

MODELO DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (DPO) PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Universidades Públicas Andaluzas (UUPPAA)

Modelo de Evaluación del Desempeño UUPPAA

Definición



Procedimiento mediante el cual se **mide** y **valora** las **competencias** o conductas profesionales y el **logro** o, en su caso, la **participación en la consecución de los objetivos** determinados por la Universidad

Características

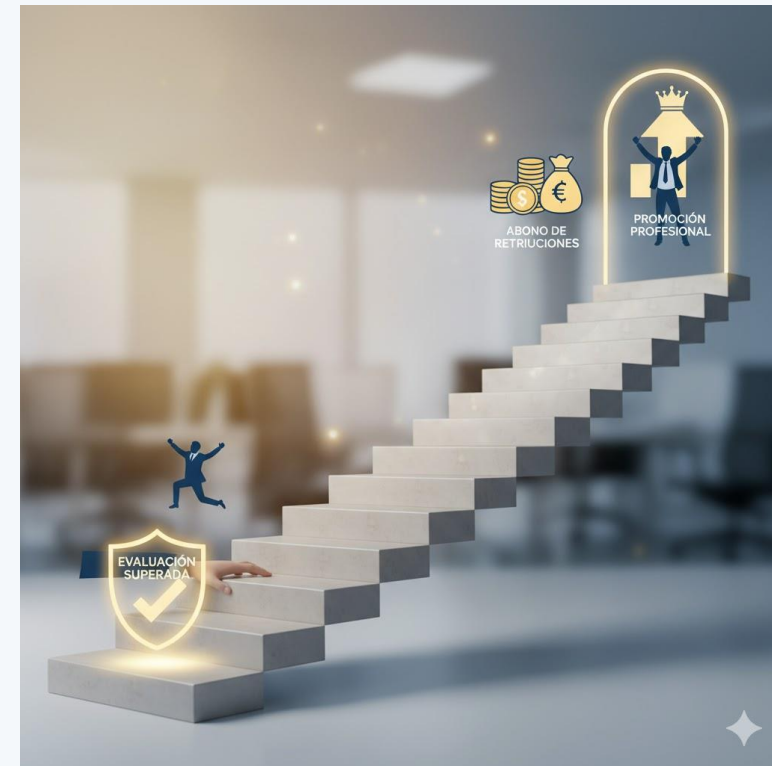


- Transparencia.
- Objetividad.
- Fiabilidad de los instrumentos.
- Periodicidad.
- Adaptación a las funciones desarrolladas.
- Imparcialidad.
- No discriminación.
- Publicidad.

Evaluación del Desempeño, CH y CPMCS

Artículo 6. Necesidad

Para la percepción del **cuarto tramo del Complemento de Productividad** para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PTGAS de las UUPPAA, así como de cualquiera de los **escalones** en que se estructura la **carrera profesional horizontal**, salvo para el primer escalón, será **necesaria** la **superación de la evaluación del desempeño** en los términos que se establecen en el acuerdo.



Evaluación cumplimiento objetivos

Artículo 10. Acuerdo Andaluz EDyCH

- **Sistema general común** de dirección por objetivos que permita la asignación y adecuada **valoración** del **rendimiento o resultados obtenidos** a través de un sistema de **indicadores** de cumplimiento de los objetivos asignados.
- Los **objetivos** asignados podrán ser **individuales o grupales** o colectivos, referidos, en este caso, a la unidad de destino de la persona empleada pública. En el caso de objetivos grupales, la valoración de estos podrá referirse a la **participación de la persona** empleada pública **en su consecución**.
- La valoración de los objetivos tendrá que referirse a una **puntuación numérica**.
- El sistema general común de dirección por objetivos será **aprobado por las UUPPAA**, previa **negociación** con las Organizaciones Sindicales participantes en el Acuerdo Andaluz

Preámbulo y Propósito Modelo DPO UUPPAA

Contexto

La implementación de la **carrera horizontal** (progresión sin cambiar de puesto) unida a la **evaluación del desempeño** es clave para el Personal Técnico, de Gestión y de Administración y Servicios (PTGAS).

Responde a la negociación (Art. 37.1.d TRLEBEP) acordada en Mesa General el 25 de junio de 2024.

Propósito del Modelo

Definir un modelo de Dirección por Objetivos (DPO) como sistema de gestión.

Consiste en establecer objetivos **SMART** (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) de forma consensuada, como base para la evaluación del desempeño y el reconocimiento de la carrera.

Ámbito y Principios



Ámbito de Aplicación

Regulación de un sistema general común de DPO para la evaluación del desempeño del **PTGAS** de las UUPPAA firmantes, con flexibilidad para cada universidad.



Principios Clave

Alineación estratégica, orientación a **resultados**, **participación** del personal y **retroalimentación** periódica y constructiva.



Garantías

Reconocimiento del esfuerzo, **transparencia** (criterios claros, equidad), promoción de la **calidad** y fomento de la **mejora continua** y la innovación.

Procedimiento: Determinación

0. Previo

La Gerencia dará el visto Bueno a la denominación y descripción del objetivo.

2. Visto Bueno Gerencia

Gerencia aprueba las propuestas y las eleva al Comité Técnico de la DPO.

4. Aprobación y Publicación

Una vez aprobados por la Gerencia el conjunto de objetivos, se hará público en la web de cada universidad.

1. Propuesta y Consenso

Responsables de unidad proponen y consensúan objetivos con los empleados. Si no hay acuerdo, decide Gerencia.

3. Revisión Comité

El Comité Técnico vela por la homogeneidad. Puede emitir informe motivado y devolver para reformulación.

Roles de dirección y jefaturas (servicio y sección)

Roles

Responsable de la unidad administrativa (dirección de área/jefatura de servicio/administración de campus):

- Elevar a la Gerencia la propuesta de objetivos consensuados, a propuesta del responsable de la subunidad.
- Evaluación y valoración de los objetivos, a propuesta del responsable de la subunidad.

Responsable de la subunidad administrativa (jefaturas de servicio):

- Responsable del objetivo.
- Coordinación de las reuniones de seguimiento de los objetivos.

Jefaturas de sección.

- Responsable del equipo de trabajo y seguimiento del objetivo.
- Coordinación de actividades y personas integrantes del grupo.

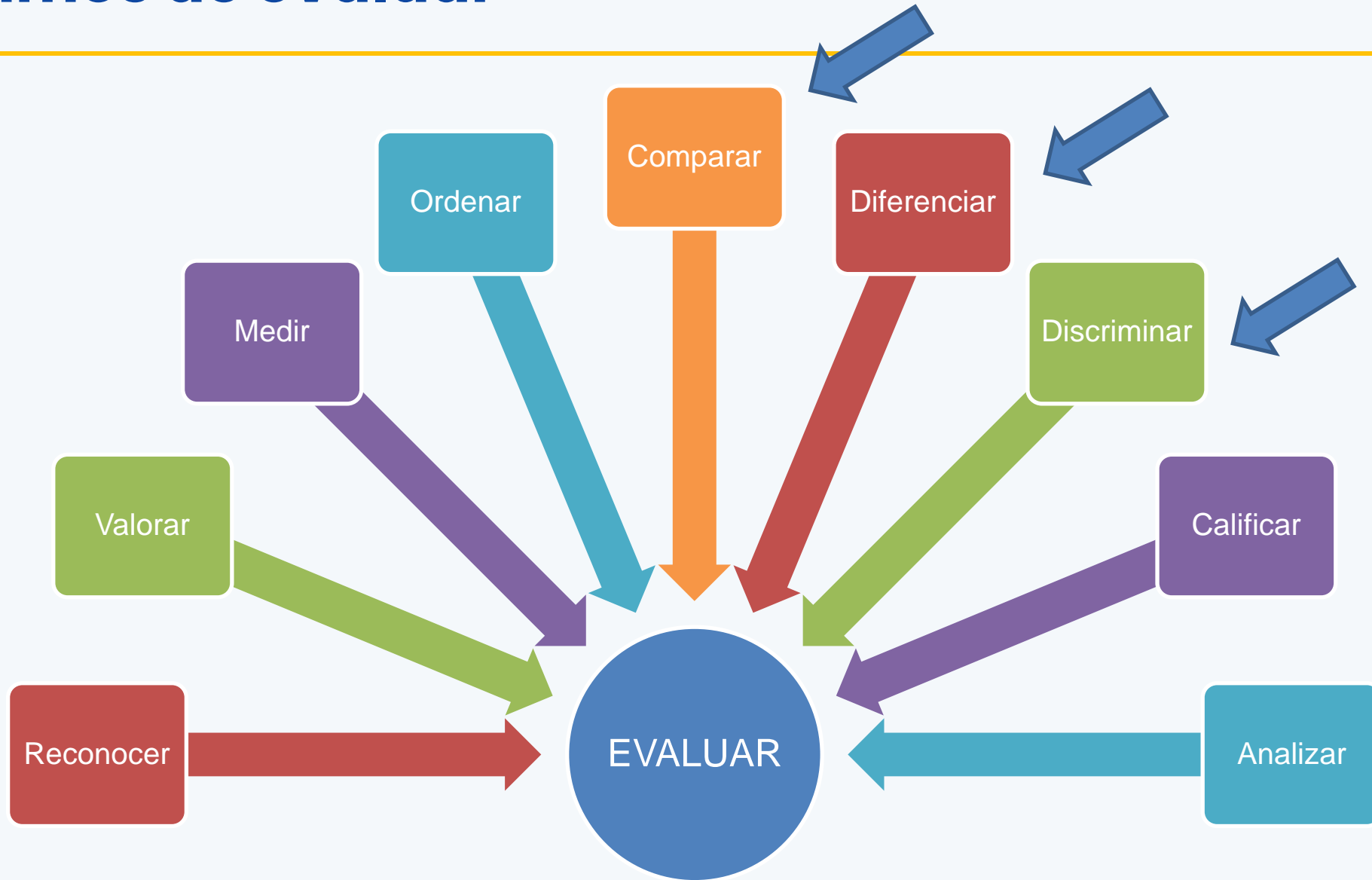


Estatuto Básico Empleado Público – Preámbulo

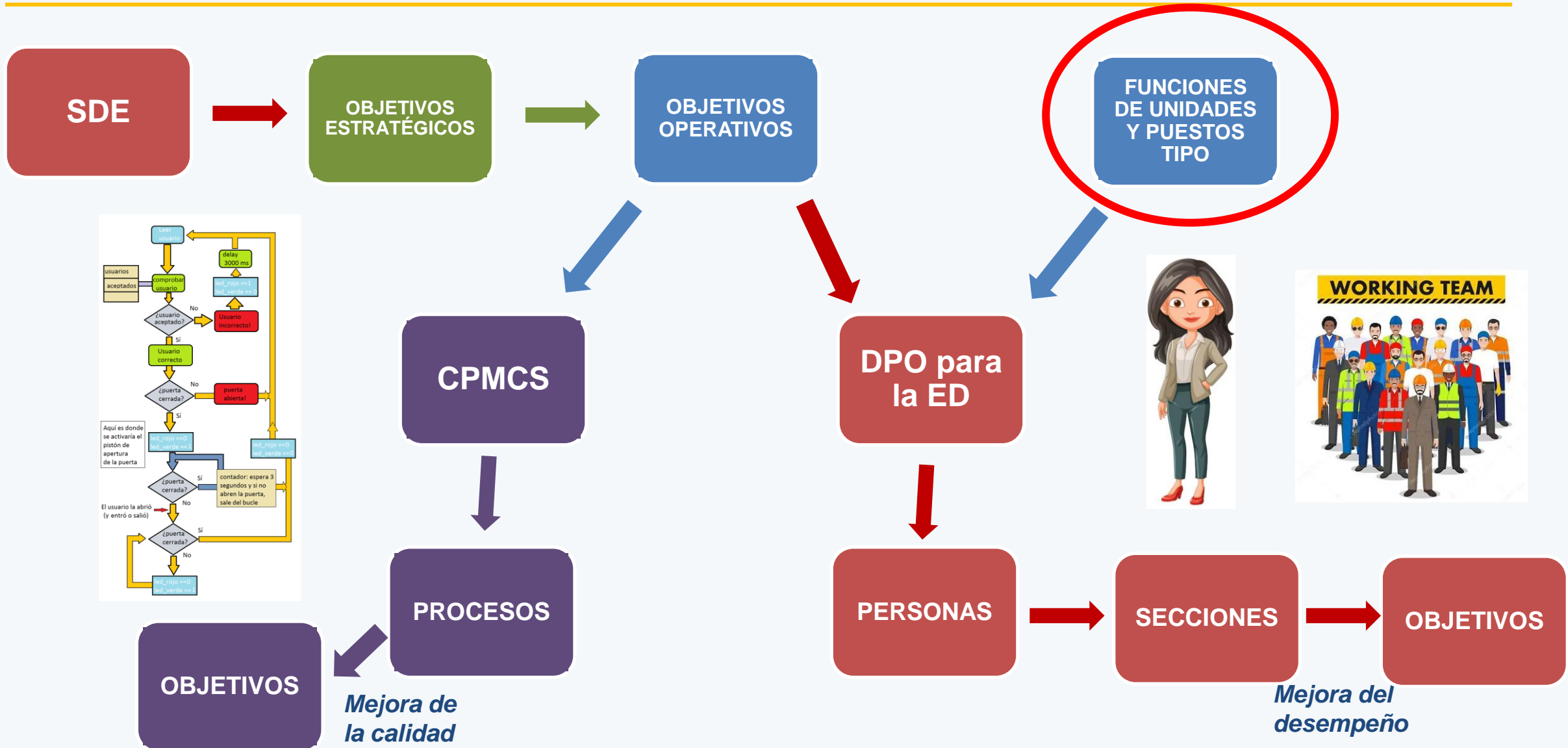
“Es obvio, en efecto que las oportunidades de promoción y, en alguna medida, las recompensas que corresponden a cada empleado público han de relacionarse con la manera en que realiza sus funciones, en atención a los objetivos de la organización, pues resulta injusto y contrario a la eficiencia que se dispense el mismo trato a todos los empleados, cualquiera que sea su rendimiento y su actitud ante el servicio.”



Sinónimos de evaluar



Objetivos, SDE, CPMCS y ED



¿Qué es un Objetivo? (SMART)

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

Características (SMART)

- **Específicos:** Coherentes y relevantes.
- **Medibles:** Cuantitativos y verificables.
- **Alcanzables:** Factibles, acordes a los recursos disponibles.
- **Relevantes:** Retadores e inspiradores del cambio.
- **Temporales:** Inscritos en un marco temporal definido.



¿Cómo Formular Objetivos?

Enunciado Afirmativo

Comenzando con un verbo de acción en infinitivo (p.ej., "Implementar", "Reducir", "Mejorar").

Acción Clara

Continuando con la función del verbo, especificando qué se va a hacer o conseguir.

Plazo Definido

Fijando su fecha de finalización prevista.

Detalle Completo

Relacionando las actividades necesarias para su consecución (Plan de acción) y la información de la ficha.

Modalidad y Tipos de Objetivos

Modalidad

- a. Individuales
- b. Grupales:
 - De una unidad o subunidad.
 - De un grupo de trabajo (transversal o no).
 - De un puesto-tipo.

En objetivos grupales, se mide el cumplimiento global y la aportación individual.

Tipos

- a. De Innovación:
Relacionados con nuevos servicios a prestar o con la creación de valor añadido en los servicios prestados.
- b. De Mejora:
Relacionados con los cometidos o funciones que se realizan normalmente, suponiendo un perfeccionamiento o modificación en los procesos, procedimientos y/o tareas existentes.

Factores a Considerar

En la determinación de los objetivos, se tendrán en cuenta:

- Funciones de las unidades y puestos.
- Propuestas de mejora (encuestas, buzón de sugerencias, etc.).
- Resultados del Sistema de Gestión por procesos.
- Compromisos adquiridos en las Cartas de Servicio.
- Planificación estratégica de la universidad.
- Requerimientos de los órganos de gobierno.
- **Importante:** Los recursos humanos y materiales disponibles.



Resultados a Conseguir



Eficiencia y Calidad

Incremento de la producción, la eficiencia y/o la calidad del servicio prestado.



Optimización

Reducción de los tiempos de ejecución de los procedimientos y del número de errores.



Satisfacción

Incremento de las medidas de satisfacción de las personas usuarias o mantenimiento de su alto nivel.



Sistemas y Clima

Implementación de nuevos sistemas de trabajo, mejora de los existentes y mejora del clima laboral.

Indicadores y Seguimiento

Indicadores

Unidad de medida (fórmula matemática) para obtener datos precisos y tomar decisiones sobre los resultados.

Deben ser:

- Específicos y Explícitos.
- Medibles y Evidenciables.
- Alcanzables y Relevantes.
- Temporales (con plazo).

Indicadores de logro (S/N) graduados.

Seguimiento

El responsable del área mantendrá **al menos dos sesiones de seguimiento** durante el proceso.

Objetivo: Corregir posibles desviaciones y remover obstáculos que impidan el avance y evaluar el grado de logro de las actividades y **participación individual**.

Se debe dejar **constancia documental** (Ficha de Seguimiento) como evidencia para la evaluación final.

Importancia de diferenciar y motivar el grado de participación de los integrantes del grupo.

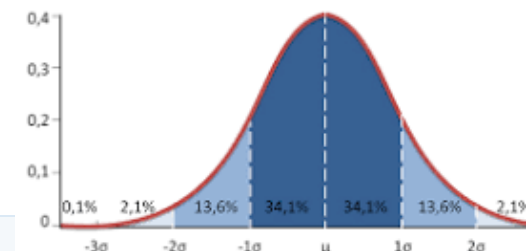
Roles de dirección y jefaturas de servicio

Objetivo de responsable de la unidad/subunidad administrativa

Cumplir el plan de gestión anual de la dirección de la unidad.

Elementos integrantes:

- Realizar propuesta de actividades formativas del personal de la unidad.
- Asegurar la puesta en marcha de acciones necesarias para que la evaluación del desempeño de las personas de la unidad confluya en una curva de distribución normal.
- Conseguir que, al menos, una persona de la unidad participe en actividades de internacionalización.
- Presentar, al menos, una candidatura a los premios de reconocimiento a la excelencia.



Evaluación Final y Comité Técnico

Evaluación Final (máx. 40 puntos)

Realizada por el responsable del área, **valorando**:

- Nivel de consecución (valor meta).
- Actividades desarrolladas.
- Grado de participación (en objetivos grupales).

Auditoría: El proceso será auditado por 3 personas (designadas por el Comité Técnico), 2 de otra Universidad.

Aprobación: Corresponde a la Gerencia (informes no vinculantes).

Comité Técnico de la DPO

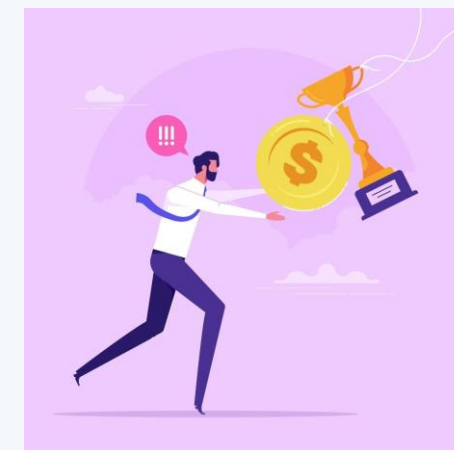
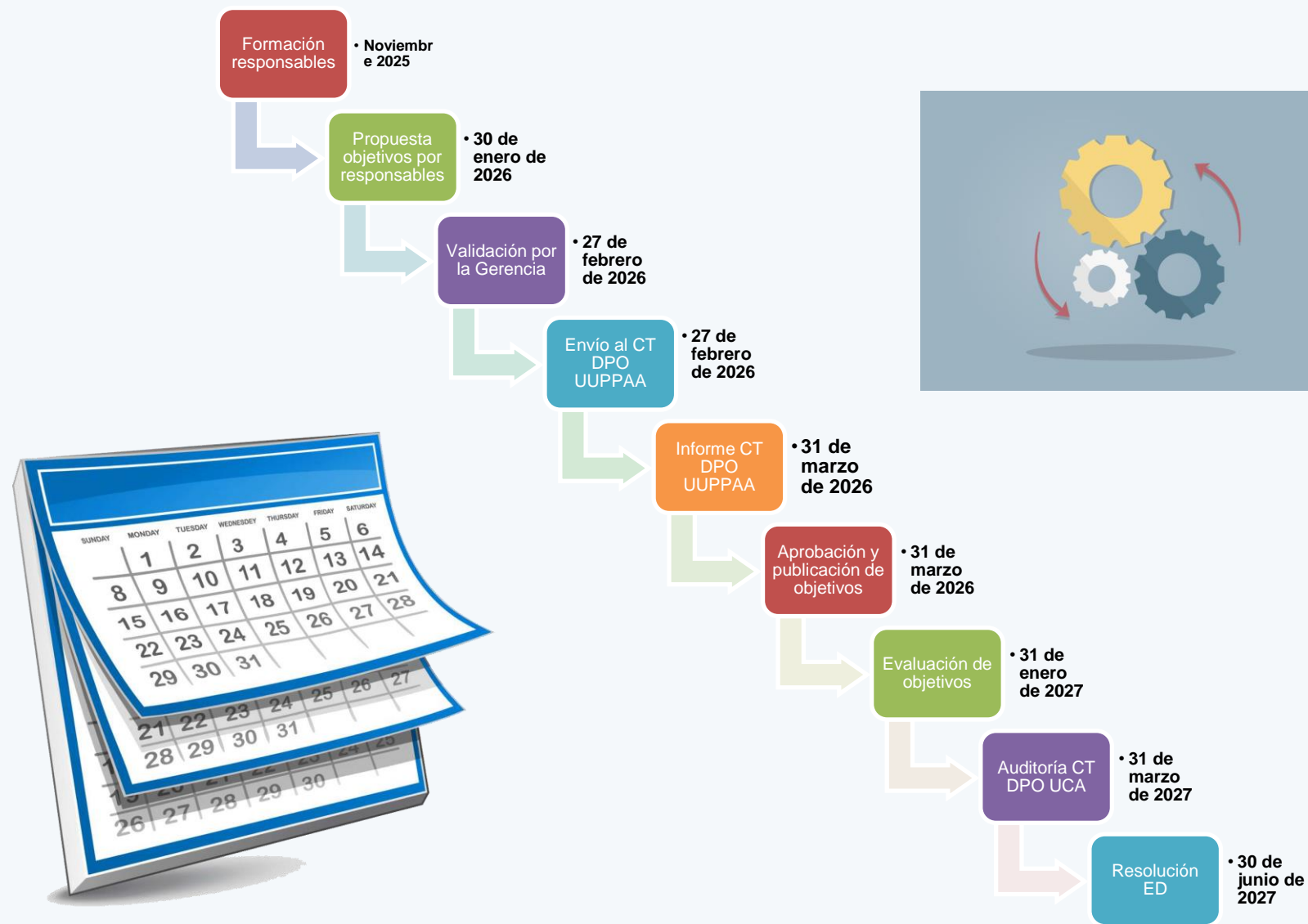
Composición:

Una persona del PTGAS designada por cada una de las Gerencias de las UUPPAA.

Competencias Básicas:

- Emitir informes motivados sobre la homogeneidad del sistema.
- Designar a las personas encargadas de auditar el proceso.

Calendario de actuaciones



Ficha 1. Propuesta de objetivo

- Universidad:
- **Área / Servicio / Unidad:**
- Subunidad:
- **Modalidad de objetivo:** individual / grupal
- **Nombre del objetivo:**
- ID del objetivo:
- **Descripción del objetivo:**
- **Responsable del objetivo:**
- **Persona o relación de personas integrantes del equipo de trabajo** (para objetivos grupales):
- **Responsable del equipo de trabajo y seguimiento de objetivos:**
- **Tipo de objetivos:** innovación / mejora
- **Actividad 1:**
- Actividad n:
- **Indicador 1:**
- **Fórmula 1:**
- **Valor meta 1:**
- **Indicador n:**
- **Fórmula n:**
- **Valor meta n:**
- **Fecha de inicio prevista para actividad 1:**
- Fecha de inicio prevista para actividad n:
- **Fecha de fin prevista para actividad 1:**
- Fecha de fin prevista para actividad n:
- **Recursos** (propios, externos, financieros...):
- Grupos de interés con impacto directo:
- Alineación con valores o ejes del plan estratégico:
- **Causa / origen de establecimiento del objetivo:**
- **Finalidad del objetivo:**
- **Consenso de las personas evaluadas con los objetivos y metas:** sí / no

Ficha 2. Seguimiento de objetivo

- Universidad:
- **Área / Servicio / Unidad:**
- **Subunidad:**
- Modalidad de objetivo: individual / grupal
- **Nombre del objetivo:**
- ID del objetivo:
- Descripción del objetivo:
- **Responsable del objetivo:**
- **Persona o relación de personas integrantes del equipo de trabajo (para objetivos grupales):**
- **Número de integrantes del equipo:**
- **Responsable del seguimiento del objetivo:**
- Actividad 1:
- Actividad n:
- Indicador 1:
- Fórmula 1:
- Valor meta 1:
- Indicador n:
- Fórmula n:
- Valor meta n:
- Fecha de inicio prevista para actividad 1:
- Fecha de inicio prevista para actividad n:
- Fecha de fin prevista para actividad 1:
- Fecha de fin prevista para actividad n:
- **Avance en la consecución del objetivo:** 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

Ficha 3. Evaluación de objetivo

- Universidad:
- **Área / Servicio / Unidad:**
- **Subunidad:**
- Modalidad de objetivo: individual / grupal
- **Nombre del objetivo:**
- ID del objetivo:
- Descripción del objetivo:
- **Responsable del objetivo:**
- **Persona o relación de personas integrantes del equipo de trabajo (para objetivos grupales):**
- **Responsable del seguimiento del objetivo:**
- Actividad 1:
- Actividad n:
- Indicador 1:
- Fórmula 1:
- Valor meta 1:
- Indicador n:
- Fórmula n:
- Valor meta n:
- Fecha de inicio prevista para actividad 1:
- Fecha de inicio prevista para actividad n:
- Fecha de fin prevista para actividad 1:
- Fecha de fin prevista para actividad n:
- **Fecha consecución del objetivo para actividad 1:**
- **Fecha consecución del objetivo para actividad n:**
- **Medición de la consecución del objetivo a fecha límite:**
- **Valor indicador 1:**
- **Valor indicador n:**
- **Objetivo alcanzado: sí / no**
- **Justificación del alcance en la consecución:**
- **Evidencias:**
- **Valoración individual (puntuación 0-40 puntos) de la persona 1 (y justificación):**
- **Valoración individual (puntuación 0-40 puntos) de la persona n (y justificación):**
- **Consenso de las personas evaluadas con los objetivos y metas: sí / no**

Gracias por vuestra atención

