MODELO DIRECCIÓN POR OBJETIVOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ANDALUZAS

ÍNDICE

PREÁMBULO 3
1. ÁMBITO DE APLICACIÓN 3
2. PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS 4
3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS 5
4. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS 5
5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 5
6. MODALIDAD DE LOS OBJETIVOS 6
7. TIPOS DE OBJETIVOS 6
8. ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA EN LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS 6
9. RESULTADOS A CONSEGUIR 7
10. PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS 7
11. NÚMERO DE OBJETIVOS DE LOS EMPLEADOS 8
12. INDICADORES 8
13. SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS 8
14. VALORACIÓN Y EVALUACIÓN FINAL DE RESULTADOS 9
15. COMITÉ TÉCNICO DE LA DPO 9
ANEXO FICHAS DE OBJETIVOS 11

PREÁMBULO

La implementación de la carrera horizontal unida a la evaluación del desempeño, conceptos que se encuentran necesariamente relacionados, dado que en el establecimiento de la primera ha de tenerse forzosamente en cuenta la segunda, constituye un importante complemento de los procesos de promoción profesional, permitiendo la progresión de su personal técnico, de gestión y de administración y servicios (en adelante, PTGAS) sin necesidad de cambiar de puesto, fomentando la mejora en la cualificación profesional, e incentivando una preparación y reciclaje continuos, al tiempo que se aprovecha la experiencia acumulada por el personal en su trayectoria profesional.

En el contexto de modernización y profesionalización continua de la gestión universitaria para el cumplimiento de sus fines, es esencial para las Universidades Públicas Andaluzas (en lo sucesivo, UUPPAA) la implicación activa del PTGAS y su reconocimiento a través de un sistema de carrera profesional horizontal que complemente el vertical ya existente.

En atención a lo expuesto, a propuesta de las UUPPAA y los sindicatos más representativos de estas (CCOO, UGT y CSIF), dando respuesta a la negociación recogida en el artículo 37.1.d) TRLEBEP, se acordó, en Mesa General de Negociación de fecha 25 de junio de 2024, la regulación de la Evaluación del Desempeño y la Carrera Profesional Horizontal del PTGAS de las UUPPAA.

En este sentido, el objetivo de este documento es definir un modelo de Dirección por Objetivos (DPO, en adelante), entendiendo este como un sistema de gestión que consiste en establecer, de forma consensuada entre el personal y sus responsables, una serie de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART) que el personal debe cumplir en un periodo determinado a efectos de contribuir a la superación de su evaluación del desempeño, sin perjuicio de que existan otros objetivos diseñados por cada unidad con el fin de mejorar el rendimiento y contribuir al logro de los fines de la Universidad. La evaluación del grado de cumplimiento de dichos objetivos sirve como base para el reconocimiento y la retribución del desempeño y la carrera profesional horizontal del personal.

1. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente modelo tiene por objeto la regulación de un sistema general común de dirección por objetivos para la implantación de la evaluación del desempeño del PTGAS de las UUPPAA firmantes. No obstante, y pese a ser de obligado cumplimiento por parte de todas las UUPPAA, su configuración permite que cada una de las estas universidades tenga un margen suficiente de flexibilidad para adecuarlo a su contexto organizacional.

Los objetivos que deriven del presente modelo serán de carácter operativo y deberán encontrarse alineados con la planificación estratégica de cada universidad.

2. PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Son principios de la dirección por objetivos:

- Alineación: integrándose con la planificación estratégica de la institución.
- Orientación a resultados: se enfoca en los productos o servicios que se entregan, más que en las tareas que se realizan.
- Participación: se fomenta la implicación y el compromiso del PTGAS en la definición y el seguimiento de sus objetivos, así como en la identificación de sus necesidades de formación y desarrollo profesional.
- Retroalimentación: informando periódica y constructivamente sobre el avance y el logro de los objetivos, así como sobre las áreas de mejora.
- Reconocimiento: se valora el esfuerzo y la contribución del PTGAS al cumplimiento de los objetivos institucionales, incentivándose a su vez el desarrollo profesional.
- Transparencia: se garantiza la objetividad y la equidad en el establecimiento, la evaluación y la retribución de los objetivos, siguiendo unos criterios claros y conocidos por todo el personal que aseguren los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad, eliminando todo margen de posible arbitrariedad.
- Calidad: se promueve la mejora continua de los procesos y los resultados, así como la innovación y la excelencia en la gestión universitaria.
- Incremento de la productividad y la rentabilidad: optimizando el uso de los recursos.
- Fomento de la innovación y la mejora continua: estimulando la creatividad y el aprendizaje.
- Potenciación del desarrollo profesional y personal: brindando oportunidades de crecimiento y formación, favoreciendo la autonomía en el desarrollo de la actividad profesional.
- Fortalecimiento del clima laboral y de la cultura organizacional: generando un ambiente de confianza y colaboración.

3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Un objetivo es el conjunto de logros que se proponen mediante acciones que pueden medirse para determinar el alcance de sus resultados.

4. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Retadores e inspiradores del cambio.
- Coherentes, relevantes y específicos.
- Cuantitativos, medibles y verificables.
- Inscritos en un marco temporal.
- Consensuados por gerencias, jefaturas de servicio o unidades organizativas y personas empleadas.
- Factibles, alcanzables y alineados con la estrategia de la universidad y acordes a los recursos humanos y económicos disponibles en cada unidad organizativa.
- Con niveles de responsabilidad predeterminados.
- Públicos.

5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos se formularán atendiendo a las siguientes indicaciones:

- Enunciándose en afirmativo.
- Comenzando con un verbo de acción en infinitivo.
- Continuando con la función del verbo (qué se va a hacer o conseguir).
- Expresando el resultado final si añade valor, es factible y no redundante.
- Relacionando las actividades necesarias para su consecución.
- Fijando su fecha de finalización.
- Incluyendo cualquier otro tipo de información requerida en la ficha de propuesta de objetivos.

6. MODALIDAD DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos podrán ser:

a. Individuales.

b. Grupales. Pudiendo referirse a:

b1. Una unidad o subunidad organizativa.

b2. Un grupo de trabajo dentro de la unidad organizativa o transversal.

b3. Un puesto-tipo o puestos de idénticas o similares funciones.

Para los objetivos grupales deberá medirse el cumplimiento global de los objetivos por el grupo, así como la participación y aportación individual en la consecución de los objetivos del grupo.

7. TIPOS DE OBJETIVOS

Los objetivos podrán ser:

a. De innovación. Están relacionados con nuevos servicios a prestar o con la creación de valor añadido en los servicios prestados.

b. De mejora. Están relacionados con los cometidos o funciones que se realizan normalmente, suponiendo un perfeccionamiento o modificación en los procesos, procedimientos y/o tareas existentes.

8. ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA EN LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Se podrán tener en cuenta, entre otros, los siguientes factores en la determinación de los objetivos:

a. Funciones genéricas de las unidades organizativas y puestos tipos.

b. Propuestas de mejora recabadas a través de los sistemas de participación/opinión de las personas usuarias y del PTGAS (grupos de mejora y equipos de trabajo, encuestas, buzón virtual para la presentación de quejas, sugerencias y felicitaciones, etc.).

c. Resultados del Sistema de Gestión por procesos.

d. Compromisos adquiridos con las personas usuarias en las cartas de servicio.

e. Ejes, líneas y actuaciones establecidas en la planificación estratégica universitaria.

f. Requerimientos e instrucciones de los órganos de gobierno.

En todo caso, en la determinación de los objetivos, deberán tenerse en cuenta los recursos humanos y materiales disponibles, el grado de madurez del servicio o unidad organizativa y la naturaleza de las tareas de cada servicio o unidad organizativa.

La gerencia de cada universidad podrá aceptar la modificación de los objetivos establecidos por causas sobrevenidas externas que obliguen a una priorización de nuevos objetivos, acordes con variaciones legales o estratégicas que afecten al correcto funcionamiento de la universidad o de la unidad organizativa. Para dichas modificaciones se seguirá el procedimiento regulado en este modelo para la determinación de dichos objetivos.

9. RESULTADOS A CONSEGUIR

Los resultados que se persiguen obtener con este sistema general común de dirección por objetivos son:

a. Incremento de la producción, la eficiencia y/o la calidad del servicio prestado.
b. Reducción de los tiempos de ejecución de los procedimientos.
c. Reducción del número de errores cometidos en los procedimientos.
d. Incremento de las medidas de satisfacción de las personas usuarias o mantenimiento de su alto nivel de satisfacción.
e. Implementación de nuevos sistemas de trabajo o mejora de los sistemas existentes.
f. Mejora del clima laboral o mantenimiento de su alto nivel.

10. PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Existirá un formulario común y único para la descripción de los objetivos de las distintas áreas, servicios y unidades organizativas por parte de las personas responsables de estas, a fin de que puedan ser consensuados con las personas empleadas implicadas en la consecución de aquellos. En el supuesto de no alcanzarse consenso, será la gerencia la que determine el objetivo, teniendo en cuenta las fundamentaciones de las partes.

La determinación de las personas responsables de fijar los objetivos se realizará conforme al sistema de DPO establecido en cada universidad, procurando que recaiga en la persona de mayor rango jerárquico dentro de la unidad.

Las gerencias, una vez dado el visto bueno a los objetivos propuestos, los elevarán al Comité Técnico de la DPO, que velará que estos sean conformes a los

criterios y requisitos recogidos en el presente documento, para garantizar la homogeneidad del sistema común y general de la DPO.

En caso de disconformidad con algunos de los objetivos propuestos, el Comité Técnico de la DPO emitirá un informe motivado, y serán devueltos a la gerencia para su reformulación.

Una vez fijado el conjunto de objetivos, se hará público en la web de cada universidad de modo que garantice su conocimiento por parte sus personas empleadas.

11. NÚMERO DE OBJETIVOS DE LOS EMPLEADOS

Cada persona del PTGAS tendrá asignado, al menos, uno y, como máximo, dos objetivos entre individuales y grupales a efectos de su evaluación de desempeño.

12. INDICADORES

Los indicadores son la unidad de medida expresada mediante una fórmula matemática orientada a la obtención de datos precisos que permitan tomar decisiones en torno a los resultados alcanzados respecto a los objetivos marcados.

Los indicadores deben ser:

- Específicos, es decir, que se refieran a un aspecto concreto y definido.
- Explícitos, es decir, deben ser claros y simples de comunicar.
- Medibles y evidenciables, es decir, que se puedan cuantificar y comparar.
- Alcanzables, es decir, que se puedan lograr con los recursos disponibles.
- Relevantes, es decir, que tengan un impacto significativo en la medición de los objetivos.
- Temporales, es decir, que tengan un plazo determinado para su consecución.

13. SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Durante el desarrollo del proceso, la persona responsable del área, servicio o unidad organizativa mantendrá al menos dos sesiones de seguimiento para evaluar el nivel de logro del objetivo, así como el grado de participación y la

contribución de cada una de las personas integrantes del equipo de trabajo en caso de ser un objetivo grupal.

El objeto de estas sesiones será corregir las posibles desviaciones que pudieran detectarse a fin de remover los obstáculos que estén impidiendo su correcto avance. Asimismo, deberá dejarse constancia documental de estas sesiones de seguimiento, conforme al modelo de informe establecido al efecto (que figura como anexo), como evidencia para la evaluación final del logro del objetivo individual y/o grupal, respaldado con hechos y evidencias concretas conforme a la supervisión realizada de los trabajos desarrollados.

14. VALORACIÓN Y EVALUACIÓN FINAL DE RESULTADOS

La evaluación final de los resultados obtenidos se realizará por la persona responsable del área, servicio o unidad organizativa sobre un máximo de 40 puntos. En esta evaluación se tendrán en cuenta:

- El nivel de consecución alcanzado, conforme al valor meta establecido.
- Las actividades desarrolladas de las señadas en la ficha de descripción de objetivos.
- El grado de participación y contribución de la persona empleada en el objetivo si este es de carácter grupal.

A su vez, este proceso será auditado por un grupo formado por tres personas del PTGAS designadas por el Comité Técnico de la DPO, de las cuales dos corresponderán a universidades andaluzas diferentes y una de la universidad auditada.

Finalmente, corresponde a la gerencia de cada universidad la aprobación del resultado final del proceso de evaluación, con base a los informes emitidos por la persona responsable del área, servicio o unidad organizativa y los emitidos por la auditoría, no teniendo ninguno de ellos la consideración de vinculante.

La gerencia dictará resolución con el resultado de la evaluación del desempeño, que incluirá la evaluación de las competencias o conductas profesionales y del logro de resultados, que podrá ser recurrida conforme a lo establecido en el artículo 15.1 del Acuerdo por el que se regula la ED y CH.

15. COMITÉ TÉCNICO DE LA DPO

El Comité Técnico de la DPO estará formado por una persona del PTGAS designada por cada una de las gerencias de las UUPPAA de entre las personas responsables administrativas de sus áreas, servicios y unidades organizativas,

pudiendo contar con la incorporación de los asesores técnicos que considere necesarios.

Son competencias básicas del Comité Técnico:

- Emitir informes motivados sobre la homogeneidad del sistema común y general de la DPO.
- Designar a las personas encargadas de auditar el proceso de evaluación final de resultados.

Para el cumplimiento de estas competencias, el Comité Técnico de la DPO se dotará de los instrumentos y procedimientos que considere oportunos.

Las universidades facilitarán a este los medios y recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

ANEXO
FICHAS DE OBJETIVOS

PROPUESTA DE OBJETIVO

Instrucciones de cumplimentación en el dorso

Universidad

Entidad (Área, Servicio, Unidad)

Subentidad (Subunidad, Equipo de Trabajo)

Modalidad de obj. Individual / grupal

Nombre del obj.

ID del obj.

Descripción del obj.

Responsable del obj.

Persona o relación de personas integrantes del equipo de trabajo para obj. grupales

Responsable del equipo de trabajo y seguimiento del obj.

Tipo de obj. (Innovación y mejora)

Plan de acción (relación de actividades a desarrollar, entre 2 y 5)

Actividad 1

Actividad n

Definición de indicadores

Indicador 1

Fórmula 1

Valor meta 1

Indicador n

Fórmula n

Valor meta n

Fecha de inicio prevista

Para actividad 1

Para actividad n

Fecha de fin prevista

Para actividad 1

Para actividad n

Recursos (Propios, Externos, Financieros…)

Grupos de interés con impacto directo (Sociedad, PDI, PTGAS, Estudiantado, Estudiantes potenciales…)

Alineación con Valores o Ejes del Plan Estratégico

Causa / origen de establecimiento del obj.

Finalidad del obj.

Consenso de las personas evaluadas con los objetivos y metas Sí / No

Deben tenerse en cuenta las siguientes características en la definición de los obj. propuestos:

- Retadores e inspiradores del cambio.
- Coherentes y específicos.
- Cuantitativos, medibles y verificables.
- Inscritos en un marco temporal
- Aceptados por gerencias, jefaturas de unidad y personas empleadas.
- Factibles y alineados con los recursos humanos y económicos disponibles en cada unidad.
- Con niveles de responsabilidad predeterminados.
- Públicos.

FICHA DE SEGUIMIENTO DE OBJETIVO

Instrucciones de cumplimentación en el dorso

Universidad

Entidad (Área, Servicio, Unidad)

Subentidad (Subunidad, Equipo de Trabajo)

Nombre del obj.

ID del obj.

Persona o relación de personas integrantes del equipo de trabajo (para obj. grupales)

Número de integrantes del equipo

Responsable del seguimiento del obj.

Plan de acción (relación de actividades a desarrollar, entre 2 y 5)

Actividad 1

Actividad n

Definición de indicadores

Indicador 1

Fórmula 1

Valor meta 1

Indicador n

Fórmula n

Valor meta n

Fecha de inicio prevista

Para actividad 1

Para actividad n

Fecha de fin prevista

Para actividad 1

Para actividad n

Avance en la consecución del obj. Alto / medio / bajo

Valor parcial indicador 1

Valor parcial indicador n

Justificación del alcance en la consecución

Incidencias en el grado de participación

Medidas correctivas Sí / no

Justificación de las medidas correctivas

Consenso de las personas evaluadas con los objetivos y metas Sí / no

EVALUACIÓN DE OBJETIVO

Instrucciones de cumplimentación en el dorso

Universidad

Entidad (Área, Servicio, Unidad)

Subentidad (Subunidad, Equipo de Trabajo)

Modalidad de obj. Individual / grupal

Nombre del obj.

ID del obj.

Persona o relación de personas integrantes del equipo de trabajo para obj. grupales

Responsable del seguimiento del obj.

Plan de acción (relación de actividades a desarrollar, entre 2 y 5)

Actividad 1

Actividad n

Definición de indicadores

Indicador 1

Fórmula 1

Valor meta 1

Indicador n

Fórmula n

Valor meta n

Fecha de inicio prevista

Para actividad 1

Para actividad n

Fecha de fin prevista

Para actividad 1

Para actividad n

Fecha consecución del objetivo

Para actividad 1

Para actividad n

Medición de la consecución del objetivo a fecha límite Alto / medio / bajo

Valor indicador 1

Valor indicador n

Objetivo alcanzado Sí / No

Justificación del alcance en la consecución

Evidencias

Valoraciones individuales Puntuación (0-40 puntos)

Persona 1 Justificación

Persona n Justificación

Consenso de las personas evaluadas con los objetivos y metas Sí / No