

## **Disposiciones de aplicación del artículo 44, apartado 2 del Estatuto de los funcionarios relativas a los mandos intermedios y los altos directivos.**

EL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA ETF,

VISTO el Estatuto de los funcionarios de las Comunidades Europeas y el régimen aplicable a otros agentes de estas Comunidades (RAA) establecido por el Reglamento (CEE, Euratom, CECA) nº 259/68 del Consejo y, en particular, los artículos 2, 4, 5, 7, 29 y 44 del Estatuto,

VISTO el Reglamento (CEE) nº. 1360/90 del Consejo de 7 de mayo de 1990 por el que se crea la Fundación Europea de Formación, y en particular, el artículo 14 del mismo;

VISTO el Reglamento (CE) nº. 1339/2008 de 16 de diciembre de 2008 (versión refundida), y en particular, el artículo 21 del mismo, por el que se somete al personal de la ETF a las normas y los reglamentos aplicables a los funcionarios y otros agentes de las Comunidades Europeas;

VISTA la decisión del Director de la ETF (ETF/007/DEC/015) de 17 de julio de 2007, por la que se adoptan para ésta el marco para las descripciones de los puestos de trabajo y el marco de competencias versión 1.1 y, en particular, sus apartados 2 y 3 sobre la condición y las funciones de los directivos;

Previa consulta al Comité de personal y de común acuerdo con la Comisión Europea, a tenor de lo dispuesto en el artículo 110 del Estatuto,

### **CONSIDERANDO LO SIGUIENTE:**

- (1) Es necesario determinar con precisión el cometido y las responsabilidades del personal directivo (al que se alude en el marco de descripciones de puestos de trabajo).
- (2) Es necesario instaurar un período especial de prueba para los directivos recién designados,

### **HA ADOPTADO LA SIGUIENTE DECISIÓN:**

#### **ARTÍCULO 1 - DEFINICIONES**

1 Los mandos intermedios y altos directivos a los que se aplica la presente decisión son aquellos a los que se hace referencia en el artículo 44, apartado 2) del Estatuto de los funcionarios y en el marco de descripciones de puestos de trabajo de la ETF y cuyas funciones consisten en la gestión permanente y continua del personal y de una estructura administrativa tal y como se la define en el apartado 2.

Esto significa que la presente decisión será aplicable a los cargos de jefe de Unidad y de departamento de la ETF.<sup>1</sup>

Inicialmente, se asignará a estos puestos un grado comprendido entre AD 9 y AD 12.

---

<sup>1</sup> Al cargo de Director de la ETF se le aplican las disposiciones de aplicación de ésta relativas a la evaluación del Director de la ETF.

2. Las unidades y departamentos son estructuras administrativas que cumplen los siguientes criterios:

- figuran en el organigrama oficial de la ETF; y
- se justifican conforme a una evaluación general en la que se considera la magnitud, el número de miembros de su plantilla (al menos un componente de la misma AD, además del jefe de unidad o de departamento), la complejidad y sensibilidad de sus tareas, la repercusión presupuestaria y una comparación con otras unidades o departamentos con tareas similares en el seno de la Agencia y en otras Agencias.

Si se modificara el organigrama, cualquier incremento significativo de las funciones de dirección deberá justificarse y documentarse en el Plan de Política de Personal.

3 En ciertos casos, líderes y jefes de equipo y coordinadores podrán llevar a cabo tareas de dirección que les hayan delegado los directivos. Aún cuando figuren en el organigrama oficial de la ETF, no forman parte de la categoría de dirección.

## **ARTÍCULO 2: COMETIDO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS Y LOS ALTOS DIRECTIVOS**

Los mandos intermedios y altos directivos deben demostrar capacidad en el terreno de la gestión de recursos humanos y, cuando proceda, financiera, así como (en los casos en que así se requiera) los conocimientos y las cualificaciones específicas que exija cada puesto.

Las responsabilidades de los mandos intermedios y los altos directivos incluirán, al menos, las siguientes<sup>2</sup>:

- proporcionar directrices en materia de políticas y acciones a su unidad o departamento, basándose para ello en la declaración de objetivos y en el programa anual de trabajo de la ETF. Deberán definir el programa de trabajo de la unidad o el departamento, coordinar la actividad en el seno del mismo y con otras unidades y departamentos, y representar a estos en reuniones importantes;
- actuar como el principal canal de intercambio de información entre la dirección y los diversos miembros de la unidad o el departamento;
- encargarse directamente de la gestión de los recursos humanos de la unidad o el departamento y, en su caso, de sus recursos financieros.

## **ARTÍCULO 3: PUBLICACIÓN Y PROVISIÓN DEL PUESTO**

Cuando se requiera la provisión de un puesto de mando intermedio o alta dirección, el Director podrá decidir (en ningún orden concreto):

- destinar a un agente temporal al puesto en interés del servicio, según lo dispuesto en el artículo 7, apartado 1 del Estatuto, siempre y cuando las obligaciones del puesto se correspondan con su grado y el interesado ocupe ya un puesto de dirección o lo haya ocupado y no haya cesado de ejercer funciones de dirección a causa de una capacidad gerencial insuficiente, o de una exclusión voluntaria, según lo establecido en el artículo 7, apartados 1 ó 3 de la presente Decisión;

- anunciar el puesto de forma interna o en el mercado de trabajo interagencias antes de proceder a la publicación externa del puesto vacante. No obstante, en el caso de la publicación simultánea de forma interna y en dicho mercado, las solicitudes de candidatos internos se considerarán en primer lugar. De hecho, a la culminación del proceso de selección, cuando se determine que tanto

---

<sup>2</sup> para más información sobre responsabilidades y competencias establecidas como objetivo, pueden consultarse las descripciones de los puestos de dirección;

un candidato interno, como uno procedente del mercado de trabajo interagencias, son igualmente adecuados para el puesto, se otorgará prioridad al primero de ellos.

Si el puesto se publica de forma interna y en el mercado de trabajo interagencias, el Director deberá publicarlo en un intervalo de grados que se corresponda con las funciones. Sólo podrán aspirar al puesto aquellos candidatos del mismo grupo de funciones y cuyo grado quede comprendido en dicho intervalo. Los candidatos seleccionados serán reclutados con el grado que ostentaban en el puesto que ocupaban anteriormente en la Agencia.

En cuanto a los candidatos del mercado de trabajo interagencias, para determinar el escalón se aplicarán el artículo 32 del Estatuto y la decisión de la ETF sobre los criterios para la clasificación en grado y escalón con ocasión del nombramiento o de la contratación;

- publicar de forma externa e iniciar un procedimiento de selección conforme con la decisión sobre la contratación y la utilización de agentes temporales reclutados mediante un procedimiento de selección externa.

Si el puesto se anuncia de forma externa, el Director le asignará un grado comprendido entre AD 9 y AD 12.

#### **ARTÍCULO 4: ADMISIBILIDAD**

1. Si el puesto se publica de forma interna y/o en el mercado de trabajo interagencias, el solicitante que sea designado deberá
  - haber sido seleccionado con arreglo al artículo 3 del convenio sobre el mercado de trabajo interagencias;
  - estar clasificado en los grados AD 9, AD 10, AD11 o AD 12;
  - poseer las cualificaciones y competencias que se especifican en el anuncio de vacante.
2. Si el puesto se publica de forma externa, el solicitante que sea designado deberá
  - haber sido seleccionado con arreglo al procedimiento de selección previsto en el artículo 3, apartados 1) o 2) de la Decisión sobre la contratación y la utilización de agentes temporales en la ETF;
  - poseer las cualificaciones que se especifican en el anuncio de vacante.
  - poseer las cualificaciones y competencias que se especifican en el anuncio de vacante.

#### **ARTÍCULO 5: FORMACIÓN**

1. Los mandos intermedios y altos directivos recién nombrados deberán seguir un curso de preparación a la dirección con anterioridad a su entrada en funciones, o en los tres meses siguientes a ésta. Los cursos para directivos recogidos en el catálogo de formación de la Comisión o de la Agencia a los que haya asistido el candidato durante los cinco años anteriores a la publicación del puesto podrán ser validados por la Autoridad facultada para proceder a los nombramientos como cursos de preparación a la dirección.
2. Alternativamente, el mando intermedio o alto directivo recién nombrado de que se trate podrá demostrar a la Autoridad facultada para proceder a los nombramientos que posee ya las cualificaciones de dirección necesarias al haber cursado con éxito otros cursos de formación para directivos.

## **ARTÍCULO 6: PERÍODO DE PRUEBA**

1. Toda persona que haya sido nombrada para ocupar un cargo de dirección y no posea al menos dos años de experiencia como mando intermedio o alto directivo en la ETF, o en las instituciones, organismos, oficinas u otras Agencias europeos<sup>3</sup>, (incluidos los nuevos directivos reclutados mediante un procedimiento de selección abierto) se someterá a un período especial de prueba de nueve meses de duración como «directivo en pruebas».

Actuarán como evaluadores y, en su caso, ratificadores las mismas personas que hayan sido designadas en relación con el ocupante del puesto al que haya sido designado el nuevo directivo a efectos del proceso de Diálogo Anual que se describe en la Decisión de la ETF relativa a las disposiciones generales de aplicación del artículo 43 del Estatuto.

La evaluación final se llevará a cabo por escrito, y será ratificada por el «superior inmediato del directivo en pruebas». En el anexo II figura una «ficha de evaluación del directivo en pruebas» para la elaboración de tal evaluación final.

2. En el caso de los agentes temporales ya en servicio en la ETF y recién designados para ocupar un puesto de mando intermedio o alto directivo, la evaluación final respecto a tal puesto se llevará a cabo antes de que concluya el período de prueba, siempre que resulte posible. Esta evaluación se adjuntará a la siguiente Comunicación sobre rendimiento prevista en el artículo 43 del Estatuto y en el artículo 15 del RAA.

En circunstancias excepcionales, la AFPN o la AFPC podrán prorrogar el período de prácticas de dirección por un máximo de seis meses, con el fin de conceder al directivo en pruebas el tiempo necesario para poner remedio a las deficiencias observadas.

Si al final del proceso (es decir, al cabo de un máximo de 15 meses), no se juzga apto al directivo en pruebas, la autoridad facultada para el nombramiento propondrá destinarlo a un puesto no directivo, de conformidad con el artículo 7.

El agente en cuestión podrá formular recurso con arreglo al artículo 90 del Estatuto de los funcionarios.

3. Para los «directivos en pruebas» recién contratados como agentes temporales tras un procedimiento de selección externa, la evaluación final como directivo se llevará a cabo antes de que concluya el período de prácticas. Tal evaluación de la capacidad directiva no sustituye al informe normal de período de prácticas al que se refiere dicho artículo.

En circunstancias excepcionales, la AFPN o la AFPC podrán prorrogar el período de prácticas de dirección tres meses más, con el fin de conceder al directivo en pruebas el tiempo necesario para poner remedio a las deficiencias observadas.

Si a la conclusión del proceso (es decir, al cabo de un máximo de doce meses) no se juzga apto a la persona, la autoridad facultada para el nombramiento tomará una decisión respecto a la extinción del contrato de empleo.

El agente en cuestión podrá formular recurso con arreglo al artículo 90 del Estatuto de los funcionarios.

## **ARTÍCULO 7: REASIGNACIÓN A UN PUESTO NO DIRECTIVO**

Los mandos intermedios y altos directivos podrán ser destinados a un puesto no directivo manteniendo su grado.

---

<sup>3</sup> O dos años como jefe de gabinete, o como asesor jurídico AD 13 / AD 14 en el Servicio Jurídico.

Esta reasignación a un puesto no directivo será posible en los siguientes casos:

**1. Capacidad directiva insuficiente**

**1.1. Reasignación tras el período de prácticas.**

Como se prevé en el artículo 6, apartado 2), un directivo recién designado podrá ser reasignado a un puesto no directivo a la conclusión del período de prácticas.

**1.2. Reasignación en cualquier etapa de la carrera directiva.**

En cualquier etapa podrá iniciarse un procedimiento de reasignación a un puesto no directivo si se considera que un directivo no está a la altura de sus atribuciones a tenor de lo consignado en dos comunicaciones sobre rendimiento sucesivas en las que queden reflejadas deficiencias inequívocas en su capacidad directiva.

Antes de adoptar una decisión, el asunto será evaluado también por un miembro del personal designado por el Director, que deberá tener al menos el mismo grupo de función y grado que el directivo en cuestión, y ser ajeno a cualquier conflicto de intereses al respecto. El «miembro del personal designado» redactará sus conclusiones.

Tras el dictamen de dicho miembro del personal, el Director adoptará una decisión definitiva.

**2. Renuncia voluntaria**

Un mando intermedio o alto directivo podrá solicitar el desistimiento del ejercicio de las funciones directivas en cualquier momento de su carrera. En su solicitud incluirá una explicación detallada de las razones que le mueven a renunciar y una aceptación formal de la reasignación a un departamento o unidad bajo la supervisión de un directivo. Si un miembro de la plantilla que haya renunciado voluntariamente conforme a lo dispuesto en el presente apartado decidiera posteriormente volver a presentarse a un puesto directivo deberá hacerlo siguiendo el procedimiento de selección habitual expuesto anteriormente.

**3. Interés del servicio**

Un mando intermedio o alto directivo podrá ser reasignado por el Director a un puesto no directivo en interés del servicio, con arreglo al artículo 7 del Estatuto.

Esta disposición se aplicará en particular, pero no exclusivamente, cuando un puesto directivo deje de existir como consecuencia de una reorganización o modificación del organigrama de la ETF, o como consecuencia de las medidas de atenuación del riesgo adoptadas en relación con funciones sensibles.

Los agentes temporales que hayan sido reasignados a puestos no directivos con arreglo a las condiciones descritas en el párrafo anterior, podrán ser reasignados posteriormente por el Director a puestos directivos en interés del servicio, con arreglo al artículo 7 del Estatuto.

**ARTÍCULO 9 - ENTRADA EN VIGOR**

Las presentes normas entrarán en vigor el día de la firma.

Fecha

Jan Truszczyński

Presidenta del Consejo de Dirección

## **ANEXO I**

### **EJEMPLO DE COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA SOLICITAR UN PUESTO DE DIRECCIÓN<sup>4</sup>**

I – Las competencias esenciales son las siguientes:

- *Gestión de recursos humanos*, incluidas:
  - la capacidad para fijar y revisar objetivos para la unidad o el departamento dentro del marco estratégico global de la ETF;
  - la capacidad para definir prioridades, concentrarse en ellas y seguir y evaluar los progresos realizados para conseguir los objetivos fijados, en colaboración con los miembros de la unidad o el departamento;
  - la capacidad para delegar en los miembros del equipo asegurándose de que entienden lo que se espera de ellos y cómo contribuye su trabajo a los objetivos de la unidad o el departamento;
  - la capacidad para motivar a los miembros del equipo para conseguir los resultados deseados al tiempo que se les ayuda a conseguir sus objetivos y desarrollar plenamente su potencial.
- *Comunicación*, incluida:
  - la capacidad para comunicar con claridad y presentar con sencillez asuntos complejos, tanto oralmente como por escrito, incluyendo a los miembros de la unidad o el departamento.
- *Relaciones interpersonales*, incluida:
  - la capacidad para tratar a las personas con eficacia y educación, y construir relaciones de trabajo productivas y de colaboración con otras unidades o departamentos, y con los compañeros de trabajo.
- *Negociación*, incluida:
  - la capacidad para dirigir un debate y obtener los mejores resultados posibles sin comprometer las relaciones de trabajo productivas con las demás partes implicadas.

II – Competencias adicionales:

En función del puesto, puede que se requieran competencias o activos adicionales, como los que siguen:

- *familiaridad con las cuestiones administrativas y financieras*.
  - Los miembros del personal deberán conocer bien los circuitos administrativos y financieros de la ETF y, en el mejor de los casos, contar con experiencia en la materia. Como es lógico, se valorará el conocimiento de los procedimientos pertinentes. Dependiendo del puesto de que se trate, un elevado grado de competencia en la gestión de los recursos presupuestarios podría ser de capital importancia.
- *conocimiento de las políticas, las lenguas, la legislación y los programas comunitarios, especialmente los que tienen relación con el puesto de que se trata*.

Nota: Para poder desempeñar con eficacia y eficiencia un puesto de dirección, estas competencias deben estar muy desarrolladas. La ponderación relativa de los distintos elementos dependerá en gran medida de las características concretas de cada puesto.

---

<sup>4</sup> Para más información, véanse las descripciones de puestos de directivos.

## ANEXO II

### FICHA DE EVALUACIÓN<sup>5</sup> DE DIRECTIVOS RECIÉN DESIGNADOS

#### Datos del titular del puesto:

Apellido y nombre:	
Número de personal:	
Puesto actual:	Jefe de
Fecha de asunción del puesto actual:	
Fecha en que comenzó a prestar servicio en la ETF:	
Departamento/Unidad:	
Categoría y grado:	AD ....

#### Datos del evaluador:

Apellido y nombre:
Departamento/Unidad:

#### Informe correspondiente al período:

De:	a:
-----	----

**De conformidad con el artículo 14** del régimen aplicable a otros agentes, al menos un mes antes de la extinción del período de prácticas<sup>6</sup>, un informe sobre la capacidad del titular del puesto para desempeñar las tareas asociadas a su cargo, así como sobre su conducta y eficacia en el servicio, se elaborará y comunicará a la persona interesada, a la que le asistirá el derecho a presentar sus observaciones al respecto por escrito.

**Con arreglo al artículo 44, apartado 2** del Estatuto de los funcionarios, el miembro del personal que sea designado como Jefe de Unidad o Departamento, se beneficiará de un aumento de sueldo, a condición de que haya desempeñado sus funciones a satisfacción durante los nueve primeros meses.

Tal incremento salarial corresponde al ascenso de escala y se abona de manera retroactiva desde la fecha de entrada en vigor de la designación.

**De conformidad con los artículos 6.2 y 6.3** de las disposiciones de aplicación del artículo 44, apartado 2) del Estatuto relativo al personal directivo, en el caso de los «directivos en pruebas» recién designados como tales, la evaluación final de su desempeño se llevará a cabo antes de que concluya el período de prácticas<sup>5</sup>.

Con arreglo a lo referido anteriormente, en el informe del período de prácticas se otorgará prioridad a la evaluación de la capacidad del titular del puesto para desempeñar las funciones que corresponden a su cargo como Jefe de la Unidad de RRHH, e incluirá una valoración de su conducta y eficacia en la prestación del servicio.

<sup>5</sup> Esta plantilla podrá variar con el tiempo y adaptarse sin que deba llevarse a cabo el proceso del artículo 110.

<sup>6</sup> De 6 meses de duración.



**Evaluación de la capacidad del titular del puesto para desempeñar las funciones asociadas a su función directiva actual con arreglo a lo dispuesto en el anexo 1**

El titular del puesto demostró su capacidad para <sup>7</sup> :	al siguiente nivel:					
	A <sup>8</sup>	B <sup>9</sup>	C <sup>10</sup>	D <sup>11</sup>	E <sup>12</sup>	F <sup>13</sup>
1. establecer con oportunidad e iniciativa objetivos empresariales y de desarrollo para el personal bajo su responsabilidad, motivándoles y animándoles a superarse.						
2. organizar la asignación del trabajo en la unidad						
3. evaluar puntualmente el rendimiento y emprender acciones correctivas dirigidas al personal bajo su responsabilidad						
4. proporcionar periódicamente información de referencia al personal bajo su responsabilidad						
5. organizar correctamente el funcionamiento y la continuidad del servicio del equipo						
6. establecer y mantener buenas relaciones de trabajo en el equipo y entre los miembros del personal						
7. desarrollar y mantener el contacto con los principales interlocutores						
8. supervisar la ejecución de los procesos de su responsabilidad en plazo y conforme a lo presupuestado						
9. supervisar el uso de recursos financieros respecto a los principios de FR 3 Es						
10. velar por el cumplimiento de las políticas de la ETF, señalar y corregir las desviaciones cometidas por su personal						
11. garantizar la definición de una estrategia que contribuya a la realización de la misión de la unidad o el departamento, y de la visión de la Agencia, y compartir dicha estrategia con su personal y otros compañeros a los que atañe ésta						
12. coordinar el seguimiento y la información de la repercusión de las actividades del departamento o la unidad, y emprender acciones correctivas						
13. garantizar una asignación flexible y reactiva, con eficacia y efectividad, de los conocimientos técnicos y los recursos disponibles, con arreglo a la estrategia y las prioridades del						

Cuando corresponda

<sup>7</sup> Para más información sobre el significado de los puntos 1 a 10, consúltase el anexo 1.

<sup>8</sup> A – Significativamente por encima de las expectativas.

<sup>9</sup> B – Por encima de las expectativas.

<sup>10</sup> C – Satisfaciendo plenamente las expectativas.

<sup>11</sup> D – Con arreglo a las expectativas, pero con necesidades de desarrollo.

<sup>12</sup> E – Por debajo de las expectativas.

<sup>13</sup> F – No evaluable o no aplicable para el puesto.

departamento o la unidad.						
---------------------------	--	--	--	--	--	--

### Observaciones/evaluación globales

Conforme a lo comentado anteriormente, mi opinión es que el titular del puesto:

- ☐ ha desempeñado sus funciones a satisfacción;
- ☐ **no** ha desempeñado sus funciones a satisfacción.

Fecha y firma del evaluador:

### Observaciones del titular del puesto:

Fecha y firma del titular del  
puesto:

**Observaciones del Director:**

**Decisión del Director:**

- ☐ Se confirma el contrato del titular del puesto, y éste se beneficiará con carácter retroactivo del aumento de sueldo mencionado en el artículo 44 del Estatuto (una vez completados 9 meses de servicio);
  
- ☐ el titular del puesto **no** se beneficiará del aumento de sueldo mencionado en el artículo 44 del Estatuto y, por tanto:
  - ☐ se ampliará su período de prácticas de dirección;
  - ☐ será reasignado a un puesto no directivo;
  - ☐ será despedido.
  
- ☐ No se confirma el contrato del titular del puesto.

Fecha y firma del Director:

## **ANEXO A**

### **NORMAS COMUNES DE EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS**

**I – Conforme a la descripción de su puesto, los directivos ejercerán como **gestores de recursos humanos** mediante:**

1. la fijación de objetivos empresariales y de desarrollo a escala individual;
2. la organización de la asignación del trabajo;
3. la evaluación del rendimiento a lo largo del año, identificando y emprendiendo acciones correctivas respecto a conductas y desempeños inapropiados;
4. la provisión periódica de orientación, información de referencia y directrices encaminadas a contribuir al éxito en el desarrollo, el rendimiento y la consecución de objetivos por parte del personal.

Por consiguiente, se anima encarecidamente a los evaluadores a basar su valoración en los conceptos antes referidos. A continuación figuran algunos criterios que pueden guiar su evaluación.

#### **1. Fijar objetivos empresariales y de desarrollo a escala individual significa ser capaz de:**

- ofrecer una visión estratégica de los objetivos y las prioridades de la unidad o el departamento, y traducir dicha visión en objetivos medibles y alcanzables para los miembros del equipo;
- delegar en los miembros del equipo asegurándose de que entienden lo que se espera de ellos y cómo contribuye su trabajo a los objetivos de la unidad o el departamento;
- fomentar el trabajo colectivo, en particular, mediante la definición inequívoca de funciones y tareas, la recompensa de los esfuerzos conjuntos y la promoción del espíritu de equipo;
- motivar al personal para que no se limiten a «conformarse con cumplir» y mejoren su empleabilidad externa e internamente.

#### **2. Organizar la asignación del trabajo significa ser capaz de:**

- definir prioridades, concentrarse en ellas y seguir y evaluar los progresos realizados para conseguir los objetivos fijados, en colaboración con los miembros de la unidad o el departamento;
- distribuir tareas de un modo equilibrado y transparente, e impartir instrucciones inequívocas sobre la manera en que deben afrontarse;
- delegar tareas cuando convenga o se requiera. En estos casos, se asegurará de que la naturaleza, el alcance y el marco temporal de las tareas delegadas queden claros para todos los interesados;
- delegar tareas mediante la adaptación del estilo y el alcance de la delegación a los antecedentes específicos de los miembros del equipo (es decir, a su formación, experiencia, personalidad). Evaluará las destrezas correctamente y dará un uso efectivo a su personal.

#### **3. Evaluar el rendimiento a lo largo del año, identificando y emprendiendo acciones correctivas respecto a conductas y desempeños inapropiados, significa ser capaz de:**

- supervisar el rendimiento periódicamente (no sólo en la fecha de la evaluación a la conclusión del ejercicio);
- identificar y abordar con buena disposición los problemas de rendimiento bajo o inferior al previsto en su equipo mediante la adopción de las medidas necesarias;
- gestionar los conflictos con eficacia y equidad.

**4. Proveer periódicamente orientación, información de referencia y directrices encaminadas a contribuir al éxito en el desarrollo, el rendimiento y la consecución de objetivos por parte del personal significa ser capaz de:**

- fomentar el intercambio periódico de información de referencia con su equipo, y reaccionar de manera positiva a las críticas constructivas;
- motivar e inspirar a los miembros del equipo, y promover su desarrollo profesional y personal;
- establecer y aplicar un sistema de supervisión que facilite a su equipo el desempeño eficaz de sus tareas y la consecución de objetivos.

**II – Con arreglo a la descripción de su puesto, los directivos:**

5. organizarán el correcto funcionamiento de su unidad o departamento, y facilitarán activamente la continuidad de las operaciones en otros ámbitos de la organización;
6. establecerán y mantendrán relaciones de trabajo a escala del equipo e individual en un contexto multicultural;
7. desarrollarán y mantendrán el contacto con los principales interlocutores técnicos respecto a los procesos pertinentes;
8. supervisarán la ejecución y el seguimiento de los procesos pertinentes;
9. se ocuparán del seguimiento del uso de los recursos financieros para los procesos asociados;
10. velarán por el cumplimiento de las políticas de la ETF;
11. *coordinarán la formulación y la realización de una estrategia, unas prioridades y unos objetivos de su departamento o unidad coherentes;*
12. *coordinarán y supervisarán la ejecución, el seguimiento, la información y la evaluación de los efectos de las actividades comprendidas en el mandato de su departamento o unidad;*
13. *desarrollarán, mantendrán y supervisarán la aplicación de los mecanismos apropiados para garantizar una asignación flexible, con eficacia y efectividad, de los conocimientos técnicos y los recursos disponibles, con arreglo a la estrategia y las prioridades del departamento o la unidad.*

Cuando  
corres-  
ponda.

Por consiguiente, se anima encarecidamente a los evaluadores a basar su valoración en los conceptos antes referidos. A continuación figuran algunos criterios que pueden guiar su evaluación.

**5. Organizar el correcto funcionamiento de su unidad o departamento significa ser capaz de:**

- garantizar la continuidad de sus operaciones;
- organizar el equipo con el fin de maximizar el rendimiento y la productividad;
- definir las prioridades del equipo;
- facilitar la puesta en común de conocimientos e información.

**6. Establecer y mantener relaciones de trabajo a escala del equipo e individual en un contexto multicultural**

- garantizar la comunicación constructiva dentro y fuera del equipo;
- respetar la diversidad y la equidad en el trato.

**7. Desarrollar y mantener el contacto con los principales interlocutores técnicos respecto a los procesos pertinentes**

- garantizar una comunicación constructiva y eficaz con los principales interlocutores;
- procurar y optimizar el uso de los conocimientos teóricos y prácticos especializados de los principales interlocutores.

**8. Supervisar la ejecución y el seguimiento de los procesos pertinentes**

- adecuar estos a las necesidades operativas de la ETF;
- asegurarse de que tales procesos se planifiquen con eficacia y eficiencia, y que se adapten regularmente.

**9. Ocuparse del seguimiento del uso de los recursos financieros asignados a los procesos asociados**

- velar por que se respeten los Reglamentos financieros de las Comunidades Europeas;
- aplicar principios de gestión del riesgo.

**10. Velar por el cumplimiento de las políticas de la ETF**

- garantizar la divulgación de las políticas de la ETF en el seno del equipo;
- asegurarse de su comprensión y cumplimiento;
- identificar y abordar con buena disposición los problemas de incumplimiento mediante la adopción de las medidas apropiadas.

***En su caso***

**11. Coordinar la formulación y la realización de una estrategia, unas prioridades y unos objetivos de su departamento o unidad coherentes significa ser capaz de:**

- garantizar un análisis adecuado de las necesidades de la ETF, con el fin de asegurarse de que la traducción estratégica de dicho análisis en los objetivos del departamento o la unidad se adecúa al contexto, las prioridades y la perspectiva a medio plazo de la Agencia;
- garantizar una reacción a los cambios inmediata y basada en la iniciativa.

**12. Coordinar y supervisar la ejecución, el seguimiento, la información y la evaluación de los efectos de las actividades comprendidas en el mandato del departamento o la unidad, procurando el correcto funcionamiento de estos, significa ser capaz de:**

- garantizar que los objetivos del departamento o la unidad se alcanzan a plena satisfacción;
- promover una cultura de la mejora permanente en toda la unidad;
- potenciar la eficacia y la reducción de los costes, así como un principio de proporcionalidad, como factores impulsores del desarrollo y el seguimiento de las actividades.

**13. Desarrollar, mantener y supervisar la aplicación de los mecanismos apropiados para garantizar una asignación flexible, con eficacia y efectividad, de los conocimientos técnicos y los recursos disponibles, con arreglo a la estrategia y las prioridades del departamento o la unidad, significa ser capaz de:**

- anticiparse a las dificultades y garantizar de manera proactiva la continuidad de las operaciones;
- adaptarse con facilidad y rapidez a las nuevas situaciones, garantizando la reordenación adecuada de los recursos humanos gestionados.