



Modelo de gestión y organización administrativa-UPO

---

Aprobado por el Consejo de Gobierno el 18 de diciembre de 2013, en su 17.<sup>a</sup> sesión.

Concreción de la estructura y determinación del modelo de gestión administrativa y de Recursos Humanos para una actividad eficiente y sostenible.



## CONTENIDO

1.	Introducción y diagnóstico .....	3
2.	Objetivo.....	4
A.	ESTRUCTURA .....	4
B.	ORGANIZACIÓN .....	5
C.	PERSONAS.....	5
3.	Desarrollo.....	6
A.	ESTRUCTURA .....	6
1.	ASISTENCIA AL ESTUDIANTE: .....	11
a.	Espacio de atención global al estudiante de grado .....	11
b.	Postgrado y doctorado.....	12
c.	Relaciones internacionales y cooperación .....	13
d.	Sede universitaria Olavide en Carmona.....	13
2.	CENTROS DE INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA Y GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
a.	Centro andaluz de biología del desarrollo (CABD).....	14
b.	Oficina de transferencia de resultados de investigación (OTRI) .....	14
c.	Investigación.....	15
3.	ORGANIZACIÓN PDI Y PAS.....	16
a.	Planificación académica y ordenación docente .....	16
b.	Recursos Humanos .....	17
c.	Formación desarrollo profesional y eficiencia adva. ....	18
d.	Prevención de riesgos laborales .....	19
e.	Económicos .....	20
f.	Contratación y patrimonio .....	21
g.	Administración campus.....	21
h.	Cultura y participación social .....	22
i.	Infraestructuras, mantenimiento y eficiencia energética.....	23
j.	Biblioteca.....	24
k.	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones .....	25
l.	Calidad.....	26
4.	ÓRGANOS DE GOBIERNO .....	26



a.	Unidad de apoyo a órganos de gobierno .....	26
b.	Apoyo a centros .....	27
c.	Apoyo a dptos. ....	27
d.	Asesoría jurídica .....	28
e.	Unidad técnica de comunicación.....	28
f.	Gerencia .....	29
g.	Consejo social .....	29
h.	Secretaría general.....	29
5.	ÓRGANOS DE CONTROL INDEPENDIENTES .....	29
a.	Defensoría universitaria .....	29
b.	Auditoría y control interno .....	30
c.	Inspección de servicios. ....	30
A.	ORGANIZACIÓN .....	31
	RECURSOS .....	33
	PERSONAL NO ADSCRITO A ÁREAS .....	33
	LOS PROCEDIMIENTOS.....	33
	ESTRUCTURA Y CONTENIDO .....	34
B.	PERSONAS.....	37
C.	ACCIONES COMPLEMENTARIAS .....	38
D.	RENDICIÓN DE CUENTAS .....	39
E.	DESPLIEGUE Y CONSENSO DE LA PROPUESTA.....	39
F.	CONCLUSIONES.....	40
G.	DEFINICIONES .....	40



## 1. Introducción y diagnóstico

Durante los últimos años, la administración y servicios de las universidades públicas andaluzas han experimentado un avance importante en materia de gestión de la calidad que sin duda ha ayudado a documentar y a ordenar las actividades de gestión, de forma más profesional.

La incipiente gestión por procesos, la identificación y despliegue de indicadores, elaboración de procedimientos, cartas de servicios, y por último el establecimiento de complementos retributivos asociados a esta labor, han cerrado el círculo para que se produzca el cambio de mentalidad de los empleados de las universidades públicas andaluzas, mucho más orientada al cliente y consciente del entorno cambiante en el que nos movemos.

Sin embargo, y tras un primer análisis del contexto de la Administración y Servicios de esta universidad, sin pretender ser exhaustivos, se podría citar como debilidades:

- Inexistencia de un proyecto global integrado que ha conducido a disfunciones, ineficiencias, descoordinación que probablemente haya producido desmotivación entre las personas.
- La estructura es estática y atomizada y está diseñada en gran parte en base a criterios de oportunidad.
- No existe una política de RRHH alineada con la gestión que incentive el compromiso del personal y favorezca la motivación.
- La organización, entendida como elaboración de trámites administrativos y recursos, es percibida un tanto errática.
- No se evidencia que la gestión de la calidad haya revertido en los resultados del trabajo y mucho menos en los servicios a los usuarios. En general, se percibe como un fin en sí mismo y no como un medio o recurso.
- No se percibe que haya existido un ejercicio de liderazgo coherente con las necesidades de este ámbito de la organización.
- Situación económico-financiera deficitaria actualmente.

A la vista de este diagnóstico, el equipo de gobierno de la Universidad Pablo de Olavide pretende impulsar un proyecto de cambio, que capacite a la UPO para integrar los tres grandes pilares de su Administración, es decir, su estructura orgánica, su actividad administrativa y su capital humano, con coherencia interna y rigor profesional, maximizando su eficiencia global.

Tanto los objetivos identificados como las acciones, se plantean teniendo en cuenta:

- Análisis de la situación percibida con la observación directa (Observatorio).
- Información suministrada por el análisis de los servicios y sus funciones para la elaboración del mapa de procesos.
- Datos e información provenientes de las distintas Áreas.



- Líneas estratégicas avanzadas en el proyecto de Plan Estratégico (*Implementar una nueva metodología de trabajo, promover y controlar la calidad de la gestión, reforzar la formación y el desempeño profesional, avanzar en los servicios de admón. electrónica.*).
- Programa de gobierno del rector.
- Situación económico-financiera.

El proyecto fue presentado en pasado mes de julio y ha sido debatido tanto por el Consejo de Dirección, Decanos y Directores de Centro y Directores de Departamento así como por la totalidad del Personal de Administración y Servicios, a todos ellos de manera directa y para el resto de la comunidad universitaria a través de la página web de la Gerencia.

Visto todo lo anterior y tomando en consideración las aportaciones y sugerencias recibidas, la Gerencia presenta este Plan de reorganización de la estructura, la actividad administrativa y las políticas de RRHH PAS, que aquí se concretan para realizar la gestión del cambio.

## 2. Objetivo

El Plan persigue el siguiente objetivo:

Mejora del servicio público de la  
**Administración** universitaria.

Para alcanzar el objetivo planteado se proponen los siguientes enfoques:

- A. ESTRUCTURA:** Dotar de coherencia e imprimir flexibilidad a la estructura:
  - a. Dar coherencia entre el tipo de destinatario de la actividad de la administración y la cartera de servicios que se presta
  - b. Establecer una estructura orgánica más dinámica y flexible
  - c. Incrementar la productividad
  - d. Relacionar la estructura de forma directa con el mapa de procesos
  - e. Favorecer la eficacia
  - f. Minimizar costes (no incorporación de nuevos efectivos=redistribución)



**B. ORGANIZACIÓN:** Definición pertinente y mejora sistemática de los procedimientos que se gestionan para prestar la cartera de servicios:

- a. Definir con exactitud lo que se hace y documentar con rigor los procedimientos asociados, es decir, cómo se hace.
- b. Mejorar la transferencia del conocimiento profesional.
- c. Incrementar la eficacia y la eficiencia de la actividad profesional
- d. Provocar que el conocimiento profesional se comparta de forma óptima
- e. Favorecer la motivación
- f. Facilitar la toma de decisiones en base a datos e información

**C. PERSONAS:** Revisión de las políticas de Recursos Humanos PAS:

- a. Promover el desarrollo profesional, agilizando los procedimientos que propician ese desarrollo, formación, provisión, evaluación, generando oportunidades reales de desarrollo profesional en las personas.
- b. Establecer un modelo de evaluación del desempeño realista que mida la conducta profesional y el logro de resultados.
- c. Fijar mecanismos de coordinación que optimicen la gestión de los recursos humanos
- d. Desarrollar políticas de formación orientadas al incremento de competencias técnicas.
- e. Promocionar la capacidad innovadora de los profesionales, estableciendo canales e instrumentos permanentes para ello.
- f. Establecer acciones de reconocimiento a las personas que destaquen por su actividad profesional en coherencia con el modelo de gestión, que participen, que innoven y que en definitiva agreguen valor.
- g. Favorecer la integración de las personas en la estrategia de la institución

En resumen, provocar el compromiso y alineamiento de las personas con la institución a través de la gestión del cambio orientado a la generación de una nueva cultura de la gestión, transparente, eficiente, innovadora, participativa, flexible, moderna, motivadora, comprometida, en definitiva caminar hacia una organización inteligente y excelente, adoptando como principios inspiradores del cambio, los criterios generales de la excelencia<sup>1</sup>, es decir:

1. Añadir valor a los clientes
2. Crear un futuro sostenible
3. Desarrollar la capacidad de la organización
4. Aprovechar la creatividad y la innovación
5. Liderar con visión, inspiración e integridad
6. Gestionar con agilidad
7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas
8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

---

<sup>1</sup> Criterios generales de la excelencia, Modelo EFQM, versión 2013.



### 3. Desarrollo

Actualmente en la Universidad Pablo de Olavide, según la RPT vigente, existe la estructura de Servicios Administrativos que realizan las tareas propias encomendadas a este colectivo, con la distribución de efectivos que se indica en Anexo I de este documento.

Se pretende reordenar la estructura en base a los siguientes objetivos institucionales y técnicos:

- Aprovechar al máximo de la fortaleza de la localización de la UPO en un Campus único
- Diferenciar unidades que desarrollan administración al uso, de las que despliegan políticas institucionales
- Anticiparse a la obligación futura de implantar la contabilidad de costes
- Fiscalizar, mejorar el control interno y la rendición de cuentas. Mejorar la capacidad para proporcionar datos corporativos.
- Maximizar la rentabilidad de los servicios contratados a través del control óptimo de su ejecución.
- Dar coherencia entre el tipo de destinatario de la actividad de la administración y la cartera de servicios que se presta, así como los procesos que intervienen.
- Desatomizar la estructura para hacerla más dinámica y flexible.
- Organizar eficientemente el trabajo y su encuadre en los procesos y facilitar la implementación de políticas de personal.
- Minimizar costes (No incorporación de nuevos efectivos=redistribución de los existentes).

#### A. ESTRUCTURA

La formalización de la estructura genera la siguiente clasificación, hacia los seis grandes núcleos de actividad:

1. Asistencia al Estudiante:
  - Espacio de Atención Global al Estudiante de grado. Conformado por el Área de Gestión de matrícula y Expediente académico de grado, Área de Gestión administrativa de asistencia al estudiante de grado y la Unidad de Información general y Registro.
  - Postgrado y Doctorado/Escuela de Doctorado.
  - Relaciones Internacionales y Cooperación.
  - Sede universitaria Olavide en Carmona.
2. Centros de Investigación, transferencia y gestión de la investigación.
  - Centro Andaluz de Biología del desarrollo (CABD).
  - Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación.
  - Investigación.
3. Organización PDI y PAS:



- Planificación Académica y Ordenación Docente.
  - Recursos Humanos.
  - Formación, Desarrollo profesional PAS y Eficiencia Adva.
  - Prevención de Riesgos Laborales.
4. Servicios transversales:
- Económicos (Gestión Presupuestaria y Tesorería, Contabilidad y Análisis de Costes).
  - Contratación y Patrimonio.
  - Administración Campus.
  - Cultura y Participación social.
  - Infraestructuras, Mantenimiento y Eficiencia energética.
  - Biblioteca.
  - Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
  - Calidad.
5. Órganos de Gobierno:
- Apoyo a órganos de gobierno (Rector, Vicerrectores, Secretario General, Gerente...)
  - Secretaría General.
  - Gerencia.
  - Apoyo a Centros.
  - Apoyo a Dptos.
  - Asesoría jurídica.
  - Unidad Técnica de Comunicación
  - Consejo Social
6. Órganos de control independientes:
- Defensoría universitaria.
  - Auditoría y Control interno.
  - Inspección de servicios.

Al objeto de simplificar y reflejar los principales cambios conceptuales en la nueva estructura, se han identificado una serie de puestos de trabajo tipo, que nos permitirán clasificar estructuralmente cualquier puesto de trabajo, según el nivel de responsabilidad asociado al mismo. También se introduce cierto nivel de flexibilidad a partir de los puestos de nivel 20 e inferiores, que pasan a no tener una denominación específica por tratarse de puestos generalistas sin perder el grado de competencia técnica necesario, en función del grado consignado.

Por lo tanto, se establece la siguiente definición de los puestos tipo, según los comportamientos esperados de las personas que ocupan los puestos. Además servirá para diseñar lo que será la futura evaluación del desempeño y deroga el actual manual de funciones del PAS, aprobado por RESOLUCIÓN de 29 de mayo de 2007 y publicado en el BOJA n.º 129 de 2 de julio de 2007.

**Directivo:** Es el profesional, que se ocupa y preocupa por la transformación de los procesos políticos y sociales externos a la institución en procesos clave de ésta. Para ello colabora directamente con los órganos unipersonales del Consejo de Dirección. Responde de que los objetivos institucionales se alcancen y responde de ello. Conecta y comunica instrucciones, guías y orientaciones estratégicas que alimentan los procedimientos de gestión que desarrollan las Áreas sobre las que actúa. Controla y coordina los resultados de esas Áreas funcionales y





promueve flujos de comunicación precisos para desplegar los valores estratégicos de la institución.

Vicegerentes y cualquier puesto de nivel de CD 28 y 29 independientemente del Complemento específico asociado.

**Director de Área:** Es el profesional que se ocupa y preocupa por el establecimiento de objetivos y consecución de resultados mediante el establecimiento y control general de los procedimientos y su participación en los procesos generales. Por lo tanto es el responsable de que los objetivos de la misma se alcancen y responde ello. Además se ocupa de conectar y comunicar guías y orientaciones ejecutivas que alimenten los procedimientos en los que participa. En este sentido deberá transformar los objetivos de la planificación estratégica/operativa anual en objetivos del Área. Se ocupa además de buscar y distribuir los recursos necesarios.

En resumen se puede decir que desarrolla una función orientada a los resultados y de control del Área, más que al desarrollo de actividades. Este puesto conecta al Área con el resto de la organización, en cuanto transforma los valores estratégicos en valores de la unidad. También produce los flujos de comunicación necesarios a y entre las personas que intervienen.

Puestos calificados como Director de Área u otra denominación asimilada, catalogados con nivel de CD 26-27.

Para alcanzar los comportamientos esperados deberán desarrollarse las responsabilidades funcionales establecidas en el Anexo I de los Acuerdos de Homologación del Personal de la Universidades Públicas de Andalucía de 19 de marzo de 2003 para el puesto de trabajo tipo 1.

**Jefe de Unidad y asimilado:** Se ocupa y preocupa por la configuración y desarrollo de los procedimientos del Área, determinando las actividades inherentes a cada uno. Su gestión está destinada además a colaborar con el DA al objeto de obtener los resultados esperados. Por lo tanto, mientras el Director de Área se centra en los resultados, el Jefe de Unidad se centra en los procedimientos y responde de ellos, por lo que el primero se centra en el proceso de transformación y el segundo se centra en las actividades concretas y en las tareas que conllevan el desarrollo de los procedimientos.

Puestos calificados como Jefe de Unidad u otra denominación asimilada, catalogados con nivel de CD 25 (excepcionalmente puestos catalogados de esa forma y ocupados por funcionarios pertenecientes al subgrupo de clasificación C1 con complemento personal al nivel 23).

Para alcanzar los comportamientos esperados deberán desarrollarse las responsabilidades funcionales establecidas en el Anexo I de los Acuerdos de Homologación del Personal de la Universidades Públicas de Andalucía de 19 de marzo de 2003 para el puesto de trabajo tipo 2.

**Responsable Técnico y asimilado:** En los ámbitos de Biblioteca e Informática, se ocupa y preocupa por los procedimientos particulares especializados que le son encomendados, es decir de las actividades inherentes a cada procedimiento que deben conectarse por la labor de gestión del Jefe de Unidad. Desarrolla las tareas concretas de cada actividad y se preocupa por la actividad que se realiza. Su gestión está destinada a que las secuencias de actividades previstas



se desarrollen conforme a lo planificado al objeto de obtener los resultados esperados y responde de ellos.

En el ámbito de la Administración general son puestos que llevan asociadas tareas de responsabilidad específicas u otras actividades no encuadradas en un puesto de Jefe de Unidad y responde de sus resultados.

Puestos con diferentes denominaciones, catalogados con nivel de CD 22 y 23, además de los puestos Base del subgrupo de clasificación A1, nivel 22.

Para alcanzar los comportamientos esperados deberán desarrollarse las responsabilidades funcionales establecidas en el Anexo I de los Acuerdos de Homologación del Personal de la Universidades Públicas de Andalucía de 19 de marzo de 2003 para el puesto de trabajo tipo 3.

**Técnico:** Función orientada a realizar materialmente aquellas tareas que necesitan unas determinadas técnicas profesionales para su desarrollo, que incluso pudiera tener una ordenación de dicha profesión, con exigencia de título académico específico o experiencia profesional.

Se trataría de puestos que desarrollan tareas operativas de distintos niveles de especialización. Este puesto ejercería funciones de dirección de personas y de gestión de recursos, según lo previsto para determinadas categorías profesionales recogidas en el Convenio Colectivo que aplique en cada momento.

El convenio colectivo vigente recoge la mayor parte de estas funciones en las diferentes categorías previstas.

**Responsable de gestión y asimilados:** Colabora con el establecimiento de los procedimientos y su desarrollo. Deberá apoyar directamente el desarrollo de labores especializadas y de apoyo a las jefaturas de la unidad. Tiene responsabilidad directa sobre las actividades que realiza y responde de ellas.

Puestos catalogados con CD 20, incluidos los Puestos Base del subgrupo de clasificación A2.

Para alcanzar los comportamientos esperados deberán desarrollarse las responsabilidades funcionales establecidas en el Anexo I de los Acuerdos de Homologación del Personal de la Universidades Públicas de Andalucía de 19 de marzo de 2003 para el puesto de trabajo tipo 4.

**Auxiliar o Administrativo:** Bajo la dirección de los responsables del Área, apoyarán la realización de las tareas y actividades que se le encomienden.

Se corresponden con los puestos base de las escalas dentro del subgrupo de clasificación C1 y C2, niveles 17 y 15 respectivamente.

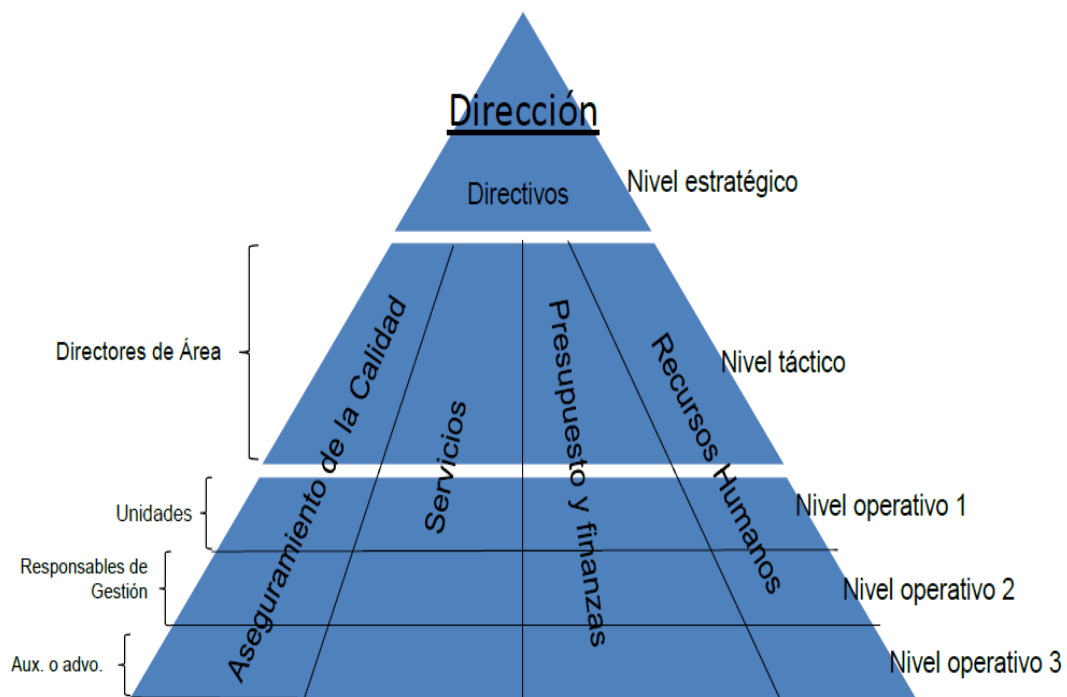
Para alcanzar los comportamientos esperados deberán desarrollarse funcionales establecidas en el Anexo I de los Acuerdos de Homologación del Personal de la Universidades Públicas de Andalucía de 19 de marzo de 2003 para el puesto de trabajo tipo 5.



**Puesto singularizado:** Excepcionalmente, en el ámbito de la Administración General puestos con nivel de CD 18. Utilizado para la gestión administrativa cuando sea el caso, o bien por asignación de alguna responsabilidad especial diferenciadora del puesto Administrativo con nivel de CD 17. En el ámbito de Informática se corresponde con los Puestos Base del subgrupo de clasificación C1, nivel de CD 18.

Para alcanzar los comportamientos esperados deberán desarrollarse las responsabilidades funcionales establecidas en el Anexo I de los Acuerdos de Homologación del Personal de la Universidades Públicas de Andalucía de 19 de marzo de 2003 para el puesto de trabajo tipo 5.

El siguiente gráfico resume la estructura de puestos tipo alineados según el despliegue de la estrategia institucional:





A continuación se presenta la estructura orgánica planificada para la reordenación de la administración y Servicios. Por simplificar la primera aproximación a la cartera de servicios que han sido identificados como los que deberán ser asumidos por cada una de las Áreas/Unidades se presenta en el ya citado ANEXO I de este documento.

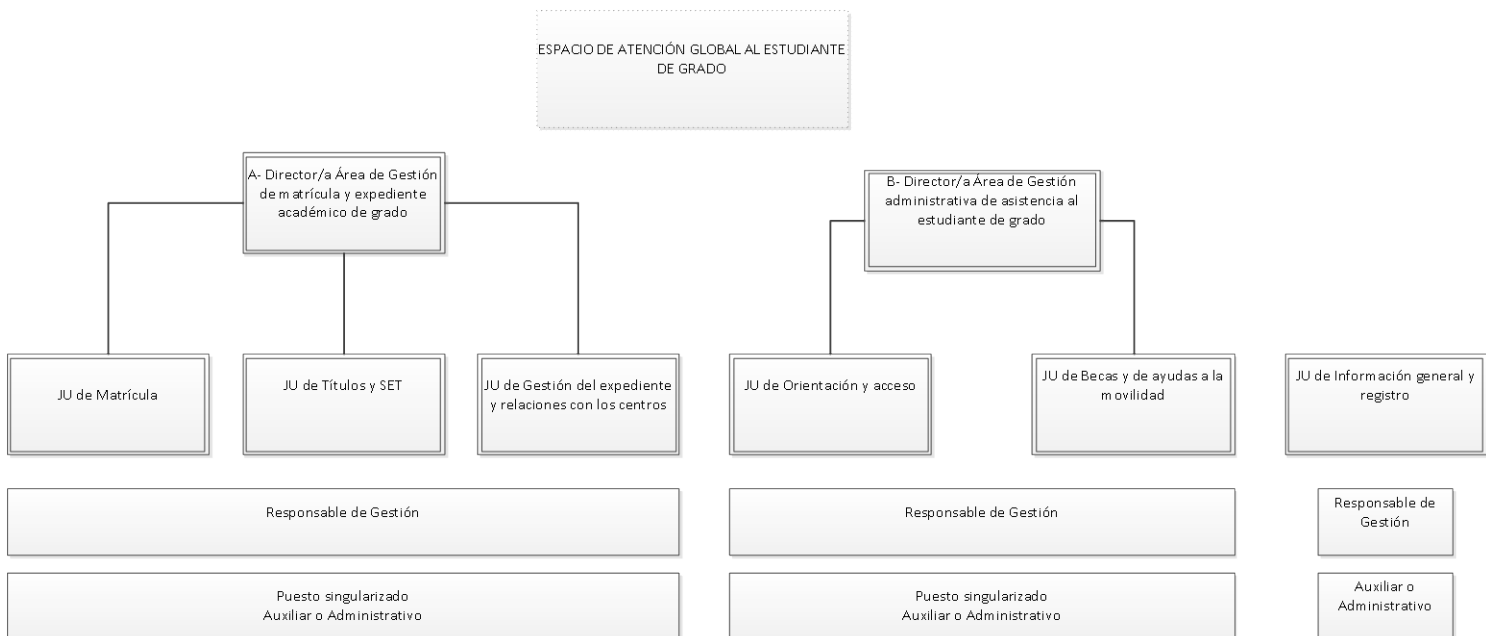
La Cartera de Servicios deberá ser correctamente definida, según la nueva metodología de trabajo propuesta en el apartado B. ORGANIZACIÓN.

El ANEXO I de este documento recoge esquemáticamente la distribución de puestos por áreas/unidades y detalla los cambios que deben producirse hasta culminar completamente la restructuración prevista. También se detallan los puestos netos que deben ser convocados a concurso, surgidos como consecuencia de esta restructuración, así como el coste máximo estimado de los mismos.

Por último se acompaña un articulado que enmarca todo el proceso de cambio a los efectos del desarrollo de los procedimientos administrativos a ejecutar, como garantía jurídica para todos los afectados, que ha sido acordado con los órganos de representación.

## 1. ASISTENCIA AL ESTUDIANTE:

### a. Espacio de atención global al estudiante de grado



#### Gestión de matrícula y expediente académico de grado:

- ✓ Matrícula, pagos y devoluciones, certificaciones, convalidaciones y reconocimientos de créditos, gestión del expediente del estudiante de grado.
- ✓ Emisión títulos de grado, convalidaciones de títulos, SET.



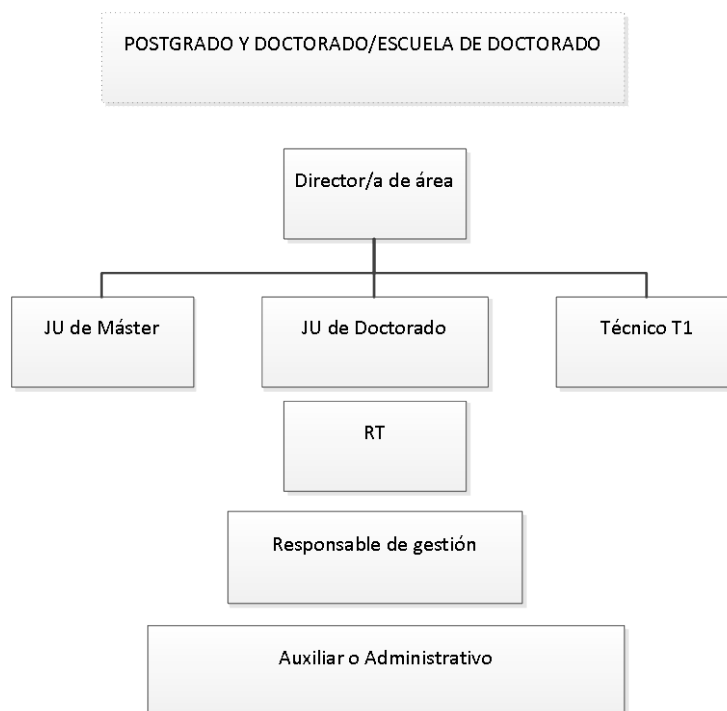
**Gestión administrativa de asistencia al estudiante de grado:**

- ✓ Preinscripción, acceso, orientación y alojamiento.
- ✓ Gestión de becas y ayudas al estudiante (todas), asociacionismo estudiantil.
- ✓ Tarjeta universitaria

**Unidad de información y registro:**

- ✓ Información general y Registro, certificados digitales

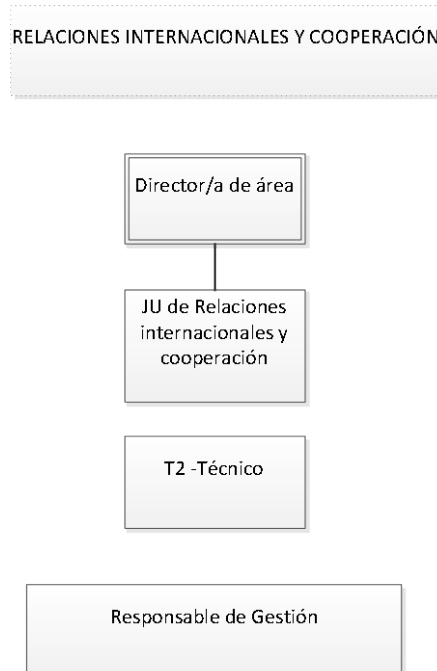
**b. Postgrado y doctorado**



- ✓ Gestión de la verificación, seguimiento y acreditación de los títulos de máster y doctorado.
- ✓ Captación de estudiantes de Máster y Doctorado, matrícula y gestión del expediente de esos estos estudiantes, así como la emisión de los correspondientes títulos. Gestión académica de los títulos propios de la UPO.
- ✓ Apoyo a la gestión de las comisiones de posgrado y doctorado y la gestión económica de los créditos previstos presupuestariamente



### c. Relaciones internacionales y cooperación



- ✓ Gestión de todos los programas internacionales que afectan a la movilidad de estudiantes y docentes de la UPO
- ✓ Diseño y planificación de la gestión en materia de relaciones internacionales.
- ✓ Gestión de la búsqueda de socios para proyectos en programas internacionales del ámbito docente y formativo.

### d. Sede universitaria Olavide en Carmona

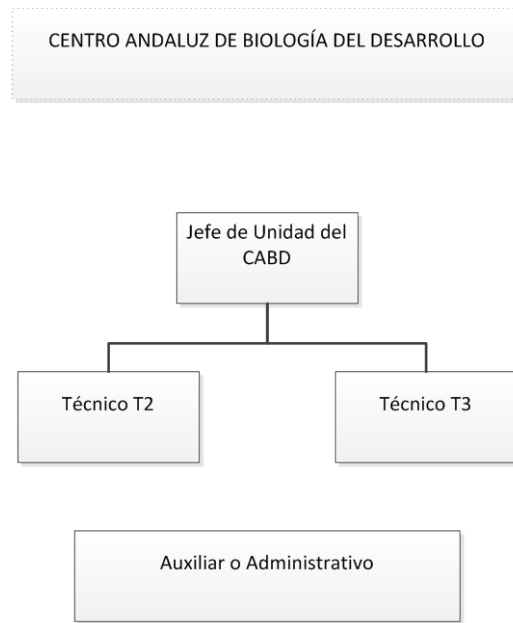
1 Jefe de unidad

- ✓ Administración de la sede universitaria.
- ✓ Gestión de los cursos que se imparten.
- ✓ Promoción y coordinación de la oferta formativa.



## 2. CENTROS DE INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA Y GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### a. Centro andaluz de biología del desarrollo (CABD)



- ✓ Gestión documental de proyectos UPO y CSIC.
- ✓ Gestión presupuestaria UPO y CSIC.
- ✓ Gestión RRHH UPO y CSIC.
- ✓ Gestión de residuos en el CABD.
- ✓ Apoyo a las actividades científicas organizadas por el CABD (gestión bibliotecaria, seminarios, jornadas, ...)
- ✓ Actividades complementarias (gestión espacios del CABD, adquisición material, ...)

### b. Oficina de transferencia de resultados de investigación (OTRI)

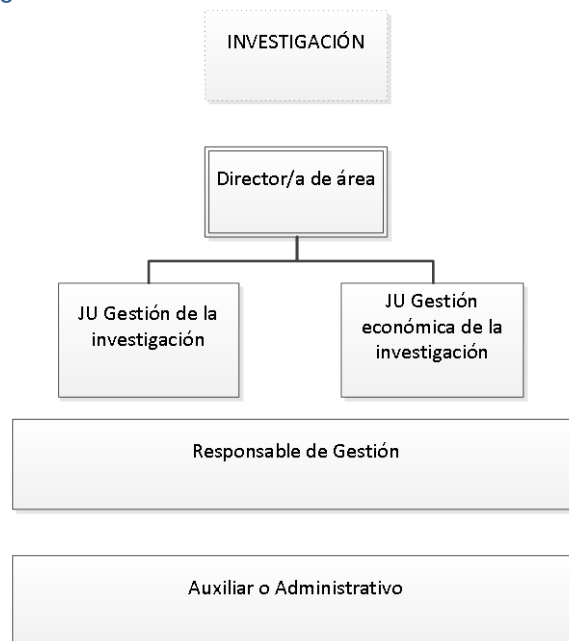
1 Titulado Superior (Subdirector de servicio)

1 Titulado Superior

- ✓ Promover y potenciar la relación entre la actividad investigadora y el entorno empresarial y social, facilitando la transferencia de los resultados generados por su comunidad científica, y prestando apoyo técnico a sus Grupos de Investigación en la captación de fondos, para el desarrollo de sus actividades de I+DT y de colaboración empresarial.



### c. Investigación



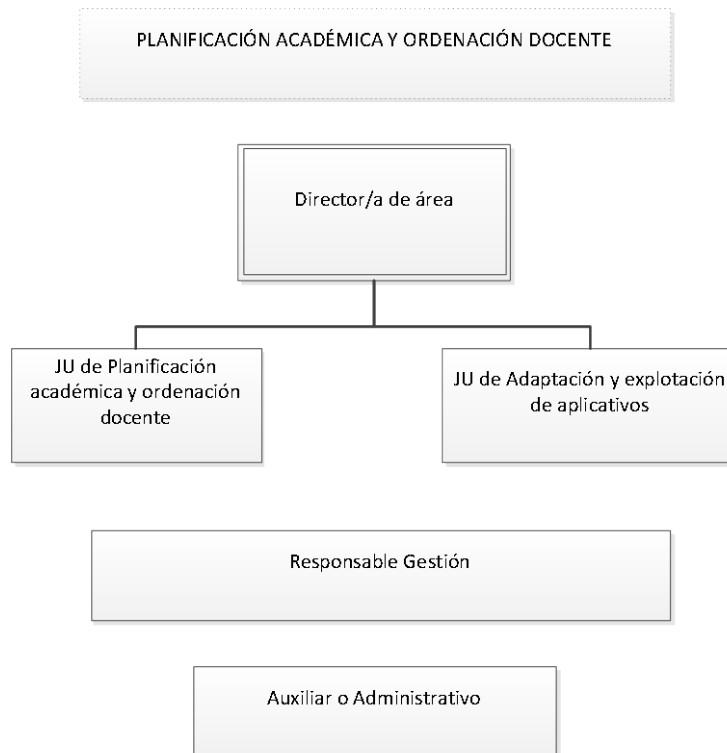
- ✓ Información, gestión, control y seguimiento de las convocatorias públicas y privadas de investigación.
- ✓ Gestión del gasto, pago y justificación sobre actividades I+D+i:
- ✓ Gestión de las estancias de investigación.
- ✓ Apoyo a la Comisión de Investigación UPO y al Comité Ético para la Experimentación Animal (CEEA).





### 3. ORGANIZACIÓN PDI Y PAS

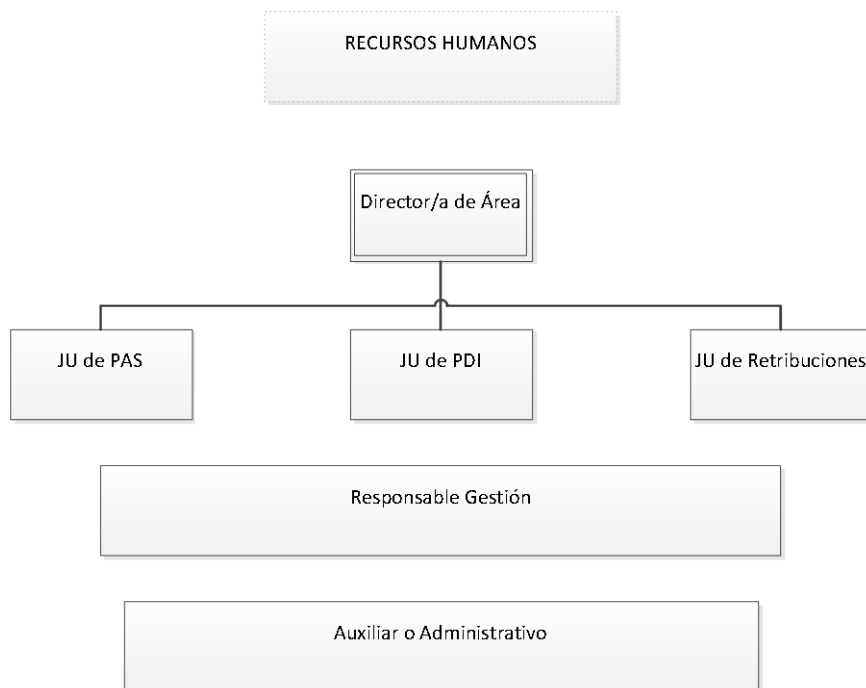
#### a. Planificación académica y ordenación docente



- ✓ Depuración y actualización POD.
- ✓ Actualización oferta académica, asignación carga docente, asignaturas, distribución de alumnos/grupos en asignaturas en UXXI.
- ✓ Tramitación de los Planes de estudios y sus modificaciones.
- ✓ Explotación del aplicativo, planificación de cursos, divulgación e información relativa a la propia aplicación.



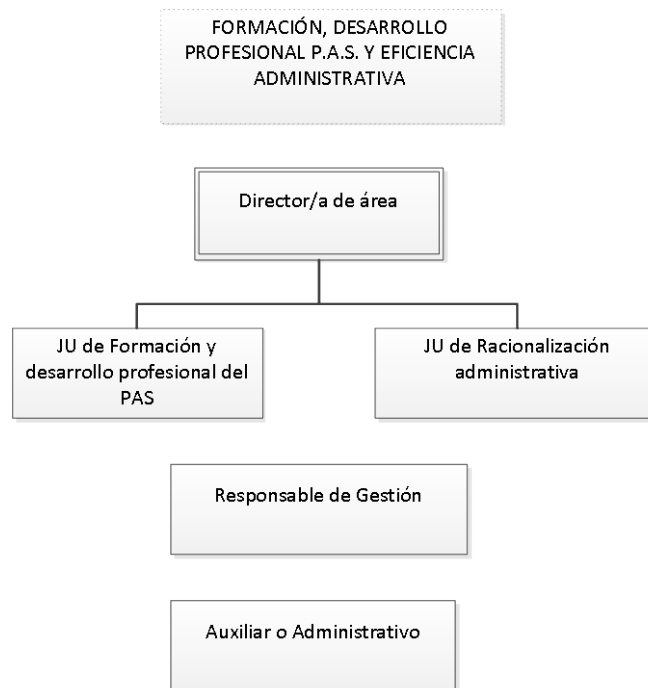
## b. Recursos Humanos



- ✓ Gestión del acceso al empleo de la UPO (PAS y PDI).
- ✓ Gestión de la vida administrativa y laboral y sus vicisitudes. Nombramientos, ceses, autorizaciones, reconocimientos, certificaciones, permisos, licencias, sanciones, cese de la actividad profesional.
- ✓ Gestión de las retribuciones y los pagos a la Seguridad Social o Mutualidad de Funcionarios.
- ✓ Acción Social.



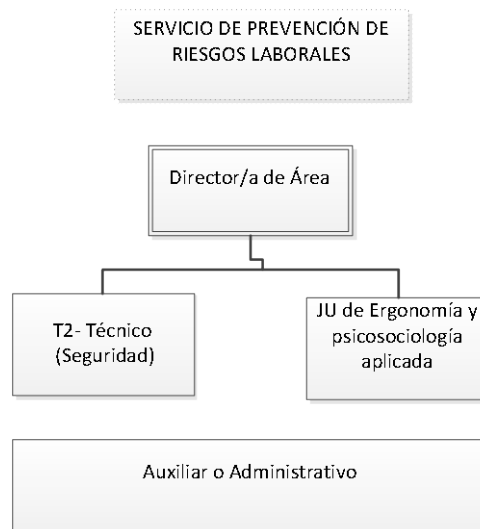
c. Formación desarrollo profesional y eficiencia adva.



- ✓ Gestión de las Acciones Formativas dirigidas al PDI y al PAS.
- ✓ Desarrollo profesional del PAS, promoción y provisión.
- ✓ Desarrollo de la planificación relativa a la Evaluación de las competencias y sus resultados y del desempeño del PAS.
- ✓ Análisis y control de procedimientos de gestión.
- ✓ Administración electrónica



#### d. Prevención de riesgos laborales

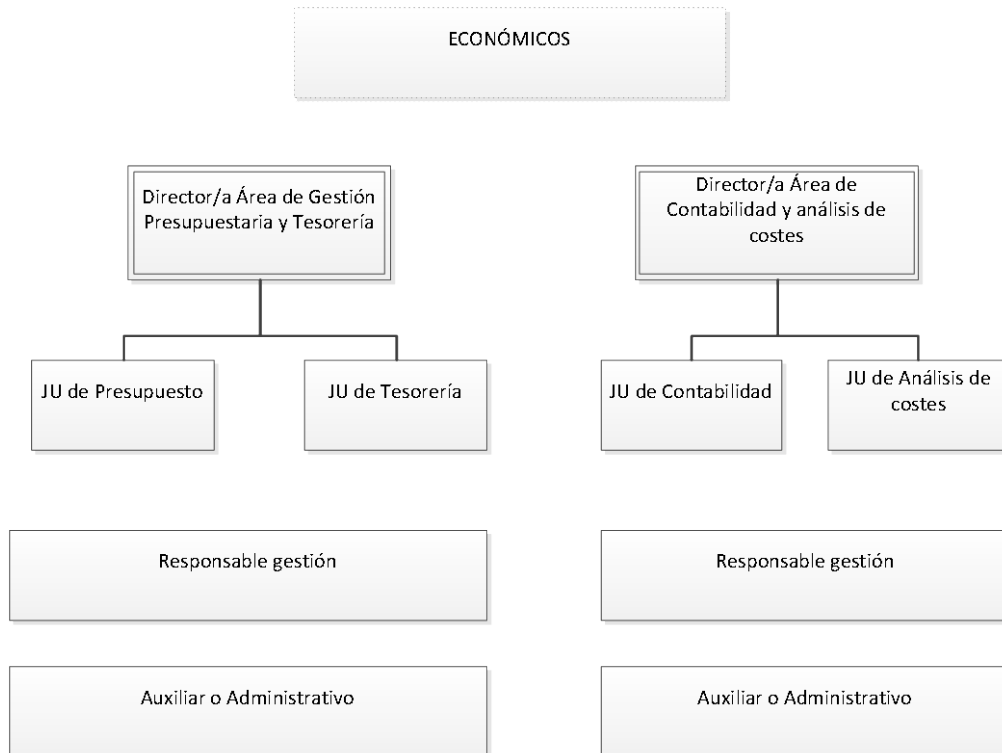


- ✓ Las propias del Servicio de prevención de riesgos laborales
- ✓ Programas de promoción de la salud
- ✓ Gestión de residuos.
- ✓ Gestión de las especialidades que asume la UPO en relación con la creación del Servicio de Prevención.



## SERVICIOS TRANSVERSALES

### e. Económicos



#### **Gestión Presupuestaria y tesorería:**

- ✓ Gestión de los ingresos, los gastos y la tesorería.
- ✓ Elaboración del presupuesto anual y de las cuentas anuales.
- ✓ Gestión de la justificación de subvenciones (excluidas las de investigación).
- ✓ Suministro de información presupuestaria a las Administraciones públicas autonómicas y estatales, así como a la comunidad universitaria.

#### **Contabilidad y Análisis de costes:**

- ✓ Gestión de la contabilidad patrimonial y financiera
- ✓ Puesta en producción de la contabilidad analítica.
- ✓ Análisis de costes de los servicios docentes y administrativos.
- ✓ Gestión del cumplimiento de las obligaciones fiscales de la Universidad.

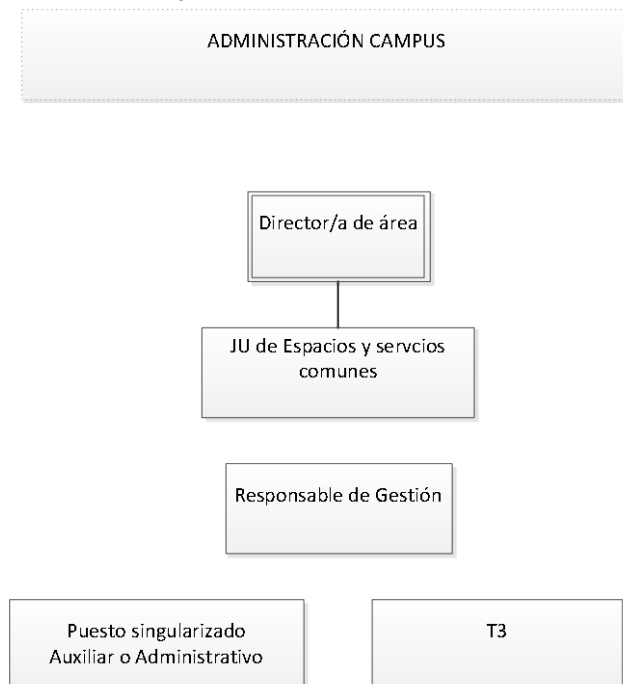


#### f. Contratación y patrimonio



- ✓ Tramitación y gestión de los expedientes de contratación administrativa excepto los contratos menores.
- ✓ Control y gestión del patrimonio y del inventario de la Universidad.

#### g. Administración campus

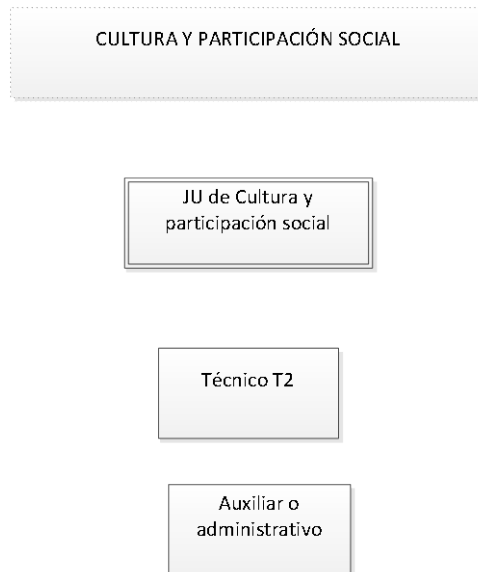


- ✓ Supervisión, seguimiento y control del servicio prestado por las empresas adjudicatarias de los contratos de servicios y de las pólizas de seguros.



- ✓ Custodia del llavero general de la Universidad.
- ✓ Gestión de compras centralizadas de abastecimiento común y almacén.
- ✓ Gestión de espacios comunes y asignación de espacios docentes.

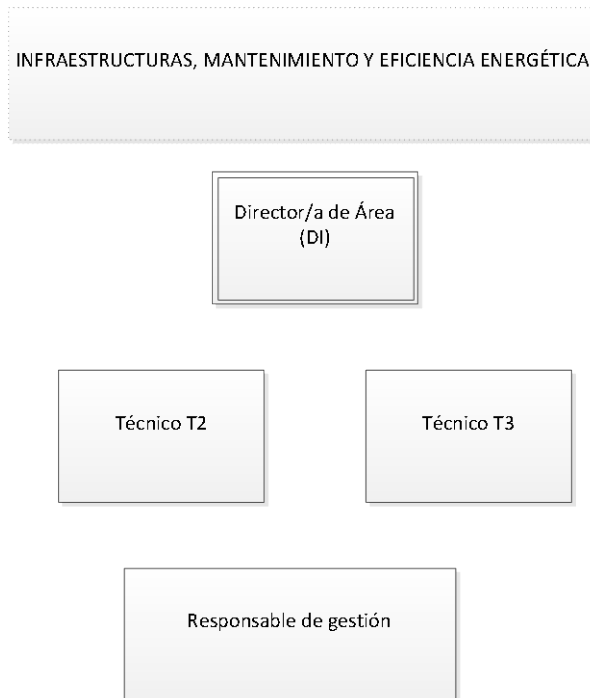
#### h. Cultura y participación social



- ✓ Promover actividades de formación, sensibilización, difusión y extensión que den satisfacción a la demanda social y cultural, de nuestra comunidad universitaria y de la sociedad.



i. Infraestructuras, mantenimiento y eficiencia energética

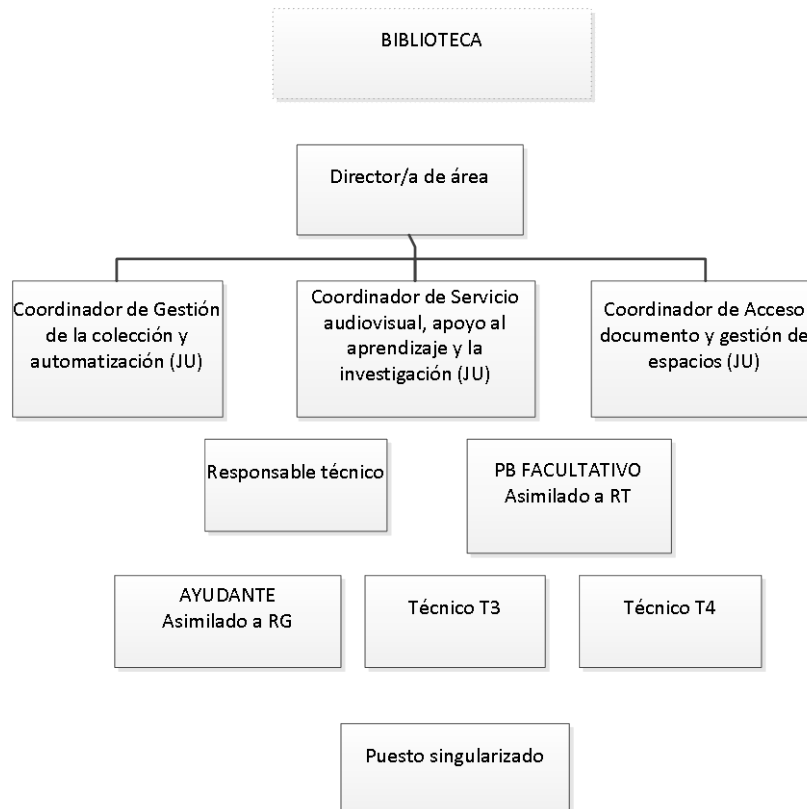


- ✓ Gestión mantenimiento y mejora de los recursos materiales relacionados con obras, mantenimiento de edificios e instalaciones, así como su explotación eficiente.





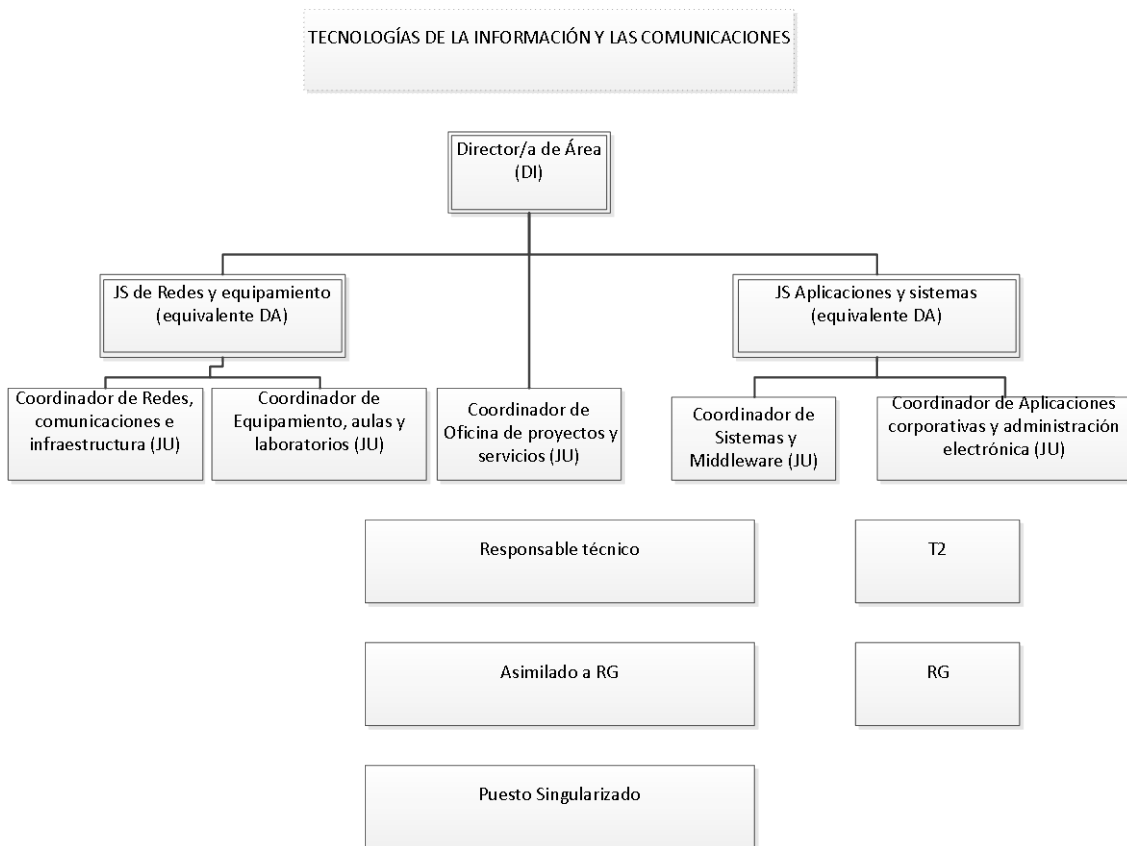
## j. Biblioteca



- ✓ Gestión de colecciones de recursos de información
- ✓ Prestación de servicios de préstamo y acceso al documento
- ✓ Apoyo al aprendizaje y la investigación:
  - Información y difusión
  - Formación de usuarios
  - Apoyo a la publicación digital
  - Soporte para la elaboración de objetos multimedia
- ✓ Gestión de los espacios, instalaciones y equipamientos de la Biblioteca



## k. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones



- ✓ Gestión y prestación de servicios TIC.
- ✓ Gestión de soporte a usuarios de servicios TIC.
- ✓ Gestión de las infraestructuras y de la seguridad de servicios TIC.
- ✓ Gestión de la política de desarrollo del Plan estratégico de Servicios TIC.



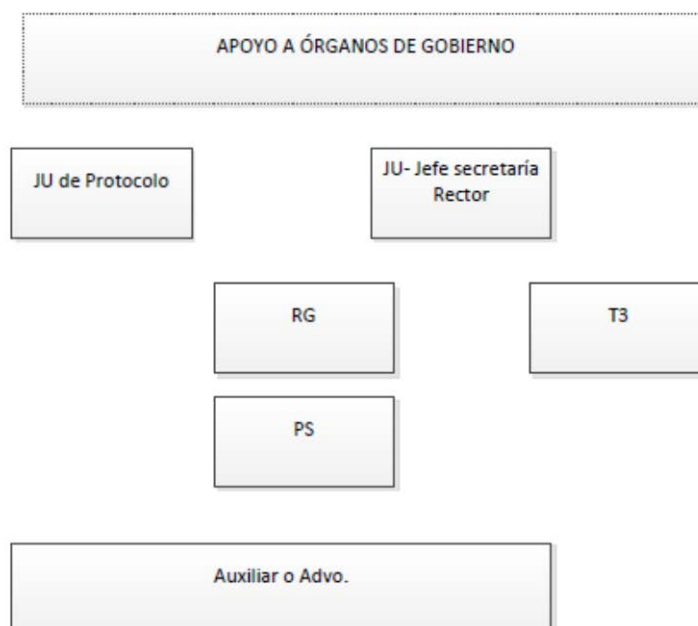
## I. Calidad



- ✓ Apoyo a la evaluación de la calidad institucional.
- ✓ Apoyo a la evaluación del profesorado.
- ✓ Apoyo al sistema de seguimiento y acreditación de los títulos.

## 4. ÓRGANOS DE GOBIERNO

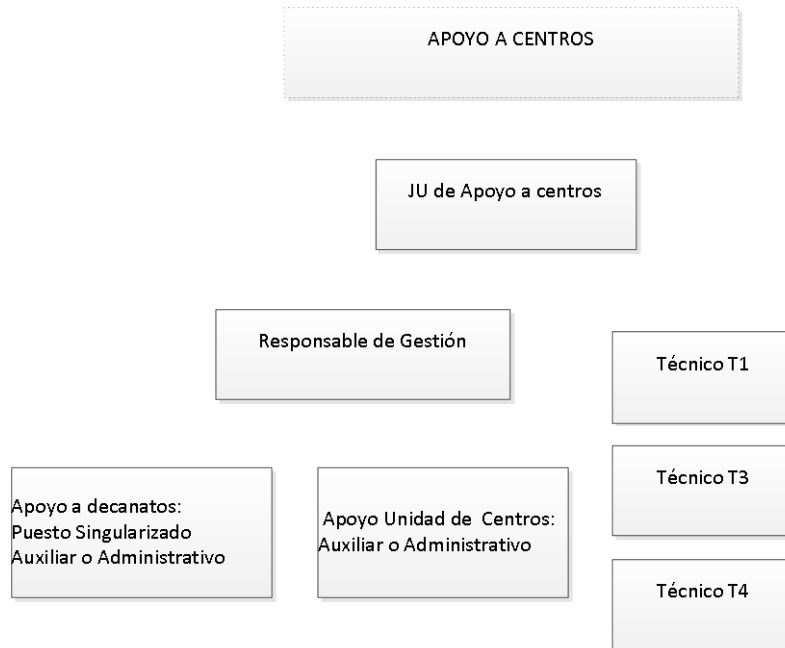
### a. Unidad de apoyo a órganos de gobierno





- ✓ Apoyar las actividades propias de los órganos de gobierno, Rector, Vicerrectores, Secretario General, Gerente, etc.

### b. Apoyo a centros



- ✓ Apoyo a la gestión administrativa de los decanatos.
- ✓ Apoyo a la gestión y organización de las actividades académicas y docentes propias de los órganos de gobierno de los Centros, como son TFG, movilidad, prácticas curriculares, horarios de las actividades docentes etc.

### c. Apoyo a dptos.





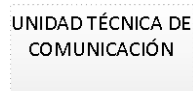
- ✓ Apoyo a la gestión económico-administrativa de los órganos de gobierno del departamento.

#### d. Asesoría jurídica



- ✓ Dirección, coordinación y desarrollo de la asistencia jurídica y la representación y defensa en juicio de la universidad.

#### e. Unidad técnica de comunicación



- ✓ Relaciones con los medios
- ✓ Gestión de la imagen de la universidad en las redes sociales
- ✓ Gestión de la comunicación externa/interna
- ✓ Comunicación comercial e imagen corporativa



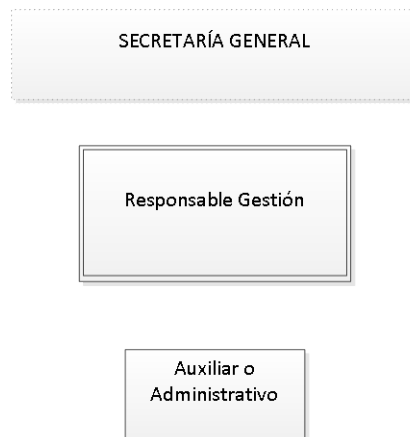
#### f. Gerencia

- Gerente.
- 2 Vicegerentes.

#### g. Consejo social

- 1 Responsable técnico
- 1 Responsable de gestión

#### h. Secretaría general



- ✓ Tramitación de Convenios de Colaboración no incluidos en el ámbito de las prácticas académicas.
- ✓ Publicaciones oficiales
- ✓ Apoyo a órganos colegiados (Claustro).

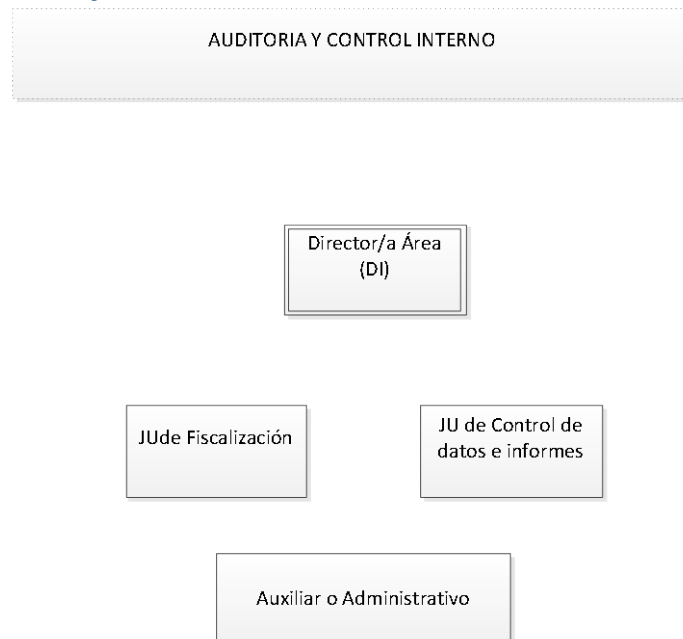
### 5. ÓRGANOS DE CONTROL INDEPENDIENTES

#### a. Defensoría universitaria

1 RG



## b. Auditoría y control interno



- ✓ Control datos institucionales
- ✓ Elaboración de informes
- ✓ Fiscalización interna del gasto

## c. Inspección de servicios.

1 Auxiliar o Administrativo



## A. ORGANIZACIÓN

Establecida la estructura organizativa en torno a los destinatarios de los servicios que prestamos y según la afinidad operacional de los procedimientos que se desarrollan en las Áreas y unidades establecidas, corresponde diseñar un sistema que permita el desarrollo de la actividad de forma eficiente con un enfoque de mejora continua. La mejora continua, no es otra cosa que dotarse de un proceso sistemático que permita gestionar esa mejora.

Para ello, se propone el siguiente modelo de gestión administrativa.

**Áreas-** A partir del trabajo en calidad ya desarrollado por las distintas Áreas, se trata de establecer lo que será la REDACCIÓN DEFINITIVA de la Cartera de Servicios que se prestan. El plazo previsto para esta actividad será establecido por la Gerencia.

La Cartera de servicios contiene la expresión de los servicios, y productos cuando proceda, técnicas o tecnologías, que se producen en la Administración y Servicios de la UPO y pretende mejorar el acceso de los usuarios a los mismos y que éstos obtengan una óptima atención.

La definición de la Cartera de Servicios, en cada caso, debe tener la consideración de servicios básicos y fundamentales para desarrollar la Misión de cada Área y se encuadran en los procesos definidos para la Universidad.

La Cartera de Servicios debe ser vista como la foto fija en un momento temporal, dado que por su naturaleza estará sometida a revisión y actualización sistemática.

La Cartera de Servicios alimentará la que debe ser la Carta de Servicios de la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla.

Dado que la Cartera de Servicios debe ser comunicada, se establecerán pautas de actuación a estos efectos.

Ejemplo de Cartera de Servicios del Área de presupuestos:

- *Gestión de los ingresos, los gastos y la tesorería.*
- *Elaboración del presupuesto anual y de las cuentas anuales.*
- *Gestión de la justificación de subvenciones (excluidas las de investigación).*
- *Suministro de información presupuestaria a las Administraciones públicas autonómicas y estatales, así como a la comunidad universitaria.*

**Áreas-** Establecida la cartera de Servicios, deberán ser identificados los diferentes procedimientos que se desarrollan para prestar la cartera de servicios definida. El plazo previsto para esta actividad será establecido por la Gerencia.

**Gerencia-** La Gerencia revisará la propuesta de procedimientos identificados en cada Área y de acuerdo con ésta, quedarán concretados los que deban ser desarrollados posteriormente.





**Gerencia-Áreas-** En el plazo que determine la Gerencia, se concertará un *compromiso de desempeño (CD)* entre la GERENCIA-ÁREAS, al objeto de concretar, los plazos que se estimen para documentar exhaustivamente los procedimientos concretados en el punto anterior.

**Área-** El Área, liderada por el responsable, deberá desarrollar los procedimientos conforme a las pautas que establezca la Gerencia al efecto, de manera que cada procedimiento se documentará de forma que, entre otras cosas, sirva de soporte para:

- Referencia para que las personas del Área puedan conocer cómo desarrollar el trabajo en cuestión.
- Competencias técnicas exigidas.
- Referencias normativas generales y en todo caso, las específicas.
- Criterios a aplicar en lo que resulte necesario.
- Listas de chequeo para el control de las actividades que lo precisen.
- A quién y cómo informar de lo que sea susceptible de esta acción.
- Conocer recomendaciones o buenas prácticas asociadas a las actividades que conformen el procedimiento.
- Errores documentados.
- Pautas de comportamiento relativas a la seguridad de la información
- Pautas para la fiscalización de los resultados de las actividades cuando se precise (financieramente).
- Criterios de ahorro energético y de consumibles.
- Pautas para la realización de auditorías cuando sea el caso.
- Indicadores asociados.
- Personas que participan y nivel de actividad (según tareas).

*(La estructura de los procedimientos será establecida por la Gerencia que asegurará sea conocida por los responsables, al objeto de que las sucesivas actualizaciones de procedimientos se adapten a la misma).*

**Gerencia-** En el plazo concertado en el CD, la Gerencia, con los apoyos que considere necesarios, evaluará el nivel de cumplimiento por parte de las áreas y los resultados obtenidos. Podrá establecer acciones correctivas o de mejora.

**Gerencia-Áreas-** Las Áreas, según los resultados obtenidos propondrán, a su vez, las acciones de mejora o correctivas que estimen y se establecerá un nuevo Compromiso de Desempeño.

**Gerencia-** La Gerencia en los plazos que se consideren pertinentes, evaluará los resultados del desarrollo del sistema en su conjunto e introducirá las acciones correctivas o de mejora que sean necesarias para:



- Cerrar el círculo de mejora continua.
- Trasladar los resultados al modelo de evaluación del Desempeño.
- Planificar las acciones que sean necesarias en los tres ámbitos del modelo establecido (Estructura, Organización y Políticas de personal).
- Disponer de un sistema documental que permita mejorar la identificación y elaboración de aquellos procedimientos susceptibles de ser incluidos en la oferta de la Administración electrónica en la UPO.
- Proporcionar resultados de la actividad a la sociedad, CA y Estado.

## RECURSOS

Al objeto de dotar al sistema de la necesaria eficiencia, está en fase de diseño una herramienta informática donde se puedan gestionar, la cartera de Servicios, la expresión documental de los procedimientos, así como la gestión de los sucesivos CD que sean necesarios establecer y en la medida de lo posible los complementos necesarios (auditorias, competencias, etc.) para que esta actividad principal se pueda realizar eficientemente.

Se pretende que ayude a automatizar lo más posible este modelo de gestión. Su entrada en funcionamiento se prevé en varias fases.

## PERSONAL NO ADSCRITO A ÁREAS

Para el personal no adscrito a Áreas concretas, como por ejemplo el personal de apoyo a departamentos, y otro personal que por la naturaleza de su actividad no pueda ser agrupado de manera análoga a la descrita anteriormente, la Gerencia concertará los compromisos de desempeño ad persona.

En el caso de los departamentos y los centros se podrá establecer un equipo de trabajo para diseñar la cartera de servicios y acordar los procedimientos que posteriormente serán documentados. El CD se establecerá entre la Gerencia y las personas destinadas en ellos. La participación en los equipos de trabajo deberá constar a los efectos de la Evaluación de Desempeño.

## LOS PROCEDIMIENTOS

La Cartera de Servicios se desarrolla y presta a través de la actividad profesional de las personas y que se materializa en actividades.

En una definición simple de procedimiento, podríamos concluir que se trata del documento que contiene la expresión de una serie de actividades, sucesivas o simultáneas en el tiempo, que consumen recursos para conseguir un fin común, así como la metodología precisa que se sigue para llevarlas a cabo.



Dada la variedad y naturaleza de los procedimientos, deberán ser las Áreas las que propongan, justificadamente, los que deban ser documentados. La propuesta deberá ser validada por la Gerencia y finalmente se concretará en el Compromiso de desempeño.

Siguiendo con el ejemplo anterior, podrían ser documentados los siguientes procedimientos:

- *Procedimiento de elaboración del presupuesto (incluida su aprobación)*
- *Procedimiento de elaboración de las cuentas anuales*
- *Procedimiento para la justificación de las subvenciones que recibe la UPO*
- *Procedimiento para la elaboración y comunicación de la información contable y presupuestaria de la UPO(transversal)*
- *Procedimiento para el control de la contabilidad financiera y analítica*

Aprovechando la facilidad que nos proporcionará disponer de una herramienta que nos apoye en la tarea de documentación, seguimiento y control de los procedimientos, se concretarán un número mayor de aspectos sobre el procedimiento que los necesarios estrictamente para la publicación del mismo, tal como lo conocemos en el ámbito de los sistemas de gestión de la calidad habituales, por lo que, la aplicación recogerá de manera automática los que se determinen y podrá generar el documento público a los efectos del sistema de gestión. El resto de ítems deben ser considerados necesarios para el control del procedimiento.

## ESTRUCTURA Y CONTENIDO

Sin pretender ser concluyentes, los procedimientos deberán contener, siempre que proceda, la siguiente información:

### A. Sobre el desarrollo del procedimiento

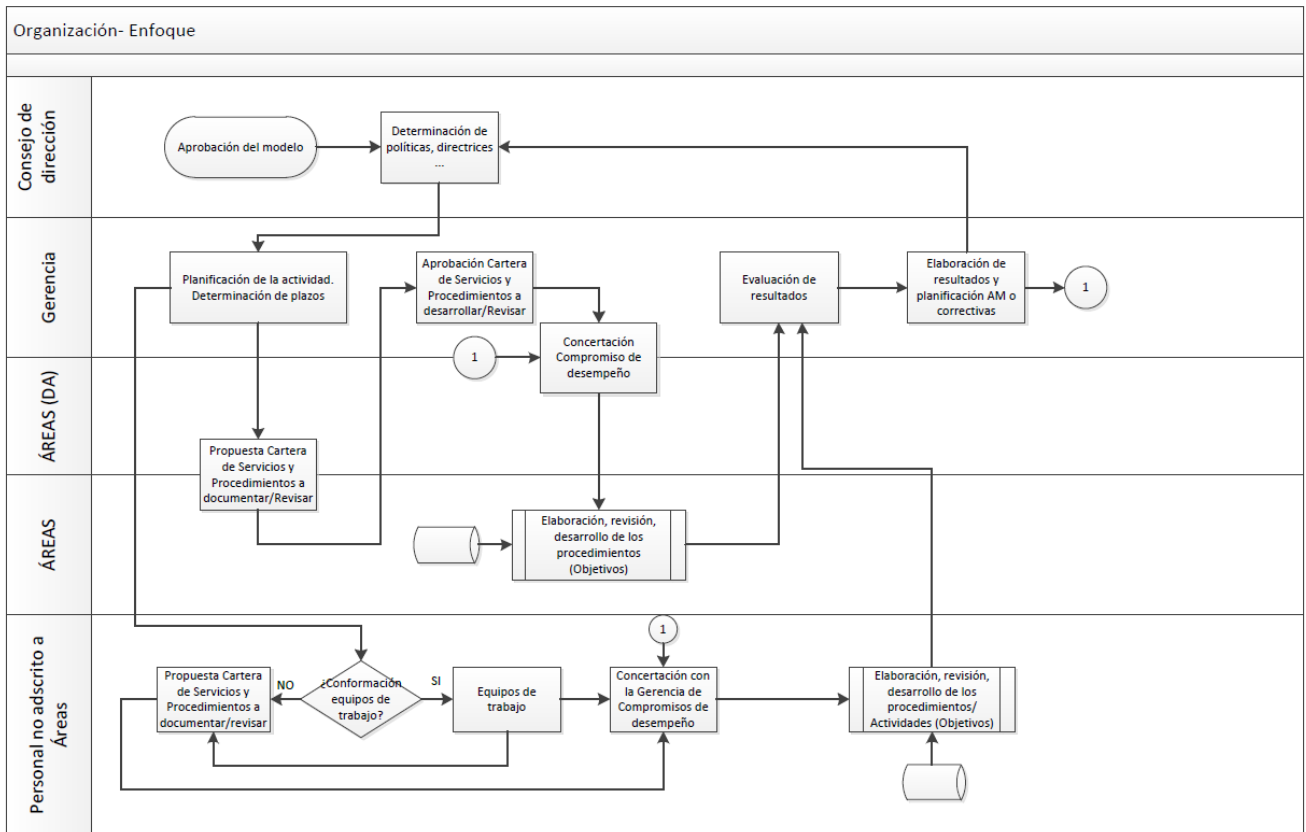
1. INTRODUCCIÓN.
2. OBJETO Y ALCANCE.
3. DEFINICIONES.
4. NORMATIVA Y DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA (*Al menos la específica*)
5. SEGURIDAD INFORMÁTICA. (*Indicar las medidas que se adoptan para cumplir con la política de seguridad, protección de cuentas de usuario y claves de acceso, copias de respaldo para los ficheros que se manejan y que no se encuentran almacenados en los servidores del SIC, personas responsables etc.*)
6. SEGURIDAD DE LOS DATOS PERSONALES (*Indicar si el procedimiento trata datos de carácter personal y las medidas que se adoptan para su protección, incluyendo lo que se hace con los documentos y expedientes en formato papel, su localización, custodia y medidas de seguridad*).
7. INFORMACIÓN PARA OTRAS AUTORIDADES DE GESTIÓN. (*En el caso de que el procedimiento desarrolle actividades cuya responsabilidad de control resida en otra Área de la universidad, incluso otros organismos públicos, se deberán reflejar los documentos a considerar (vigentes) o los criterios a tener en cuenta que se adoptan en este aspecto. Informes de resultados, documentos intermedios, etc.*) Ejemplo. La tramitación de la concesión de ayudas al estudio. La tramitación de una factura. La justificación de una subvención.



8. REQUISITOS (*Detalle de los requisitos que deben cumplir los usuarios, solicitantes, etc., en relación con el procedimiento en cuestión, cuando proceda*). Ejemplo: requisitos para obtener una ayuda al estudio, quedar matriculado en una titulación, etc.
9. COMPROMISOS. (*Cuando sea el caso a lo que deben comprometerse los usuarios o personas en el alcance del procedimiento*). Ejemplo: A devolver un libro que se ha prestado, a presentar un documento en un plazo, etc.
10. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO (*Indicar la secuencia de actividades y las alternativas de progreso, los hitos relevantes, en definitiva, cómo se desarrolla el procedimiento al mayor detalle posible.*) Por ejemplo, si se trata del procedimiento de gestión de becas, se deberá indicar como se recepcionan las solicitudes, documentación a chequear, aplicación informática que se usa, criterios de concesión, control posterior si lo hubiere, etc.  
Este apartado podrá ser estructurado a criterio de los profesionales responsables, en capítulos, apartados, etc. El objetivo es que sea entendible y útil.
11. COMUNICACIONES INTERNAS (*El desarrollo del procedimiento generará interacción con otras Áreas de la UPO. Se deberán indicar de qué tipo de interacción, si se trata de un informe, una solicitud de acción, una información concreta, etc., así como la forma de dar traslado de la misma y control posterior de esa actividad*).
12. DOCUMENTACIÓN Y MODELOS (*Se deberán relacionar el inventario de formatos y modelos incluidos en el alcance del procedimiento.*) Ejemplo modelo de comunicación de subsanación, actas, etc.
13. CONTROL DE VERSIONES (*Se pretende que este control sea realizado de forma automática por la aplicación que de soporte a esta actividad*)
14. FLUJOGRAMA

#### **B. Sobre el control del procedimiento.**

1. Relación de personas del Área que intervienen directamente en el procedimiento y qué cometido desarrollan.
2. Competencias técnicas requeridas según actividad a desarrollar.
3. Cuando sea el caso, documentación de errores producidos y medidas correctoras aplicadas.
4. Buenas prácticas identificadas.
5. Metodología de trabajo y coordinación interna en el Área, para asegurar que las personas que participan del desarrollo del procedimiento mantienen el conocimiento operacional preciso del mismo.
6. Medidas adoptadas para asegurar el ahorro energético y de materiales.
7. Relación de indicadores asociados, responsables de medición, fuentes de datos, periodicidad etc...





## B. PERSONAS

El nuevo modelo de gestión de las personas que se propone, busca dotar de coherencia a la estructura propuesta, así como al nuevo enfoque en el modelo de gestión administrativa.

### 1. *Participación y aprovechamiento de la capacidad innovadora de las personas:*

Disponer de un sistema estructurado que permita mejorar sistemáticamente el servicio que se presta a través de los procedimientos de gestión, implica necesariamente la aportación de las personas que intervienen y que participan de esa mejora.

Por lo tanto, la participación de las personas en la gestión de los procedimientos provoca, de una manera natural y espontánea, que sus aportaciones, cuando se estiman, ayuden a mejorar los procedimientos, pero de una forma no sistemática. Por lo tanto, no debe ser ésta la única vía de participación de la que los profesionales dispongan.

Además de esa forma de participación prevista y evaluable a través de los resultados obtenidos por la actividad profesional, se pretende establecer un canal permanente, que permita a cualquier profesional aportar nuevas ideas de mejora, fomentando la creatividad, a través de la formalización de proyectos de innovación en la gestión, justificados, con estimación económica, con objetivos y recursos claros, que una vez evaluados resulten viables y oportunos. Los proyectos seleccionados recibirán el reconocimiento que se prevea por tan valiosa aportación.

La gerencia se compromete a adoptar las medidas necesarias para aprovechar, siempre que sea posible, las ideas aportadas y promover su implantación. El autor/res recibirá el reconocimiento oportuno y constará como resultados de su evaluación individual.

Se pretende aplicar, en lo que resulte adecuado la Norma UNE 166001 del 2006, Gestión de la I+D+i: Requisitos de un proyecto de I+D+i.

### 2. *Formación:*

Diseñar los planes formativos en coherencia con las competencias técnicas a desarrollar. Para ello contamos ahora con una fuente de información pertinente, obtenida a través de la formalización de los procedimientos de gestión, donde quedarán reflejados las necesidades de conocimientos y habilidades precisas para poder participar de ellos.

Recientemente se ha realizado una experiencia de resultados muy positivos, de carácter participativo, de cara a la nueva convocatoria de promoción interna del subgrupo de clasificación de funcionarios C2 a C1. Tanto los responsables como los interesados han tenido la oportunidad de participar y opinar sobre lo que a su juicio resultaría más provechoso para programar una actividad formativa, de cara a la promoción interna.

### 3. *Modelo de evaluación del desempeño, acorde con la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados.*



Se trata de establecer un sistema que permita evaluar tanto a los grupos de personas, como a éstas individualmente. Para ello, se propondrá un modelo que sienta las bases, acote y concrete los posibles aspectos a evaluar.

Los Compromisos de Desempeño que se formalicen con las Áreas, apoyarán la obtención de resultados objetivos a considerar, como por ejemplo el nivel de participación individual en los procedimientos en los que se participa, el nivel de competencias técnicas y su desarrollo, los comportamientos previstos según la descripción de puestos tipo, entre otros.

Por otra parte se propondrán otros criterios de evaluación, como pueden ser los relacionados con la participación en actividades Ad hoc, independientemente de que no guarden relación con los puestos de trabajo que se ocupan, pero que sean declaradas de interés estratégico para la UPO, la ya mencionada participación en proyectos de innovación en la gestión, siempre que sean declarados pertinentes, aunque no lleguen a ser materializados, etc. en resumen se pretende poner en valor y dar reconocimiento a las personas que efectivamente aporten más al sistema, que la mera dedicación al puesto de trabajo.

Con este diseño, contamos ya con una red de aspectos evaluativos objetivados en su mayoría, que nos permitirán aproximarnos al concepto de evaluación del desempeño como un todo profesional, que verdaderamente permita discriminar los resultados de los profesionales de una forma adecuada. Actualmente no se cuenta con un modelo que permita discriminar objetivamente. La participación y colaboración de los representantes de los trabajadores es imprescindible en este cometido.

Cabe señalar que todo ello permitirá otorgar el debido reconocimiento institucional a los destacados.

#### **4. Análisis de cargas de trabajo.**

Al objeto de afinar en la planificación anual y en la provisión de recursos, se avanzará en el diseño de un modelo de evaluación de cargas de trabajo.

Se tratará de identificar unidades de trabajo/tiempo estimado de ejecución, que permitan asignar recursos en aquellas actividades susceptibles de ser analizadas de esta forma.

#### **5. Teletrabajo.**

En el contexto del desarrollo de los procedimientos de gestión, se podrán establecer qué actividades son susceptibles de ser desarrolladas en la modalidad de teletrabajo y por lo tanto establecer los requisitos para su puesta en marcha.

### **C. ACCIONES COMPLEMENTARIAS**

Una vez aprobado el modelo íntegro, Estructura, Gestión y Personas, la Gerencia deberá revisar, adaptar y negociar la normativa de la UPO aplicable a las personas, al objeto de dotar de coherencia el sistema propuesto, respetando en todo caso la jerarquía normativa autonómica y estatal.



También deberá desarrollar los procedimientos que contempla este documento:

- Plan de formación y evaluación de competencias.
- Procedimiento para el diseño, desarrollo y mejora continua de los procedimientos en el ámbito de la Administración y Servicios.
- Procedimiento para la participación en innovación en gestión.
- Procedimiento para la evaluación del desempeño del PAS.
- Modelo de análisis de cargas de trabajo.
- Directrices para la aplicación del teletrabajo.

#### **D. RENDICIÓN DE CUENTAS**

Anualmente se revisarán los resultados proporcionados por cada uno de los sistemas aquí contemplados y se detallarán en un documento, donde se establecerán las áreas de mejora necesarias y/o acciones correctivas, así como los responsables de su implementación para asegurar que se revisa y actualiza el sistema global aquí propuesto.

#### **E. DESPLIEGUE Y CONSENSO DE LA PROPUESTA**

Tanto la estructura como el modelo organizativo y de Recursos Humanos contenido en este documento, han sido públicos a través de la web de la Gerencia, comunicados y debatidos en sesiones presenciales a todas las partes afectadas. En concreto, se han celebrado reuniones presenciales con los siguientes colectivos:

- Consejo de Dirección
- Decanos y Directores de Centro
- Directores de Departamento
- Junta de Personal
- Comité de empresa
- Plataforma intersindical
- La totalidad del Personal de Administración y Servicios de la UPO

Se han recibido sugerencias y propuestas que en la medida de lo posible han sido incorporadas a este documento final.





## F. CONCLUSIONES

1. La nueva estructura orgánica, en coherencia con la cartera de servicios establecida, simplificará la actividad administrativa al concentrar la prestación de servicios evitando posibles duplicidades. También permitirá analizar y en su caso adoptar decisiones para la posterior planificación de políticas de personal.
2. La generalización de los actuales puestos de Responsable de Oficina a Responsable de gestión, optimizará la distribución de las tareas y funciones en cada Área, proporcionando a los Responsables Tácticos y operativos de primer nivel herramientas y recursos para una gestión eficaz. Por otra parte, simplificará notablemente los procedimientos administrativos orientados a la movilidad del personal.
3. Dotar a la Administración y Servicios de la UPO de un modelo organizativo común con enfoque a la gestión eficiente y mejora continua de los procedimientos que nutren directamente la prestación de servicios a los usuarios, es clave para la simplificación administrativa, la concreción de las actividades a desarrollar por las personas que las realizan y formalizar el conocimiento de la organización.  
Permitirá la introducción de cualquier nuevo requerimiento funcional de una forma natural y normalizada en toda la Administración.
4. Como consecuencia de todo lo anterior la planificación ejecución y control de las políticas de Recursos Humanos se vincularán a las necesidades reales de la organización, eliminando otros factores de distorsión. Decisiones basadas en datos y aprendizaje común.
5. Desde el punto de vista de las personas, esperamos una mayor implicación y sobre todo más motivación como consecuencia de un mejor conocimiento y control de lo que se espera de cada profesional, así como de la posibilidad real de compartir el conocimiento a todos los niveles.
6. El coste asociado a esta reorganización es asumible y no implica la necesidad de incorporar nuevos efectivos.
7. Con este modelo organizativo, la UPO tomará una posición de ventaja en lo que a la rendición de cuentas a la sociedad se refiere.

## G. DEFINICIONES

**Carga de trabajo:** Desde el punto de vista ergonómico, se podría definir como el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que está sometido un trabajador durante su jornada laboral. En nuestro contexto, se pretende analizar, para aquellas actividades susceptibles de ello, la metodología seguida para el desarrollo de las tareas necesarias para la prestación eficiente del servicio, al objeto de establecer estándares de rendimiento que permitan realizar una planificación acertada de los recursos humanos.

**Cartera de Servicios:** La Cartera de servicios contiene la expresión de los servicios, y productos cuando proceda, técnicas o tecnologías, que se producen en la Administración y Servicios de la UPO y pretende mejorar el acceso de los usuarios a los mismos y que éstos obtengan una óptima atención.



**Compromiso de desempeño:** Se asimila a objetivo. Se trata de un compromiso, obligación u objetivo que asumen las personas una vez acordado con los responsables que procedan en cada ámbito. Su cumplimiento será objeto de medida en la evaluación del desempeño de las personas.

**Evaluación del desempeño:** Metodología para medir la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados. Puede ir o no ligada a la consecución de retribuciones condicionadas.

**Procedimiento:** Documento que contiene la expresión de una serie de actividades, sucesivas o simultáneas en el tiempo, que consumen recursos para conseguir un fin común, así como la metodología precisa que se sigue para llevarlas a cabo.

**Proceso:** Según la norma ISO 9000:2005 un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Teletrabajo:** El teletrabajo es una nueva modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial basada en las tecnologías de la información que posibilita que los empleados de una organización puedan realizar parte de su jornada desde su domicilio particular. (*Manual para la implantación de programas piloto de teletrabajo en la Admón. General del Estado. Ministerio de Administraciones Públicas*)