



UNIVERSIDAD
**PABLO^D
OLAVIDE**
SEVILLA

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

¿QUÉ ES?

Gerencia 2026



MARCO JURÍDICO:

-Artículo 20 del TRLEBEP.
-Capítulo III del Título V de la LFPA.

Modelo de Dirección de Objetivos
de las Universidades Públicas
Andaluzas.

Reglamento por el que se regula
la Evaluación del Desempeño
y la Carrera Horizontal
del PTGAS de la UPO
(BUPO 13/3/2025).

CARRERA HORIZONTAL (100 puntos):

¿Qué se valora?

- La trayectoria profesional (máx. 25 puntos).
- La formación y conocimientos adquiridos (máx. 35 puntos).
- La calidad de los trabajos realizados (máx. 10 puntos).
- La Evaluación del Desempeño (máx. 30 puntos):
 - ✓ Competencias profesionales.
 - ✓ Logro / participación en la consecución de objetivos (DpO).

ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (ED):

1) COMPETENCIAS PROFESIONALES:

- ✓ Máximo: 60 puntos.
- ✓ Mínimo: 20 puntos.

2) LOGRO / PARTICIPACIÓN EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS (DpO):

- ✓ Máximo: 40 puntos.
- ✓ Mínimo: 10 puntos.

❖ Para superar la ED, se deberá alcanzar un mínimo de 60 puntos sobre un máximo de 100 puntos.

❖ Esta puntuación obtenida se multiplicará por 0,30 puntos. Por lo que, la ED será valorada con un máximo de 30 puntos en la CH.

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (DPO):

- Se enmarca en el Reglamento por el que se regula la Evaluación del Desempeño y la Carrera Profesional Horizontal del PTGAS de la UPO, de Sevilla, como parte del **Sistema de Evaluación del Desempeño**.
- La DPO permite la asignación y valoración del **rendimiento o resultados obtenidos** a través de un sistema de **indicadores**.
- Este modelo busca **reconocer el trabajo del personal** mediante la consecución de objetivos alineados con la planificación estratégica institucional, promoviendo la mejora continua y la innovación en los servicios públicos universitarios.

LOS OBJETIVOS

DEFINICIÓN DE OBJETIVO:

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

TIPOS DE OBJETIVOS:

➤ **DE INNOVACIÓN:**

Relacionados con nuevos servicios a prestar o creación de valor añadido en los servicios prestados.

➤ **DE MEJORA:**

Relacionados con el perfeccionamiento o modificación de los procedimientos existentes

MODALIDAD DE OBJETIVOS:

- **INDIVIDUALES.**

- **GRUPALES.** Podrán ser asociados a:
 - ✓ Una unidad o subunidad organizativa.

 - ✓ Un Procedimiento.

 - ✓ O ser transversal a puestos de similares funciones.

NÚMERO DE OBJETIVOS:

- El Modelo de DPO establece que cada persona del PTGAS deberá tener asignado, al menos **UN** objetivo y, como máximo, **DOS**.

DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS:

- Conforme al Modelo de DPO, la DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS corresponde a:
 - ✓ Las personas Responsables de los distintos Servicios, Áreas y Unidades organizativas*, en CONSENSO con las personas empleadas implicadas en la consecución de aquellos.
 - En caso de no alcanzarse consenso, será la **GERENCIA** la que determine el objetivo, teniendo en cuenta las fundamentaciones de las partes.

** En adelante, toda referencia que se realice a “Área”, se entenderá que se hace extensiva a cualquier Servicio, Área, Unidad u otra forma de organización que se refleje en la Relación de Puestos de Trabajo de la UPO.*

METODOLOGÍA SMART:

La definición de OBJETIVOS e INDICADORES (para medir el grado de consecución de resultados) debe responder a la metodología **SMART**:

- **ESPECÍFICOS**: *¿Qué deseas lograr?*. Deben estar claramente definidos, sin ambigüedades.
- **MEDIBLES**: *¿Cómo medirás el progreso?*. Deben poder cuantificarse o verificarse su cumplimiento.
- **ALCANZABLES**: *¿Es el objetivo realista?*. Deben ser factible y posible de lograr con los recursos disponibles.
- **RELEVANTES**: *¿Por qué es importante el objetivo?*. Deben ser retadores e inspiradores del cambio.
- **TEMPORALES**: *¿Cuál es el plazo?*. Deben tener un plazo definido para su cumplimiento.



ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS:

- **Funciones genéricas** de las unidades y puestos tipo.
- **Propuestas de mejora** recabadas a través de sistemas de participación/opinión (encuestas, buzón de quejas, etc.).
- **Resultados del Sistema de Gestión por Procesos.**
- **Planificación estratégica** universitaria.
- **Requerimientos e instrucciones** de los órganos de gobierno.

CÓMO FORMULAR LOS OBJETIVOS:

- En positivo.
- Comenzando con verbos de acción en infinitivo (Ejemplo: Mejorar, reducir,...).
- 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 otra información requerida en la ficha de propuesta de objetivos.

RESULTADOS A CONSEGUIR:

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

ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROLES Y RESPONSABILIDADES:

I) PERSONA RESPONSABLE DEL OBJETIVO:

❖ **Será la Dirección de Área. Deberá:**

- **Informar** a todos los integrantes del Área sobre la metodología del proceso.
- **Proponer y consensuar**, junto con las personas que desempeñan los puestos correspondientes al siguiente nivel de responsabilidad en el Área, **el número y composición de los Equipos de Trabajo.**

Estos Equipos de Trabajo pueden organizarse por:

- ✓ Área o Unidad.
- ✓ Procedimiento.
- ✓ O por tipo de puestos.

ROLES Y RESPONSABILIDADES:

- **Definir y consensuar**, junto con las personas integrantes de cada Equipo de Trabajo, la **definición de los Objetivos**.
- **Proponer y consensuar**, junto con las personas responsables de los Equipos de Trabajo, el reparto de las actividades que configuran el **Plan de Acción** de un objetivo.
- **Valorar**, con la colaboración de las personas responsables de los Equipos de Trabajo, la **participación individual** de cada una de las personas integrantes del Equipo de Trabajo en el objetivo grupal.
- Realizar la **evaluación final** de los resultados obtenidos (sobre un máximo de 40 puntos), con la colaboración de las personas responsables de los Equipos de Trabajo.

ROLES Y RESPONSABILIDADES:

2) PERSONA RESPONSABLE DEL EQUIPO:

❖ **Será la persona que designe la Dirección de Área.** En su caso, podrá coincidir con la

Dirección del Área. **Deberá:**

- Definir y consensuar, junto con la Dirección de Área y el Equipo de Trabajo, **la definición de los objetivos.**
- Consensuar con la Dirección del Área, el reparto de las actividades que configuran el **Plan de Acción** del objetivo, entre las personas participantes en el mismo.
- Realizar el correspondiente **seguimiento** para evaluar el nivel de logro del objetivo.
- Colaborar con la Dirección del Área en la valoración de la **participación individual** de cada una de las personas del Equipo de Trabajo y en la valoración final del objetivo.

ROLES Y RESPONSABILIDADES:

3) EQUIPO DE TRABAJO:

❖ **Constituido a efectos de la DPO. Deberán:**

- Definir de forma consensuada el objetivo (debe hacerse con claridad y alineación estratégica).
- Ejecución de las diferentes actividades asignadas para la consecución del objetivo.

4) COMITÉ TÉCNICO DE DPO:

❖ **Constituido por una persona del PTGAS designada por cada una de las Gerencias de las UUPPAA.**

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

ROLES Y RESPONSABILIDADES:

5) AUDITORES:

- ❖ **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 a la Universidad auditada. Su misión será:**
 - Auditar la evaluación final de los resultados obtenidos.

6) GERENCIA:

- Dar el Visto bueno a los objetivos propuestos por los responsables de los objetivos.
- Enviar los objetivos al Comité Técnico de la DPO para su validación.
- Aprobar, mediante resolución, el resultado final del proceso de evaluación, en base a los informes (no vinculantes) emitidos por:
 - ✓ La persona responsable del objetivo.
 - ✓ La auditoría.

DEFINICION DE OBJETIVOS

PROCEDIMIENTO PARA LA DEFINICION DE OBJETIVOS:

1. Las Direcciones de Áreas, de manera consensuada con las personas que desempeñan los puestos correspondientes al siguiente nivel de responsabilidad en el Área, organizarán los **EQUIPOS DE TRABAJO** de su unidad organizativa.
2. Las Direcciones de Áreas, de manera consensuada con los Equipos de Trabajo, propondrán la **DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**.
3. La Gerencia dará el visto bueno a las **PROPUESTAS DE OBJETIVOS** y las elevará al Comité Técnico de la DPO.
4. El **COMITÉ TÉCNICO DE LA DPO** velará por la homogeneidad del sistema y por qué se cumplan los criterios y requisitos. Podrá emitir informe motivado y devolver los objetivos a la Gerencia para su reformulación.
5. Una vez fijado el conjunto de objetivos, se **PUBLICARÁN** en la web de cada universidad.

SEGUIMIENTO

SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS:

- Una vez definidos los objetivos, los Equipos de Trabajo iniciarán la ejecución de las actuaciones fijadas, en el plazo que se determine.
- El **SEGUIMIENTO** de la ejecución de objetivos se realizará por:
 - ✓ **La Persona Responsable del Equipo de Trabajo.**
- Se deben mantener, al menos, **DOS SESIONES DE SEGUIMIENTO** durante el desarrollo del proceso, con el fin de:
 - **CORREGIR** las posibles desviaciones que pudieran detectarse.
- Se deberá dejar **CONSTANCIA DOCUMENTAL** de estas sesiones.

VALORACIÓN Y EVALUACIÓN

VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS:

- **La EVALUACIÓN FINAL de los resultados obtenidos se realizará por:**
 - ✓ La Dirección del Área, con la colaboración de los Responsables de los Equipos de Trabajo.

- **En esta evaluación deberá tenerse en cuenta:**
 - ✓ El nivel de consecución alcanzado (conforme al valor meta establecido).
 - ✓ Las actividades desarrolladas (de las fijadas en el objetivo).
 - ✓ Y el grado de participación de la persona en su consecución (si el objetivo es grupal).

VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS:

- El grado de **PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL** en el objetivo grupal se evaluará mediante una rúbrica que considerará:
 - ✓ El grado de implicación.
 - ✓ La calidad de las aportaciones.
 - ✓ Cumplimiento de las tareas.

AUDITORÍA:

➤ La **AUDITORÍA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN FINAL DE RESULTADOS** se llevará a cabo por un grupo formado por:

✓ TRES personas del PTGAS designadas por el Comité Técnico de la DPO:

- UNA de la UPO,
- DOS de Universidades Andaluzas diferentes.

APROBACIÓN DEL RESULTADO FINAL:

- La aprobación del **RESULTADO FINAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN** se llevará a cabo por la **GERENCIA**.
- En base a los informes (no vinculantes) emitidos por:
 - ✓ La persona responsable del Área.
 - ✓ La auditoría.
- La GERENCIA dictará RESOLUCIÓN con el resultado de la Evaluación del Desempeño, que incluirá la evaluación de:
 - ✓ Competencias o conductas profesionales.
 - ✓ Logro de resultados.

FICHAS FIJADAS EN EL MODELO DPO:

- 1) **Ficha de Propuesta de Objetivo.**
- 2) **Ficha de Seguimiento de Objetivo.**
- 3) **Ficha de Valoración de objetivo.**



RECOMENDACIONES FINALES

- Asegurar la alineación con el Modelo DPO Andaluz.
- Promover la participación activa de todo el personal.
- Documentar todo el proceso para futuras auditorías y mejoras.

**MUCHAS GRACIAS
POR VUESTRA ATENCIÓN**