

ANEXO

Manual para la determinación de los criterios de valoración y el procedimiento de evaluación del desempeño

Contenido

1	SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	3
1.1	DEFINICIÓN Y FINALIDADES.....	3
1.2	PRINCIPIOS.....	4
2	PARTICIPANTES EN EL PROCESO.....	5
2.1	PERSONAL EVALUADO.....	5
2.2	PERSONAL EVALUADOR.....	6
2.3	TITULAR DEL CENTRO DIRECTIVO.....	7
3	ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	8
3.1	OBJETIVOS Y TIPOLOGÍA DE ACTIVIDAD.....	8
3.1.1	OBJETIVOS COLECTIVOS.....	8
3.1.2	OBJETIVOS INDIVIDUALES.....	10
3.1.3	PONDERACIÓN DE OBJETIVOS.....	11
3.2	ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES: PPT.....	11
4	CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	12
4.1	CRITERIOS CUANTITATIVOS: INDICADORES.....	13
4.2	CRITERIOS CUALITATIVOS.....	14
4.3	ÍNDICE CORRECTOR DE CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL (ICCI).....	14
5	PROCESO DE EVALUACIÓN.....	15
5.1	LAS ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	15
5.2	PROCEDIMIENTO.....	17
5.3	CÁLCULO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	19
6	EFFECTOS DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN.....	22
6.1	EFFECTOS DIRECTOS SOBRE EL COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD.....	22
6.2	EFFECTOS SOBRE LA FORMACIÓN.....	22
7	SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	23
	HERRAMIENTAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.....	23
8	GUÍA DE EVALUACIÓN DE OBJETIVOS Y FIJACIÓN DE INDICADORES.....	24
8.1	TIPOLOGÍA DE OBJETIVOS Y TIPOLOGÍA DE LA ACTIVIDAD.....	24

8.1.1 OBJETIVOS COLECTIVOS.....	24
a) Actividad Estratégica.....	25
b) Actividad no Estratégica.....	25
8.1.2 OBJETIVOS INDIVIDUALES.....	25
a) Objetivos cuantitativos.....	26
b) Objetivos conductuales.....	26
8.2 DISEÑO Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS NO ESTRATÉGICOS: METODOLOGÍA.....	26
8.3 INDICADORES (ÁMBITO ESTRATÉGICO Y NO ESTRATÉGICO).....	28
8.4 INDICADORES OBJETIVOS CONDUCTUALES.....	30
8.5 CRITERIOS DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN.....	31
9 GLOSARIO.....	32
10 DICCIONARIO DE SIGLAS.....	35
● I. Cuadro de referencia.....	39
● II.1. Organización y estructuración de las actividades.....	40
● II.2. Establecimiento de prioridades.....	41
● II.3. Utilización óptima del tiempo y los recursos.....	41
● III.1. Actitud emprendedora y con iniciativa.....	43
● III.2. Asumir nuevas responsabilidades.....	44
● IV.1. Confianza y cooperación con los otros.....	45
● IV.2. Saber escuchar de un modo activo.....	46
● IV.3. Ser abierto y asertivo.....	46
● V.1. Del criterio al nivel del objetivo.....	47
● V.2. Reglas de valoración.....	47

1 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1.1 DEFINICIÓN Y FINALIDADES.

La evaluación del desempeño es el mecanismo mediante el cual anualmente se mide el rendimiento o el logro de resultados del personal empleado público y se valora su conducta profesional, al objeto de mejorar tanto su productividad como la eficiencia de la unidad donde se encuentre destinado.

El sistema de evaluación del desempeño tiene por objeto la valoración del cumplimiento de objetivos y la profesionalidad en el ejercicio de las tareas asignadas, así como la iniciativa y la contribución en la mejora de la prestación del servicio público, en cuanto elementos que deben ser considerados, entre otros, para la valoración y asignación del complemento de productividad.

Los criterios para la evaluación están fundamentados en la medición y valoración del trabajo realizado y la competencia y profesionalidad técnica del personal objeto de evaluación, basándose en el cumplimiento de objetivos de carácter colectivo e individual y en la fijación de indicadores específicos o de realización, preferentemente susceptibles de expresión numérica.

La evaluación del desempeño responde a las siguientes **finalidades**:

- Coadyuvar a la implementación de sistemas de planificación estratégica y de gestión por objetivos.
- Incentivar la productividad del personal y de las unidades y centros directivos en los que se insertan, así como la excelencia de los servicios prestados a la ciudadanía.
- Fomentar los mecanismos de motivación del personal y su identificación con los objetivos que le sean asignados, en coherencia con los objetivos generales de las unidades y centros donde prestan sus servicios.
- Ayudar a identificar las necesidades formativas o de otro orden que pueda precisar el personal al servicio de esta Administración autonómica, así como a la mejora continua de sus conocimientos y habilidades profesionales.
- Contribuir a la innovación permanente en materia de organización, de asignación de

funciones en los distintos centros y unidades, y de optimización de los procedimientos y de los sistemas de gestión.

- Fomentar la contribución al logro colectivo, promoviendo dinámicas colaborativas que incrementen la eficiencia y eficacia de las unidades administrativas

El procedimiento de evaluación tendrá carácter anual y, a efectos de la asignación del complemento de productividad, voluntario para todo el personal.

1.2 PRINCIPIOS.

El procedimiento de Evaluación del Desempeño, que se aplicará sin menoscabo del resto de los derechos del personal empleado público estará informado por los siguientes principios:

- a) Transparencia y publicidad: el personal deberá conocer los factores evaluables y los criterios de dicha evaluación de forma clara y con carácter previo a los correspondientes procedimientos de evaluación.
- b) Objetividad: toda valoración (cuantitativa o cualitativa) se fundamentará en parámetros y criterios de evaluación medibles que garanticen la objetividad, equidad, independencia y neutralidad del procedimiento establecido al efecto, y garantizarán la igualdad de condiciones, sin que puedan establecerse diferencias entre supuestos de hecho iguales.

Para ello, habrá de apoyarse en datos, indicadores, informes o evidencias recogidas durante el periodo evaluado.

- c) Planificación: la evaluación del desempeño se integra en la planificación y dirección y gestión por objetivos de la Administración Autonómica, alineando objetivos colectivos e individuales.
- d) Flexibilidad: debe poder ajustarse a los cambios organizacionales, tecnológicos y de entorno, permitiendo evaluar nuevos roles, competencias o formas de trabajo.
- e) Participación: se establecen mecanismos para que el personal evaluado participe en la definición de los objetivos individuales
- f) Fiabilidad de los instrumentos: se implementan procesos para verificar periódicamente la fiabilidad y objetividad de las evaluaciones.

- g) Imparcialidad: será el resultado de una valoración equitativa, independiente y neutral.
- h) Retribución: la evaluación positiva del desempeño conlleva la percepción complemento de productividad, en los términos establecidos por el Gobierno y la normativa de aplicación.
- i) No consolidación: en ningún caso la percepción del complemento de productividad generará el derecho adquirido a su mantenimiento.
- j) Voluntariedad: la aplicación del instrumento será voluntaria para las personas susceptibles de ser evaluadas, aunque será requisito imprescindible para la percepción del complemento de productividad.

2 PARTICIPANTES EN EL PROCESO.

2.1 PERSONAL EVALUADO.

Tendrá la consideración de personal evaluable todo el personal empleado público al que se refiere el apartado 1 del artículo 38 de la Ley de Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Canarias para 2026 (en adelante LPGCAC 2026), o norma que la sustituya, que se encuentre en situación de servicio activo en el caso del personal funcionario o en una situación equivalente en el supuesto del personal laboral.

Para que pueda realizarse la evaluación de una persona empleada pública será necesario el desempeño efectivo de uno o varios puestos de trabajo, de forma continua o discontinua, durante al menos un 60% de la jornada anual del año que corresponda, sin perjuicio de las particularidades que puedan deducirse del cómputo en situaciones específicas.

El personal evaluado ejercerá al menos las siguientes funciones:

- Facilitar su evaluación aportando la información veraz que sea necesaria, asistiendo a la entrevista de evaluación.
- Conocer el instrumento de planificación de productividad de su departamento y el sistema común de evaluación.

- Participar, con su evaluador, en la elaboración del Plan Personal de Trabajo (en adelante PPT) y, en su caso, en el programa de formación específico.
- Contribuir al logro de los objetivos colectivos e individuales, a la mejora continua, al a calidad y a la innovación, adquiriendo los conocimientos necesarios para mejorar su capacidad y nivel de competencia, y participar, generar y transferir conocimientos para la mejora de la prestación de servicios.

2.2 PERSONAL EVALUADOR.

La evaluación del desempeño la realizará, con carácter general, el personal empleado público que sea superior jerárquico directo de la persona sujeta a evaluación, preferentemente con rango de jefatura de servicio o equivalente.

En el caso de que el personal evaluador tenga un rango inferior a jefatura de servicio, la correspondiente evaluación deberá ser validada por la persona de rango superior.

Excepcionalmente, en casos de ausencia, vacante, enfermedad, concurrencia de alguna causa legal de abstención y recusación, o cualquier otra circunstancia que así lo justifique, podrá actuar como personal evaluador una persona empleada pública diferente de la persona superior jerárquica, de igual o superior categoría del personal evaluado, que sea designado para tal fin por la persona titular del respectivo centro directivo.

El personal evaluador ejercerá al menos las siguientes funciones:

- Conocimiento del instrumento de planificación de productividad y del sistema común de evaluación.
- Diseño de los PPT, con la participación del personal evaluado, así como formular las posteriores propuestas de actualización o de mejora en su calidad.
- Observación, registro y valoración, de forma motivada, del desempeño del personal empleado público y de sus funciones, conforme al correspondiente PPT.
- Realización de la entrevista de evaluación, fijando de manera participada, con la persona evaluada, el PPT derivado de los objetivos colectivos estratégicos (PED/POA): objetivos operativos, y no estratégicos (Plan de Mejora de la Unidad): objetivos de resultados

y, en su caso, los objetivos individuales de mejora para el siguiente periodo.

- Vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que, dentro del proceso de evaluación, le corresponda realizar a la persona evaluada y, en particular, las propuestas de mejora.
- Adquisición de la formación y entrenamiento necesarios para emitir juicios fiables y válidos, a cuyo fin se le facilitarán los medios para recibir la formación necesaria que lo acredite y habilite para la realización de entrevistas profesionales y para el ejercicio del rol de personal evaluador, que incluirá contenidos sobre metodología de fijación de objetivos e indicadores, entrevista de evaluación, valoración de conductas mediante descriptores y prevención de sesgos, con especial atención a los derivados de razón de sexo, edad, discapacidad, origen y modalidad de prestación del servicio, y a la que deberá asistir para ejercer dichas funciones evaluadoras.
- Información a las personas evaluadas sobre su rendimiento y su desempeño, según los resultados del proceso continuo de su evaluación.
- Formulación de indicaciones a las personas evaluadas sobre los puntos de mejora identificados en la evaluación.
- Detección de las necesidades de formación que puedan requerir las personas evaluadas.
- Cualquiera otra de similar naturaleza que pueda ser necesaria para garantizar la eficacia y calidad del proceso evaluativo.

2.3 TITULAR DEL CENTRO DIRECTIVO.

La persona titular del centro directivo al que se encuentre adscrita la persona evaluada ejercerá como personal evaluador solo en relación con el personal sobre el que exista una dependencia jerárquica directa.

Además de las anteriores, la persona titular del centro directivo tendrá las siguientes **funciones:**

- Aseguramiento de la coherencia de los factores de evaluación con los objetivos marcados en cada una de las unidades organizativas de su ámbito, debiendo validar todos los Planes de Mejora de la Unidad propuestos por las jefaturas de las unidades adscritas a

su centro directivo.

- Garantizar que las evaluaciones se realizan dentro de los plazos y de acuerdo con el proceso establecido y con las instrucciones dictadas a estos efectos.
- Resolver sobre la distribución del complemento de productividad sobre la base de los informes de evaluación emitidos.
- Cualquier otra de similar naturaleza que pueda ser necesaria para garantizar la eficacia y calidad del proceso evaluativo dentro de su ámbito de decisión.

En las unidades descentralizadas que no se ajusten a la estructura general de los servicios centrales, tales como centros sociales, centros docentes o similares, las funciones asignadas por este artículo a las personas titulares de los centros directivos serán ejercidas por los respectivos directores de centro o equivalentes.

3 ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

3.1 OBJETIVOS Y TIPOLOGÍA DE ACTIVIDAD.

Considerando que, legalmente, la evaluación del desempeño consiste en un procedimiento de medición y de valoración de rendimiento o el logro de resultados, necesariamente se llevará a cabo mediante la fijación de objetivos individuales y colectivos alineados, en el marco de la gestión por objetivos, conforme el Decreto 88/2023, de 25 de mayo, por el que se establece el modelo de referencia de planificación y gestión estratégica y dirección por objetivos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias y de sus organismos autónomos, y por el que se modifica el Decreto 69/2004, de 25 de mayo, por el que se regula la organización, competencias y funcionamiento de la Comisión de Coordinación y Planificación.

Los objetivos, colectivos e individuales, tendrán su origen en el Plan Estratégico Departamental, integrado en el Plan Estratégico del Gobierno para el periodo 2024-2027 (**actividad estratégica**), así como en los que se establezcan para la **actividad no estratégica** de cada departamento.

3.1.1 OBJETIVOS COLECTIVOS.

- Actividad estratégica. Los objetivos e indicadores serán los establecidos en el **PED** (Plan Estratégico Departamental) y en los **POA** (Planes Operativos Anuales).
- Actividad no estratégica.

Antes del comienzo de cada ejercicio anual, en concreto durante el último trimestre del año, la persona titular de cada servicio o equivalente elevará a la persona titular del centro directivo al que se encuentre adscrito una propuesta de **Plan de Mejora de la Unidad** (en adelante **PMU**), para su aprobación, en el que se recoja la propuesta de los objetivos colectivos anuales, no estratégicos, de su ámbito organizativo, en lo que se refiere a la unidad en su conjunto, de modo que su ejecución se desarrolle en el año natural siguiente.

El PMU se comunicará al personal de las unidades organizativas afectadas antes del 30 de noviembre de cada año, para la adecuación de los planes personales de trabajo conforme sea necesario por las jefaturas de las unidades y así alinear sus objetivos individuales con los objetivos colectivos asignados.

Los objetivos e indicadores se establecerán sobre la base de acciones de mejora del servicio público orientadas a un resultado de interés para cada unidad de gestión.

Solo durante el periodo de evaluación intermedia podrán modificarse los objetivos colectivos no estratégicos marcados, debiendo comunicarse de manera inmediata los cambios al personal afectado para que, en su caso, se modifiquen los planes personales de trabajo en el plazo máximo de un mes desde dicha comunicación. En ningún caso estas modificaciones podrán aplicarse al periodo ya transcurrido en términos que perjudiquen el resultado de la evaluación.

Los acuerdos de modificación recogerán las particularidades que estos cambios tendrán sobre las evaluaciones por realizar, en su caso, así como la forma de ponderar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos y de los nuevos durante el

ejercicio en el que haya tenido lugar la referida modificación.

Los objetivos colectivos no estratégicos podrán establecerse asimismo con carácter plurianual, sin que puedan extenderse a un plazo superior a cuatro ejercicios ni al plazo de ejecución del PED departamental. En este caso, cada año podrá efectuarse su revisión o adaptación.

El número de objetivos colectivos a los que se puedan vincular los objetivos individuales de cada persona empleada pública, con carácter general, no será superior a tres.

3.1.2 OBJETIVOS INDIVIDUALES.

Son aquellos que son asignados concretamente a cada persona empleada pública.

Los objetivos individuales se pueden clasificar, a su vez, en dos tipos:

- **Objetivos conductuales:** relacionados con las habilidades y actitudes del personal empleado público, en los que se valorará la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa, son.
 - **Organización y planificación:** Capacidad para planificar de manera efectiva las tareas, acciones y proyectos a desarrollar, ya sea de forma individual o en equipo, con el fin de alcanzar resultados óptimos.
 - **Interés o iniciativa** entendida como adoptar una actitud activa, emprendedora y orientada hacia las actividades del trabajo. Asumir nuevas responsabilidades y mostrar creatividad ante las situaciones laborales.
 - **Colaboración/Cooperación:**

Muestra capacidad para integrarse efectivamente con el equipo de trabajo, contribuyendo al logro de los objetivos comunes. Fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y apoya a su equipo en la consecución de las metas del equipo.

Estos objetivos, comunes a todas las personas empleadas públicas, se concretan en el Anexo a este Manual.

- **Objetivos operativos o de resultado:** vinculados al especial rendimiento y relacionados con las competencias atribuidas a su unidad administrativa. Estarán alineados y tendrán su origen en la actividad estratégica de los PED y los POA: actividades (o sus tareas) de los proyectos, vinculadas a los indicadores de realización (objetivos operativos), o bien en la actividad no estratégica de los PMU (objetivos de resultado).

Estos objetivos deberán ser cuantificables y medibles, a través de sus correspondientes indicadores y metas.

Los objetivos de resultado y los indicadores individuales no estratégicos, así como sus valores de referencia, podrán ser **modificados** por el personal evaluador durante el periodo de evaluación intermedia, dentro del correspondiente PPT. Los cambios deben ser comunicados a la persona evaluada y se formalizarán mediante la firma de un nuevo PPT actualizado.

Los objetivos operativos de la actividad estratégica podrán ser modificados en el caso de que no sean adecuados para la evaluación del desempeño, y solo a estos efectos, por la persona titular de la unidad donde se realiza la evaluación, de manera participada con la persona evaluada. Si esta modificación se pretende que afecte al diseño del proyecto aprobado en el POA correspondiente, deberá modificarse éste con carácter previo. En ningún caso un mismo objetivo operativo puede ser asignado a más de una persona empleada.

El **número de objetivos individuales** no conductuales a determinar para cada persona empleada pública será de un máximo de tres.

3.1.3 PONDERACIÓN DE OBJETIVOS

A cada objetivo se le podrá otorgar un valor ponderado, de acuerdo con su importancia,

otorgándosele una puntuación diferenciada según el porcentaje de su ejecución.

3.2 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES: PPT

La evaluación del desempeño se articula a través de un **plan personal de trabajo (PPT)** para cada persona empleada pública, suscrito por esta y por la persona responsable de la unidad administrativa.

Para el seguimiento efectivo de los objetivos propuestos, la persona empleada pública designada como evaluadora confeccionará, de manera participada, con la persona empleada evaluada el plan personal de trabajo, que será el instrumento de seguimiento, medición y valoración del desempeño de sus funciones.

El PPT deberá encontrarse permanentemente actualizado y en este se recogerán, además de los correspondientes datos identificativos, al menos lo siguiente:

- La ubicación del personal empleado público dentro de la estructura administrativa.
- Los objetivos individuales para el período propuesto, y su vinculación con los objetivos estratégicos (PED/POA) y no estratégico del centro directivo (PMU), así como los de mejora relacionados con los objetivos conductuales
- El valor de referencia a alcanzar en cada caso: indicadores y metas.

El PPT incluirá indicadores que permitan valorar el nivel de contribución del personal empleado público al logro de los objetivos establecidos para la unidad de la que dependa, así como en relación con los resultados del resto de personal empleado público que preste servicio en esta, en orden a la correspondiente evaluación del desempeño.

La no suscripción del Plan Personal de Trabajo por parte de la persona trabajadora, por cualquiera circunstancia, se entenderá como renuncia a su participación en el proceso de evaluación.

4 CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

Tienen la consideración de criterios de evaluación el conjunto de parámetros previstos con la finalidad de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos establecidos, al objeto de determinar los resultados de la evaluación del desempeño de la persona empleada pública dentro del período objeto de análisis.

Deberán incluirse necesariamente los tipos de objetivos de evaluación, y su valoración se ajustará a lo previsto en los siguientes apartados, sobre un modelo de base 100.

4.1 CRITERIOS CUANTITATIVOS: INDICADORES.

Los criterios cuantitativos medirán **la cantidad de trabajo desarrollado y el grado de consecución de los objetivos establecidos** conforme a las siguientes reglas:

- En el PPT se recogerán los indicadores cuantitativos vinculados a la medición y seguimiento del grado de consecución de los objetivos individuales establecidos, junto con la meta (valor de referencia a alcanzar).
- Los **indicadores para la medición de la actividad no estratégica** podrán ser de tres tipos: numéricos, porcentuales y condicionales, si bien mediante resolución de la dirección general competente en materia de modernización se podrá establecer otras modalidades adicionales si, como consecuencia de la implantación del sistema de evaluación, así se considerara necesario:
 - Los indicadores numéricos reflejan el número de actuaciones a desarrollar para la consecución del respectivo objetivo.
 - Los indicadores porcentuales permiten medir el grado, nivel o porcentaje de cumplimiento de un objetivo, independientemente del volumen numérico de la actividad realizada, dentro del período considerado en cada caso.
 - Los indicadores condicionales hacen referencia a la realización de una única actividad de especial relevancia para la consecución del objetivo de que se trate, de forma que deba medirse sobre el binomio realizado o no realizado.
 - Los indicadores numéricos habrán de ser los preferentes respecto de los porcentuales y los condicionales.
- Los **indicadores para la medición de la actividad estratégica** serán los de realización definidos en el POA correspondiente.

- Los indicadores de realización de la actividad estratégica podrán ser modificados en el caso de que no sean adecuados para la evaluación del desempeño, y solo a estos efectos, por la persona titular de la unidad donde se realiza la evaluación, de manera participada con la persona evaluada. Si esta modificación se pretende que afecte al diseño del proyecto aprobado en el POA correspondiente, deberá modificarse éste con carácter previo.
- En todo caso, la modificación o actualización de los indicadores individuales o de sus metas se efectuará preferentemente de modo que produzca sus efectos en los nuevos períodos anuales objeto de evaluación.
- La puntuación anual de los factores cuantitativos será el resultado de la suma de las puntuaciones obtenidas en cada uno de ellos, según su respectivo valor ponderado y del nivel alcanzado dentro de la escala de ejecución.

4.2 CRITERIOS CUALITATIVOS.

En el PPT se especificarán los **objetivos conductuales (Organización y planificación, Colaboración/Cooperación e interés o iniciativa)** contenidos en el Anexo de este manual que serán objeto de valoración, según su respectivo valor ponderado, en función del tipo de funciones o tareas desarrolladas.

La puntuación total se obtendrá mediante la suma de las valoraciones de cada conducta.

4.3 ÍNDICE CORRECTOR DE CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL (ICCI).

La valoración del cumplimiento de los objetivos colectivos establecidos para cada unidad administrativa será asignada individualmente a todos sus integrantes con independencia del grupo o subgrupo profesional al que pertenezcan y del puesto de trabajo que desempeñen.

No obstante, y al amparo de lo previsto en el propio sistema en cuanto a la obligación de que el PPT incluya indicadores que permitan valorar el nivel de contribución individual al logro de los objetivos establecidos para la unidad, la puntuación derivada de los objetivos colectivos deberá modularse mediante la aplicación de un índice corrector de contribución individual, en adelante ICCI.

El ICCI se obtiene directamente del grado de cumplimiento de los objetivos individuales de resultado y de realización recogidos en el PPT de cada persona empleada pública, en tanto que dichos objetivos constituyen la expresión personalizada de la aportación individual a los objetivos colectivos de la unidad y, por tanto, la métrica más objetiva y proporcional disponible para valorar la contribución efectiva de cada integrante al resultado común.

A estos efectos, el grado de cumplimiento de los objetivos individuales de resultado y de realización, calculado conforme a los indicadores y metas establecidos en el PPT al inicio de cada período de evaluación, determinará la aplicación de los siguientes **coeficientes correctores** sobre la puntuación obtenida por la unidad en el bloque de objetivos colectivos:

- Grado de cumplimiento igual o superior al 90%: coeficiente 1,00.
- Grado de cumplimiento entre el 75% y el 89%: coeficiente 0,90.
- Grado de cumplimiento entre el 60% y el 74%: coeficiente 0,80.
- Grado de cumplimiento entre el 45% y el 59%: coeficiente 0,70.
- Grado de cumplimiento inferior al 45%: coeficiente 0,55.

La puntuación colectiva ajustada de cada persona empleada pública se obtendrá multiplicando la puntuación colectiva de la unidad por el coeficiente que corresponda conforme a la escala anterior.

El grado de cumplimiento de estos objetivos incide tanto en la puntuación del bloque de objetivos individuales como, a través del coeficiente corrector, en la del bloque de objetivos colectivos. El informe de evaluación reflejará de forma separada ambos efectos.

El cálculo del coeficiente es reglado y se deriva exclusivamente del grado de cumplimiento acreditado, sin que medie valoración discrecional. El informe de evaluación recogerá el grado de cumplimiento de cada objetivo, el coeficiente resultante y la puntuación colectiva ajustada, quedando dichos datos a disposición de la persona evaluada

5 PROCESO DE EVALUACIÓN.

5.1 LAS ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El proceso de evaluación comenzará con la **entrevista inicial**, de carácter obligatorio, en la que se determinarán los objetivos individuales a alcanzar durante el período de evaluación, que se reflejarán en el correspondiente plan personal de trabajo, siendo ese el instrumento suscrito de manera conjunta por el personal evaluador y el personal evaluado.

Esta entrevista será distinta, en todo caso, de la **entrevista final de evaluación del desempeño**, de carácter obligatorio, en la que el personal evaluado y evaluador analizarán la actuación profesional, los resultados obtenidos e identificarán, entre otros, los objetivos nuevos para el siguiente periodo.

La entrevista final incluirá:

- Análisis de objetivos alcanzados y no alcanzados.
- Causas de desviaciones.
- Evaluación cualitativa de comportamientos.
- Acciones de mejora.
- Propuesta de objetivos para el siguiente ejercicio.

Se permitirá, en ambos casos, que la persona evaluada incorpore las observaciones que estime oportunas respecto a los objetivos establecidos y el plan de mejora personal propuesto.

5.2 PROCEDIMIENTO.



1. Planificación inicial:

En el último trimestre del año, se determinarán los objetivos a alcanzar durante el período de evaluación, que se reflejarán en el correspondiente PPT, siendo este el instrumento suscrito de manera conjunta por el personal evaluador y el personal evaluado sobre la base en la que se fundamentará la entrevista de planificación de objetivos, de carácter obligatorio, de la que resultarán los objetivos individuales (de carácter estratégico: operativos, y no estratégicos: de resultados).

2. Periodo de evaluación y revisión intermedia:

Con carácter general, los resultados de la evaluación se determinarán con periodicidad anual y estarán referidos a la actuación profesional del personal durante el año natural que corresponda.

Durante el periodo de evaluación, el personal evaluador realizará un seguimiento continuo del desempeño del personal evaluado mediante al menos una evaluación intermedia o reuniones formales de seguimiento entre el personal evaluador y el personal evaluado (preferentemente en el mes de junio) para revisar el grado de avance en los objetivos fijados e, incluso, plantear observaciones.

3. Evaluación final anual:

Transcurrido el año objeto de evaluación se valorará la consecución o no de los objetivos, tanto colectivos como individuales, a lo largo del mismo por el personal evaluador atribuyendo una puntuación numérica. Dicha evaluación anual se efectuará en el informe de evaluación final de acuerdo con los plazos establecidos, debiendo estar finalizada el 31 de enero del año siguiente al ejercicio objeto de evaluación y será remitida al titular del centro directivo.

La valoración del cumplimiento de objetivos que se establezca para las unidades (objetivos colectivos) será asignada individualmente a todos sus integrantes, con independencia de grupo o subgrupo a que pertenezcan y del puesto de trabajo que desempeñen.

El personal evaluador pondrá a disposición del personal empleado evaluado los resultados obtenidos y éste podrá formular una alegación o reclamación contra dichos resultados, incluyendo en ella todas las alegaciones que considere convenientes y acompañándola de la documentación que asimismo estime relevante.

La valoración será, en todo caso, motivada, y los resultados de la evaluación se consignarán en la correspondiente aplicación informática, pudiéndose consultar

directamente por todas las personas intervinientes en el proceso, de acuerdo, en todo caso, con la normativa aplicable respecto de la protección de datos.

4. Herramienta digital:

El sistema de evaluación del desempeño se articulará a través de una herramienta digital automatizada específicamente habilitada al efecto, que permitirá la gestión integral del proceso, el registro de objetivos, el seguimiento de su cumplimiento y la consignación de los resultados de las evaluaciones. Dicha aplicación garantizará el acceso permanente, ágil y objetivo a la información por parte de las personas intervinientes en el proceso, así como la trazabilidad de las actuaciones realizadas, de conformidad con la normativa vigente en materia de protección de datos.

5.3 CÁLCULO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Los resultados de la evaluación se expresarán en términos numéricos, en una escala de puntuación de base 100. **La calificación de los objetivos colectivos alcanzará un máximo total de 80 puntos y la de los objetivos individuales un máximo de 20 puntos.**

La puntuación total obtenida en el proceso de evaluación será el resultado de la suma de la puntuación alcanzada. Esta puntuación total se incluirá dentro de la siguiente escala de resultados:

La puntuación de cada objetivo no conductual, ponderada de acuerdo con el peso asignado, se obtendrá aplicando al objetivo el porcentaje de consecución acreditado por sus indicadores, con las siguientes reglas: un grado de consecución inferior al 25 % no generará puntuación; a partir de dicho umbral, la puntuación será directamente proporcional al grado de consecución; y el grado de consecución computable no podrá exceder del 100 %, aun cuando la meta se hubiera superado. Cuando un objetivo se mida mediante varios indicadores, su grado de consecución será la media de los grados alcanzados entre todos ellos. Los indicadores

condicionales computarán al 100 % o al 0 %.

- a) Insuficiente: entre 0 y 25 puntos.
- b) Inadecuado: entre 26 y 49 puntos.
- c) Suficiente: entre 50 y 64 puntos.
- d) Excelente: entre 65 y 80 puntos.**
- e) Óptimo: entre 81 y 100 puntos**

Para obtener una calificación de suficiente o superior, será necesario, además de lograr las puntuaciones consignadas en el apartado anterior, alcanzar al menos un 30 % del total de la puntuación máxima posible en cada uno de los objetivos (colectivos e individuales); de no hacerlo, se considerará el resultado como inadecuado.

En el supuesto de que el personal empleado haya desempeñado dos o más puestos de trabajo dentro del período evaluado que deban ser objeto de valoración, la puntuación total anual será el resultado de la media de la puntuación obtenida en cada proceso evaluativo de cada uno de los puestos, ponderada en función de la duración de cada período de desempeño.

Para determinar adecuadamente la valoración del cumplimiento de cada uno de los objetivos, en cada caso, la ponderación asignada a cada tipología de objetivo dependerá del porcentaje de jornada que la persona empleada dedique a actividades estratégicas (ejecución de proyectos incluidos en el POA del centro directivo) o a actividades no estratégicas (actividades no relacionadas directamente con la ejecución de los proyectos incluidos en el POA del centro directivo).

Cuando la dedicación a actividades estratégicas sea igual o superior al 80% de la jornada, la ponderación aplicable será la siguiente:

- Objetivos colectivos estratégicos: 80%.
- Objetivos estratégicos individuales: 20% (conductuales y operativos: el 10%, respectivamente).

Cuando la dedicación a actividades no estratégicas sea igual o superior al 80% de la jornada,

la ponderación será:

- Objetivos colectivos operativos no estratégicos: 80%.
- Objetivos individuales operativos no estratégicos: 20% (conductuales y de resultado: el 10%, respectivamente).

Cuando la distribución de la jornada entre actividades estratégicas y no estratégicas sea inferior al umbral establecido en cualquiera de ellas, se aplicará un sistema de ponderación proporcional. En estos casos, la evaluación deberá reflejar el peso real de la dedicación a cada tipo de actividad, ajustando los objetivos colectivos e individuales de forma coherente. Así, la valoración final se compondrá:

- **Objetivos colectivos estratégicos:** se ponderarán en función del porcentaje efectivo de dedicación a actividades estratégicas.
- **Objetivos colectivos no estratégicos:** se ponderarán conforme al porcentaje de dedicación a actividades no estratégicas.
- **Objetivos individuales estratégicos:** su peso se calculará aplicando el 20% previsto para los objetivos individuales (10% conductuales y 10% operativos), multiplicado por el porcentaje de dedicación estratégica.
- **Objetivos individuales no estratégicos:** igualmente, se ponderarán aplicando el 20% asignado a los objetivos individuales (10% conductuales y 10% de resultado), ajustado al porcentaje de dedicación a actividades no estratégicas.

Por ejemplo: si una persona dedica un 60% de su jornada a actividades estratégicas y un 40% a actividades no estratégicas, las ponderaciones quedarían así:

- Objetivos colectivos estratégicos: $60\% \text{ de } 80 = 48\%$
- Objetivos colectivos no estratégicos: $40\% \text{ de } 80 = 32\%$
- Objetivos individuales estratégicos: $60\% \text{ de } 20 = 12\%$ (6% conductuales + 6% operativos)
- Objetivos individuales no estratégicos: $40\% \text{ de } 20 = 8\%$ (4% conductuales + 4%

de resultado)

Total: 48% + 32% + 12% + 8% = 100%.

6 EFECTOS DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN.

Los resultados del proceso de evaluación tendrán dos tipos de efectos: colectivos e individuales.

Los efectos colectivos afectan al conjunto de la unidad en la que se integre el personal evaluado, y se refieren a los resultados obtenidos en relación con los objetivos colectivos establecidos para la misma y sus posibilidades de mejora o de optimización, en cuanto indicadores del nivel de eficiencia y de eficacia alcanzado por ella.

Los efectos individuales afectan exclusivamente a la persona empleada objeto de evaluación y serán los siguientes.

6.1 EFECTOS DIRECTOS SOBRE EL COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD.

La percepción por el personal funcionario y laboral del complemento de productividad previsto en el artículo 38 de la LPGCAC 2026, o norma que la sustituya, requerirá para su abono tener un resultado en la **evaluación excelente u óptimo** en el ejercicio a que corresponda el período objeto de retribución.

En el caso de la calificación “Óptimo”, la cantidad a percibir será el 100% de la retribución establecida, con independencia de la puntuación concreta obtenida. En el caso de la calificación “Excelente”, la cantidad a percibir será proporcional a la puntuación obtenida dentro de dicha categoría.

6.2 EFECTOS SOBRE LA FORMACIÓN.

En caso de evaluaciones del desempeño insuficientes o inadecuadas, se ofrecerá al personal empleado la participación voluntaria en aquellas acciones formativas que, a juicio del personal evaluador, de la persona titular de la unidad administrativa de destino o del correspondiente órgano competente en materia de personal, puedan ser aconsejables para superar las

deficiencias concretas detectadas.

La participación en estas acciones formativas por parte del personal empleado tendrá carácter obligatorio cuando se acumulen dos o más evaluaciones insuficientes o inadecuadas consecutivas.

7 SEGUIMIENTO Y CONTROL.

El grado de cumplimiento de los factores cuantitativos será susceptible de control y verificación de conformidad con los sistemas que al efecto se determinen. Estos medios o sistemas de verificación salvaguardarán la intimidad del personal y se ajustarán a la normativa vigente en materia de protección de datos.

Los órganos y unidades intervinientes en el proceso de evaluación, así como el órgano competente en materia de inspección de los servicios, función pública y los órganos competentes en materia de personal de las respectivas consejerías y organismos públicos, podrán hacer uso de las herramientas informáticas corporativas del Gobierno de Canarias y de cualquier otro procedimiento de verificación que permitan hacer un seguimiento y comprobación del trabajo que efectivamente realice el personal empleado a lo largo de la jornada de trabajo, en los términos previstos en la normativa en materia de protección de datos personales.

HERRAMIENTAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Los medios telemáticos e informáticos disponibles podrán servir, en aquellos supuestos en los que la naturaleza de la actividad lo permita, de instrumento de control adicional para verificar los trabajos efectivamente realizados.

Tras la finalización de cada proceso anual de evaluación se informará a los órganos de seguimiento de los resultados anuales totalizados por consejerías y organismos públicos, con el fin de que puedan conocerlos e identificar posibles mecanismos de mejora en el sistema de evaluación.

Como medida de control de calidad de la evaluación para su mejora, se podrá incluir la

realización de encuestas sobre los resultados obtenidos entre los participantes en el proceso de evaluación, garantizándose en todo caso el anonimato y la protección de datos.

La inspección de servicios, dentro de la programación anual de sus actividades, incluirá, en función de sus capacidades, la realización de actuaciones tendentes a la supervisión y control de los procesos de evaluación en sus distintas fases, bien respecto de unidades administrativas completas, bien mediante técnicas de muestreo, o bien a través de cualquier otra modalidad que la misma establezca.

8 GUÍA DE EVALUACIÓN DE OBJETIVOS Y FIJACIÓN DE INDICADORES

La Dirección por Objetivos es una técnica de Dirección que se centra en el qué, en los resultados. La evaluación del desempeño se articula a partir de dos planos complementarios: la tipología de los objetivos y la tipología de la actividad, lo que permite una valoración equilibrada entre **resultados y conductas profesionales**.

8.1 TIPOLOGÍA DE OBJETIVOS Y TIPOLOGÍA DE LA ACTIVIDAD.

Antes de comenzar con la tipología de los objetivos conviene tener presente la distinción entre:

- Objetivos colectivos.
- Objetivos individuales.

Asimismo, estos podrán clasificarse atendiendo a la tipología de la actividad en:

- Estratégica
- No estratégica.

Se conoce como objetivo el resultado que se pretende alcanzar como consecuencia de la ejecución directa de actividades, o como consecuencia del impacto recibido por el cumplimiento de objetivos de niveles inferiores de la planificación.

8.1.1 OBJETIVOS COLECTIVOS.

Los objetivos colectivos son actividades y acciones de mejora del servicio público orientadas a un resultado para cada unidad de gestión. A su vez, se dividen:

a) Actividad Estratégica.

El Decreto 88/2023, de 25 de mayo, establece el modelo que habrá de tomarse de referencia para la planificación y gestión estratégica y la dirección por objetivos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias y de sus organismos autónomos.

En este punto, en el Plan estratégico del Gobierno de Canarias (PEGobCan) se definen el propósito general (misión) y la imagen deseada (visión) de todo el Gobierno de Canarias, así como los Objetivos de Gobierno. Como primer nivel de desagregación, los **Planes estratégicos departamentales o PED** son elaborados por parte de los departamentos en correspondencia con los objetivos que deban alcanzarse para la consecución de los objetivos del Gobierno.

Dentro de estos PED podemos distinguir, dentro de los objetivos colectivos:

- Objetivos estratégicos (**departamento**). Medición: indicadores estratégicos.
- Objetivos específicos (**centros directivos**) Medición: indicadores de resultado.

b) Actividad no Estratégica.

En otro nivel nos encontramos con la actividad no estratégica:

- **Objetivos colectivos derivados de los Planes de Mejora de la Unidad (PMU).**

Los Planes de Mejora de la Unidad (PMU) constituyen el instrumento de planificación colectiva orientado a la mejora continua del funcionamiento, la calidad del servicio y la eficiencia de las unidades administrativas, en el marco del sistema de evaluación del desempeño. Con carácter previo al inicio de cada ejercicio anual las personas titulares de cada servicio o unidad equivalente elevarán al titular del centro directivo al que se encuentre adscrito el PMU conteniendo la **propuesta de los objetivos colectivos anuales no estratégicos**, de su ámbito organizativo, en lo que se refiere a la unidad en su conjunto.

8.1.2 OBJETIVOS INDIVIDUALES.

Los objetivos individuales son aquellos que, en coherencia y en aplicación de los objetivos colectivos, sean asignados concretamente a cada persona empleada pública, según su ubicación dentro de la organización y la distribución del trabajo.

A su vez, se dividen:

a) **Objetivos cuantitativos.**

- **Actividad estratégica:** objetivos operativos (POA).
Medición: indicadores de realización de medición de los objetivos operativos de los proyectos.
- **Actividad no estratégica:** objetivos de resultado (PMU).
Serán aquellos vinculados al especial rendimiento y relacionados con las competencias no estratégicas atribuidas a la unidad administrativa.
Medición: indicadores que se recojan en el PPT

b) **Objetivos conductuales.**

Los objetivos conductuales, comunes tanto a la actividad estratégica como no estratégica, serán los siguientes:

- **Organización y planificación:** Capacidad para planificar de manera efectiva las tareas, acciones y proyectos a desarrollar, ya sea de forma individual o en equipo, con el fin de alcanzar resultados óptimos.
- **Interés o iniciativa** entendida como adoptar una actitud activa, emprendedora y orientada hacia las actividades del trabajo. Asumir nuevas responsabilidades y mostrar creatividad ante las situaciones laborales.
- **Colaboración/Cooperación:**
Muestra capacidad para integrarse efectivamente con su equipo de trabajo, contribuyendo al logro de los objetivos comunes. Fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y apoya a su equipo en la consecución de las metas del equipo.

8.2 DISEÑO Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS NO ESTRATÉGICOS: METODOLOGÍA.

Al igual que para la definición de los objetivos estratégicos realizada en la elaboración de los PED, la definición de los objetivos no estratégicos se basará en la metodología S.M.A.R.T. (*Specific; Measurable; Achievable; Relevant; Timely*) Dicha técnica de definición de objetivos incluye los cinco aspectos clave para establecer objetivos bien definidos:

- **Específicos:** los objetivos deben ser lo más claros y detallados posible, huyendo de ambigüedades que dificulten su comprensión.
- **Medibles:** el grado de consecución de los objetivos debe poder ser comprobado mediante indicadores y/o resultados. Para ello, los objetivos deberán ir acompañados de uno o varios indicadores que funcionen como medidores del resultado.
- **Alcanzables:** los objetivos que se establezcan deben ser ambiciosos, pero no pueden suponer un esfuerzo desmedido que pueda ocasionar desmotivación ante la imposibilidad de su cumplimiento.
- **Realistas:** fundamentado en el diagnóstico
- **Temporales:** con un periodo de tiempo determinado para su consecución.

En definitiva, esta metodología supone que la formulación de los objetivos contenga de forma clara e inequívoca el logro que se pretende conseguir en un periodo de tiempo dado (en este caso, un año natural).

Dentro del proceso de fijación de objetivos, y a efectos de facilitar su determinación conviene procurar la formulación de las siguientes cuestiones:

- El objeto o la finalidad (¿**Qué** se pretende conseguir?).
- El resultado cuantitativo (¿**Cuánto**?).
- El plazo para su consecución (¿**Cuándo**?).

Para ello se recomienda utilizar el **tiempo verbal en infinitivo**, a efectos de dar una mayor sensación de acción: *aumentar, alcanzar, reducir, etc.*

Igualmente, a efectos de facilitar la cuantificación o medida se recomienda evitar el uso de verbos

genéricos y abstractos difíciles de materializar:

- **Verbos por utilizar:** *incrementar, disminuir, aminorar, etc.*
- **Verbos por evitar:** *promover, fomentar, prevenir, etc.*
- Los objetivos **NO** deben reflejar la **actividad ordinaria** que se realiza, sino que se centrarán en aquéllos de mayor nivel, prioritarios y de mejora, que cada cual desarrollará hasta final de año en su ámbito.

¿Cuántos objetivos se deben establecer?

El **número de objetivos colectivos** a los que se puedan vincular los objetivos individuales de cada persona empleada pública, con carácter general, no será superior a tres.

El **número de objetivos individuales** a determinar para cada persona empleada pública será, con carácter general, no será superior a tres.

8.3 INDICADORES (ÁMBITO ESTRATÉGICO Y NO ESTRATÉGICO).

Las funciones básicas de los indicadores son informar y valorar de la forma más precisa y objetiva posible el resultado.

Para cumplir esta doble función, es necesario que los indicadores cumplan con una serie de requisitos o características básicas.

Los indicadores deben ser:

- **Pertinentes:** Debe valorar los aspectos verdaderamente significativos.
- **Únicos:** Debe medir un único aspecto de un problema o situación.
- **Objetivos:** Reflejan hechos, no impresiones de carácter subjetivo.
- **Representativos:** Han de explicitar una característica que queremos controlar.
- **Comparables:** Se conocen los valores de referencia en experiencias de años anteriores, en organizaciones o unidades similares, o en estimaciones, o bien resultan interesantes para su comparación en el futuro.

- **Homogéneos:** Implica preguntarse cuál es la unidad de producto (atenciones asistenciales, asesorías legales, visitas de inspección, etc.) y procurar que dichas unidades sean equivalentes entre sí en términos de los recursos corporativos que consumen (horas persona, cantidad de materiales, etc.).
- **Fiables:** Dignos de confianza, independientemente de quién realice la medición. La base estadística de los indicadores debe estar en condiciones de ser auditada por la organización y examinada por personas observadoras externas.
- **Inequívocos:** Son entendidos por todas las personas del mismo modo, no permitiendo distintas interpretaciones.
- **Independientes:** Los indicadores deben responder en lo fundamental a las acciones que desarrolla y controla el Servicio o a las variables del entorno que se vean afectadas directamente por esas acciones. No puede estar condicionado a factores externos.
- **Simple y Compresibles:** Deben cubrir los aspectos más significativos del desempeño, de fácil comprensión y libres de complejidades.

Con el fin de facilitar la labor de selección de indicadores, el Decreto 88/2023 incluye la figura del Sistema de Indicadores Comunes (SIC), el cual incluirá una relación de indicadores que los departamentos podrán seleccionar para poder medir la consecución de sus objetivos dentro de la actividad estratégica.

Cada tipo de objetivo tiene asociado una nomenclatura de indicador distinta:

- 1- **Objetivos estratégicos:** indicadores estratégicos asociados con los indicadores de la ACDS 2030 y los Objetivos del Gobierno sobre los que los PED pretenden impactar a través de sus Objetivos Estratégicos y Objetivos Específicos.
- 2- **Objetivos Específicos:** indicadores de resultado vinculados con los objetivos específicos de los PED asignados a sus centros directivos, y miden los efectos directos de las actuaciones desplegadas a través de los proyectos una vez concluidos.
- 3- **Objetivos operativos:**
 - a. **Indicadores de recursos:** miden la cantidad de recursos materiales y huma-

nos invertidos en la ejecución de los proyectos (pendientes de desarrollo).

- b. indicadores de realización de realización, que están vinculados con los objetivos operativos de los proyectos y se expresan en términos de los entregables, bienes o servicios producidos mediante las actuaciones planificadas.

Por su parte, dentro de la actividad no estratégica, en coherencia con el sistema ya implantado se proponen los siguientes tipos de **indicadores**:

- Indicadores de recursos: miden la cantidad de recursos materiales y humanos que se utilizan para el desarrollo de las actividades del objetivo. Los recursos son tanto las personas, máquinas, herramientas, instalaciones, materiales o dotación económica necesarios para llevar a cabo las actividades del programa.
- Indicadores de eficacia: miden la ejecución de las acciones previstas y su incidencia en la población. Por lo tanto, dentro de los indicadores de eficacia, cabe distinguir los Indicadores de Volumen de Actividad o Servicio: Miden el volumen de trabajo y las tareas realizadas para el logro del proyecto/mejora de servicios. Estos indicadores, son la base para calcular la Eficacia Operativa que compara las acciones realizadas con las acciones que se había previsto realizar.
- Indicadores de eficiencia: miden las previsiones alcanzadas con la ejecución del programa presupuestario, en relación con los recursos utilizados: materiales, humanos, plazo de tiempo invertido en la consecución de los resultados esperados, ...
- Indicadores de calidad: informan de la evaluación de los rendimientos desde la perspectiva de la ciudadanía, tomando en consideración tanto medidas objetivas (tiempo de respuesta, disponibilidad de recursos por habitante...) como medidas subjetivas recogidas a través de encuestas o estudios de opinión.

Al igual que formular objetivos, definir indicadores requiere de un proceso de reflexión amplio, ya que serán los que finalmente nos permitan comprobar la consecución de los objetivos marcados.

8.4 INDICADORES OBJETIVOS CONDUCTUALES.

Los indicadores de los objetivos conductuales constituyen descriptores operativos que permiten objetivar y delimitar el grado de manifestación del nivel de desempeño de la persona empleada pública respecto de cada objetivo conductual, conforme a lo establecido y desarrollado en el anexo de este manual.

Cada uno de los objetivos conductuales se valorarán mediante una escala gradual que irá desde un mínimo de 1 a un máximo de 4.

Los resultados de la evaluación, que deberán ser motivados, se verificarán en cada uno de los objetivos mediante el cálculo de la media aritmética de las valoraciones asignadas y se traducirá en una calificación general que atenderá al siguiente criterio:

- Una media inferior a 2 se considerará evaluación negativa, no generando puntuación en este apartado.
- Una media igual o superior a 2 se considerará evaluación positiva, asignándose una puntuación proporcional al grado de cumplimiento alcanzado respecto del máximo posible.

Grado de consecución (porcentaje): objetivos conductuales			
1	2	3	4
Sin puntuación	50 %	75 %	100 %

8.5 CRITERIOS DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN.

En todos los planes personales de trabajo deberán incluirse necesariamente los tipos de objetivos de evaluación, y su peso relativo, y se ajustará a lo previsto en los siguientes apartados, sobre un modelo de base 100.

Se establece la siguiente ponderación en función a la tipología de objetivos antes señalados:

OBJETIVOS			PESO
ESTRATÉGICOS	Colectivos	Específicos del centro directivo (PED)	80%
	Individuales	Operativos (POA)	10%
		Conductuales (PPT)	10%
NO ESTRATÉGICOS	Colectivos	Plan de mejora del servicio (PMU)	80%
	Individuales	Resultados (PPT)	10%
		Conductuales (PPT)	10%

9 GLOSARIO.

- **Objetivo estratégico (OEst):** explicita el logro que el departamento debe conseguir para cumplir con la misión y acercarse a la visión. Establecen las metas a lograr en el largo plazo, orientando la articulación del PED.
- **Objetivo específico (OEsp):** es la concreción, en el ámbito competencial de cada centro directivo del departamento, de los objetivos estratégicos de este, para uno o varios ejercicios presupuestarios.
- **Planes Operativos Anuales (POA):** aprobados por los centros directivos, es el segundo nivel de desagregación del PEGobCan. Están formados por el conjunto actividades de los distintos proyectos y servicios correspondientes al PED que deban ejecutarse por cada centro directivo de un departamento en el año de referencia y que coincidirá, en todo caso, con el ejercicio presupuestario. Tiene como finalidad establecer el punto de unión entre los distintos niveles de la planificación y la gestión. Se vinculan estrechamente con

los presupuestos anuales, como resultado del análisis de los insumos que se precisan para la realización de las actividades que requieren los objetivos perseguidos, y teniendo en cuenta el contexto institucional y del entorno del periodo anual concreto para el que se establecen. Son elementos esenciales de los POA los proyectos, la planificación de las actividades, los recursos, y los objetivos operativos.

- Proyecto: es la unidad mínima que puede ser planificada de modo independiente y ejecutada de forma autónoma. Los proyectos ordenan un conjunto de actividades que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, vendrán definidos por una serie de variables que facilitarán su adecuada ejecución (objetivos, responsables, plazos, recursos, fases, riesgos, indicadores, acciones y tareas a desarrollar territorialmente, etc.), y se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado en un tiempo acotado.
- Indicador: es un dato, cuantitativo o cualitativo, o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión y, por lo tanto, del grado de ejecución de las acciones y tareas, consecución de los objetivos y, por lo tanto, de desarrollo de las políticas públicas.
- Indicadores estratégicos, asociados con los indicadores de la ACDS 2030 y los Objetivos del Gobierno sobre los que los PED pretenden impactar a través de sus Objetivos Estratégicos y Objetivos Específicos.
- Indicadores de resultados, que están vinculados con los objetivos específicos de los PED asignados a sus centros directivos, y miden los efectos directos de las actuaciones desplegadas a través de los proyectos una vez concluidos.
- Indicadores de recursos, que miden los recursos invertidos en la ejecución de los proyectos.
- Indicadores de realización, que están vinculados con los objetivos operativos de los proyectos y se expresan en términos de los entregables, bienes o servicios producidos mediante las actuaciones planificadas.

- Plan personal de trabajo (PPT): es el instrumento individual de planificación, seguimiento y evaluación del desempeño de cada persona empleada pública, suscrito por la persona interesada y por el personal responsable de la unidad administrativa, previo visto bueno de la persona titular del centro directivo correspondiente.

El Plan Personal de Trabajo tendrá por objeto definir los objetivos, funciones y resultados esperados en relación con el puesto desempeñado, así como establecer los criterios e indicadores necesarios para su seguimiento, medición y valoración, en coherencia con los objetivos de la unidad y del centro directivo.

- Plan de mejora de la Unidad (PMU): es el instrumento de planificación organizativa mediante el cual se formulan y someten a aprobación los objetivos colectivos anuales de carácter no estratégico, correspondientes a un determinado ámbito organizativo y referidos al funcionamiento y resultados de la unidad administrativa en su conjunto. Dicho Plan recogerá, en todo caso, la propuesta de objetivos colectivos, así como las actuaciones necesarias para su consecución, y deberá ser elaborado con la finalidad de que su ejecución se lleve a cabo durante el año natural siguiente al de su aprobación.
- Entrevista de evaluación: reunión obligatoria entre el personal evaluador y el personal evaluado, en la que se analiza el desempeño profesional, se fijan objetivos, se proporciona retroalimentación y se identifican áreas de mejora para orientar el desarrollo y la mejora continua del personal evaluado.
- Indicadores de los objetivos conductuales: los objetivos conductuales y sus indicadores de medición se describen en el anexo y concretan cómo se manifiesta, en la práctica, el nivel de desempeño de una persona empleada pública en relación con una competencia profesional determinada.
- Informes de evaluación: Documento oficial que recoge la valoración final del desempeño del personal funcionario en un período determinado, resultado del proceso estructurado de evaluación regulado en el decreto que se apruebe. Incluye tanto la evaluación individual como, en su caso, la dimensión colectiva del desempeño.

Se elaboran con base en criterios objetivos, medibles y previamente establecidos, y tienen efectos relevantes en materia de retribución y formación.

10 DICCIONARIO DE SIGLAS.

- SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely
- LPGCAC: Ley de Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Canarias.
- PEGobCan 2024-2027: Plan Estratégico del Gobierno de Canarias para el periodo 2024-2027.
- PED: Plan Estratégico Departamental.
- POA: Planes Operativos Anuales.
- PMU: Plan de Mejora de la Unidad.
- SIC: Sistema de Indicadores Comunes.
- ACDS 2030: Agenda Canaria de Desarrollo Sostenible 2030.
- PPT: Plan Personal de Trabajo.
- ICCI: Índice Corrector de Contribución Individual.



**ANEXO AL MANUAL
OBJETIVOS E INDICADORES CONDUCTUALES**

Objetivo conductual: Organización y planificación	Capacidad para planificar de manera efectiva las tareas, acciones y proyectos a desarrollar, ya sea de forma individual o en equipo, con el fin de alcanzar resultados óptimos.			
	Insuficiente	Adecuado	Excelente	Óptimo
• Organización y estructuración de las actividades • Establecimiento de prioridades • Utilización óptima del tiempo y los recursos	1. Nunca o casi nunca es capaz de tomar decisiones y cuando lo hace éstas suelen tener consecuencias negativas debido a que no son tenidas en cuenta todas las alternativas, no se toman las decisiones con la rapidez debida o se hacen de modo impreciso e incorrecto.	2. Normalmente toma decisiones eficaces porque analiza varias posibles alternativas de acción y se guía por criterios de eficacia. Sin embargo, cuando se trata de decisiones complicadas, difíciles o delicadas puede tener problemas para elegir la mejor alternativa en el tiempo adecuado.	3. La persona que va a ser evaluada obtendrá esta puntuación cuando su conducta laboral en esta dimensión sobrepase la puntuación de 2, pero falla o no reúne completamente alguno de los criterios a considerar, no llegando, por tanto, al nivel 4.	4. Siempre que su puesto lo requiere, es capaz de tomar decisiones eficaces rápidamente por muy difíciles o complejas que éstas sean. Analiza todas las posibles alternativas de acción y sólo después toma la decisión que considera más adecuada para el desempeño de su puesto. Siempre se guía por criterios de eficacia del servicio o del resultado a la hora de tomar las decisiones.

Objetivo conductual: Interés o iniciativa	Entendida como adoptar una actitud activa, emprendedora y orientada hacia las actividades del trabajo. Asumir nuevas responsabilidades y mostrar creatividad ante las situaciones laborales.			
	Insuficiente	Adecuado	Excelente	Óptimo
• Actitud emprendedora y con iniciativa • Asumir nuevas responsabilidades	1. Falta de iniciativa y creatividad para manejar actividades y situaciones propias de su trabajo. No muestra ninguna iniciativa o deseo de asumir nuevas responsabilidades si no se le ordena expresamente.	2. Tiene en ocasiones ideas creativas a la hora de afrontar las actividades del trabajo y realizar nuevos proyectos pero, normalmente, no las pone en práctica hasta que se le manda explícitamente. Le ocurre lo mismo a la hora de asumir nuevas responsabilidades.	3. La persona que va a ser evaluada obtendrá esta puntuación cuando su conducta laboral en esta dimensión sobrepase la puntuación de 2, pero falla o no reúne completamente alguno de los criterios a considerar, no llegando, por tanto, al nivel 4.	4. Toma la iniciativa y una actitud claramente emprendedora. Muestra inventiva en las situaciones de trabajo y pone en práctica sus ideas, lo que redundará en un mejor desempeño.

Objetivo conductual: Colaboración/Cooperación	Muestra capacidad para integrarse efectivamente con su equipo de trabajo, contribuyendo al logro de los objetivos comunes. Fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y apoya a su equipo en la consecución de las metas del equipo.			
	Insuficiente	Adecuado	Excelente	Óptimo
• Confianza y cooperación con los otros • Saber escuchar de un modo activo • Ser una persona abierta y asertiva	1. Demuestra poco interés por las personas. Ignora las críticas y no les da respuesta. Tiende a crear distancias. Muestra arrogancia en ocasiones y puede causar incomodidad entre los/as compañeros/as y jefes/as. No trabaja bien con otras personas y, no suele mostrarse colaborador/a.	2. Tiene en cuenta las críticas y trata de darles una respuesta positiva. Dialoga y se esfuerza por comprender el punto de vista de la otra persona, aunque a veces le cuesta. Puede trabajar bien con otras personas. Las demás personas encuentran normalmente apoyo y respaldo en esta persona. La ciudadanía, cuando se da el caso, la encuentran aceptablemente asertiva y colaboradora.	3. La persona que va a ser evaluada obtendrá esta puntuación cuando su conducta laboral en esta dimensión sobrepase la puntuación de 2, pero falla o no reúne completamente alguno de los criterios a considerar, no llegando, por tanto, al nivel 4.	4. Otorga la máxima confianza a las personas. Escucha, indaga sobre posibles problemas o situaciones conflictivas y demuestra su interés personal en hallar puntos de encuentro. Impulsa el dialogo para lograr compromisos aceptables entre las partes. Se comporta siempre de manera abierta y asertiva, tanto con los/as compañeros/as como con los/as superiores/as o con las personas usuarias. Se gana la confianza y cooperación de los demás. Es la persona que suele ponerse de modelo de cooperación.

DESCRIPTORES DE CONDUCTA

Desarrollo de los objetivos e indicadores conductuales del anexo del Manual

● I. Cuadro de referencia

Síntesis de los tres objetivos y de los cuatro niveles de la escala. El desarrollo por criterios figura en los apartados siguientes.

Objetivo	Nivel 1 · Insuficiente	Nivel 2 · Adecuado	Nivel 3 · Excelente	Nivel 4 · Óptimo
Organización y planificación (3,33 pts)	Sin método estable. Pierde plazos con frecuencia. No prioriza y sus decisiones suelen ser tardías o incorrectas.	Organiza y cumple lo ordinario. Decide con criterios de eficacia, pero necesita apoyo ante acumulación o decisiones complejas.	Planifica con solvencia también fuera de lo ordinario y cumple los plazos comprometidos. Falla en alguno de los tres criterios, normalmente la anticipación o la rapidez de decisión.	Mantiene la actividad estructurada y documentada, anticipa necesidades, decide con rapidez y acierto por compleja que sea la situación, y optimiza tiempo y recursos.
Interés o iniciativa (3,33 pts)	No propone ni actúa sin orden expresa. Rehúye toda tarea que exceda de lo encomendado.	Aporta ideas en ocasiones, pero no las ejecuta sin indicación. Assume lo que se le encomienda sin ofrecerse.	Toma la iniciativa habitualmente y ejecuta buena parte de sus propuestas. No siempre es todo lo emprendedor que podría, o deja sin ejecutar propuestas a su alcance.	Actitud claramente emprendedora. Propone y ejecuta de forma autónoma y consistente, y se ofrece ante necesidades sobrevenidas del servicio.
Colaboración y cooperación (3,34 pts)	No apoya ni comparte. Crea distancia y genera incomodidad. No atiende las observaciones que se le dirigen.	Trabaja bien en equipo y apoya cuando se le pide. Escucha y responde a las críticas, aunque le cuesta y rara vez toma la iniciativa.	Colabora activamente y da apoyo por propia iniciativa. Escucha, pregunta y es asertiva, pero no llega a ser referente estable ni impulsa siempre el acuerdo.	Referente de cooperación. Otorga y gana confianza, escucha activamente, indaga sobre los conflictos e impulsa el diálogo hasta el compromiso.

Puntuación: el nivel 1 no genera puntuación y los niveles 2, 3 y 4 equivalen al 50 %, 75 % y 100 % de la ponderación del objetivo. Cada uno de los tres objetivos se puntúa de forma independiente, sin media aritmética entre ellos.

II. Organización y planificación

Definición del anexo: capacidad para planificar de manera efectiva las tareas, acciones y proyectos a desarrollar, ya sea de forma individual o en equipo, con el fin de alcanzar resultados óptimos.

Criterios: organización y estructuración de las actividades; establecimiento de prioridades; utilización óptima del tiempo y los recursos.

● II.1. Organización y estructuración de las actividades

Nivel	Descriptor de conducta observable
1	No mantiene un método estable de organización del trabajo. Aborda los asuntos en el orden en que llegan, sin secuenciarlos ni llevar registro de los pendientes. Se producen olvidos, duplicidades o pérdidas de trazabilidad que obligan a la intervención correctora de la jefatura, y necesita recordatorios reiterados para completar los encargos recibidos.
2	Mantiene un método de organización suficiente para la actividad ordinaria: registra los asuntos pendientes, secuencia las tareas conocidas y deja constancia del estado de tramitación. Ante encargos simultáneos o volúmenes superiores a los habituales necesita indicación expresa para reordenar su actividad.
3	Mantiene el trabajo organizado también fuera de la actividad ordinaria: descompone los encargos complejos en fases, mantiene actualizado el estado de los asuntos y reordena su actividad por sí misma ante acumulación o cambio de condiciones. La documentación de algunos asuntos no siempre resulta suficiente para que otra persona pueda retomarlos sin apoyo.
4	Mantiene su actividad estructurada y documentada en todo momento, de modo que el estado de cada asunto resulta verificable y otra persona puede retomarlos sin pérdida de información. Descompone los encargos complejos en fases con hitos propios y ajusta la estructura cuando cambian las condiciones, sin necesidad de indicación.

● II.2. Establecimiento de prioridades

Este criterio incorpora la toma de decisiones sobre el orden de actuación, contenido de los descriptores vigentes del anexo.

Nivel	Descriptor de conducta observable
1	No distingue entre lo urgente y lo relevante, de modo que los asuntos de mayor importancia o de plazo más próximo se resuelven fuera de tiempo. Cuando ha de decidir el orden de actuación, nunca o casi nunca lo hace de forma eficaz: no toma en cuenta todas las alternativas, decide sin la rapidez debida o de modo impreciso o incorrecto, y la decisión suele tener consecuencias negativas.
2	Ordena habitualmente sus asuntos conforme a plazo y relevancia, y normalmente toma decisiones eficaces porque analiza varias alternativas de acción y se guía por criterios de eficacia. Ante decisiones complicadas, difíciles o delicadas puede tener problemas para elegir la mejor alternativa en el tiempo adecuado, y precisa consulta o confirmación.
3	Prioriza con acierto de forma habitual, también ante asuntos sobrevenidos, y analiza las alternativas antes de decidir. Resuelve correctamente las decisiones complejas o delicadas que su puesto le exige, si bien no siempre con la rapidez que el asunto requeriría o sin necesidad de contrastar previamente con la jefatura.
4	Prioriza con acierto de forma sistemática. Siempre que su puesto lo requiere es capaz de tomar decisiones eficaces con rapidez, por difíciles o complejas que sean: analiza todas las alternativas posibles y solo después decide, guiándose siempre por criterios de eficacia del servicio o del resultado. Reordena sus prioridades ante lo sobrevenido sin comprometer los compromisos ya asumidos.

● II.3. Utilización óptima del tiempo y los recursos

Nivel	Descriptor de conducta observable
1	Emplea el tiempo y los medios de forma desajustada respecto del resultado: dedica esfuerzo desproporcionado a tareas menores, reitera trabajos ya realizados o no utiliza los medios de que dispone. Los plazos se incumplen con frecuencia, también en la actividad ordinaria.
2	Cumple los plazos de la actividad ordinaria y emplea razonablemente los medios a su alcance. En períodos de acumulación o ante incidencias el cumplimiento se resiente y precisa prórroga o apoyo de terceros.
3	Cumple los plazos comprometidos, incluidos los períodos de acumulación, ajustando el esfuerzo a la relevancia de cada asunto y aprovechando las herramientas y aplicaciones disponibles. No siempre anticipa las necesidades de medios con antelación suficiente, de modo que alguna carencia llega a manifestarse como incidencia.
4	Cumple los plazos incluso en períodos de acumulación, ajustando el esfuerzo a la relevancia de cada asunto. Aprovecha las herramientas y aplicaciones disponibles, evita duplicidades y anticipa las necesidades de medios con antelación suficiente para que no lleguen a convertirse en incidencia.

Evidencias admisibles

Estado de los expedientes en la aplicación de gestión; cumplimiento de los hitos y plazos comprometidos en el plan personal de trabajo; acta de la reunión de seguimiento intermedio; encargos completados sin necesidad de reiteración; incidencias de tramitación imputables a defectos de organización; documentación que permite la continuidad de los asuntos por otra persona.

III. Interés o iniciativa

Definición del anexo: adoptar una actitud activa, emprendedora y orientada hacia las actividades del trabajo; asumir nuevas responsabilidades y mostrar creatividad ante las situaciones laborales.

Criterios: actitud emprendedora y con iniciativa; asumir nuevas responsabilidades.

Advertencia de aplicación: *ambos criterios se valoran sobre el margen de autonomía que el puesto atribuye. Cuando el puesto no permita proponer mejoras ni asumir ámbitos nuevos, la valoración se refiere a la iniciativa desplegada dentro de ese margen, y así debe constar en el plan personal de trabajo.*

● III.1. Actitud emprendedora y con iniciativa

Nivel	Descriptor de conducta observable
1	No propone mejoras ni actúa por propia determinación. Muestra falta de iniciativa y de creatividad para manejar las actividades y situaciones propias de su trabajo, y solo actúa cuando se le ordena expresamente, dentro de los términos literales de la orden. Ante un obstáculo o una situación no prevista detiene la actuación y espera instrucción.
2	Tiene en ocasiones ideas creativas al afrontar las actividades del trabajo o al plantear nuevos proyectos, pero normalmente no las pone en práctica hasta que se le indica de forma explícita. Ante obstáculos traslada la dificultad a la jefatura, sin acompañarla de una alternativa concreta.
3	Toma la iniciativa habitualmente: propone mejoras sobre su ámbito de trabajo y lleva a la práctica buena parte de ellas sin necesidad de mandato expreso. No siempre se muestra todo lo emprendedora que su margen le permitiría, o deja sin ejecutar propuestas que estaban a su alcance.
4	Toma la iniciativa y mantiene una actitud claramente emprendedora. Propone mejoras de forma habitual y las pone en práctica dentro de su margen competencial, sin necesidad de mandato expreso. Ante obstáculos o situaciones no previstas ensaya soluciones y las plantea acompañadas de la alternativa concreta, lo que redundará en un mejor desempeño verificable.

● III.2. Asumir nuevas responsabilidades

Nivel	Descriptor de conducta observable
1	No muestra ningún deseo de asumir nuevas responsabilidades si no se le ordena expresamente. Rehúye las tareas que excedan de lo estrictamente encomendado y, cuando se le asignan, las asume con resistencia o las devuelve sin completar.
2	Asume las nuevas tareas que se le encomiendan y las desarrolla correctamente, pero no se ofrece espontáneamente ante necesidades sobrevenidas del servicio ni solicita ampliar su ámbito de actuación.
3	Asume sin reservas las tareas nuevas y se ofrece ante necesidades sobrevenidas del servicio en la mayoría de las ocasiones, procurándose la información necesaria para desarrollarlas. Su disponibilidad varía según la carga de trabajo del momento o el tipo de encargo.
4	Se ofrece de forma espontánea ante necesidades sobrevenidas del servicio y asume tareas o ámbitos nuevos cuando el puesto lo permite, procurándose por sí misma la formación o la información necesarias. Su disponibilidad es estable a lo largo del ejercicio y no depende de la carga puntual de trabajo.

Evidencias admisibles. Propuestas de mejora formuladas por escrito o recogidas en acta; actuaciones de mejora efectivamente implantadas en el ámbito del puesto; asunción documentada de tareas no comprendidas en el encargo inicial; participación voluntaria en grupos de trabajo, proyectos transversales o acciones formativas vinculadas a la mejora del servicio; soluciones aportadas ante incidencias, con constancia de la alternativa propuesta.

IV. Colaboración y cooperación

Definición del anexo: capacidad para integrarse efectivamente con los compañeros de trabajo, contribuyendo al logro de los objetivos comunes; fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y apoyar a los compañeros en la consecución de las metas del equipo.

Criterios: confianza y cooperación con los otros; saber escuchar de un modo activo; ser abierto y asertivo.

● IV.1. Confianza y cooperación con los otros

Nivel	Descriptor de conducta observable
1	No presta apoyo a quienes lo necesitan ni comparte la información de que dispone. Demuestra poco interés por las personas y tiende a crear distancias, de modo que el trabajo conjunto se dificulta y se genera incomodidad entre compañeros o con la jefatura. Cuando atiende a personas usuarias no suele mostrarse colaboradora.
2	Trabaja correctamente con el resto del equipo y presta apoyo cuando se le solicita. Comparte la información necesaria para la tramitación. Los demás encuentran normalmente en ella apoyo y respaldo, aunque rara vez toma la iniciativa de ofrecerlo. Las personas usuarias, cuando se da el caso, la encuentran aceptablemente colaboradora.
3	Presta apoyo con frecuencia por propia iniciativa y comparte información y conocimiento con el equipo. Colabora activamente y los demás encuentran en ella apoyo y respaldo, si bien no llega a operar como referencia estable dentro de la unidad ni participa siempre en la incorporación de quienes se suman a ella.
4	Ofrece apoyo antes de que se le pida, comparte de forma sistemática información y conocimiento y facilita la incorporación de quienes se suman a la unidad. Otorga confianza a las personas y se gana la confianza y la cooperación de los demás, de modo que su forma de trabajar opera como referencia dentro del equipo.

● IV.2. Saber escuchar de un modo activo

Nivel	Descriptor de conducta observable
1	No atiende las observaciones o críticas que se le dirigen ni les da respuesta. Desatiende o interrumpe las aportaciones ajenas, de modo que la información relevante para el trabajo común se pierde.
2	Tiene en cuenta las críticas y trata de darles una respuesta positiva. Dialoga y se esfuerza por comprender el punto de vista de la otra persona, aunque en ocasiones le cuesta y precisa que se le insista.
3	Escucha con atención, pregunta y contrasta antes de pronunciarse, y atiende las observaciones que se le dirigen dándoles respuesta. No siempre detecta en fase temprana las situaciones de conflicto ni indaga sobre las dificultades cuando no se le plantean de forma expresa.
4	Escucha de forma activa: pregunta, contrasta e indaga sobre las dificultades antes de pronunciarse. Detecta en fase temprana los problemas o las situaciones conflictivas y demuestra interés efectivo en hallar puntos de encuentro.

● IV.3. Ser abierto y asertivo

Nivel	Descriptor de conducta observable
1	Expresa sus discrepancias de forma que dificulta la respuesta, o bien no las expresa por el cauce adecuado, de modo que el desacuerdo no llega a tratarse y termina afectando al trabajo del equipo.
2	Expresa sus discrepancias por el cauce adecuado y en términos correctos. Con las personas usuarias resulta aceptablemente asertiva y colaboradora. Ante situaciones de tensión tiende a inhibirse y no interviene para reconducirlas.
3	Se comporta de manera abierta y asertiva con compañeros y personas usuarias, y expresa sus discrepancias con claridad sosteniendo su posición sin deteriorar la relación. Ante situaciones de tensión interviene, aunque no siempre impulsa el diálogo hasta alcanzar un compromiso entre las partes.
4	Se comporta de manera abierta y asertiva tanto con los compañeros como con los superiores y con las personas usuarias. Impulsa el diálogo para lograr compromisos aceptables entre las partes y sostiene su posición sin deteriorar la relación.

Evidencias admisibles

Apoyo prestado en períodos de acumulación o ante ausencias, con constancia en la unidad; participación efectiva en grupos de trabajo y en tareas compartidas; acompañamiento de personal de nueva incorporación; información y conocimiento puestos a disposición del equipo; intervención acreditada en la resolución de incidencias con personas usuarias o entre unidades.

V. Aplicación

● V.1. Del criterio al nivel del objetivo

Los descriptores se valoran por criterio. El nivel del objetivo es el que corresponde al conjunto de la conducta observada, conforme a las siguientes reglas:

- Cuando todos los criterios se sitúen en el mismo nivel, ese es el nivel del objetivo.
- Cuando se sitúen en niveles distintos, se asigna el nivel en que se encuentre la mayoría de los criterios y, de no haberla, el inferior de los alcanzados.

La motivación consiste en indicar el nivel de cada criterio y el hecho o actuación concreta en que se sustenta.

● V.2. Reglas de valoración

Error frecuente	Regla correcta
Asignar el nivel 3 a la conducta correcta y sin incidencias	La conducta correcta y sin incidencias corresponde al nivel 2, que es el adecuado. El nivel 3 exige superar ese estándar en los términos del descriptor
Promediar los tres objetivos conductuales	Cada objetivo se puntúa de forma independiente sobre su propia ponderación, sin media aritmética entre ellos
Motivar reproduciendo el descriptor	La motivación exige el hecho o actuación concreta observada, no la transcripción del nivel asignado
Valorar rasgos de carácter o aptitudes	Solo se valora conducta observable producida durante el período evaluado. Un episodio aislado no determina por sí solo el nivel, salvo por su gravedad o repercusión acreditada
Valorar conductas que el puesto no permite desplegar	La valoración se refiere al margen de autonomía efectivamente atribuido, que debe constar en el plan personal de trabajo
Penalizar circunstancias ajenas	No se valoran negativamente las conductas condicionadas por falta de medios, cobertura insuficiente de la plantilla o instrucciones contradictorias
Trasladar al bloque conductual el incumplimiento de objetivos operativos	El incumplimiento de objetivos de resultado se valora en su propio bloque y en el índice corrector, no en el conductual
Extender la valoración fuera de jornada	No se valora, directa ni indirectamente, la disponibilidad fuera del horario de servicio