Categoría de Gasto 81 «Mecanismos de mejora de la proyección de políticas y programas adecuados, seguimiento y evaluación a nivel local, regional y nacional y refuerzo de la capacidad de difusión de políticas y programas». A tal efecto, la Junta realizará una transferencia al Instituto Nacional de Administración Pública para desarrollar los compromisos adquiridos en el presente convenio en la cuenta corriente 2100-5731-77-0200069213.

El libramiento de fondos se realizará del siguiente modo:

- a) Un 80 % a la firma del convenio.
- b) El 20 % restante en el mes de octubre de 2013, previa presentación de la justificación prevista en la cláusula quinta.

#### Cuarta. *Comisión de Seguimiento.*

Se constituirá una Comisión de Seguimiento encargada del seguimiento y cumplimiento del presente convenio.

La Comisión de Seguimiento estará formada por cuatro representantes del INAP, designados por esta entidad y otros cuatro representantes de la Junta de Extremadura, designados por el Consejero de Administración Pública: Directora General de FPRHEI o persona en quien delegue, Director del EAP, Jefe de Sección de Formación y Jefe de Sección de la Gerencia.

La presidencia de la Comisión corresponderá a uno de los representantes del INAP. Corresponden a la Comisión de Seguimiento, entre otras, las siguientes funciones:

- a) Proponer posibilidades de colaboración y elevarlas a los órganos competentes de cada entidad.
- b) Proponer las Áreas de intervención para las distintas acciones formativas.
- c) Realizar el seguimiento de las actividades.
- d) Aclarar las dudas y controversias que puedan originarse en la interpretación y ejecución de este convenio.
- e) Consensuar el equipo docente del programa formativo derivado de la ejecución de este convenio.

La Comisión establecerá sus normas internas de funcionamiento, y se reunirá cuantas veces estime necesario, a convocatoria de cualquiera de las partes.

Para la válida constitución de la Comisión de Seguimiento, a los efectos de la celebración de reuniones y la adopción de acuerdos, se requerirá la presencia de la mitad más uno de sus miembros. Los acuerdos serán adoptados por mayoría simple.

#### Quinta. *Régimen de justificación.*

En relación con el libramiento del segundo pago a realizar por la Junta de Extremadura conforme a lo establecido en la cláusula tercera, el INAP deberá presentar ante la Comisión de Seguimiento, para su aprobación, una memoria descriptiva de las actuaciones realizadas, una certificación expedida por el responsable del INAP encargado de cada proyecto en el que conste que son gastos acogidos al presente convenio y responden a actuaciones efectivamente realizadas, una relación de las correspondientes facturas o documentos de valor probatorio equivalente.

Asimismo, dentro de los seis meses siguientes a la finalización del plazo de vigencia del convenio, el INAP deberá presentar ante la Comisión de Seguimiento, para su aprobación, una justificación final, a cuyo fin deberá aportar una memoria descriptiva y económica por cada una de las actuaciones o eventos desarrollados donde se describan:

- Las actividades realizadas.
- Detalle de los costes imputados. Se incluirá, si los hubiera, la documentación de los contratos que el INAP pueda celebrar para el cumplimiento del objeto de este convenio.
- Relación de los recursos materiales propios del proyecto, así como certificación expedida por el INAP en la que conste que son gastos acogidos al presente convenio y responden a actuaciones efectivamente realizadas, acompañado de una relación de las correspondientes facturas o documentos de valor probatorio equivalente.

#### Sexta. *Difusión y publicidad.*

En todas las acciones previstas en este convenio de colaboración se hará mención expresa a la colaboración de las partes y al Fondo Social Europeo, figurando de forma destacada el nombre y logo de las dos entidades y del Fondo Social Europeo en todos los elementos de promoción y difusión (inserciones en prensa, folletos, comunicaciones, etc.), y en cuanta documentación se genere. De conformidad con la normativa comunitaria:

- Cada una de las acciones y actividades que se desarrollen contará con una adecuada difusión a sus destinatarios potenciales, tanto en medios de comunicación como en canales más restringidos.

• En toda la publicidad, así como en cualquier información que se difunda sobre el Programa en cualquier medio, en todo el material de apoyo que se utilice en las actuaciones (carteles, documentación, folletos, entornos web, etc.), y en las publicaciones, se destacará la participación del Fondo Social Europeo incluyendo los elementos siguientes:

Emblema de la Unión Europea, de conformidad con las normas gráficas establecidas en el Reglamento (CE) n.º 1828/2006 de la Comisión, de 8 de diciembre de 2006, así como la referencia a la Unión Europea.

La referencia expresa «Fondo Social Europeo».

La declaración «El FSE invierte en tu futuro», elegida por la autoridad de gestión para destacar el valor añadido de la intervención.

Las partes se comprometen a la estricta observancia de lo establecido y de cuantas disposiciones de la normativa comunitaria y nacional sean aplicables en la materia.

#### Séptima. *Confidencialidad.*

Ambas partes se comprometen a no difundir, bajo ningún concepto, cualquier información referente a aspectos científicos, técnicos, económicos o de organización interna perteneciente a la otra parte, a la que haya podido tener acceso en la ejecución de este convenio, salvo que esas informaciones sean de dominio público.

Las disposiciones de esta cláusula continuarán vigentes durante un período de cinco años a partir de la fecha de firma de este documento, salvo consentimiento expreso de la parte propietaria de dicha información.

#### Octava. *Protección de datos de carácter personal.*

De acuerdo con la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal (LOPD), si la Junta de Extremadura accede a datos de carácter personal contenidos en ficheros titularidad del INAP, adquiere la condición de encargado del tratamiento y se compromete a:

- No utilizar ni tratar datos de carácter personal con finalidad distinta a la ejecución del convenio, no comunicar los datos bajo ningún concepto a terceras personas, ni siquiera para su conservación, y, en especial, no reproducir, ni publicar, ni difundir ninguna información acerca de los datos.

- Garantizar el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas, así como su correcta implementación.

- Al término de la relación, por cualquier causa, los datos de carácter personal a los que hubiera tenido acceso el Gobierno de Extremadura deben ser destruidos o devueltos al INAP, incluyendo cualquier soporte o documento.

El incumplimiento de estas obligaciones hace responder a la Junta de Extremadura de las infracciones que cometa como si ocupara la posición de responsable del tratamiento.

#### Novena. *Vigencia y extinción.*

El plazo de vigencia del presente convenio de colaboración se extenderá desde la fecha de su firma hasta el día 31 de diciembre de 2013, sin perjuicio de que la justificación final prevista en la cláusula quinta deba realizarse dentro del primer semestre del año 2014. El presente convenio podrá ser prorrogado mediante acuerdo expreso entre las partes antes de su extinción y siempre que hubiere disponibilidad de créditos presupuestarios.

El convenio de colaboración podrá extinguirse por las siguientes causas:

- a) Cumplimiento del objeto.
- b) Cumplimiento del plazo de vigencia.
- c) Imposibilidad sobrevenida para su cumplimiento.
- d) Acuerdo de las partes firmantes.
- e) Comunicación por escrito de cualquiera de las partes con un mínimo de tres meses de antelación a la fecha de resolución.
- f) Incumplimiento de las obligaciones de una de las partes, comunicado de forma motivada por escrito con treinta días de antelación.

En cualquier supuesto de resolución anticipada, las partes se comprometen a finalizar las actividades en curso.

Décima. *Régimen jurídico y resolución de controversias.*

El presente convenio de colaboración tiene carácter administrativo y se considera incluido en el artículo 4.1.c) del texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, aprobado por el Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, quedando fuera de su ámbito de aplicación, sin perjuicio de la aplicación de los principios y criterios de la citada ley para resolver las dudas y lagunas que puedan presentarse, y se regirá por sus propios acuerdos y, supletoriamente, por las normas generales del Derecho Administrativo.

El régimen jurídico aplicable es el establecido en el título I de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común; asimismo, este convenio se celebra de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 49 de la Ley 1/2002, de 28 de febrero, de Gobierno y Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura, el artículo 92 de la Ley 5/2007, de 19 de abril, General de la Hacienda Pública de Extremadura y las normas que se contengan en las respectivas leyes de Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

La resolución de las controversias que puedan plantearse sobre la interpretación y la ejecución de este convenio de colaboración deberán resolverse en el seno de la Comisión de Seguimiento correspondiente, de conformidad con lo señalado en el presente convenio.

En caso de no alcanzarse ningún acuerdo, los conflictos se resolverán por la jurisdicción contenciosa-administrativa.

Y en prueba de conformidad de cuanto antecede, firman este documento, por cuádruplicado ejemplar, en el lugar y fecha indicados.—El Consejero de Administración Pública, Pedro Tomás Nevado-Batalla Moreno.—El Director del INAP, Manuel Arenilla Sáez.

## ANEXO I

### **Creación de un sistema de información para la elaboración de indicadores sociales y de la Administración Pública Extremeña para reordenar el sistema de formación e innovación social de la Junta de Extremadura**

#### *Contenido*

1. Objetivo.
2. Un sistema de información para la Junta de Extremadura.
  - 2.1 Descripción general.
  - 2.2 Ventajas de los sistemas de información.
  - 2.3 Criterios para el diseño del sistema de información.

3. Plan de trabajo.
  - 3.1 Construcción del marco teórico de referencia.
  - 3.2 Análisis del entorno y revisión de buenas prácticas.
  - 3.3 Construcción del sistema de información.
    - 3.3.1 Identificación de variables.
    - 3.3.2 Caracterización de los indicadores.
    - 3.3.3 Selección de indicadores.
    - 3.3.4 Validación de los indicadores.
  - 3.4 Definición de criterios para las tareas de seguimiento y evaluación.
4. Plazos y costes.

## 1. *Objetivo*

La propuesta que se presenta a continuación tiene por finalidad establecer un marco general para el diseño de un sistema de información que, de manera fiable y oportuna permita seguir y evaluar la política de formación e innovación de los funcionarios públicos de la Junta de Extremadura que permita la innovación social en la región. Para ello, se esbozan un conjunto de pautas metodológicas y operativas que servirán de guía en las tareas de elaboración y puesta en marcha del sistema.

## 2. *Un sistema de información para la Junta de Extremadura*

### 2.1 Descripción general.

Las continuas revisiones a las que se someten los programas de formación en el sector público y su impacto tanto en el desempeño de las organizaciones como en su entorno, han constatado la necesidad de promover una discusión sobre la importancia de institucionalizar mecanismos que garanticen de forma continuada la evaluación de los resultados obtenidos. Así como el seguimiento de los factores que inciden en su desarrollo sean estos positivos o negativos.

La utilización de sistemas de medición en las Administraciones públicas ya no es un simple tema estadístico. Es una necesidad que permea a todas las áreas de las organizaciones públicas, debido a sus importantes implicaciones en la consecución de los objetivos programados y en la orientación de sus actuaciones. De forma genérica puede afirmarse que los sistemas de información son herramientas de gestión y toma de decisiones que están integrados por un conjunto de elementos: datos extraídos de la realidad que se pretende describir o valorar; un marco político-institucional que determina sus principales características; una serie de elementos técnicos y metodológicos para el procesamiento de esos datos, así como recursos humanos altamente cualificados. Estos elementos se interrelacionan entre sí, para generar información fiable y oportuna de acuerdo con los objetivos de la organización.

La construcción de un sistema de información de estas características en las organizaciones públicas requiere la adopción de valores como la transparencia, el acceso a la información y la participación. No solo como garantía de los derechos ciudadanos y del buen gobierno, sino también como una manera de asegurar el intercambio de recursos estratégicos entre los agentes sociales. En este sentido, la propuesta para el diseño de un sistema de información se basa en un modelo relacional que propicia la cooperación entre los actores clave que intervienen en la política de formación de la Junta de Extremadura y de los procesos de innovación pública que se desarrollan en su seno.

### 2.2 Ventajas de los sistemas de información.

Los sistemas de información recogen de forma sintética y sistematizada los datos más relevantes de la realidad que se aborda y permiten medir el grado de cumplimiento

de los objetivos planteados por parte todos los miembros de un gobierno. En definitiva, es un instrumento de gestión que está orientado a facilitar la acción y la toma de decisiones. Conviene destacar cuales son los beneficios que un sistema de información aporta al gobierno o los usuarios de su implantación:

- Mejora el proceso de toma de decisiones y facilita la consecución de los resultados deseados.
- Sistematiza los controles de la organización en torno a una política o actuación determinada.
- Facilita la comunicación en sentido ascendente (presentación de resultados o planteamiento de nuevas estrategias) y en sentido descendente (comunicación de objetivos, actuaciones y delegación de funciones).
- Impulsa procesos de planificación en aquellos casos donde no esté suficientemente desarrollada.
- Facilita un conocimiento rápido y sintético de los aspectos esenciales de la organización y de su entorno: recursos disponibles, actores principales con los que debe relacionarse, factores clave que conviene controlar, fuentes de información, tendencias de los factores clave y del entorno, etc.
- Sirve como instrumento de diálogo con los colaboradores que intervienen en el desarrollo de una política determinada.

### 2.3 Criterios para el diseño del sistema de información.

En el caso de la Junta de Extremadura la adopción de un sistema de información que esté orientado a la formación de los funcionarios públicos y a la valoración de los procesos innovadores que se desarrollan dentro de la organización y su entorno, partirá de la construcción de un marco teórico de referencia y de un diagnóstico. Además, incluirá la selección de un conjunto de variables e indicadores que, de forma fiable y oportuna, describan la realidad sobre la que se está interviniendo. Todo ello se sustentará en una serie de lineamientos que se establecerán para llevar a cabo las tareas de seguimiento y evaluación.

En este sentido, el diseño del sistema de formación se desarrollará de acuerdo con los siguientes criterios:

- Construir el sistema de información en torno a dos cuestiones clave. Por un lado, medir el progreso de los objetivos de la política de formación y su relación con el desarrollo de procesos innovadores en la organización. Por otro lado, medir su impacto no solo en la organización, sino también en el entorno socioeconómico de la Comunidad Autónoma.
- Evaluar la transferibilidad de los sistemas de información adoptados en contextos similares, para garantizar así la homogeneidad en el uso de la información. En su defecto, seleccionar indicadores que sean comparables con los datos de la Unión Europea y comunes con los estudios realizados por otras Administraciones españolas.
- Identificar y utilizar datos estadísticos fiables cuyo origen correspondan preferentemente, a fuentes oficiales de los ámbitos europeo, nacional y autonómico.
- Garantizar la obtención de resultados objetivos, oportunos y útiles para la toma de decisiones. Así como resultados cuya interpretación sea sencilla y asequible para todos los actores interesados en el proceso de medición.

### 3. Plan de trabajo

A continuación se recoge el conjunto de etapas y actividades que desarrollará el equipo técnico para el diseño del sistema de información de la política de formación de la Junta de Extremadura. Con su elaboración se pretende sistematizar el proceso de trabajo, garantizar la coordinación de todos los actores involucrados y programar las actividades en función de los recursos y las estimaciones de tiempo que sean acordadas.

El plan de trabajo se divide en cuatro etapas:

1. Construcción del marco teórico de referencia.
2. Análisis de entorno y revisión de buenas prácticas.
3. Construcción del sistema de información.
4. Definición de criterios para las tareas de seguimiento y evaluación.

### 3.1 Construcción del marco teórico de referencia.

El marco teórico es un instrumento conceptual metodológico que dará sustento al estudio de forma lógica y coherente, siguiendo las tendencias que en la materia se desarrollan actualmente en el mundo. Permitirá definir los límites del análisis que se llevará a cabo, mediante la adopción de conceptos y variables de análisis comunes con estudios que se han elaborado en otros ámbitos similares. Esto garantizará la homogeneidad de la información y la posterior comparación de los resultados obtenidos con las características de otras Comunidades Autónomas, el Gobierno de España y la propia Unión Europea.

Para ello se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Construcción de un esquema de trabajo de acuerdo con los objetivos propuestos.
- Revisión bibliográfica y documental en materia de formación e innovación.
- Sistematización de la información recabada.
- Elaboración de un informe donde se exponga el marco teórico de referencia.
- Reunión con los interlocutores de la Junta para la presentación del informe.

### 3.2 Análisis del entorno y revisión de buenas prácticas.

Se analizarán las tendencias que a corto, mediano y largo plazo se desarrollan en el entorno y sus implicaciones en las organizaciones públicas. Esto incluirá la revisión de experiencias que puedan servir de referencia para el análisis de la política de formación de la Junta de Extremadura con mayor énfasis en las buenas prácticas del entorno europeo y español. La información obtenida permitirá definir la tendencia teórica y metodológica dominante en la actualidad, siguiendo líneas comunes de actuación dentro de parámetros bien definidas. Es importante conocer qué sucede en el entorno, cómo lo hacen otros y qué aprendizajes han obtenidos tras la implantación de sistemas de información similares.

En esta etapa conformarán redes temáticas en torno a las tendencias y prácticas analizadas. Se trata de procesos colaborativos que promuevan la generación e intercambio de conocimiento con los actores del entorno, esto con la finalidad de potenciar el aprendizaje y la innovación organizativa. Un buen sistema de información debe contar con canales estables que permitan conocer las experiencias de otros actores públicos, privados y sociales. Extraer los elementos positivos y negativos de otras prácticas, para mejorar su desempeño y reducir los costes derivados de los procesos de aprendizaje.

En este caso se desarrollarán las siguientes actividades:

- Identificación de las mejores prácticas.
- Diseño de fichas para su documentación.
- Validación de los resultados con interlocutores de la Junta de Extremadura.
- Elaboración de un informe con los resultados obtenidos.
- Reunión con los interlocutores de la Junta para la presentación del informe.

### 3.3 Construcción del sistema de información.

En la construcción de los sistemas de información no existe un procedimiento tipo o una metodología estándar, pero la implantación de un sistema de estas características requiere la realización de actividades comunes que garanticen el buen funcionamiento del sistema y la orientación de los recursos disponibles a los objetivos propuestos. Se trata de definir, de manera consensuada con los actores participantes, las variables que

determinaran la estructura del sistema de información; determinar cuáles son las características de los indicadores que se emplearán por cada variable; realizar un proceso riguroso para su selección; y efectuar la validación de los indicadores.

Para ello, será fundamental el marco teórico y los resultados obtenidos tras la valoración de las prácticas internacionales y nacionales. Además, es importante mantener un intercambio continuado de información entre el equipo técnico y los interlocutores de la Junta de Extremadura. Solo así se podrá configurar un sistema de información que se adecue a las necesidades de la organización y a los objetivos de la política de formación e innovación.

### 3.3.1 Identificación de variables.

Se definirán las variables que darán forma a la estructura del sistema de información en función de los objetivos programados. El marco teórico servirá de base en el proceso la identificación de las variables y en su respectiva operacionalización. Posteriormente, cada variable contará con un conjunto de indicadores que aportaran datos fiables sobre la realidad que se aborda.

Se llevaran a cabo las siguientes actividades:

- Coordinación de la estrategia de trabajo e interlocución con la Junta de Extremadura.
- Reuniones de contacto con los actores clave para recabar información.
- Elaboración de una primera relación de variables.

### 3.3.2 Caracterización de los indicadores.

Durante esta etapa se fijarán las características ideales de los indicadores con la finalidad de garantizar el aprovechamiento de la información disponible y ajustarla a los requerimientos del sistema de medición. Para lograrlo se llevará a cabo la definición del contenido de la información, su periodicidad y la identificación de las fuentes de información.

El contenido de la información hace referencia a las características de los datos entrantes o in-pu-t del sistema. Un aspecto que debe garantizarse es que los datos suministrados por las distintas fuentes oficiales de información estén relacionados con las variables de análisis previamente seleccionadas. De esta forma, el contenido de la información requerida por el sistema de medición se ajustará a los parámetros establecidos, evitando la acumulación de información que sea poco útil para los objetivos propuestos.

Posteriormente, se definirán con qué regularidad la organización obtendrá información para alimentar el sistema de información, sin obviar que los datos de entrada deben estar condicionados por dos factores: aquellas limitaciones derivadas de la naturaleza de los propios datos y los objetivos del propio sistema de información. En este caso, la periodicidad fijada para la realización del estudio será anual estableciendo un año base a partir del cual se construirán series temporales y se realizarán comparaciones en el tiempo. Este aspecto es determinante en los procesos de seguimiento y evaluación de cualquier iniciativa pública.

Se establecerán cuáles son las fuentes de las que se obtendrá la información del sistema de medición, manteniendo como un objetivo clave garantizar el flujo constante y seguro de datos para la construcción de indicadores fiables y legítimos. Para ello, se deben efectuar reuniones de trabajo con técnicos y funcionarios de la Junta de Extremadura y promover el intercambio de información y recursos.

Para la caracterización de los indicadores se pondrán en marcha las siguientes actividades:

- Reuniones de contacto con los actores clave para recabar información.
- Definición de las características de los indicadores ideales: contenido de la información, periodicidad y fuentes de información.

- Elaboración de un informe con los resultados obtenidos.
- Presentación y validación de resultados.

### 3.3.3 Selección de indicadores.

En esta etapa se seleccionarán los indicadores tomando como referencia las dimensiones que hacen operativo el análisis de la política de formación e innovación de la Junta de Extremadura. Las características de los indicadores previamente establecidas y la claridad de los objetivos perseguidos con el sistema de medición serán fundamentales para seleccionar buenos indicadores. Un aspecto clave en este proceso serán los resultados obtenidos en el análisis del entorno y la revisión de los indicadores utilizados en las buenas prácticas que previamente se hayan documentado (UE, Gobierno de España y gobiernos autonómicos).

Las actividades que se llevaran a cabo son las siguientes:

- Reuniones de contacto con los actores clave para la elaboración de una primera relación de indicadores.
- Diseño de una primera relación de indicadores.
- Elaboración de fichas con la descripción de los indicadores seleccionados.
- Presentación de resultados.

### 3.3.4 Validación de los indicadores.

Con la validación de los indicadores se pretende verificar su capacidad para capturar el atributo, componente o requisito de la realidad a la que se refieren. Se trata de garantizar que con los indicadores seleccionados se mide lo que se desea medir. En este caso, el documento con la ficha de los indicadores se someterá a un proceso de consulta que incluirá a investigadores de varias disciplinas vinculados con importantes centros universitarios, así como a funcionarios y técnicos de la Junta de Extremadura. De estos actores se espera obtener información sobre las incidencias de algunos indicadores y en particular, sobre los problemas metodológicos de las series temporales.

Tras la realización del proceso de validación, se corregirá la primera selección de indicadores y se excluirán aquellos que, de acuerdo con las características ya definidas, no garanticen la obtención de información fiable. Es posible que tras las consultas que puedan incluirse otros indicadores que mejoren el funcionamiento del sistema de información. Para ello, será determinante que dispongan de series históricas consolidadas y que éstas se ajusten a las variables definidas previamente.

Para la validación de los indicadores se desarrollaran las siguientes actividades:

- Reuniones de contacto con los actores clave para la valoración de los indicadores seleccionados.
- Realización de un proceso de consulta con profesionales y especialistas de la materia.
- Elaboración de una segunda relación de indicadores.
- Presentación de resultados.

### 3.4 Definición de criterios para las tareas de seguimiento y evaluación.

En esta etapa se establecerá los criterios generales para realizar el análisis de los resultados obtenidos y especificar los aspectos clave que contribuyan a mejorar el desempeño de la política que se somete a valoración. Se pretende facilitar la toma de decisiones a los responsables políticos, técnicos y funcionarios sobre aspectos de la organización y del entorno en el que se desenvuelve.

La interpretación de los resultados y las recomendaciones que surjan en esta etapa del estudio posibilitará el desarrollo de una línea de investigación que aportará información eficaz sobre la situación de la política de formación de los funcionarios públicos y los procesos innovadores. En este sentido, la Junta de Extremadura contará con un escenario más clarificador en esta materia y con recursos estratégicos que permitirán hacer una revisión continua de las actuaciones puestas en marcha.

En este sentido se efectuarán las siguientes actividades.

- Reuniones de trabajo para la definición de los productos esperados.
- Definición de los criterios para la puesta en marcha del sistema de información.
- Elaboración de un manual para el seguimiento y la evaluación de la política de formación de la Junta de Extremadura.
- Presentación de resultados.

#### 4. Plazos y costes

Las actividades de consultoría se desarrollarán a lo largo del año 2013 de acuerdo con el plan de trabajo anteriormente propuesto. Se iniciará el proyecto inmediatamente tras la firma de este Convenio. Cada una de las etapas se realizará de acuerdo con el siguiente cronograma:

- I. Etapa: Construcción del marco teórico de referencia. Duración: Un mes.
- II. Etapa: Revisión de buenas prácticas internacionales y españolas. Duración: Un mes.
- III. Etapa: Construcción del sistema de información. Duración: Dos meses.
- IV. Etapa: Definición de criterios para el seguimiento y evaluación. Duración: Dos meses.

El coste total del proyecto es de 60.000 €. Esto incluye honorarios, desplazamientos, dietas, estancias y los materiales necesarios para el trabajo de los consultores.

## ANEXO II

### Evaluación de competencias

#### *Antecedentes*

El Estatuto Básico del Empleado Público regula la figura del Personal Directivo como factor decisivo en el proceso de Modernización Administrativa. Ello no significa que hasta la aprobación del mismo no haya habido profesionales con este perfil, pero lo que sí es cierto es que era necesario “darles” su sitio.

El personal directivo de la Administración Pública extremeña tiene ante sí el reto de inspirar e impulsar la misión y visión de la Junta de Extremadura en general y de su centro directivo, en particular. Además de la generación y de la implementación de estrategias, el personal directivo, para cumplir su papel, tiene que constituirse en referencia para el resto de profesionales e influir en su desempeño y en fomentar un ambiente que favorezca la satisfacción profesional, el logro y el desarrollo de las personas, como vía de implementación de las mismas. Para ello se hace necesario favorecer el desarrollo de sus competencias comportamentales por encima de la tradicional formación técnica; es decir, fortalecer su rol como gestores de equipos, posicionándolos como líderes capaces de motivar y desarrollar personas para que alcancen el éxito en el desempeño de sus respectivas funciones.

Este es el reto del Proyecto “Itinerarios formativos para la innovación de los empleados extremeños”.

#### Objetivo

En el marco del proyecto “Itinerarios formativos para la innovación de los empleados extremeños”, se hace necesario un sistema de evaluación de las competencias innovadoras del personal que solicite participar en el programa, como paso necesario para la “toma de conciencia” de las propias áreas de mejora, además del estilo de aprendizaje y del impacto de sus actuaciones en los resultados de la organización. Estos parámetros son los que van a permitir el enfoque específico de su desarrollo y la asignación de módulos formativos requeridos.

De esta manera, se adapta y orienta la oferta formativa de cada uno de los participantes a aquellas competencias innovadoras que requieran un mayor desarrollo.

Para ello se contará con una Oficina técnica de seguimiento e impulso del programa formativo, formada por un técnico a tiempo completo.

#### Descripción General

Un proyecto de estas características precisa un enfoque que aporte rigor, consistencia, viabilidad, así como un formato adecuado a sus destinatarios, profesionales de amplio bagaje y, por tanto, con unos niveles de exigencia y requerimientos destacables.

El Modelo propuesto parte de una evaluación de Competencias previa, como paso necesario para la “toma de conciencia” de las propias áreas de mejora, además del estilo de aprendizaje del personal directivo, de los estilos de dirección, análisis de su entorno profesional y del impacto de sus actuaciones en los resultados de la organización. Estos parámetros son los que van a permitir el enfoque específico de su desarrollo.

Posteriormente, a través de los itinerarios formativos se trabajarán diversas técnicas pedagógicas para el desarrollo de las competencias identificadas (talleres grupales de formación presencial, blended y a distancia), de acuerdo a las características y situación específicas de cada participante en el programa. Estas se podrán combinar, en el caso de Altos Directivos, con sesiones individuales de asesoramiento.

Por último, se cierra el proceso con una evaluación final, que permite cuantificar los avances del profesional, en cuanto al desarrollo competencial y los estilos de dirección, así como definir un plan de acción a largo plazo coherente con el trabajo realizado.

De esta manera, atendiendo al modelo propuesto, los objetivos del proyecto y las técnicas de trabajo se relacionan de la siguiente manera:



Por último, para la correcta gestión de toda la información que se generará en el marco de este Proyecto, se hace necesario el empleo de una herramienta informática que de soporte a:

- La gestión de las personas que participen en el proyecto: inscripción, informes de evaluación, itinerario formativo propuesto, seguimiento de actividades, etc.
- La descripción de las competencias innovadoras definidas, así como los grados y niveles y las evidencias comportamentales asociadas.
- La oferta formativa general del programa con información específica de cada curso: objetivo, contenidos, plazas, metodología, calendario, etc.
- La gestión de la formación que se genere a partir de la evaluación de las competencias.

#### Evaluaciones

Aspectos que van a ser evaluados:

En lo que respecta a los parámetros de evaluación, se trata de proceder a su identificación, definición y graduación, al objeto de disponer de unos criterios de apreciación de la máxima claridad, de interpretación homogénea y unívoca, especialmente para los evaluadores que van a intervenir, asegurando la uniformidad de sus criterios y minimizando el sesgo subjetivo de sus evaluaciones.

En todo caso, las competencias a evaluar en las personas participantes se identificarán, describirán y graduarán con anterioridad al arranque del proceso de evaluación.

Parámetros de Evaluación:

Además del posicionamiento en competencias de cada persona directiva, como referencia específica de áreas de mejora a abordar, existen otros aspectos en cada una que van a constituir una serie de parámetros complementarios a las competencias cuyo conocimiento y toma de conciencia, especialmente por parte del profesional evaluado, van a suponer poderosas vías de orientación, enfoque y facilitación del proceso de desarrollo a abordar.

Con ese objetivo, dentro de la metodología de evaluación, se plantean tres nuevos parámetros:

- Parámetro 1: Estilos de Dirección, dado el nivel profesional de los participantes en este programa y la especial relevancia de las conductas de liderazgo para el desempeño de su rol profesional.
- Parámetro 2: Estilos de Aprendizaje, con objeto de analizar las tendencias y afinidades que, en materia de aprendizaje, resultan más facilitadoras para cada persona.
- Parámetro 3: Predisposición al Desarrollo, con motivo de favorecer la reflexión y toma de conciencia de cada profesional en relación a su disposición ante el desarrollo a emprender.

Parámetro 1: Estilos de Dirección.

De acuerdo con Goleman, Boyatzis y McKee existen seis estilos de liderazgo/dirección. Los primeros cuatro alientan la resonancia positiva en su impacto en los demás, y los otros dos, si bien son útiles en situaciones bien concretas, deben ser usados con cuidado ya que pertenecen al estilo disonante, cuyo impacto puede ser negativo y conllevar un deterioro de clima.

Para los autores, *los mejores y más eficaces líderes son aquellos que pueden hacer uso con flexibilidad de las seis modalidades diferentes de liderazgo y que pueden pasar de uno a otro estilo en función de las circunstancias que se presentan.*

Los seis estilos son:

1. *Orientativo – Visionario.*
2. *Capacitador – Formativo.*
3. *Afiliativo – Compañero.*
4. *Participativo – Democrático.*
5. *Imitativo – Ejemplar.*
6. *Coercitivo – Autoritario.*

Parámetro 2: Estilos de Aprendizaje.

El concepto de estilo suele utilizarse para señalar una serie de comportamientos reunidos bajo un Tipo. Los estilos son conclusiones a las que se llega acerca de cómo aprenden las personas.

El análisis de los estilos de aprendizaje nos resulta útil para clasificar y analizar los comportamientos y a partir de ellos emplear aquellas técnicas y recursos de desarrollo más adecuados, amigables y facilitadores para cada persona participante en el Programa de Desarrollo.

Se resumen en cuatro estilos que pasamos a describir, a continuación:

1. *Activo (experimentación)*
2. *Reflexivo (observación)*
3. *Teórico (conceptualización)*
4. *Pragmático (experiencia)*



Parámetro 3: Predisposición al desarrollo.

El tercer parámetro a considerar tiene que ver más que con la personalidad o el carácter de las personas con su situación en un momento dado ante el desarrollo. Por tanto, las variables que considera se refieren a aspectos motivacionales y situacionales por la que atraviesan las personas. Se trata de variables que determinan cómo aborda cada persona su proceso de desarrollo. La siguiente matriz explica la situación de las personas a través de la disposición al desarrollo ¿quiere? (interés) y la posibilidad del mismo ¿puede? (disponibilidad):



#### Sistemas de evaluación

La metodología específica de evaluación para los diversos parámetros requeridos gravita sobre las siguientes bases:

- Las técnicas de apreciación o la combinación más equilibrada, amigable y adecuada para la evaluación de dichos parámetros.
- La *expertise* de los profesionales responsables de las evaluaciones, que aportan amplia y diversa experiencia acumulada en este tipo de procesos e intervenciones.
- La sistemática de la metodología en el proceso evaluativo de apreciación seguido. Dicho proceso se inicia en el enfoque conceptual de los parámetros, que aportan orden y uniformidad en los criterios, se continúa en el diseño y combinación de las técnicas de apreciación para que abarquen con suficiencia y redundancia los parámetros a evaluar y finalmente, hay que destacar el proceso de extracción de conclusiones, guiado y validado a través de automatismos que asocian los diferentes parámetros entre sí, contrastando su coherencia y verosimilitud.

A continuación se exponen las diversas técnicas metodológicas utilizables en el proceso, así como la configuración logística de las mismas.

El objetivo de la evaluación inicial se centran en diagnosticar y analizar el grado de las competencias (a definir con anterioridad al inicio del proceso evaluativo) y de los estilos de dirección que cada participante emplea en el desarrollo de sus funciones directivas, así como se evaluar los estilos de aprendizaje de cada participante y valorar su predisposición al desarrollo.

Pretendiendo aplicar una evaluación que parta desde diferentes perspectivas (desde la propia autoevaluación, la valoración de las personas del entorno del participante y la evaluación de expertos profesionales), en la evaluación inicial de cada participante se desarrollan las siguientes técnicas metodológicas:

- EVALUACIÓN 270º, a partir de la que se obtenga la valoración y obtención de información que configuren “la identidad social” de cada profesional directivo participante, es decir, cómo es percibido por su entorno profesional y cómo se percibe a sí mismo.

- ASSESSMENT CENTER O CENTRO DE EVALUACIÓN: por su parte, contando con los profesionales externos expertos en la materia, a través del assessment center se pretende precisar y completar el círculo de la evaluación, así como minimizar las distintas formas de sesgo que puedan concurrir en la misma.

#### Técnicas Metodológicas – Evaluación 270º

La evaluación de 270º es una herramienta de valoración y de obtención de información que ayuda a configurar la “identidad social” de un profesional, es decir, como es percibido y cómo se percibe a uno mismo. Su aplicación consiste en que un colectivo de profesionales, dentro del entorno de actividad de una organización, valore a otro profesional por medio de la identificación de conductas observables relacionadas con la práctica diaria.

De este modo, el propio personal directivo participante se autoevalúa y es evaluado por todo su entorno (superiores, equipo de colaboradores, e iguales), recibiendo así de manera objetiva la percepción de todas aquellas personas que observan y conocen el desarrollo de sus funciones directivas. El profesional, identifica sus fortalezas y debilidades, además de analizar y valorar las evaluaciones recibidas, lo que le permite comparar los resultados obtenidos para mejorar su desarrollo personal y profesional.

Para llevar a cabo la evaluación 270º se diseñarán dos tipos de cuestionarios:

Por un lado, un formulario de evaluación de las competencias utilizando las evidencias comportamentales adaptadas al nivel profesional de las personas directivas de la Junta de Extremadura participantes en el proyecto.

Cada una de las evidencias del cuestionario se evaluará atendiendo a la siguiente graduación:

- Casi Nunca muestra la evidencia, no suele mostrar este comportamiento, no siendo uno de sus hábitos.
- Ocasionalmente alguna vez, muestra el comportamiento, es algo incipiente en él.
- Habitualmente / usualmente, con frecuencia, muestra el comportamiento. Lo manifiesta con normalidad.
- Casi Siempre que es posible muestra el comportamiento, tiene este comportamiento muy desarrollado, es un hábito en él.

Por otro lado, un cuestionario de evaluación de los Estilos de Dirección en el que se presentarán diferentes ítems<sup>1</sup> relacionadas con los estilos que serán valorados en función de su relación con el comportamiento más habitual de la persona evaluada. Las opciones de respuesta y su valoración será la siguiente:

- 0% - Nunca lleva a cabo dicha situación.
- 25% - Rara vez lleva a cabo dicha situación.
- 50% - Ocasionalmente lleva a cabo dicha situación.
- 75% - Frecuentemente lleva a cabo dicha situación.
- 100% - Siempre lleva a cabo dicha situación.

Los cuestionarios se diseñarán en formato pdf autorrellenable de manera que permita la cumplimentación on-line por cada uno de los participantes y sus evaluadores.

Para llevar a cabo un efectivo proceso de evaluación, cada participante, además de cumplimentar sus propios cuestionarios de autoevaluación, remitirá los cuestionarios de evaluación a las personas de su entorno de trabajo (superiores, equipo de colaboradores e iguales) que elija personalmente como sus evaluadores.

Desde la Oficina Técnica se coordinará el proceso de invitación y recepción de los formularios cumplimentados.

El proceso de evaluación 270º se lleva a cabo paralelamente a la celebración de los assessments center.

Técnicas Metodológicas – Assessment Center

ASSESSMENT CENTER”, basado en:

- *Entrevista Incidentes Críticos (EIC).*
- *Prueba de Posicionamiento en Competencias*
- *Ejercicio de Trabajo en Grupo (ETG).*
- *Cuestionario sobre Estilos de Aprendizaje (EA).*
- *Entrevista Incidentes Críticos (EIC).*

Dentro del conjunto de herramientas utilizadas, posiblemente sea la Entrevista de Incidentes Críticos la que mayor información, tanto cuantitativa como, especialmente, cualitativa, puede aportar acerca del perfil competencial de las personas evaluadas.

Junto con ello, es una herramienta eficaz para disponer de una información complementaria, de índole más cualitativo, ligada a la faceta motivacional de esta persona, y que nos permitirá incidir y conocer las fortalezas y áreas de mejora del profesional, las competencias susceptibles de desarrollo, pero también el margen de evolución y progresión de la persona, así como su predisposición y motivación hacia este desarrollo.

- *Prueba de Posicionamiento en Competencias:*

Herramienta de evaluación de perfiles competenciales, que se articula a través de perfiles de personas y perfiles de puestos.

Se trata de una prueba de realización individualizada, con una duración estimada de entre 15 y 30 minutos, y cuya cumplimentación puede ser tanto “on-line” como por escrito.

- *Ejercicio de Trabajo en Grupo (ETG).*

A través de este ejercicio, de desempeño necesariamente grupal, se pretende analizar la forma de relación e interacción de los diferentes participantes en el ejercicio o dinámica, haciendo una traducción de todos estos comportamientos en términos competenciales.

Son diversas las pruebas que se utilizarían para este programa, diferenciándose entre aquellas que conllevan la asignación previa de roles y aquellas que no.

El número ideal de participantes está entre 5 y 8. La duración de la dinámica se establecerá en función de variables tales como el número de participantes, la prueba elegida, etc.; no obstante, deberían ser suficientes 30-40 minutos para permitir que todos los candidatos puedan participar y poner en juego el conjunto de las competencias objeto de análisis a través de esta herramienta.

En todos estos casos, serán al menos dos los evaluadores, ocupándose cada uno de ellos de la observancia y análisis de participantes concretos previamente asignados. Los evaluadores se limitarán a presentar la tarea y observar, siendo nula su intervención durante la duración de la prueba. Concluida la prueba, los evaluadores realizarán una puesta en común de sus percepciones, evidencias y conductas observadas.

- *Cuestionario sobre Estilos de Aprendizaje (EA).*

Este cuestionario está diseñado para determinar cuáles son los estilos de aprendizaje preferidos. A lo largo de los años se desarrollan “hábitos” de aprendizaje que ayudan a beneficiarse más de unas experiencias que de otras.

Con este cuestionario se podrá encontrar cuáles son las preferencias para el aprendizaje, y estar en mejor posición para seleccionar experiencias de aprendizaje que se adaptan a su estilo, seleccionando aquellos ítems con los que muestre su grado de acuerdo (no hay límite en el número de respuestas).

#### Preparación logística

La Oficina Técnica asume la preparación logística relativa a la comunicación, convocatoria y los medios y recursos necesarios para llevar a cabo las diferentes técnicas de evaluación inicial.

Para llevar a cabo la evaluación 270º, se diseñarán y enviarán los diferentes modelos de cuestionarios coordinando, por un lado, la correcta recepción y entendimiento de los mismos por parte de los participantes; así como, por otro lado, la recepción de cada cuestionario cumplimentado, su análisis y valoración de resultados individualizados.

Por su parte, relativo a los assessment center, se programarán sesiones de cuatro horas cada una, en las que participarán un máximo de ocho participantes.

#### Informes individuales

Una vez evaluados los resultados, la oficina técnica presentará los Informes Individuales relativos a la evaluación inicial a cada participante, utilizando para ello un modelo sencillo y visual (todo a la vista) que reflejará todos aquellos datos necesarios para valorar el autoposicionamiento inicial en cada competencia directiva y resto de parámetros evaluados de cada uno de los participantes. Este informe individual se tomará de referencia para definir cada uno de los planes de desarrollo a corto plazo.

El guión de este informe será:

1. Identificación del Participante.- Nombre y apellidos, puesto desempeñado y unidad funcional en la que está asignado.
2. Perfil de Competencias obtenido para cada uno de los tipos de evaluación que se calculará de manera porcentual, en función de las evidencias comportamentales observadas y evaluadas. El perfil ideal se corresponderá, por ende, con el 100% de cada competencia.
3. Resultados obtenidos en la valoración de los Estilos de Liderazgo, Estilo de Aprendizaje y Predisposición al Desarrollo.

Los resultados de la evaluación inicial relativos al Perfil de Competencias se representarán en diferentes gráficas de “araña” que permitan el análisis y la comparativa del perfil requerido de su posición en relación al grado de desarrollo evidenciado en la evaluación. Se presentarán, de manera desagregada, diferentes gráficas comparativas resultados de la evaluación 270°.

El área de desarrollo de cada competencia vendrá definida por la diferencia entre el perfil obtenido en cada tipo de evaluación y el perfil requerido.

El análisis de los resultados obtenidos de la evaluación 270° y del assessment center permitirá identificar las áreas de desarrollo de cada participante. Además, se mostrarán los resultados obtenidos en la evaluación inicial sobre el resto de parámetros evaluados (estilo de dirección, estilos de aprendizaje, predisposición al desarrollo).

Cada informe individual de la evaluación inicial podrá ser consultado por su titular a través de la aplicación informática.

#### Evaluación final

Como complemento de las metodologías evaluativas y siguiendo los principios metodológicos hasta ahora expuestos, se propone la realización de una evaluación – post, al final del proceso de desarrollo que a continuación se expone. Esta evaluación – Post o final tiene sentido en cuanto permite medir la evolución de los gaps detectados en la primera evaluación, una vez finalizado el programa de desarrollo realizado por cada participante al objeto de abordar dichas áreas de desarrollo. Lógicamente, esta evaluación no tiene la misma finalidad que la inicial, por cuanto aquella además de centrarse en el perfil de competencias del personal directivo público, tenía como fin facilitar el enfoque del desarrollo. En ese sentido el objetivo de esta evaluación final será evaluar las competencias, concretamente las que han sido objeto de desarrollo a lo largo del programa, así como los estilos de dirección. Por tanto se proponen las siguientes técnicas:

- Evaluación 270° del participante a través de los mismos formularios diseñados “ad hoc” para el programa de desarrollo personalizado, en formato pdf editable, basado en la valoración de la frecuencia de evidencias de comportamiento.
- Entrevista de Incidentes Críticos del Consultor experto.
- Análisis y evaluación de evolución, del impacto y transferencia a su entorno de trabajo.

Se realizará un informe individual por participante con los resultados de la evaluación final.

#### Sesiones individuales de asesoramiento

Mediante la tipología de “*Sesión Individual*”, se pretende facilitar, acompañar y ayudar a los profesionales directivos en su proceso de desarrollo, a través de la puesta en marcha de *planes de acción* que surgirán como consecuencia de su posicionamiento respecto a la *evaluación inicial*, y de los conceptos y actuaciones realizadas durante la formación. De este modo, se podrá fomentar una evolución comportamental de los mismos y ampliar su visión y perspectiva respecto a sus áreas,

desarrollando *competencias innovadoras* y mejorando su conocimiento sobre los *entornos de trabajo*, en línea con las exigencias estratégicas de la Junta de Extremadura. Este objetivo general se desglosa a su vez en los siguientes más específicos:



1. Asegurar que los profesionales que participan en el Programa incrementen el grado de desarrollo de competencias innovadoras.
2. Fomentar la interrelación y confianza entre el colectivo de los directivos y directivas de la Junta de Extremadura participantes en el programa.

Dentro del modelo previamente definido, las Sesiones Individuales abordan tres aspectos necesarios para el desarrollo profesional:

- *Toma de Conciencia*: proceso de sensibilización ante el área/s de mejora identificada/s, concienciación de sus repercusiones, para su equipo, su trabajo y sus relaciones. Para ello, se trabaja con la persona para que interiorice la importancia del desarrollo y se “posicione” con respecto a la evaluación emitida al inicio del proceso sobre las competencias de referencia, estilos de dirección, entornos de trabajo y estilos de aprendizaje.
- *Acción*: proceso de aproximación práctica, experiencial, en actividades reales, del trabajo cotidiano o habitual, en las que debe poner en juego el comportamiento deseado. El conjunto de acciones llevadas a cabo son consecuencia de una planificación previa, diseñada y elaborada bajo el formato de plan de acción.
- *Acompañamiento*: para impulsar y garantizar la consecución de estos aspectos, se hace necesario el acompañamiento y entrenamiento personal de los participantes.

Para ello, la Oficina Técnica aportará como metodología de actuación en las sesiones individuales la disciplina del “asesoramiento individualizado”, entendido como un proceso de acompañamiento y asistencia a la persona con perfil directivo para que logre sus compromisos de mejora, y lo haga profundizando en su autoconocimiento de forma que aumente su rendimiento en la organización.

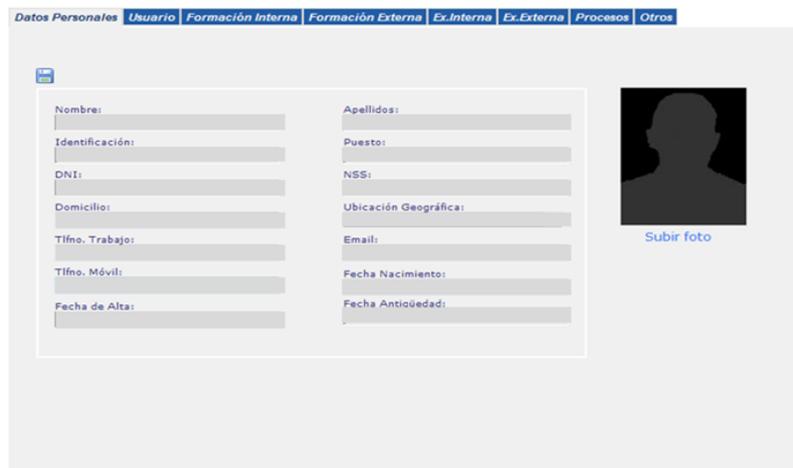
## Aplicación Informática

### Gestión de personas

La aplicación permite llevar a cabo una gestión completa de los datos de cada una de las personas que participen en el proyecto. Esta información es sólo accesible para el propio participante y para la persona que asuma la labor de administrador/a de la aplicación.

Los datos que pueden recoger la aplicación se encuentran divididos en ocho apartados:

1. Datos Personales: En esta pantalla podremos introducir los datos personales de la persona y su número de identificación dentro de la aplicación



Esta imagen muestra la interfaz de usuario para introducir datos personales. En la parte superior hay una barra de navegación con los siguientes elementos: Datos Personales (seleccionado), Usuario, Formación Interna, Formación Externa, Ex.Interna, Ex.Externa, Procesos y Otros. El formulario principal contiene los siguientes campos:

Nombre:	Apellidos:	 Subir foto
Identificación:	Puesto:	
DNI:	NSS:	
Domicilio:	Ubicación Geográfica:	
Tífn. Trabajo:	Email:	
Tífn. Móvil:	Fecha Nacimiento:	
Fecha de Alta:	Fecha Antioüedad:	

2. Usuario: Esta pantalla permite modificar el password de acceso.



Esta imagen muestra la interfaz de usuario para modificar el password de acceso. En la parte superior hay una barra de navegación con los siguientes elementos: Datos Personales, Usuario (seleccionado), Formación Interna, Formación Externa, Ex.Interna, Ex.Externa, Procesos y Otros. El formulario principal contiene los siguientes campos:

Usuario:

Password:

Perfil

Persona  RRHH - Personas  Administrador

3. Formación Interna: Permite introducir la formación interna que adquiere la persona, para ello clicamos sobre el icono nuevo , seleccionamos la acción formativa e indicamos la fecha en la que se produjo la formación.



El formulario muestra una barra de navegación con pestañas: Datos Personales, Usuario, Formación Interna (seleccionada), Formación Externa, Ex.Interna, Ex.Externa, Notas, Procesos y Otros. El formulario principal contiene los siguientes campos:

- Acción Formativa:
- Fecha:
- Observaciones:

Clicamos sobre el botón guardar  y la información quedará almacenada.

4. Formación Externa: Permite introducir la formación externa que posee la persona, para ello clicamos sobre el icono nuevo , cumplimentamos las diferentes opciones que plantea la aplicación y clicamos sobre el botón guardar .



El formulario muestra la misma barra de navegación que el formulario anterior. El formulario principal contiene los siguientes campos:

- Nivel Académico:
- Denominación de Estudios:
- Ciudad:
- Nombre Centro:
- A.Fin:

5. Experiencia Interna: En este apartado se introduce la experiencia interna que posee la persona, para ello clicamos sobre el icono nuevo , cumplimentamos las diferentes opciones que plantea la aplicación y clicamos sobre el botón guardar , de tal forma que la información quede almacenada.



El formulario muestra los siguientes campos:

- Puesto:
- Unidad de Gestión:
- Fecha Inicio:
- Fecha Fin:

6. Experiencia Externa: En este apartado se introduce la experiencia externa a la organización actual que posee la persona.

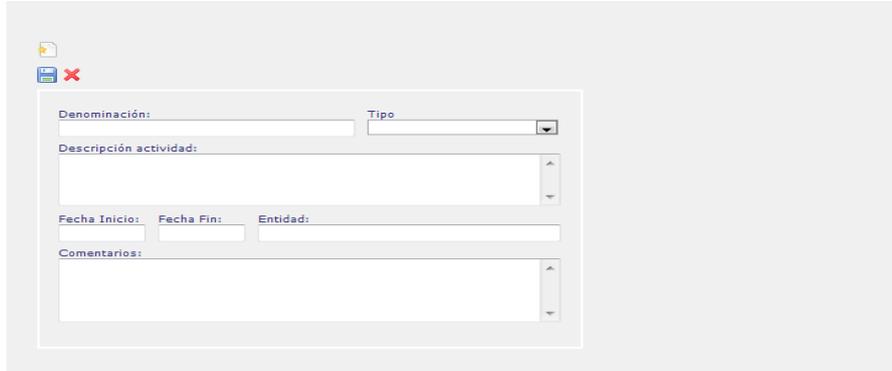


El formulario muestra los siguientes campos:

- Empresa:
- Puestos:
- A.Inicio:
- A.Fin:
- Destino:

7. Procesos: Este apartado recoge los distintos procesos en los que participa el participante.

8. Otros: En esta pantalla el Usuario/a puede introducir los datos referidos a otros elementos que se consideren relevante para configurar su ficha personal:



Formulario de configuración de actividad con los siguientes campos:

- Denominación:
- Tipo:
- Descripción actividad:
- Fecha Inicio:
- Fecha Fin:
- Entidad:
- Comentarios:

Una vez introducido todos esos datos, la aplicación permite adjuntar los archivos que se consideren oportunos.

#### Gestión de competencias

La aplicación permite dar de alta un Grupo de Competencia y proceder a su gestión. Para ello debemos clicar sobre el botón nuevo  y acceder a la siguiente página:



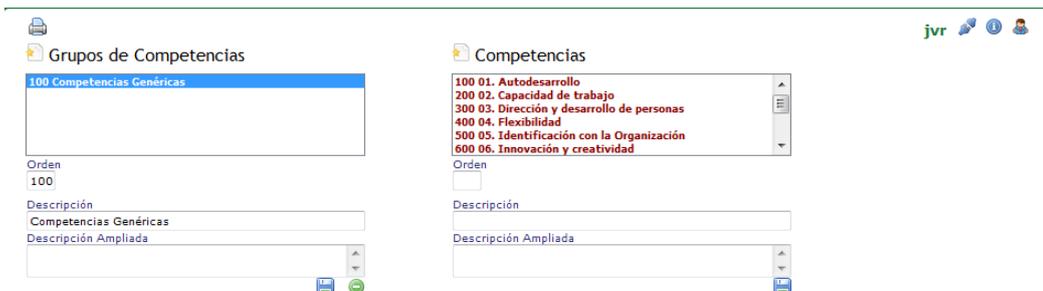
Pantalla de gestión de grupos de competencias:

- Botón nuevo 
- Título: Grupos de Competencias
- Lista: 100 Competencias Genéricas
- Orden:
- Descripción:
- Descripción Ampliada:
- Botón guardar 

En el campo Orden se introducirá el código de referencia (en este caso será el 1). En el apartado Descripción indicamos el nombre del grupo y en la Descripción Ampliada, la definición del grupo.

Clicamos sobre el botón guardar  para almacenar la información.

Una vez creado el grupo de competencias pasamos a definir las competencias que forman parte del mismo mediante el menú que aparece a la derecha. Para agregar competencias al grupo clicamos sobre el icono nuevo 



Pantalla de gestión de competencias:

- Botón nuevo 
- Título: Grupos de Competencias
- Lista: 100 Competencias Genéricas
- Orden: 100
- Descripción: Competencias Genéricas
- Descripción Ampliada:
- Botón guardar 

Menú de Competencias:

- 100 01. Autodesarrollo
- 200 02. Capacidad de trabajo
- 300 03. Dirección y desarrollo de personas
- 400 04. Flexibilidad
- 500 05. Identificación con la Organización
- 600 06. Innovación y creatividad

Orden:

Descripción:

Descripción Ampliada:

Indicamos, en el campo Orden, el código de cada competencia a crear para que proceda a su ordenación. En el apartado Descripción indicamos el nombre de la competencia y en la Descripción Ampliada, la definición de la competencia. Clicamos sobre el botón guardar  y accederemos al menú que nos permitirá definir los distintos niveles de la competencias.

Para definir los niveles tenemos que cumplimentar la pantalla que aparece a continuación:

Niveles			
Nº	Menos	Descripción	Mas
0		Se esfuerza por hacer las cosas cada vez mejor, prestando atención a aquellos aspectos que hay que corregir o desarrollar.	
1		Ejecuta las tareas encomendadas lo mejor posible, buscando alternativas de mejora.	
2		Supera los obstáculos e identifica oportunidades de mejora. Propone ideas nuevas, soluciones o alternativas diversas a los problemas o circunstancias en que se encuentra.	
3		Hace de las incidencias una oportunidad de mejora de los resultados y/o de fidelización de los clientes internos / externos. Genera y transmite ideas de mejora, además de implementarlas en su ámbito de responsabilidad.	
4		Desarrolla y gestiona sistemas, procedimientos y proyectos innovadores, asegurando la participación de todos los individuos en su ámbito de responsabilidad. Procura adecuar y viabilizar estas iniciativas con el día a día de la producción y el trabajo.	
5		Identifica pautas o tendencias de mercado poco obvias, cuestiona lo establecido y esponsoriza y promueve ideas innovadoras que suponen una clara evolución en la gestión y mejora en el alcance final de los objetivos estratégicos de la Organización.	

En cada nivel y en la columna descripción, indicaremos la definición correspondiente al grado de la competencia.

Para introducir los datos de las evidencias clicamos, en cada nivel, el icono  que nos muestra el menú para cargar las evidencias de cada nivel competencial.

#### Evidencias de 01. Autodesarrollo. Nivel 1

1700	Demstrar interés en adquirir nuevos conocimientos aplicables a las actividades rutinarias.
1800	Realizar esfuerzos por comprender y asimilar nuevos conceptos en su trabajo.
1900	Hacer preguntas a las personas indicadas para poder asimilar nuevos enfoques.
2000	Imitar las conductas de otros para mejorar.

Si queremos introducir una nueva evidencia debemos clicar sobre el botón nuevo  y nos mostrará la siguiente ventana:

Orden	Descripción
<input type="text"/>	<input type="text"/>

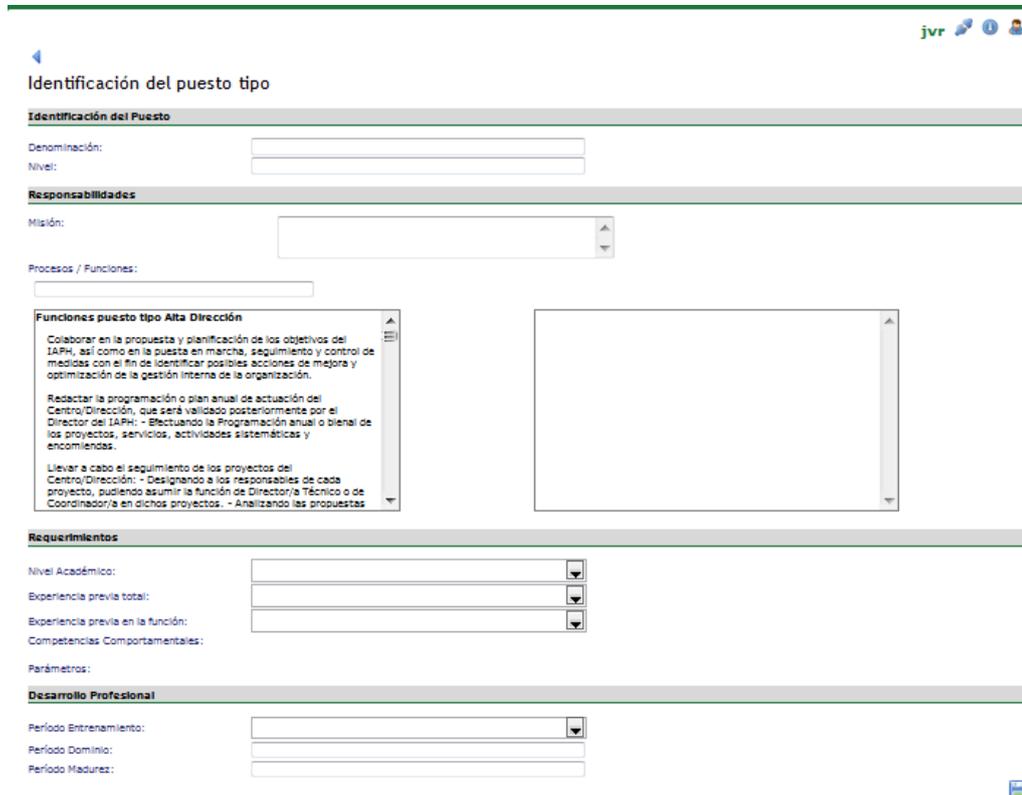


En el campo Orden indicaremos la disposición que tiene la evidencia dentro del grupo de las existentes, e introduciremos la descripción de la evidencia en el campo Descripción. Finalmente clicaremos sobre el botón guardar  y la información quedará almacenada.

#### Puestos

Para unificar los datos hasta ahora obtenidos (datos participantes – competencias) es necesario que la aplicación permita la definición de los puestos de trabajo para llevar a cabo el posicionamiento de las competencias. Cada uno de los participantes estará ubicado en un puesto de trabajo, el cual tendrá unas competencias genéricas determinadas con unos grados específicos.

Para ello debe darse de alta en la aplicación los puestos tipos. Para ello se debe clicar sobre la opción nuevo  y acceder a la siguiente pantalla:



**Identificación del puesto tipo**

**Identificación del Puesto**

Denominación:

Nivel:

**Responsabilidades**

Misión:

Procesos / Funciones:

**Funciones puesto tipo Alta Dirección**

Colaborar en la propuesta y planificación de los objetivos del IAPH, así como en la puesta en marcha, seguimiento y control de medidas con el fin de identificar posibles acciones de mejora y optimización de la gestión interna de la organización.

Redactar la programación o plan anual de actuación del Centro/Dirección, que será validado posteriormente por el Director del IAPH; - Efectuando la Programación anual o bienal de los proyectos, servicios, actividades sistemáticas y encomiendas.

Llevar a cabo el seguimiento de los proyectos del Centro/Dirección; - Designando a los responsables de cada proyecto, pudiendo asumir la función de Director/a Técnico o de Coordinador/a en dichos proyectos. - Analizando las propuestas

**Requerimientos**

Nivel Académico:

Experiencia previa total:

Experiencia previa en la función:

Competencias Comportamentales:

Parámetros:

**Desarrollo Profesional**

Período Entrenamiento:

Período Dominio:

Período Madurez:

Cumplimentamos las diferentes opciones y clicamos sobre el botón guardar . Una vez pulsado, pasaremos a la siguiente pantalla donde tendremos que definir el perfil competencial del puesto tipo:

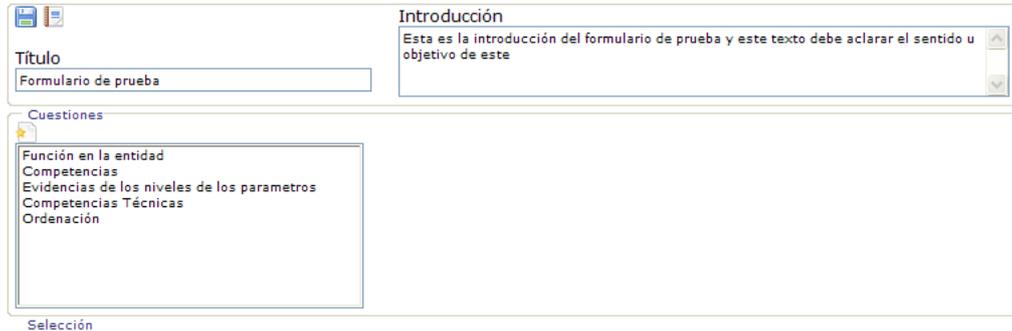
Descripción	1	2	3	4
<b>Competencias Genéricas</b>				
01. Autodesarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. Capacidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. Dirección y desarrollo de personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. Identificación con la Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. Innovación y creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. Investigación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. Mejora Continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. Orientación al usuario/a de los servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Planificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Proactividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Una vez seleccionado el perfil clicaremos sobre la opción guardar , con lo que el nuevo perfil quedara almacenado en el listado de Puestos Tipo.

Para realizar el mantenimiento de alguno de los puestos tipo de la aplicación, clicaremos sobre el que queremos editar y accederemos a un menú similar al que utilizamos para dar el alta. Después de realizar la modificación clicaremos sobre el botón guardar y el cambio quedara almacenado.

### Generador de cuestionarios

Una vez que tenemos los puestos tipos, la aplicación está en condiciones de crear cualquier tipo de formulario. Para poder configurarlo, clicamos sobre el botón  y accedemos a la siguiente pantalla:



En la parte superior indicamos el título y la introducción del formulario que verá la persona que entre a cumplimentarlo.

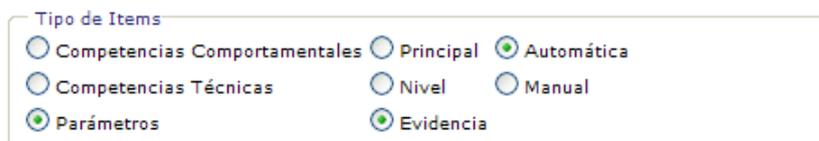
En el apartado cuestiones generamos el número de preguntas que necesitamos para el formulario, para generar una nueva pregunta clicamos sobre el icono  y accedemos a la pantalla siguiente:



En el campo Cuestión, indicamos la pregunta que queremos formular y en el campo explicación detallamos cualquier aspecto que veamos necesario para la mejor comprensión de la pregunta. El último apartado denominado Modo de respuesta seleccionamos el modo de cumplimentación que va a tener la pregunta en cuestión, tenemos tres opciones:

- Textual: Indica que el modo de respuesta de esta cuestión va a ser textual.
- Ordenación de Ítems: Esta opción muestra los distintos ítems de respuesta que deben ser ordenados numéricamente.
- Selección de Opciones: Este modo de respuesta presenta los distintos ítems y permite seleccionar distintas opciones de respuesta.

En el caso de seleccionar el modo de respuesta de Ordenación de Ítems o Selección de Opciones, nos aparece el siguiente submenú:



#### Selección de Ítems Configuración de respuestas

En la primera columna seleccionamos el tipo de ítems que queremos introducir. En la segunda debemos seleccionar si en el formulario va a aparecer la definición (Principal), la descripción del nivel (Nivel), o el conjunto de evidencias del nivel competencial a medir (Evidencia). Por último nos permite elegir si la elección de las respuestas será Automática o Manual.

En función del tipo de ítems seleccionado al pulsar Selección de ítems se nos abrirá una nueva ventana en la cual podremos seleccionar todos los ítems existentes en la aplicación o sólo algunos de ellos. A modo de ejemplo si seleccionamos Competencias Comportamentales, podemos ver en la tabla de la izquierda 12 competencias Genéricas comunes en muchas organizaciones públicas. Si pulsamos el botón  pasaremos a la tabla de la derecha la Competencias seleccionada. Si, por el contrario, pulsamos el botón  pasaran, de forma inmediata, todas las competencias existentes.

Tipo de Ítems

Competencias Comport.  Principal  Automática  
 Competencias Técnicas  Nivel  Manual  
 Parámetros  Evidencia

Items desordenados

Niveles

Selección de Items Configuración de respuestas

Selección		Items Seleccionados	
Items/Competencia			
Competencias Genéricas			Competencias Genéricas 100
01. Autodesarrollo			<input type="checkbox"/> 01. Autodesarrollo 100
02. Capacidad de trabajo			<input type="checkbox"/> 02. Capacidad de trabajo 100
03. Dirección y desarrollo de personas			<input type="checkbox"/> 03. Dirección y desarrollo de personas 100
04. Flexibilidad			<input type="checkbox"/> 04. Flexibilidad 100
05. Identificación con la Organización			<input type="checkbox"/> 05. Identificación con la Organización 100
06. Innovación y creatividad			<input type="checkbox"/> 06. Innovación y creatividad 100
07. Investigación			<input type="checkbox"/> 07. Investigación 100
08. Mejora Continua			<input type="checkbox"/> 08. Mejora Continua 100
09. Orientación al usuario/a de los servicios			<input type="checkbox"/> 09. Orientación al usuario/a de los servicios 100
10. Planificación			<input type="checkbox"/> 10. Planificación 100

Si una vez pasada a la tabla de la derecha una competencia, finalmente no queremos que aparezca en el formulario que estamos creando bastará con pulsar el icono  situado a la izquierda del nombre de la competencia.

Para configurar las respuestas que queremos obtener en el formulario debemos pulsar Configuración de respuestas. Una vez pulsado nos saldrá la siguiente ventana:

Selección de Items Configuración de respuestas

Selección

Descripción

Modo de selección

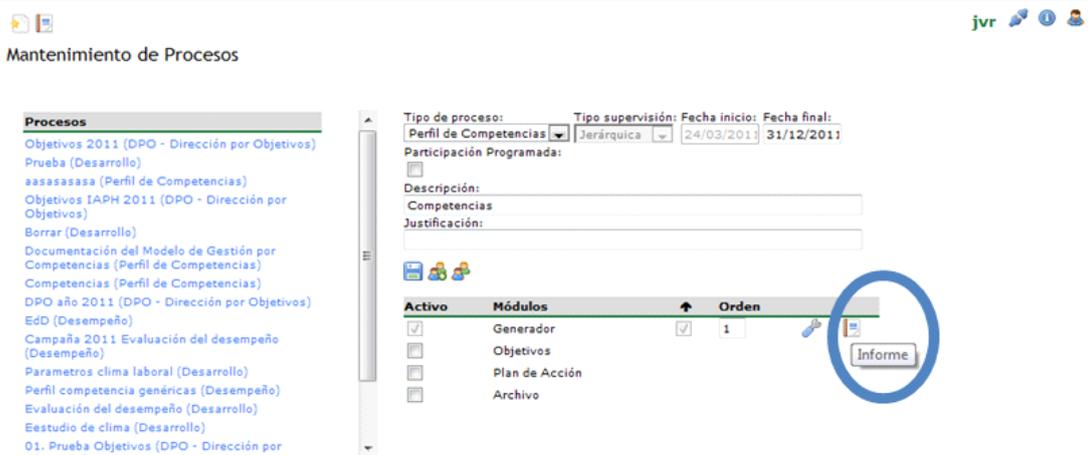
Exclusiva  
 Múltiple

Opc.	Descripción	Valor	Mín.	Máx.
 	1 Este comportamiento no se aprecia en ningún c	0	<input type="text"/>	<input type="text"/>
 	2 Este comportamiento se visualiza sólo en con	33	<input type="text"/>	<input type="text"/>
 	3 Este comportamiento se visualiza frecuentem	66	<input type="text"/>	<input type="text"/>
 	4 Este comportamiento se aprecia siempre	100	<input type="text"/>	<input type="text"/>

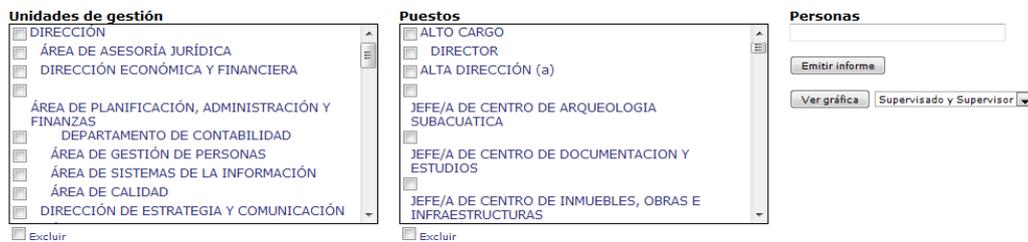
La primera opción que debemos determinar es si la persona que va a rellenar el formulario puede elegir más de una respuesta en cada pregunta (Múltiple) o sólo puede elegir una de ellas (Exclusiva). Una vez establecido el Modo de selección, podemos determinar el número de opciones que tendrá en cada respuesta, así como la descripción de cada una de ellas y su valor. En el ejemplo puede verse cuatro opciones. Si quisiéramos ampliar el número de opciones deberíamos pulsar sobre el icono  para crear una nueva. En caso de querer eliminar una de ellas, debemos pulsar el icono .

Una vez creado el cuestionario, aparecerá el mismo en la aplicación de cada una de los participantes para que proceda a su contestación.

Finalizado el plazo para contestar el cuestionario, Gesta permite obtener un informe sobre los resultados de cada persona o a nivel global. Para ello debemos volver a la página de Mantenimiento de Procesos y pulsar sobre el proceso del que queremos obtener el informe. Una vez dentro del proceso, debemos pulsar sobre el icono  tal y como muestra la imagen inferior.

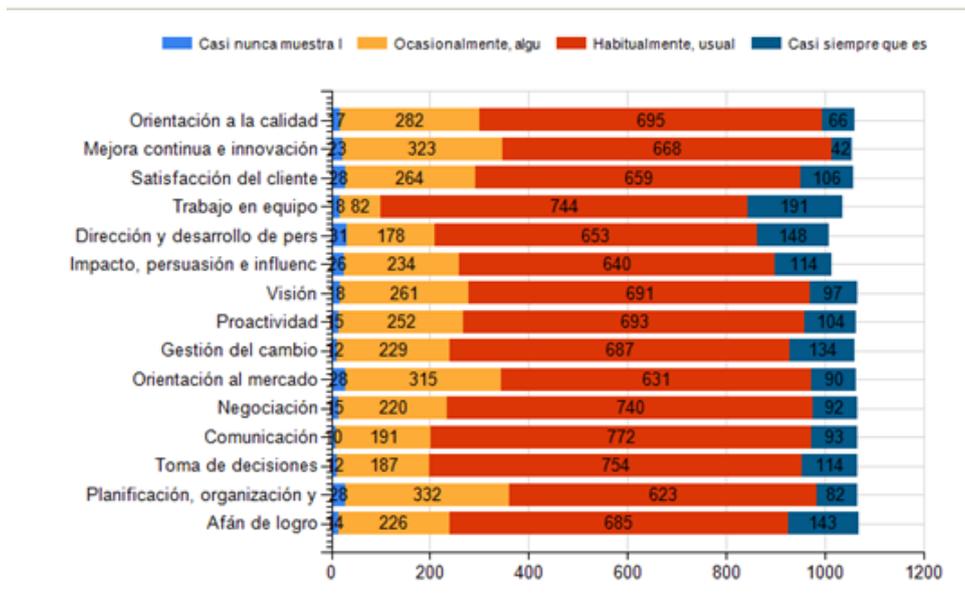


Una vez pulsado dicho botón se abre la siguiente página:



En ella podemos determinar si el informe será sobre todos los puestos, sobre algunos de ellos o sobre alguna persona en concreto. Una vez seleccionado, debemos pulsar sobre el botón Emitir Informe para poder acceder al mismo.

El resultado, a modo de ejemplo, puede verse en la siguiente imagen (informe sobre todos los puestos):



Además, si pulsamos sobre cualquiera de las distintas opciones, obtendremos un listado de las personas que se encuentran en esa situación. Por ejemplo si pulsamos en la competencia Dirección y desarrollo de persona sobre la opción Casi nunca muestra, obtendremos un listado de las personas que se han autoevaluado con ese nivel.

## Gestión de la formación

Esta utilidad permite tanto dar de alta acciones formativas como generar las convocatorias que cada una de ellas pueda demandar.

### Acción formativa

Si queremos añadir una nueva acción formativa, deberemos pulsar el icono  y accederemos a esta pantalla:

Acción Formativa

Denominación:

Objetivo:

Metodología:

Proveedor:

Coste €:  Horas:  Tipo:  Interna:  Externa:  Descatalogada:

 Contenidos



En esta pantalla debemos establecer la denominación que tendrá la acción formativa, el objetivo que se persigue con ella, la metodología que se va a utilizar para su impartición, el proveedor que la gestionará, el coste estimado y el número de horas de la misma.

Del mismo modo podremos indicar los contenidos que conllevará esta formación. Para darlos de alto debemos pulsar el icono  y podremos describir los distintos contenidos que configuran la acción formativa.

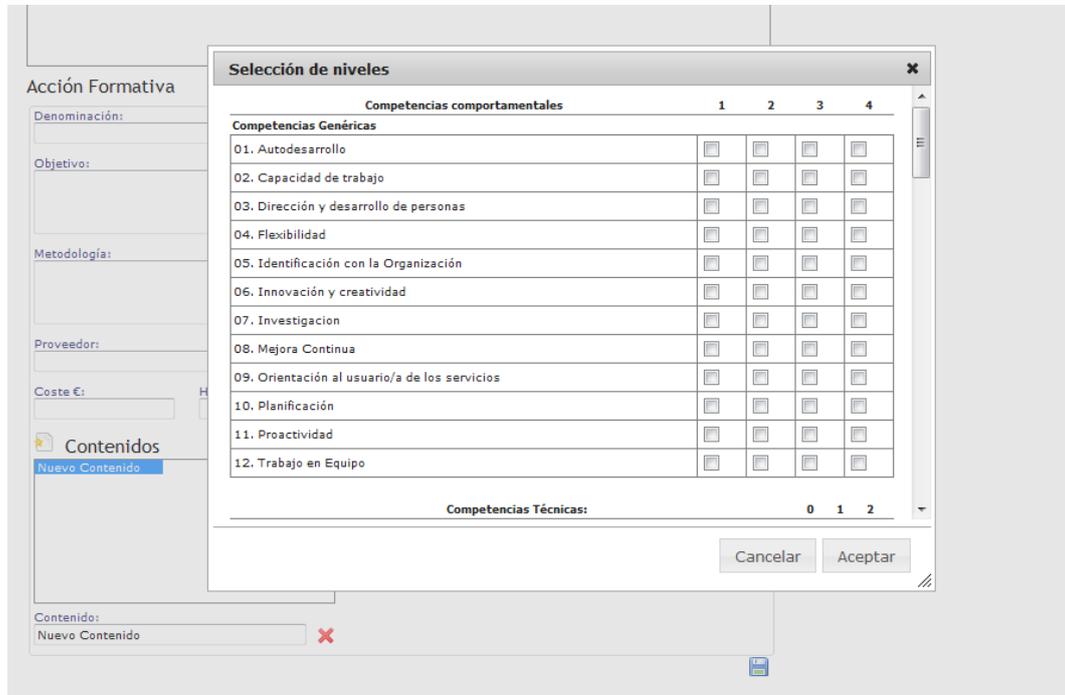
 Contenidos

[Ver Niveles de las competencias](#)

Contenido:  



Además cada uno de los contenidos lo podremos vincular niveles competenciales. Para ello debemos pulsar sobre Ver Niveles de las competencias y accederemos a la siguiente pantalla:

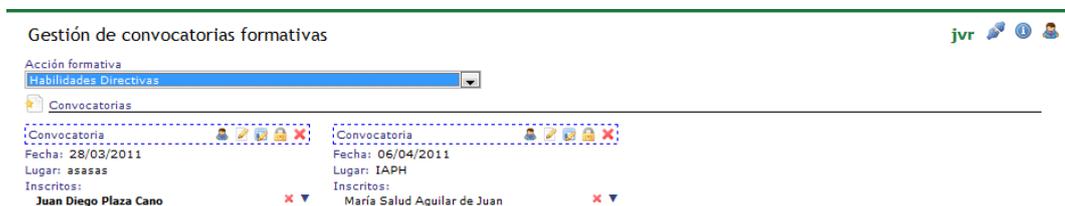


Competencias comportamentales		1	2	3	4
<b>Competencias Genéricas</b>					
01. Autodesarrollo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. Capacidad de trabajo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. Dirección y desarrollo de personas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. Flexibilidad		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. Identificación con la Organización		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. Innovación y creatividad		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. Investigación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. Mejora Continua		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. Orientación al usuario/a de los servicios		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Planificación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Proactividad		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Trabajo en Equipo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Competencias Técnicas:</b>		0	1	2	

Si en vez de crear una nueva acción formativa, lo que queremos es modificar una acción formativa ya existente, tan sólo debemos situarnos sobre la misma y clicar dos veces sobre ella.

Convocatorias:

La primera tarea que nos pide la aplicación informática es que elijamos, entre las acciones formativas creadas, una de ellas para generar la convocatoria. Una vez seleccionada la acción formativa podemos crear una nueva convocatoria o modificar una ya existente. Si pulsamos sobre el icono  crearemos una nueva. Por el contrario si pulsamos sobre la convocatoria creada podremos modificar cualquiera de las variables que contempla.



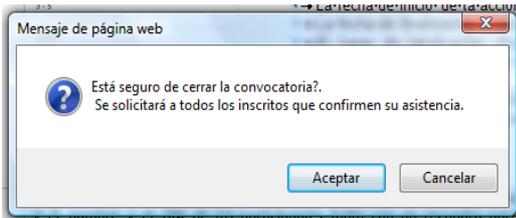
Gestión de convocatorias formativas jvr 

Acción formativa: **Habilidades Directivas**

Convocatorias

Convocatoria Fecha: 28/03/2011 Lugar: asasas Inscritos: <b>Juan Diego Plaza Cano</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Convocatoria Fecha: 06/04/2011 Lugar: IAPH Inscritos: <b>María Salud Aguilar de Juan</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

Si observamos la pantalla anterior, los iconos que aparecen son los siguientes:

		<p>Botón que permite seleccionar a los participantes. Esa selección se puede llevar en base a las solicitudes generadas por los/as supervisores/as o en base a los criterios que defina el área de gestión de personas. Una vez determinadas las personas que van a participar (puede llevarse a cabo una selección múltiple) debe pulsarse el botón Convocar Seleccionados.</p>
		<p>Este icono permite editar la convocatoria. Para ello debemos establecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fecha de inicio de la acción formativa.</li> <li>• La fecha de finalización de la misma.</li> <li>• El lugar de celebración. Podemos utilizar la opción que nos facilita Google para especificar en un mapa el lugar exacto.</li> <li>• Monitor/a que impartirá la formación.</li> <li>• Solicitud de formulario de evaluación.</li> </ul>
	<p>Imprime la hoja de asistencia. En ella aparece la denominación de la acción formativa y el nombre y el DNI de los participantes junto con un recuadro para que procedan a su firma.</p>	
	<p>Por defecto el candado aparece abierto. Al pulsar sobre él, procederemos a cerrar la convocatoria y nos saldrá la siguiente ventana de confirmación:</p> 	
	<p>Elimina la convocatoria</p>	

Una vez creada la convocatoria y convocado a los participantes, podremos saber si éstos han aceptado o no la formación. Igualmente deberemos marcar si, una vez confirmada su presencia, asistió a la formación prevista. En caso de marcar su asistencia, de manera automática, dicha acción formativa se incorporará en su ficha personal (en concreto dentro de la pestaña Formación interna).

Por último a cada uno de los participantes le aparecerá en su aplicación un cuestionario de evaluación de la acción formativa. Una vez rellenado por todos los participantes, el administrador/a de GESTA podrá obtener la valoración grupal de dicha acción.

Gestión de convocatorias formativas

Acción formativa: **Habilidades Directivas** Última acción: Convocatoria abierta.

Convocatorias

Convocatoria	Convocatoria
Fecha: 28/03/2011	Fecha: 06/04/2011
Lugar: asasas	Lugar: IAPH
Inscritos:	Inscritos:
Ubicación Geográfica: Monasterio Santa María de las Cuevas	Ubicación Geográfica: Monasterio Santa María de las Cuevas
Unidad: ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS	Unidad: ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS
Puesto:	Puesto:
Solicitud: considero fundamental su presencia	Solicitud: prueba
Inscrito: Asistió	Inscrito: Confirmado
Asistido al curso: <input checked="" type="checkbox"/>	Asistido al curso: <input type="checkbox"/>

### Plan de trabajo y Presupuesto

El plan de trabajo previsto para la realización de actividades derivadas de la evaluación de las competencias innovadoras y las tareas asociadas a la misma se extenderá desde el mes de julio a diciembre de 2013.

Así mismo, el presupuesto asociado a estos trabajos asciende a la cantidad de sesenta mil euros 60.000 €.



### ANEXO III

#### Materiales didácticos para el normal desarrollo de los cursos inherentes a este Convenio

Manuales y demás documentos en formato papel hasta un máximo de 2500.  
Soportes digitales hasta un máximo de 5000.  
Por valor de 40.000,00 €.