

Análisis GAP (lista de comprobación de la Carta y el Código)

Número de caso: **2022ES865532**
Nombre de la organización examinada: **CENTRO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA EVOLUCIÓN HUMANA, CENIEH**
Datos de contacto de la organización: **Carmen Gutiérrez** (rrhh@cenieh.es/carmen.gutierrez@cenieh.es)
Fecha de aprobación de la Carta y el Código: **29/11/2022**

Resumen del análisis GAP (o de deficiencias)

La Carta y el Código proporcionan la base para llevar a cabo el análisis de las deficiencias (análisis GAP). Para facilitar su cohesión, los 40 artículos se han reenumerado bajo los siguientes epígrafes. Indique a continuación el resultado del análisis GAP de su organización. Si su organización no cumple plenamente los criterios en la actualidad, indique si la legislación nacional u organizativa puede estar limitando la aplicación de la Carta, las iniciativas que ya se han tomado para mejorar la situación o las nuevas propuestas que podrían remediar la situación actual. Para mejorar la estrategia de contratación de la organización, se proporciona una lista de comprobación específica y autoevaluativa sobre la contratación abierta, transparente y basada en los méritos.

Carta Europea del Investigador y Código de conducta para la contratación de investigadores: Resumen del análisis GAP (o de deficiencias)

- **Situación:** ¿en qué medida cumple la organización los siguientes principios?
- **Aplicación (++, +/-, -/+, --):**
 - ++ totalmente aplicados
 - +/- no aplicados del todo
 - -/+ parcialmente aplicados
 - -/- insuficientemente aplicados
- **GAP:** En caso de indicar --, +/- o +/-, **indique la «deficiencia» real** entre el principio y la práctica actual de su organización.
- **Impedimentos para la aplicación:** Si procede, enumere cualquier legislación nacional/regional o normativa organizativa que impida actualmente su aplicación.
- **Iniciativas emprendidas/nuevas propuestas:** Si procede, enumere las iniciativas que ya se han tomado para mejorar la situación o las nuevas propuestas que podrían remediar la situación actual.

Situación				
	Aspectos éticos y profesionales	Aplicación	GAP/impedimentos para la aplicación	Iniciativas emprendidas/nuevas propuestas
1	Libertad de investigación	-/+	<p>Los resultados de la encuesta indican que las Áreas de Investigación y Técnica consideran que tienen plena libertad para desarrollar su propia investigación dentro de los posibles límites relacionados con la ética y las restricciones de financiación.</p> <p>Sin embargo, el CENIEH no cuenta con una declaración institucional explícita que reconozca y garantice este principio.</p>	<p>Sugerencias de mejora: Sería necesario desarrollar el concepto y darle visibilidad llevando a cabo los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar un Código de buenas prácticas de investigación que reconozca este principio. 2) Incorporarlo también en el DPT (descripción del puesto), en ambas áreas (sobre todo en la Técnica) y en la Guía de bienvenida. 3) Publicarlo en la página web y la red interna. 4) Impartir formación de forma periódica y específica a los investigadores y los técnicos sobre el Código para fomentar una cultura institucional basada en la honestidad.
2	Principios éticos	-/+	<p>Los resultados cuantitativos de la encuesta indican que el CENIEH fomenta la adhesión a principios éticos y fundamentales. Sin embargo, otros comentarios indican la falta de documentación específica y de una declaración institucional explícita que reconozca y garantice este principio.</p>	<p>Sugerencias de mejora: Sería necesario desarrollar el concepto y darle visibilidad llevando a cabo los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar un Código de buenas prácticas de investigación que cubra los principios éticos. 2) Incluir el Código de buenas prácticas en la Guía de bienvenida. 3) Publicar el Código en la página web y en la red interna. 4) Impartir formación de forma periódica y específica a los investigadores, los técnicos y el personal de gestión sobre el Código.

3	Responsabilidad profesional	-/+	Existe una gran disparidad de resultados, lo que pone de manifiesto la falta de cultura y conocimientos en este aspecto.	<p>Sugerencias de mejora: Sería necesario desarrollar el concepto y darle visibilidad llevando a cabo los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar un Código de buenas prácticas de investigación que defina explícitamente los conceptos de responsabilidad profesional relacionados con la originalidad y reproducibilidad de los resultados, la autoría y el plagio. 2) Incluir el Código también en la Guía de bienvenida. 3) Publicar el Código en la página web y en la red interna. 4) Impartir formación de forma periódica y específica a los investigadores, los técnicos y el personal de gestión sobre el Código.
4	Actitud profesional	+/-	<p>Según los resultados de la encuesta, el 65 % del personal dio la máxima puntuación a este principio.</p> <p>El actual plan estratégico cuatrienal (2021-2024) tiene como objetivo definir la misión del CENIEH e identificar una serie de objetivos comunes.</p> <p>Además, la directora tiene que otorgar las aprobaciones necesarias antes de que el personal pueda empezar a investigar o acceder a los recursos facilitados.</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Plan estratégico del CENIEH 2021-2024 Plan estratégico del CENIEH 2021-2024.pdf 2) Plan anual de actuaciones y proyectos de 2023 PLAN ANUAL DE ACTUACIONES Y PROYECTOS 2023.pdf (cenieh.es) <p>Estos dos documentos están a disposición del personal y también se pueden encontrar en la página web del CENIEH (Portal de transparencia CENIEH) y la red interna, por lo que todo el personal está familiarizado con los objetivos estratégicos que rigen su entorno de investigación y su mecanismo de financiación.</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El próximo plan estratégico se debatirá con todas las Áreas: Investigación, Técnica y Gestión. 2. El CENIEH elaborará un Código de buenas

				prácticas de investigación que se distribuirá ampliamente entre todos los investigadores, técnicos y miembros del personal.
5	Obligaciones contractuales y jurídicas	+/-	<p>Los resultados cuantitativos de la encuesta indican un buen grado de satisfacción con este principio (84 %, puntuación ≥ 3).</p> <p>En el marco de la administración pública, el CENIEH debe cumplir las obligaciones legales en materia de auditorías e informes de financiación. El personal del CENIEH está familiarizado con la normativa nacional e institucional que regula las condiciones laborales y formativas. Sin embargo, según los comentarios de la encuesta, es posible que no haya suficiente información sobre estos protocolos.</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <p>1) Todos los empleados del CENIEH disponen de contratos de trabajo que incluyen todas las condiciones legales de la legislación nacional y, si procede, la legislación europea y las específicas relacionadas con su financiación, que también cubren todas las políticas y procedimientos del CENIEH.</p> <p>2) El personal recibe información sobre las nuevas políticas y procedimientos.</p> <p>3) Toda la normativa está disponible en el sitio web del CENIEH (portal de transparencia) y en la red interna, por lo que el personal está familiarizado con las obligaciones contractuales y legales.</p> <p>Portal de transparencia CENIEH</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <p>1. Incluir más información en la Guía de bienvenida y en la red interna.</p> <p>2. El CENIEH está desarrollando una Oficina de asistencia para la gestión previa y posterior a la concesión de ayudas a la investigación. Esta iniciativa tiene por objeto aumentar el éxito de las solicitudes de financiación y facilitar las actividades de investigación.</p>
6	Responsabilidad	+/-	<p>El 46 % de los encuestados dio la máxima puntuación (5) en su respuesta y el 83% dio una puntuación ≥ 3.</p> <p>Este principio se cumple en general, ya que el CENIEH, como parte de la administración pública,</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <p>1) El CENIEH apoya a los investigadores en la solicitud, la gestión financiera y la justificación de los proyectos de investigación regionales, nacionales o internacionales concedidos en</p>

			<p>debe cumplir las obligaciones legales en materia de transparencia, auditorías financieras anuales e informes de financiación. El personal conoce la normativa nacional e institucional que regula las condiciones de la formación y laborales. El CENIEH está plenamente comprometido con los principios de gestión sana, transparente y eficiente de los fondos públicos en todos sus procedimientos.</p> <p>Sin embargo, a veces es inevitable hacer correcciones en las justificaciones técnicas y financieras de algunos proyectos.</p>	<p>convocatorias competitivas.</p> <p>2) Toda la normativa está disponible en el sitio web del CENIEH (portal de transparencia) y en la red interna, por lo que el personal está familiarizado con las obligaciones legales.</p> <p>https://www.cenieh.es/en/about-cenieh/transparency</p> <p>Sugerencias de mejora: El CENIEH seguirá promoviendo una cultura de responsabilidad tanto individual como institucional, manteniendo la formación del personal de apoyo y de los responsables de los proyectos sobre la justificación financiera y técnica de las obligaciones de investigación.</p>
7	Buenas prácticas en la investigación	-/+	<p>El personal reconoce y respeta las prácticas de trabajo seguras, de acuerdo con la legislación nacional.</p> <p>El 58 % de los encuestados dio la máxima puntuación (5) en su respuesta y el 92 % dio una puntuación ≥ 3.</p> <p>El CENIEH cuenta con el apoyo de una institución de seguridad externa y también con una asesoría para la protección de datos.</p> <p>Toda la información pertinente está disponible en la red interna.</p>	<p>Iniciativas emprendidas: Toda la información relevante está disponible en la red interna. Además, nuestra Política está disponible en el sitio web del CENIEH: Política de Calidad y Preventiva CENIEH https://www.cenieh.es/en/data-protection-policy</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El CENIEH seguirá realizando cursos de formación periódicos sobre las prácticas de seguridad en el laboratorio y la legislación sobre protección de datos. 2. El CENIEH elaborará un Código de buenas prácticas de investigación que se distribuirá ampliamente entre todos los investigadores, técnicos y miembros del personal. 3. Desarrollar un programa de tutoría.

8	Difusión y explotación de los resultados	+/-	<p>Según los resultados de la encuesta, el 52 % de los investigadores y técnicos otorgaron la máxima puntuación (85 %, puntuación ≥ 3) a la estrategia de difusión y explotación del CENIEH, encargada de garantizar que los resultados de sus investigaciones sean difundidos y explotados, es decir, comunicados o transferidos a otros entornos de investigación.</p> <p>Sin embargo, falta una normativa específica y una declaración institucional explícita que reconozca y garantice este principio.</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toda la información general sobre los resultados científicos y técnicos está disponible en el sitio web. Investigación CENIEH Noticias CENIEH 2. Todo el personal tiene como objetivo institucional en su evaluación anual participar en un mínimo de actividades de divulgación y conferencias. Además, los investigadores tienen un objetivo específico sobre la difusión y publicación de sus resultados. PLAN ANUAL DE ACTUACIONES Y PROYECTOS 2023.pdf (cenieh.es) 3. Anualmente, la directora presenta al Consejo Rector del CENIEH su Informe anual con todos sus resultados. Otras publicaciones CENIEH 4. El CIR es el repositorio institucional del CENIEH, un repositorio digital para la organización, preservación y difusión de los resultados científicos y técnicos obtenidos a través de la actividad investigadora del CENIEH. Las obras están en texto completo y en formato digital, y se puede acceder a ellas abiertamente. https://cir.cenieh.es/ <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El CENIEH elaborará un Código de buenas prácticas de investigación que incluirá la difusión y explotación de los resultados de la investigación. 2. El CENIEH está evaluando las políticas institucionales en materia de acceso abierto y una política de datos abiertos, con el objetivo de
---	------------------------------------------	-----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				alinearse con la UE en estas iniciativas.
9	Compromiso público	+/-	<p>Desde 2012, la Unidad de Cultura Científica y de la Innovación del CENIEH es miembro de la Red de Unidades de Cultura Científica y de la Innovación (UCC+I). Su principal objetivo es apoyar la comunicación y difusión de los resultados de la investigación científica realizada en el CENIEH.</p> <p>Esta Unidad promueve la organización de todo tipo de actividades dirigidas al público general siguiendo la política de «puertas abiertas», como las Jornadas de Divulgación Científica, la Semana de la Mujer y la Ciencia, la Noche Europea de los Investigadores, etc. Estas actividades permiten al público conocer cómo está organizado el CENIEH y qué ofrece en términos de resultados de investigación.</p> <p>Además de las actividades institucionales, el área de investigación está comprometida con la divulgación científica dentro y fuera del CENIEH como parte de sus objetivos individuales: artículos de divulgación, conferencias, talleres, etc.</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades del CENIEH en la red UCC+I https://www.cenieh.es/en/node/73 2. Uno de los objetivos estratégicos del Plan estratégico del CENIEH 2021-2024 (OE.4) es aumentar el impacto social y la visibilidad del CENIEH. En su marco temporal se están aplicando varios objetivos específicos. https://www.cenieh.es/en/about-cenieh/transparency 3. El personal tiene como objetivo institucional en su evaluación anual participar en un mínimo de actividades de divulgación y conferencias. PLAN ANUAL DE ACTUACIONES Y PROYECTOS 2023.pdf (cenieh.es) 4. El CENIEH continuará la colaboración con el proyecto de financiación de la FECYT (<i>Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología</i>) relacionado con la divulgación. 5. Anualmente, la directora presenta al Consejo Rector del CENIEH su Informe anual con todos sus resultados.

			<p>Así, el CENIEH trabaja en la promoción de diversas actividades a lo largo del año para dar a conocer su actividad a la sociedad.</p>	<p>Otras publicaciones CENIEH</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <p>1. Seguir estimulando e implicando a los investigadores y a todo el personal, distribuyéndolos en estas actividades y mejorando la consideración/valoración en nuestros sistemas de evaluación (internos y externos).</p>
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

10	No discriminación	-/+	<p>En la encuesta interna, el 54 % de las personas dio la máxima puntuación a este apartado.</p> <p>Para elaborar el plan de igualdad, en 2022 se llevó a cabo una encuesta interna. Con base en los resultados de esta encuesta, a principios de 2023, el CENIEH aprobó el Plan de igualdad para los próximos cuatro años, que pone en marcha la igualdad de acceso a la ciencia.</p> <p>Toda la información pertinente está disponible en la red interna y el sitio web.</p> <p>A pesar de los buenos resultados obtenidos en la encuesta interna, aún deben desarrollarse algunas acciones o medidas críticas, como el protocolo de acoso, la formación y las actividades de divulgación.</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <p>1) El Plan de igualdad del CENIEH establece la prohibición de cualquier tipo de discriminación por razón de género, edad, origen étnico, nacional o social, religión o convicciones religiosas, orientación sexual, idioma, discapacidad, opinión política o situación social o económica.</p> <p>PrimerPlanIgualdad.pdf (cenieh.es)</p> <p>El Comité de Igualdad existe para verificar si se han cumplido las medidas previstas en el Plan de igualdad del CENIEH.</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar las medidas previstas en el Plan de igualdad: cursos de formación sobre igualdad, diversidad, acoso sexual y por razón de sexo, protocolo contra el acoso sexual y manual de lenguaje inclusivo. 2. El CENIEH alineará sus mecanismos de contratación y selección con los principios de contratación abierta, transparente y basada en méritos (OTM-R, por sus siglas en inglés).
----	-------------------	-----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

11	Sistemas de evaluación	-/+	<p>Según los resultados de la encuesta, el 40 % de los participantes dio la máxima puntuación a este principio, y el 85 % dio una puntuación ≥ 3. El CENIEH ha establecido un sistema interno de evaluación anual y quinquenal para todo su personal (investigadores, técnicos y administradores). Además, los investigadores cuentan con una evaluación externa quinquenal por parte de la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España). Sin embargo, su aplicación interna no alcanza el objetivo principal para el que fue diseñado: ser un instrumento de motivación y mejora en el desarrollo individual de cada persona y en la consecución de los objetivos del Centro. Esto queda patente en los resultados de la encuesta, donde hay dos grupos con opiniones opuestas.</p>	<p>Iniciativas emprendidas: Implementación de documentos relacionados con el sistema de evaluación del CENIEH:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de carrera profesional. 2. Evaluación anual del rendimiento. 3. Protocolo de evaluación quinquenal. 4. Plataforma de sistemas de evaluación. <p>Toda esta información está disponible en la red interna del CENIEH.</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los criterios de evaluación para que sean más objetivos. 2. Formar a los evaluadores para que apliquen los cambios.
----	------------------------	-----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Contratación y selección: tenga en cuenta que los puntos enumerados aquí se corresponden con la Carta y el Código. Además, su organización también debe completar la lista de comprobación sobre Contratación abierta, transparente y basada en el mérito, incluida en una sección aparte, que se centra en la puesta en práctica de estos principios.</p>				
12	Contratación	+/-	<p>El CENIEH cumple la legislación nacional y con la cuota mínima legal para grupos desfavorecidos. Sin embargo, debido a la poca capacidad y al volumen contractual, el CENIEH está limitado en este aspecto.</p> <p>Aunque no hemos publicado ninguna política al respecto, se llevan a cabo algunas acciones para favorecer a los colectivos con discapacidad.</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) El CENIEH ha facilitado el acceso a una persona desfavorecida en el Área de Gestión. 2) El CENIEH ha contratado algunos servicios externos (como servicios de lavandería) de empresas cuyos trabajadores tienen diferentes grados de discapacidad. <p>Portal de transparencia CENIEH</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El CENIEH fomentará el acceso de colectivos desfavorecidos en todas las áreas, e incluirá una

				cláusula específica en la oferta de empleo.
13	Contratación (Código)	-/+	<p>Los procedimientos de contratación del CENIEH son abiertos, transparentes y se basan en los méritos. Sin embargo, en algunos casos, las ofertas de empleo son tan especializadas que desaniman a los candidatos idóneos.</p> <p>Falta de criterios uniformes para los mismos puestos de trabajo. No existe un criterio homogéneo de selección y para la valoración de los méritos. Los criterios dependen de las necesidades de cada proyecto y de los requisitos de IP.</p> <p>Los aspectos anteriores se reflejan claramente en la gran disparidad de resultados que aparecen en la encuesta, aunque el 75 % de los participantes otorgó una puntuación ≥ 3.</p> <p>Todas las ofertas de empleo se publican en español e inglés. Las relacionadas con el Área de Investigación y Técnica y con los administradores de los proyectos se publican en portales de empleo nacionales e internacionales, salvo aquellas cuya duración del contrato sea inferior a 6 meses. Para el resto de ofertas de empleo para el Área de Gestión, solo se utilizan portales de empleo nacionales.</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las ofertas de empleo incluyen la legislación que establece las condiciones y los derechos laborales. Vacantes CENIEH 2. Transparencia: Las vacantes se publican en diferentes portales de empleo. 3. El CENIEH está aplicando su Plan de lucha contra el fraude con medidas para prevenir, detectar y reaccionar ante los conflictos de intereses, posibles o reales. Incluye los dos formularios de la Declaración de Ausencia de Conflictos de Intereses (DACI 1 y DACI 2) que deben cumplimentar todos los miembros del comité de selección: Plan de lucha contra el fraude CENIEH <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El CENIEH elaborará un Código de buenas prácticas de investigación que incluirá los criterios y recomendaciones de C&C y HRS4R. 2. El CENIEH se adherirá explícitamente a los principios establecidos en el C&C para la contratación, desarrollando un conjunto de directrices para la contratación. 3. El CENIEH alineará sus mecanismos de contratación y selección con los principios de contratación abierta, transparente y basada en méritos (OTM-R, por sus siglas en inglés). 4. El CENIEH debe respetar la designación de la comisión prevista en el Convenio Colectivo para contar con más miembros interdisciplinarios y promover otras medidas que garanticen la

				igualdad de acceso a todos los candidatos.
14	Selección (Código)	-/+	<p>Falta de participación del sector privado y externo en los comités de selección.</p> <p>Los comités de selección del CENIEH no reflejan la diversidad de conocimientos y competencias, ya que están formados por personal de la misma área del puesto de trabajo.</p> <p>Los aspectos mencionados anteriormente se reflejan claramente en la gran disparidad de resultados obtenidos en la encuesta interna.</p> <p>El CENIEH no ofrece formación específica para el comité de selección.</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <p>Los comités de selección tienen un equilibrio de género adecuado, ya que la Ley de Igualdad de Género española establece el principio de presencia equitativa de hombres y mujeres. El CENIEH respeta ese principio (40-60 %). Oferta de empleo temporal para 2 técnicos CENIEH</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El CENIEH alineará sus mecanismos de contratación y selección con los principios de contratación abierta, transparente y basada en méritos (OTM-R, por sus siglas en inglés). El CENIEH se adherirá explícitamente a los principios establecidos en el C&C para la contratación, desarrollando un conjunto de directrices para la contratación. 2. Formar a los miembros del comité de selección. 3. El CENIEH elaborará un Código de buenas prácticas de investigación que incluirá los criterios y recomendaciones de C&C y HRS4R para los comités de selección.
15	Transparencia (Código)	-/+	<p>El personal del CENIEH está de acuerdo con estas afirmaciones, ya que el 47 % de los encuestados dio la máxima puntuación a este punto.</p> <p>En los anuncios de empleo siempre se facilita información sobre el proceso de contratación y los criterios de selección, para que los candidatos tengan una idea clara de cómo realizamos su evaluación.</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Los criterios y métodos de evaluación se definen y publican en todas las convocatorias. (https://www.cenieh.es/en/about-cenieh/vacancies). 2) Toda la información relevante está disponible en el sitio web del CENIEH (portal de transparencia).

			<p>Aunque a lo largo de todo el proceso se informa a los candidatos de sus resultados en cada paso dado a través de los documentos publicados, no se les informa de las fortalezas y debilidades de sus solicitudes.</p>	<p>Portal de transparencia CENIEH</p> <p>3) El CENIEH está aplicando su Plan de lucha contra el fraude con medidas para prevenir, detectar y reaccionar ante los conflictos de intereses, posibles o reales.</p> <p>Plan de lucha contra el fraude CENIEH</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El CENIEH debe alinear sus mecanismos de contratación y selección con los principios de contratación abierta, transparente y basada en méritos. 2. Formar a los miembros del comité de selección. 3. El CENIEH elaborará un Código de buenas prácticas de investigación que incluirá los criterios y recomendaciones de C&C y HRS4R para los comités de selección. 4. Informar a los candidatos sobre sus fortalezas y debilidades. Los miembros del comité identificarán estos dos aspectos como parte del proceso de contratación con el fin de informar a los candidatos de forma individual.
16	Mérito judicial (Código)	-/+	<p>El proceso de selección en el CENIEH tiene en cuenta toda la experiencia de los candidatos y evalúa los méritos cualitativamente en la valoración del CV, así como cuantitativamente (como trabajo en equipo, capacidad de solución de problemas, etc.) durante las entrevistas presenciales. Falta de criterios uniformes para los mismos puestos de trabajo. No existe un criterio homogéneo de selección y para la valoración de los méritos. Los criterios dependen de las necesidades de cada proyecto y de los requisitos de IP.</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Los criterios y métodos de evaluación se definen y publican en todas las convocatorias. 2) El CENIEH evalúa los méritos tanto cualitativa como cuantitativamente: <p>Vacantes CENIEH</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El CENIEH debe alinear sus mecanismos de contratación y selección con los principios de contratación abierta, transparente y basada en

			Falta de formación del comité de selección.	méritos. 2. Formar a los miembros del comité de selección. 3. El CENIEH elaborará un Código de buenas prácticas de investigación que incluirá los criterios y recomendaciones de C&C y HRS4R para los comités de selección. 4. Aplicar criterios estándar para los mismos puestos de trabajo.
17	Variaciones en el orden cronológico de los CV (Código)	+/-	<p>El personal del CENIEH está de acuerdo con estas afirmaciones, ya que el 45 % de los encuestados dio la máxima puntuación a este punto.</p> <p>El CENIEH aplica la Ley de la Ciencia española, que establece la suspensión del contrato en casos de maternidad o similares (artículo 21) y reconoce periodos de baja sin penalización alguna.</p> <p>Las variaciones se tienen en cuenta y no se penalizan en el proceso de selección, pero esto no se explica bien en las convocatorias.</p> <p>Falta general de formación de los comités de selección para no penalizar las interrupciones temporales.</p>	<p>Sugerencias de mejora:</p> <p>1. Introducir una explicación más clara sobre cómo los comités de selección tienen en cuenta estas variaciones en el orden cronológico de los CV; y añadir una frase en la convocatoria en la que se pida a los candidatos que mencionen explícitamente las interrupciones/variaciones profesionales por las que hayan podido pasar.</p> <p>2. Formar a los miembros del comité de selección.</p>
18	Reconocimiento de la experiencia de movilidad (Código)	-/+	<p>La encuesta interna refleja una gran disparidad de resultados. Los investigadores (R1) no parecen estar de acuerdo con que la movilidad mejore los conocimientos científicos y el desarrollo profesional.</p> <p>El reconocimiento de la movilidad tanto geográfica como interdisciplinar no está estandarizado como criterio general en los procesos de selección, por lo que su inclusión queda a criterio del investigador</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <p>En algunos procesos de selección está incluido, pero no en todos: Oferta de empleo para un investigador en paleoproteómica CENIEH</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <p>1. El CENIEH fomentará la valoración de la movilidad, tanto interdisciplinar como</p>

			principal.	geográfica, en todos los procesos de contratación. 2. El CENIEH alineará sus mecanismos de contratación y selección con los principios de contratación abierta, transparente y basada en méritos (OTM-R), desarrollando un conjunto de directrices para la contratación. 3. Se proporcionará formación específica sobre OTM-R al investigador principal que participe en el comité de selección. 4. Diseñar un proceso de apoyo institucional para el desarrollo profesional.
19	Reconocimiento de cualificaciones (Código)	+/-	Los resultados de la encuesta interna son muy dispares. Como organismo público, el CENIEH está sujeto a la legislación nacional (https://www.cenieh.es/en/sobre-el-CENIEH/transparencia/normativa-de-aplicacion). Existe un estricto marco legal, por lo que la elaboración y publicación de las convocatorias de personal son competencia del Ministerio de Ciencia e Innovación, así como del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, y no de la propia institución. La gente no conoce del todo las leyes nacionales, los convenios y las normas específicas existentes sobre el reconocimiento de estas cualificaciones a través de todos los canales disponibles, tal y como se ve reflejado en los resultados de la encuesta.	Iniciativas emprendidas 1) El CENIEH evalúa los méritos tanto cualitativa como cuantitativamente: (https://www.cenieh.es/en/about-cenieh/vacancies). 2) Para la titulación de persona extranjera, en las convocatorias se explica el proceso de convalidación y el tiempo necesario para conseguirla. Sugerencias de mejora: 1. Formar a los miembros del comité de selección.
20	Antigüedad (Código)	+/-	Los resultados de la encuesta interna son muy dispares.	Iniciativas emprendidas: 1) Los criterios y métodos de evaluación se

			<p>El nivel de cualificación exigido está en consonancia con las necesidades de los puestos. La sobrecualificación no es un obstáculo.</p> <p>https://www.cenieh.es/en/sobre-el-CENIEH/transparencia/normativa-de-aplicacion</p>	<p>definen y publican en todas las convocatorias.</p> <p>2) El CENIEH evalúa los méritos tanto cualitativa como cuantitativamente: (https://www.cenieh.es/en/about-cenieh/vacancies).</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir de una forma más clara las cualificaciones necesarias y los criterios de evaluación en la convocatoria de candidaturas. 2. Formar a los miembros del comité de selección. 3. Elaborar un conjunto de directrices para la contratación.
21	Nombramientos posdoctorales (Código)	-/+	<p>Los resultados de la encuesta indican una percepción general negativa de los nombramientos posdoctorales.</p> <p>Actualmente, el CENIEH aplica la normativa española en materia de ciencia y tecnología (Ley 17/2022).</p> <p>Normativa aplicable CENIEH</p> <p>Sin embargo, algunas situaciones heredadas del pasado provocaban que los puestos de posdoctorado se convirtieran en permanentes sin ascenso.</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <p>El CENIEH seguirá aplicando la normativa española y cubriendo los puestos estructurales por categorías superiores o puestos técnicos.</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intentar mejorar nuestro «Plan de carrera profesional». Nota: existen restricciones legales y económicas que dificultan el desarrollo de un mejor «Plan de carrera profesional».
	Condiciones laborales y seguridad social	Aplicación	GAP/impedimentos para la aplicación	Iniciativas emprendidas/nuevas propuestas
22	Reconocimiento de la profesión	+/-	<p>Según los resultados de la encuesta, el 38 % de los participantes dio la máxima puntuación a este principio, y el 82 % dio una puntuación ≥ 3.</p> <p>El CENIEH cumple con este principio, tal y como se describe en su Convenio Colectivo.</p> <p>Convenio Colectivo CENIEH.pdf</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Existen descripciones de funciones (DPT) para cada puesto en las que se detallan los requisitos y las obligaciones. 2) El CENIEH realiza una evaluación anual y quinquenal del sistema.

				<p>Toda la información relevante está disponible en la red interna del CENIEH.</p> <p>Sugerencias de mejora: 1. Comprobar la consistencia entre el reconocimiento profesional y los objetivos de la evaluación anual para asegurarnos de que coinciden en todos los casos.</p>
23	Entorno de investigación	-/+	<p>El CENIEH apuesta por una infraestructura pionera y un entorno de trabajo seguro. Cumplimos todos los requisitos legales de los reglamentos en materia de seguridad y salud en el trabajo: Normativa aplicable CENIEH</p> <p>Basándonos en los resultados de la encuesta, observamos cierta disparidad en cuanto a la percepción del entorno de investigación. Esta cuestión debe estudiarse más a fondo.</p>	<p>Iniciativas emprendidas: La Guía de bienvenida incluye procedimientos específicos sobre seguridad y salud que informan a todo el personal de los riesgos asociados a su trabajo. Además, también se imparten cursos de formación a los nuevos trabajadores. Toda la información relevante está disponible en la red interna del CENIEH.</p> <p>Sugerencias de mejora: 1. Realizar encuestas sobre la percepción del entorno de investigación.</p>
24	Condiciones de trabajo	+/-	<p>Los resultados de la encuesta indican una percepción general positiva de las condiciones laborales del CENIEH. El teletrabajo y la flexibilidad laboral para combinar la vida familiar y profesional fueron muy demandados en la comunidad investigadora. Sin embargo, se constata el desconocimiento de la normativa y la legislación vigentes al respecto.</p>	<p>Iniciativas emprendidas: 1) El trabajo desde casa se realiza de acuerdo con la normativa vigente. Normativa aplicable CENIEH 2) Se han añadido condiciones flexibles a nuestro Convenio Colectivo. 3) En los últimos años se han mejorado las condiciones de flexibilidad, ampliando la flexibilidad horaria de entrada y salida del centro, los permisos de conciliación y la implantación del teletrabajo para permitir al personal compaginar el trabajo con otros</p>

				<p>compromisos.</p> <p>4) Toda la información relevante está disponible en la red interna del CENIEH y en la Guía de bienvenida.</p> <p>5) Se está aplicando el Plan de igualdad de género: PrimerPlanIgualdad.pdf (cenieh.es)</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Seguir aplicando el Plan de igualdad de género.2. Explicar las medidas de flexibilidad actuales reconocidas en nuestra normativa interna, así como las limitaciones legislativas existentes al respecto, y seguir trabajando para aumentar la flexibilidad laboral.
--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

25	Estabilidad y permanencia en el empleo	-/+	<p>Los resultados de la encuesta indican una destacada percepción negativa sobre la estabilidad y la permanencia en el empleo del CENIEH. La normativa española para el empleo público dificulta la permanencia en el empleo. El 52 % del personal del CENIEH tiene contrato indefinido. El resto, un 48 %, temporal. El CENIEH hace todo lo posible por mejorar la estabilidad de nuestros empleados, pero no depende de nuestra institución. En relación con los programas de financiación pública: duración limitada de los contratos, retrasos en la disponibilidad de las subvenciones, continuidad entre convocatorias de propuestas.</p>	<p>Iniciativas emprendidas: La directora presenta al Consejo Rector del CENIEH su Informe anual con todos sus resultados. Otras publicaciones CENIEH</p> <p>Sugerencias de mejora: 1. Proporcionar asesoramiento y apoyo para el desarrollo profesional al Área de Investigación, animándola a encontrar financiación para las necesidades de formación de su carrera profesional. 2. El CENIEH, en su próximo acuerdo financiero, tratará de negociar con su Consejo Rector un aumento de la dotación para ofrecer mayor permanencia en el empleo.</p>
26	Financiación y salarios	+/-	<p>Los resultados de la encuesta indican un bajo grado de satisfacción con los salarios. Como organización pública, existe un marco jurídico estricto. Los salarios del CENIEH están estipulados en el Convenio Colectivo y la normativa nacional, y se aplican a todos los empleados independientemente de su nacionalidad. Portal de transparencia CENIEH Presupuestos Generales del Estado (hacienda.gob.es)</p> <p>La legislación nacional garantiza la portabilidad de los derechos de seguridad social.</p>	<p>Iniciativas emprendidas: En 2022, se llevó a cabo una auditoría externa sobre las remuneraciones, que se publicó en el Plan de igualdad. En esta auditoría solo se detectó una desviación. PrimerPlanIgualdad.pdf (cenieh.es)</p> <p>Sugerencias de mejora: 1. Realizar encuestas sobre la percepción del entorno laboral. 2. El CENIEH, en su próximo acuerdo financiero, negociará con su Consejo Rector un aumento de los salarios.</p>
27	Igualdad de género	+/-	<p>Los resultados de la encuesta indican una percepción positiva sobre el equilibrio de género en el CENIEH.</p>	<p>Iniciativas emprendidas: 1) Desarrollo del Plan de igualdad. PrimerPlanIgualdad.pdf (cenieh.es)</p>

			<p>Las mujeres representan el 57 % del personal (un 44 % en el Área de Investigación, un 60 % en el Área Técnica y un 72 % en el Área de Gestión). El Plan de igualdad elaborado en 2022 tiene por objeto garantizar la igualdad entre hombres y mujeres en todos los niveles de la plantilla.</p>	<p>2) Auditoría externa sobre la remuneración cada 4 años. 3) El CENIEH organiza múltiples actividades en el Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia. Informes anuales CENIEH</p> <p>Sugerencias de mejora: 1. Seguir aplicando las medidas diseñadas en el Plan de igualdad, como el protocolo de prevención e intervención contra el acoso sexual y por razón de sexo, la Guía para el uso no sexista del lenguaje, etc.</p>
28	Desarrollo profesional	-/+	<p>Según los resultados de la encuesta, aproximadamente la mitad de los participantes indicaron que la política de desarrollo profesional del CENIEH no es satisfactoria.</p>	<p>Iniciativas emprendidas: 1) La carrera profesional se publica en la red interna. 2) Nuestra carrera profesional establece una evaluación anual y otra quinquenal, tal y como se garantiza en nuestro Convenio Colectivo (Capítulo VIII Carrera Profesional). Convenio Colectivo CENIEH.pdf</p> <p>Sugerencias de mejora: 1. El CENIEH negociará con su Consejo Rector un aumento de la dotación.</p>
29	Valor de la movilidad	-/+	<p>Carencia de conocimientos y políticas sobre movilidad geográfica e interdisciplinar. El CENIEH no potencia la colaboración entre diferentes instituciones, tanto públicas como privadas. Percepción de que la movilidad entre los sectores público y privado, así como la movilidad transdisciplinar, no están bien</p>	<p>Iniciativas emprendidas: Actualmente, se fomenta la movilidad en los proyectos de investigación que disponen de medios para ello.</p> <p>Sugerencias de mejora: 1. Llevar a cabo actividades que fomenten la interacción entre el personal investigador y</p>

			reconocidas/valoradas. Falta de promoción de la movilidad: Los investigadores R1 deben conocer su importancia y relevancia en su desarrollo profesional.	técnico y las empresas. 2. El CENIEH negociará con su Consejo Rector un aumento de la dotación. 3. El CENIEH fomentará la aplicación de este principio a través del sistema de evaluación anual.
30	Acceso a asesoramiento profesional	-/+	Los resultados de la encuesta indican un grado muy bajo de satisfacción con respecto al acceso al asesoramiento profesional. Por lo tanto, el CENIEH carece de forma generalizada de asesoramiento profesional. No existe un programa de tutoría en el CENIEH. La tutoría la proporciona de manera informal el supervisor o supervisora.	Iniciativas emprendidas: El técnico de proyectos proporciona información y asesoramiento sobre subvenciones y programas de financiación, nacionales e internacionales, a los investigadores con el fin de que sigan desarrollando sus carreras. Sugerencias de mejora: 1. Poner en marcha un programa de tutoría en la investigación donde se explique adecuadamente las distintas etapas de la carrera investigadora y se ofrezca apoyo y orientación para el desarrollo personal y profesional de los investigadores. 2. Crear un comité interno de tutoría y asesoramiento profesional, compuesto por investigadores sénior y representantes a distintos niveles, que desarrolle un marco para la relación entre investigadores y supervisores. Este comité también proporcionará asesoramiento y mediación en caso de conflicto.
31	Derechos de propiedad intelectual	-/+	El 48 % de los encuestados dio la máxima puntuación (5) en su respuesta y el 84 % dio una puntuación ≥ 3 . A pesar de este resultado, el CENIEH carece de una política explícita sobre quién posee y gestiona los derechos de autor de las producciones	Sugerencias de mejora: 1. Formar sobre cuestiones relacionadas con la normativa de derechos de propiedad intelectual, protección de datos, publicaciones y transferencia de resultados. 2. Desarrollar una Guía o manual de buenas

			institucionales (instituciones frente a autores).	prácticas que cubra todos los aspectos relacionados con los derechos de propiedad intelectual . 3. Promover el uso de herramientas antiplagio.
32	Coautoría	-/+	Según los resultados de la encuesta, observamos una percepción contradictoria sobre la coautoría. El CENIEH no tiene normas institucionales al respecto. Falta de un software antiplagio para verificar la originalidad de las publicaciones y las propuestas de investigación realizadas por los investigadores del CENIEH.	Sugerencias de mejora: 1. Desarrollar una Guía o manual de buenas prácticas que cubra todos los aspectos relacionados con la coautoría y la publicación independiente . 2. Promover el uso de herramientas antiplagio.
33	Enseñanza	-/+	Los resultados de la encuesta interna son muy dispares. Dado que el CENIEH no es una universidad, la docencia no se considera la actividad principal de nuestros investigadores y técnicos. Por lo tanto, al no ser una institución docente, las oportunidades de enseñanza dentro del CENIEH son limitadas. El sistema de evaluación anual del Área Técnica no tiene en cuenta las funciones docentes. Sin embargo, a los investigadores se les reconoce la actividad docente en la evaluación anual y quinquenal. De hecho, en el sitio web del CENIEH, la enseñanza solo aparece en el Área de Investigación.	Iniciativas emprendidas: Uno de los objetivos del CENIEH es implicarse en la enseñanza: Enseñanza CENIEH Sugerencias de mejora: 1. Desarrollar el programa de tutoría . 2. Tener en cuenta las actividades docentes (como la orientación de las tesis de grado, máster o doctorado) en el sistema de evaluación anual, tanto en el Área de Investigación como en el Área Técnica, para su reconocimiento.
34	Reclamaciones/recursos	+/-	Los resultados de la encuesta indican un grado de satisfacción muy bajo con respecto a las reclamaciones y los recursos. Existe un desconocimiento del procedimiento interno para la tramitación de reclamaciones/recursos entre el personal.	Iniciativas emprendidas: 1) El CENIEH dispone de un protocolo de tramitación de reclamaciones publicado en la red interna, dentro de su Política de Calidad y Preventiva. 2) Además, se ha divulgado el Código ético del

				<p>Plan antifraude y su Protocolo de gestión de conflictos de intereses.</p> <p>Plan de lucha contra el fraude CENIEH</p> <p>3) Desde hace unos días, el CENIEH cuenta con un Canal interno de denuncias.</p> <p>Canal de denuncias CENIEH</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir y actualizar el procedimiento interno de tramitación de reclamaciones y traducirlo al inglés. 2. Recordar las responsabilidades de N+1 para resolver los conflictos en primera instancia.
35	Participación en los órganos encargados de la toma de decisiones	-/-	<p>Los resultados de la encuesta indican un grado de satisfacción muy bajo con respecto a la participación en los órganos encargados de la toma de decisiones.</p> <p>Las decisiones recaen exclusivamente en la dirección, con el apoyo de la dirección general, sin participación alguna del personal.</p> <p>Creemos que la participación del personal en los órganos encargados de la toma de decisiones es fundamental para llegar a ser un instituto sano y productivo.</p>	<p>Iniciativas emprendidas:</p> <p>El CENIEH tiene un representante de los trabajadores (Comité de Empresa) desde 2009. La directora y el Comité de Empresa han logrado elaborar varios convenios colectivos.</p> <p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir un apartado específico dentro del Código de buenas prácticas del CENIEH relacionado con la «Participación en los órganos de decisión» con representantes de cada Área para fomentar su participación. 2. Diseñar un plan de participación en los órganos de decisión. 3. El próximo plan estratégico se debatirá con todas las Áreas: Investigación, Técnica y Gestión.
	Formación y desarrollo	Aplicación	GAP/impedimentos para la aplicación	Iniciativas emprendidas/nuevas propuestas
36	Relación con los supervisores	-/+	Según los resultados de la encuesta, el 71 % de los investigadores y los técnicos dio una puntuación \geq	<p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir un apartado específico dentro del

			<p>3 en su relación con los supervisores.</p> <p>La evaluación anual establece un mínimo de tres reuniones al año entre el supervisor y su equipo. A menudo, este número acaba siendo el máximo de reuniones.</p>	<p>Código de buenas prácticas del CENIEH relacionado con la «Formación y supervisión» que incluya las obligaciones de los directores, supervisores y alumnos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Poner en marcha un programa de tutoría. 3. Crear un comité interno de tutoría y asesoramiento profesional, compuesto por investigadores sénior y representantes a distintos niveles, que desarrolle un marco para la relación entre investigadores y supervisores. 4. Formar a los supervisores.
37	Tareas de supervisión y gestión	-/+	<p>Existe una gran disparidad de resultados en la encuesta, lo que pone de manifiesto la carencia de una cultura y de una política o práctica institucionales que promuevan y exijan la celebración de reuniones periódicas entre los supervisores y sus equipos.</p>	<p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir un apartado específico dentro del Código de buenas prácticas del CENIEH relacionado con la «Formación y supervisión» que incluya las obligaciones de los directores, supervisores y alumnos. 2. Poner en marcha un programa de tutoría. 3. Formar a los supervisores.
38	Desarrollo profesional continuo	-/+	<p>Según los resultados de la encuesta, el 44 % de los investigadores y los técnicos dio la puntuación mínima al desarrollo profesional continuo.</p> <p>El CENIEH apuesta por ser una infraestructura pionera y un entorno de trabajo seguro. Para el buen funcionamiento y desarrollo de los laboratorios, el Área Técnica recibe formación específica para la optimización del uso de los equipos. Sin embargo, la alta tasa de temporalidad del Área Técnica hace que la formación interna prevalezca sobre la externa.</p> <p>El Área de Gestión sigue invirtiendo en formación para que el personal pueda estar al día.</p>	<p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar la plataforma de evaluación anual para identificar las necesidades de formación. 2. Poner en marcha un programa de tutoría. 3. Diseñar un proceso de apoyo institucional para el desarrollo profesional: gestión de equipos y habilidades de liderazgo.

39	Acceso a cursos de formación sobre investigación y desarrollo continuo	-/+	<p>El CENIEH apuesta por ser una infraestructura pionera y un entorno de trabajo seguro. Para el buen funcionamiento y desarrollo de los laboratorios, el Área Técnica recibe formación específica para la optimización del uso de los equipos. Sin embargo, la alta tasa de temporalidad del Área Técnica hace que la formación interna prevalezca sobre la externa.</p> <p>Actualmente, se fomenta la formación en los proyectos de investigación que disponen de medios para ello.</p>	<p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar la plataforma de evaluación anual para identificar las necesidades de formación. 2. Poner en marcha un programa de tutoría. 3. Diseñar un proceso de apoyo institucional para el desarrollo profesional: gestión de equipos y habilidades de liderazgo. 4. Formar a los supervisores.
40	Supervisión	-/+	<p>Según los resultados de la encuesta, existe un grado medio de satisfacción con la calidad de la supervisión.</p> <p>Falta una política o práctica institucionales que promuevan y exijan la celebración de reuniones periódicas entre los supervisores y sus equipos.</p>	<p>Sugerencias de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poner en marcha un programa de tutoría. 2. Diseñar un proceso de apoyo institucional para desarrollar las habilidades de liderazgo. 3. Formar a los supervisores.