



## PROTOCOLO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PAS DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, COMPONENTE INDIVIDUAL.

- I. OBJETIVOS
- II. MODELO
- III. PROTOCOLO EVALUACIÓN COMPONENTE OBJETIVOS DE LA UNIDAD FUNCIONAL. (HOJA DE RUTA 2015)
- IV. PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DEL COMPONENTE INDIVIDUAL

### I. OBJETIVOS:

Los resultados de un sistema de evaluación del desempeño se estructuran en función del destinatario de dicho sistema, siendo éstos, la organización, los evaluadores y los evaluados.

Así, la finalidad para cada uno de los destinatarios del sistema de evaluación sería:

Para la organización:

- Establecer un estilo de dirección corporativa y homogénea.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos.

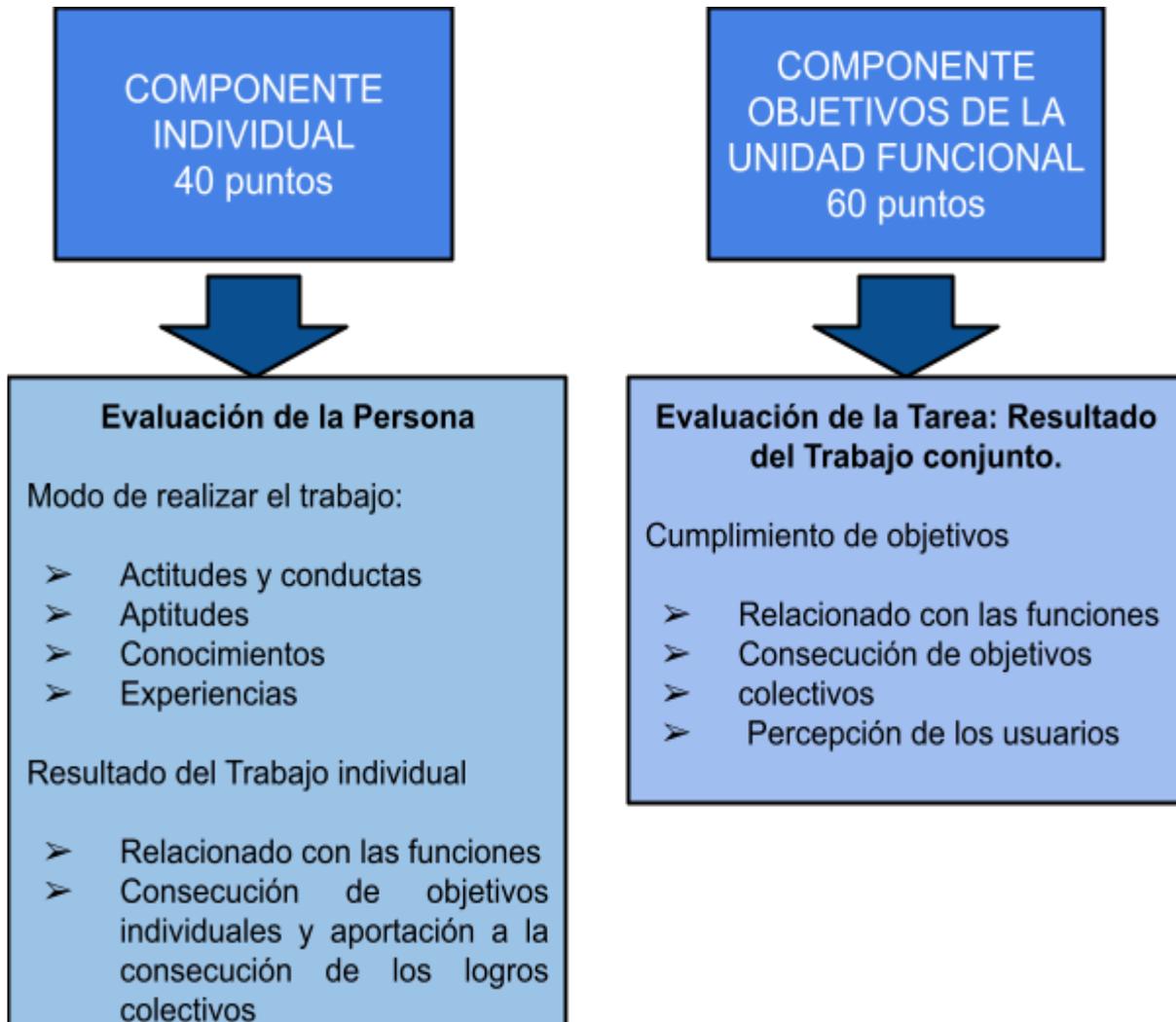
Para los evaluadores:

- Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.
- Dar valor a la actividad de los evaluados comunicándoles sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.
- Informar a los evaluados sobre los objetivos, prioridades y métodos para el correcto desarrollo de su puesto de trabajo.
- Mejorar la equidad a través del reconocimiento de los esfuerzos personales.

Para los evaluados:

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con sus superiores a través del proceso de participación.
- Contar con información sobre cómo se percibe y valora su trabajo.
- Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su desempeño.
- Conocer los objetivos esperados y los parámetros con los que se va a valorar su trabajo participando en su definición y mejora.

## II. MODELO:



**EVALUACIÓN DEL COMPONENTE INDIVIDUAL:** Se realizará, anualmente, por el superior jerárquico de la persona a evaluar.

**EVALUACIÓN DEL COMPONENTE DE OBJETIVOS DEL SERVICIO/UNIDAD:** Se articula a través del seguimiento coordinado por la Vicegerencia de Organización de los Servicios, en función del conjunto de indicadores objetivos, definidos para cada anualidad en los distintos Pactos por la Mejora, para cada uno de los servicios o unidades de la UMA. Esta planificación se hace mediante la Hoja de Ruta Objetivos 2015 y el Pacto por la Mejora firmado por cada Unidad Funcional..



### III. PROTOCOLO EVALUACIÓN COMPONENTE OBJETIVOS DE LA UNIDAD FUNCIONAL.

#### HOJA DE RUTA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL PACTO POR LA MEJORA DE CADA UNIDAD FUNCIONAL PARA EL AÑO 2015.

##### PRIMERO

El objetivo de la presente Hoja de Ruta, es seguir facilitando los procesos de acreditación institucional en el entorno del Espacio Europeo de Educación Superior, en especial en los aspectos propios de la gestión de las actividades universitarias.

Igualmente, tiene como objeto dar fiel cumplimiento al Acuerdo sobre el Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía, suscrito entre éstas y las organizaciones sindicales más representativas, así como cumplir con el pacto por la mejora de cada unidad funcional.

Con el despliegue del Pacto por la Mejora, se pretende valorar e incentivar, con la máxima objetividad la contribución del PAS a la mejora continua de los servicios, así como el especial rendimiento, la actividad extraordinaria, el interés y la iniciativa con que el personal de Administración y Servicios de las Universidades Públicas de Andalucía desempeñen sus funciones, de conformidad con lo establecido en el Acuerdo IV de los Acuerdos de Homologación de fecha 24 de julio de 2003.

Las acciones contenidas en este Pacto, no pueden ser ajenas a las medidas establecidas el Plan Económico-Financiero de Reequilibrio de la Junta de Andalucía, aprobado por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, ya que dedica un capítulo diferenciado a las Universidades, como parte integrante del denominado “sector público andaluz”, contemplando que en el ámbito de las Universidades Públicas se prevé adoptar medidas de carácter normativo que mejoren el seguimiento y el control del gasto, a la par que faciliten un plan de ahorro, así como dar cumplimiento a las normas establecidas por el Gobierno de España.

Estableciendo una serie de actuaciones que afectan al ámbito presupuestario y del control del déficit y otras actuaciones que inciden en la generación de un plan de ahorro que induzca una mejora sustancial de la eficiencia en la gestión del gasto.

Para cumplir con estas premisas, debemos actuar coherentemente y buscar siempre la eficiencia de nuestras actuaciones, es decir cumplir con nuestras funciones al menor coste posible. Creemos que tenemos margen para mejorar nuestra forma de trabajar, eliminando trámites innecesarios apoyándonos en las nuevas tecnologías, reduciendo las cargas administrativas que sufren nuestros usuarios y usuarias.

**Tras la consecución de los objetivos del primer, segundo, tercer y cuarto nivel organizativo del CPMYCS por parte de la UF, es necesario mantener el Sistema de Gestión de la Calidad definido e implantado (procesos, objetivos, indicadores, Cartas de Servicios, etc.). Seguir desplegando las acciones de mejora identificadas en los procesos de Autoevaluación EFQM de la propia UF o de los proyectos institucionales del Área de Administración y Servicios (Plan Estratégico, Contrato Programa Junta de Andalucía, Evaluación global EFQM) y proceder a la Evaluación del Desempeño.**

##### SEGUNDO

Que es necesario que los compromisos de este Pacto, sean conocidos por los miembros de la Unidad Funcional y el resto de la Comunidad Universitaria. Para ello todos los miembros de cada unidad funcional deben de firmar el siguiente pacto. **FECHA LÍMITE 31 DE MARZO.**

##### TERCERO

Que los compromisos de este Pacto, se dirigen hacia la consecución de los objetivos concretos y acciones que se

encuadran en las principales líneas estratégicas de la actividad universitaria, además de aquellos aspectos generales de funcionamiento derivados de la aplicación de la normativa que les afecta.

#### CUARTO

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA UNIDAD FUNCIONAL A CUMPLIR DURANTE EL AÑO 2015, Y LA PUNTUACIÓN MÁXIMA A OBTENER PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

OBJETIVO	INDICADOR	Máxima	¿QUE TENGO QUE HACER?
Cumplimiento de las metas y compromisos adquiridos en los <b>Indicadores de Gestión</b> , de las <b>Cartas de Servicios</b> . <u><a href="#">Estas metas u objetivos debe de tener la aprobación del Responsable del Consejo de Dirección con competencias (Vicerrector/a, Secretario General o Gerente, según el caso) en la Materia.</a></u>	Registros en ISOTOOLS Memoria de Resultados	25	Trabajar para cumplir con los Procesos Claves, plazos establecidos y los compromisos adquiridos en la Carta de Servicios y medir los indicadores asociados a estos procesos y compromisos. <a href="https://uma.isotools.org">https://uma.isotools.org</a>
<b>RESOLVER EN TIEMPO Y FORMA EL 100% DE LAS QUEJAS RECIBIDAS DURANTE EL AÑO Y QUE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO SUPERE EL 3.</b>	Registros del programa informático que gestiona las quejas y sugerencias.	15	Consiste en resolver las quejas recibidas durante el año. Es decir responder a nuestros usuarios y usuarias intentando resolver sus dudas o quejas. En aquellas que se repiten, sería necesario replantearse el proceso que genera la queja reiterativa.
<b>PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS UNIDADES FUNCIONALES.</b> Que permitan al menor coste posible, obtener mejoras en cualquier ámbito de impacto en nuestros usuarios/as y que colaboren un número importante de nuestros trabajadores. Este proyecto, se debe presentar en alianza con otra Unidad Funcional.	Registro en ISOTOOLS del proyecto a implementar.	10	Para facilitar esta tarea se ha diseñado un <u><a href="#">Plan de Innovación en la Gestión Universitaria.</a></u>  Desde la Gerencia, se establecerá la <u><a href="#">formación/orientación</a></u> para aquellas personas/equipos que estén interesadas en presentar este tipo de proyectos de innovación.  En el mes de abril se celebrarán unas jornadas destinadas a conocer proyectos de innovación en la gestión pública.  Estas propuestas presentadas en un formulario dentro de la aplicación <u><a href="#">ISOTOOLS denominado Proyectos de Innovación en la Gestión,</a></u> serán valoradas y estudiadas por un comité de expertos.  En el supuesto de que esta propuesta sea seleccionada para desarrollarse. Los integrantes de los equipos que tengan que trabajar en estos proyectos tendrán asignadas 100 horas de formación para desarrollar estos trabajos y se asignará los

			recursos necesarios para poder implementar este proyecto.
Colaborar activamente en aquellos procedimientos y acciones, que sean de nuestra competencia para apoyar el <b>Sistema de Gestión Medioambiental</b> .	Informe de colaboración y cumplimiento de indicadores emitido por el Servicio de Campus y Sostenibilidad	2,5	Desde el Vicerrectorado de Campus y Sostenibilidad, se remitirá las instrucciones oportunas para cumplir con este objetivo. Podéis consultar la página web <a href="http://www.sga.uma.es">www.sga.uma.es</a>
Colaborar activamente en aquellos procedimientos y acciones, que sean de nuestra competencia para apoyar el <b>Plan de Prevención de Riesgos Laborales</b> .	Informe de colaboración y cumplimiento de indicadores emitido por el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales.	2,5	Podéis consultar las instrucciones necesarias para cumplir con este objetivo. <a href="#">Ver instrucciones</a>
Colaborar activamente en aquellos procedimientos y acciones, que sean de nuestra competencia para apoyar el <b>Plan de Igualdad de Oportunidades</b> .	Informe de colaboración y cumplimiento de indicadores emitido por la Unidad de Igualdad.	2,5	Desde la Unidad de Igualdad se pondrán en contacto con cada responsable y se concretará el cumplimiento de este objetivo. <a href="#">Ver presentación</a>
Colaborar activamente en aquellos procedimientos y acciones, que sean de nuestra competencia para apoyar el <b>Plan de Responsabilidad Social</b> .	Informe de colaboración y cumplimiento de indicadores emitido por el Servicio de Calidad y Planificación Estratégica y Responsabilidad Social.	2,5	Desde el Servicio de Calidad, PE Y RS, se pondrán en contacto con cada responsable y se concretará el cumplimiento. <a href="#">Ver documentación</a>

Si tenéis alguna duda sobre algunos de estos puntos, sólo tenéis que enviar un correo a [vicegerenciaorg@uma.es](mailto:vicegerenciaorg@uma.es) y podremos concretar y pulir estos objetivos.

**NOTA:** La puntuación obtenida por la Unidad Funcional, máximo 60 puntos, será la suma de los valores en puntos de las acciones específicas valoradas como conseguidas, por la Gerencia. Dicha puntuación será computada en la Evaluación del Desempeño individual de cada uno de los trabajadores de la unidad incluidos en el alcance del Pacto por la Mejora.

### EVALUACIÓN, RESULTADO Y SEGUIMIENTO

El procedimiento de evaluación de resultados y seguimiento del Pacto por la Mejora de la UF, será el que se detalla a continuación.

#### 1. EVALUACIÓN Y RESULTADOS



Para proceder a la evaluación del nivel de cumplimiento alcanzado la Unidad Funcional facilitará una Memoria con los valores alcanzados y las evidencias así como cuantos documentos sean necesarios para acreditar el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con los términos previstos en el presente Pacto. Para ello, y con la debida antelación, la Gerencia facilitará a la UF un modelo de Memoria para su cumplimentación.

La Memoria será remitida a la Gerencia, **antes del 15 de enero del 2016**.

## 2. SEGUIMIENTO

El seguimiento de este Pacto lo hará directamente la Gerencia a través de la Vicegerencia de Organización de los Servicios Universitarios y el Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social.

#### IV. CRITERIOS Y PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DEL COMPONENTE INDIVIDUAL:

La persona responsable de la evaluación deberá, antes de la finalización del periodo establecido para ello, cumplimentar la encuesta correspondiente referida a cada una de las personas sobre las que deba informar.

Con este protocolo se pretende que cada uno de los responsables jerárquicos de cualquier servicio o unidad de la UMA emita una valoración individual del trabajo desarrollado por cada una de las personas que se integran en la misma y sobre las que mantiene una situación de dependencia jerárquica.

Los niveles de jerarquía a utilizar en este proceso de evaluación se corresponderán con la jerarquía estándar definida por la UMA, con carácter general, para todos los servicios y unidades de la misma.

Esta valoración individual gira en torno a dos grandes bloques:

El "**Qué se hace**", relacionado con las funciones que se realizan y su rendimiento, con la consecución de los logros u objetivos individuales, y con la contribución a los logros u objetivos comunes del servicio o unidad.

#### RECOMENDACIÓN

El titular de la unidad responsable a la vez que se fijan y acuerdan el establecimiento de los objetivos de su unidad o servicio, se le recomienda establecer objetivos y/o metas de desempeño individual y los parámetros respectivos que aplicarán en la evaluación del desempeño de los evaluados en su unidad y podrá utilizar, para objetivar estas variables, la herramienta ISOTOOLS (objetivos y tareas), a tal fin se realizará un taller práctico para conocer dichas utilidades. (Ejemplo: Establecimiento de fechas críticas y cobertura de dichas necesidades, adquisición de conocimientos y utilización de herramientas ofimáticas, planificación inicial sobre cumplimiento de plazos y comprometerse a ellos, etc.)

- **Entrevista fijación objetivos individuales:** Una vez fijados y acordados los objetivos de la Unidad, cada responsable debe acordar los objetivos individuales de cada trabajador, para ello, se reunirá con cada uno de los trabajadores que componen su equipo de trabajo y elaborarán un plan de trabajo de acuerdo a las competencias requeridas para el desempeño del trabajo en relación a los objetivos de la Unidad. Este documento servirá de base para la posterior evaluación de las competencias a realizar a final de año que otorgue los puntos para la verificación de los resultados individuales.

**AQUELLAS UNIDADES FUNCIONALES QUE OPTEN POR ESTE SISTEMA DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS INDIVIDUALES, SE LES CONSIDERARÁ COMO UN PROYECTO DE INNOVACIÓN Y POR LO TANTO CUMPLIRÁN CON EL PUNTO 3 DE LA HOJA DE RUTA DE LA UF Y LOS RESPONSABLES ENCARGADOS DE PREPARAR LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS PREVIOS Y LA POSTERIOR EVALUACIÓN TENDRÁN LAS VENTAJAS INHERENTES A DICHO CUMPLIMIENTO, SÓLO TENDRÁN QUE CUMPLIMENTAR EL FORMULARIO EN ISOTOOLS Y EXPLICAR CÓMO LO VAN A REALIZAR.**

El "**Cómo se hace**" relacionado con la profesionalidad en el trabajo desarrollado, la iniciativa, el trabajo en equipo, el nivel de conocimientos, el nivel de responsabilidad en el ejercicio de cada puesto, y las condiciones de desempeño.

**Durante el mes de noviembre de 2015**, tanto el trabajador como el responsable de cada unidad/servicio deberá proceder a completar un cuestionario (anexo a este documento) donde se intentará de la forma más objetiva y documentada, hacer una evaluación de la evaluación del desempeño individual de cada uno de los trabajadores, el procedimiento establecido es el siguiente:

- **Autoevaluación (todos los trabajadores):** el personal deberá contestar un cuestionario preestablecido de respuestas alternativas, donde se valore el trabajo desarrollado, la iniciativa, el trabajo en equipo, el nivel de conocimiento y el nivel de responsabilidad. Este cuestionario proporcionará un valor numérico entre 0 y 40 puntos.
- **Evaluación por parte del Responsable:** cada responsable deberá contestar un cuestionario preestablecido de respuestas alternativas, donde se valorarán las mismas competencias y actitudes que se han autoevaluado cada trabajador. Este cuestionario proporcionará un valor numérico entre 0 y 40 puntos. *Es muy importante que esta evaluación se realice de forma objetiva y documentada, es decir, tanto para evaluar alto como bajo, es necesario tener evidencias de los hechos y actitudes evaluados por cada trabajador, ya que en el caso de que existan discrepancias en la evaluación, habrá que demostrar la puntuación realizada. Por esto es muy importante fijar previamente los criterios que vamos a utilizar para hacer esta evaluación (fijación de objetivos individuales).*
- **Valoración final de la Evaluación de Competencias:** el valor final se corresponderá con la media aritmética resultante de las puntuaciones alcanzadas en la Autoevaluación y en la Evaluación por parte del Responsable:

$$EC = ((AE + ER) / 2)$$

EC= Evaluación Competencias

AE= AutoEvaluación

ER= Evaluación del Responsable

El resultado final computará hasta un máximo de 40 puntos en la Evaluación del Desempeño.

No obstante, en el caso de que la diferencia entre AE y ER sea superior a 6 puntos, el interesado podrá presentar, en el plazo de 15 días desde que se haga público el resultado de la Evaluación de Competencias, escrito de alegaciones ante la Gerencia que, una vez solicitado informe al responsable que realizó la ER, resolverá lo que proceda sobre la Evaluación de Competencias del interesado.

La Gerencia informará a los Órganos de Representación del PAS de los criterios generales usados en la determinación de los responsables que habrán de realizar las ER.

## CUESTIONARIO PARA VALORAR EL COMPONENTE INDIVIDUAL

**1.- Nivel de Iniciativa mostrado.** (Actúa sin necesidad de una tutela permanente, aporta nuevas ideas, es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo...)

Escala numérica de 5 excelente 1 deficiente

**2.- Nivel de colaboración con sus jefes y compañeros.** (Se coordina con sus compañeros, trabaja en equipo, busca y ofrece asistencia, colabora con sus jefes y les informa de sus tareas, resultados y de los problemas que se le plantean...)

Escala numérica de 5 excelente 1 deficiente

**3.- Nivel calidad y responsabilidad en el trabajo desarrollado.** (Realiza su trabajo con precisión documentándolo adecuadamente y con claridad, se responsabiliza del cumplimiento de plazos...)

Escala numérica de 5 excelente 1 deficiente

**4.- Nivel de cumplimiento de objetivos.** (Cumple objetivos, realiza un volumen adecuado de trabajo,...)

Escala numérica de 5 excelente 1 deficiente

**5. Nivel de aportación individual a la consecución de los objetivos del servicio/unidad.** (Realiza una aportación adecuada a la consecución de los objetivos de su unidad...)

Escala numérica de 5 excelente 1 deficiente

**(Únicamente para quienes tengan personal a su cargo y se sustituye por la número 5)**

**Nivel de dirección y liderazgo mostrado.** (Dirige al personal a su cargo en las funciones que tienen asignadas y hace el seguimiento correspondiente para asegurar los resultados deseados, informa a su personal de las políticas y procedimientos de la Universidad y procura su aplicación, resuelve conflictos y trata de encontrar soluciones a los problemas del personal que depende de él, identifica necesidades de formación...)

Escala numérica de 5 excelente 1 deficiente

**6. Propuestas de Mejora.** Deberá indicar aquellas cuestiones o actitudes que considere oportunas el evaluador, para mejorar el desempeño del evaluado.

**7. Propuesta de formación necesaria para mejorar el desempeño del personal.** Deberá indicar qué formación considera el evaluador necesario para mejorar el desempeño y aptitud del evaluado.