

---

# GUÍA DE AYUDA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

---

## **PASO 1. LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

### **A. Revisa las líneas estratégicas de la UNIA listadas a continuación:**

- LÍNEA 1.- Impulsar programas de postgrado diferenciados e innovadores.
- LÍNEA 2.- Internacionalización.
- LÍNEA 3.- Apoyo a la investigación.
- LÍNEA 4.- Modelo de gestión centrado en la innovación, agilidad y eficiencia.
- LÍNEA 5.- Responsabilidad Social Universitaria (rendir cuentas, ODS, igualdad, participación social...).

### **B. Si es posible, reúnete con tu responsable (Vicerrector/a) para analizar los proyectos que tenéis que desarrollar para 2021.**

### **C. Analiza con cuál/es de las líneas estratégicas se relacionan las actuaciones a desarrollar en tu área.**



## PASO 2. PROCESOS DE ÁREA

- A. **Revisa los procesos de tu área (INFORME PROINCA).** Puedes encontrar más información sobre ellos en el documento "DIAGNÓSTICO RESUMEN DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA".
- B. **Revisa las fichas de tus procesos.**
- C. **Revisa los riesgos asociados a cada proceso y las áreas de mejora.** De dichas áreas es posible que puedas extraer algún objetivo de mejora.
- D. **Ten a mano la Carta de Servicios de tu área.** Es probable que esté desactualizada y ya no se corresponda con los objetivos de tu área. Más adelante llevaremos a cabo el proceso de actualización. Aun así, es importante que revises tus compromisos y los servicios que ofrecéis.



Universidad Internacional de Andalucía

un i A CARTA DE SERVICIOS

un i A CARTA DE SERVICIOS

Área de Planificación y Calidad

Compromiso de calidad 3.1: Evacuar y remitir los informes de encuestas de los diferentes tipos de enseñanzas al Vicerrectorado de Planificación y Calidad en un plazo máximo de 3 meses desde la fecha de finalización del curso académico.

Indicador 3.1: % de informes enviados en plazo.

Servicio 4: El diseño, seguimiento y evaluación de las cartas de servicios implantadas.

Compromiso de calidad 4.1: Emitir informe de valoración del seguimiento de todas las cartas de servicios en el segundo trimestre del año.

Indicador 4.1: % de informes de valoración de seguimiento de cartas de servicio en plazo sobre el total de cartas existentes.

Servicio 5: La coordinación de la elaboración, el seguimiento y control del Plan Estratégico.

Compromiso de calidad 5.1: Elaborar la Memoria Anual de Ejecución del Plan Estratégico.

Indicador 5.1: Publicación en la Web de la UNIA de la Memoria de Ejecución anual del Plan Estratégico.

Responsable de la carta

La unidad responsable de la elaboración, gestión y seguimiento de la presente Carta de Servicios es la propia Área de Planificación y Calidad.

Normativa reguladora de los servicios prestados

La normativa reguladora del Área de Planificación y Calidad de la Universidad Internacional de Andalucía está recogida en los siguientes textos legales:

- Decreto Legislativo 2/2013, de 8 de enero, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Creación de la Universidad Internacional de Andalucía.
- Decreto 236/2011, de 12 de julio, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad Internacional de Andalucía.

Campus Antonio Machado de Baeza | Campus Santa María de La Rábida  
Campus Tecnológico de Málaga | Campus La Cartuja / Rectorado - Sevilla

www.UNIA.es

4

### PASO 3. REÚNETE CON TU EQUIPO

- Revisa** con ellos **la Planificación Anual**.
- Consensua** con ellos **los objetivos** de mejora del área.
- Trabaja individualmente con cada uno** de los trabajadores de tu área; analiza y concreta cómo pueden contribuir cada uno de ellos de manera personal a la consecución de objetivos de área establecidos en el paso anterior y, en base a eso, **fijad los objetivos personales**.
- Te proponemos una tabla para la **recogida de los datos** de la negociación, aunque, por supuesto, puedes hacerlo de la manera que te resulte más cómodo.



OBJETIVO DE MEJORA DEL ÁREA	¿QUIÉN PUEDE CONTRIBUIR ?	¿CÓMO?  (Acciones, proyectos, programas....)	¿EN QUÉ PLAZO?	¿CÓMO LO MEDIMOS?

## PASO 4. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE MEJORA

A. Para ello te recordamos una serie de **recomendaciones**:

1. A la hora de enunciar los “Objetivos de mejora”, recuerda que puedes seguir este **esquema** de formulación.

### DESCRIPCIÓN DE UN OBJETIVO DE MEJORA

Verbo de acción + Medida del salto cuantitativo que se pretende mejorar + Dimensión o variable que se pretende mejorar + Proceso, actividad o contexto a la que pertenece

Objetivo 1: Aumentar un 10% las ordenes de trabajo realizadas en plazo en el servicio de mantenimiento de ascensores

Objetivo 2: Reducir un 15% el consumo eléctrico en las oficinas centrales

Objetivo 3: Reducir un 15% el ruido en la sala de calderas



## 2. Requisitos básicos de los objetivos

- a. Para diferenciarlos de las acciones, fórmalos **siempre en infinitivo**.
- b. Para que sea fácil su medida a través de los indicadores, incorpora **verbos** que permitan la **cuantificación** (incrementar, disminuir, aminorar, etc.).
- c. Huye de verbos genéricos y abstractos difíciles de materializar (promover, fomentar, prevenir, etc.).
- d. Una vez formulados, revisa que cumplan con los siguientes criterios:

**S ESPECÍFICO (SPECIFIC):** El objetivo debe ser lo más detallado y explícito posible, huyendo de ambigüedades que puedan dar lugar a interpretaciones equivocadas.

**M MEDIBLE:** Los objetivos tienen que estar redactados de tal forma que sea posible la comprobación de su grado de consecución. Debe preverse un método para medir su logro, estableciendo indicadores y metas.

**A ALCANZABLE:** Un objetivo tiene que suponer un reto, pero tiene que ser alcanzable; su consecución tiene que ser difícil de lograr, pero no imposible.

**R REALISTIC (REALISTA):** Un objetivo realista es aquel que está fundamentado en el análisis de la realidad (diagnóstico externo e



interno) y que resulta coherente con la misión y la visión. A veces la R de SMART también se identifica con **Relevant (Relevante)**.

**T TEMPORALIZADOS (TIME-LIMITED):** Debe establecerse el periodo de tiempo que se estima necesario para lograr la consecución del objetivo, que no debe ser tan corto que imposibilite el logro ni tan distante que favorezca la apatía por su falta de concreción.



### 3. Requisitos específicos de los objetivos de mejora UNIA

De forma más concreta, y en el caso de la implantación de este Modelo en UNIA, es preciso tener en cuenta que:

- Los objetivos **NO** deben reflejar la **actividad ordinaria** que se realiza, sino que se centrarán en aquéllos de mayor nivel, prioritarios y de mejora, que cada uno desarrollará hasta final de año en su ámbito (no más de 5 objetivos a ser posible).



- b. Entre ellos, se plantearán objetivos de calidad y **que repercutan en una mejora de la organización interna y/o los servicios ofrecidos** en cualquier de sus ámbitos.
- c. **Para cada objetivo** se establecerá, al menos, **un indicador** que sea relevante, sensible y demuestre el grado de cumplimiento del objetivo
- d. Los indicadores de consecución pueden ser relativos a **tiempo, cantidad, hitos/entregables**, o cualquier otra forma que se considere objetiva para la medida del resultado.
- e. Los objetivos **se podrán revisar y/o modificar en caso de necesidad** atendiendo a desviaciones e incidencias que se detecten.



## PASO 5. CUMPLIMENTA EL FORMULARIO

Una vez definidos los objetivos de área y los objetivos personales de cada trabajador/a, hay que cumplimentar el formulario. Comenzaremos abriendo el formulario por la pestaña “**Instrucciones**”, donde encontraremos lo siguiente:

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA

## INSTRUCCIONES

un  
i Universidad  
Internacional  
de Andalucía  
A

Para rellenar correctamente el acuerdo de objetivos, lleve a cabo los siguientes pasos:

1. Introduzca los datos solicitados en las pantallas siguientes:  
 [DATOS IDENTIFICATIVOS](#)  
[DEFINE LOS OBJETIVOS](#)  
[DESGLOSE LOS OBJETIVOS](#)
2. Una vez cumplimentados los datos anteriores, **guarde en formato PDF** al archivo siguiente, que deberá ser **firmado electrónicamente** por la persona responsable del  
[REVISAR ACUERDO](#) [PDF](#)
3. Llegado el momento de la **evaluación**, **rellene** el siguiente formulario y **guárdelo en formato PDF**. Este documento deberá ser **firmado electrónicamente** por la persona responsable del Área y la persona trabajadora. Recuerde que sólo puede modificar  
[RELLENAR LA EVALUACIÓN](#) [PDF](#)

[INSTRUCCIONES](#) | [DATOS\\_IDENTIFICATIVOS](#) | [OBJETIVOS\\_DEFINIDOS](#) | [DESGLOSE\\_DE\\_OBJETIVOS](#) | [IMPRIMIR\\_ACUERDO](#) | [FICHAS](#)



Comenzamos pinchando en “**Datos Identificativos**”, que nos llevará a la siguiente pantalla, donde rellenaremos:

- Área a la que se adscribe el trabajador/a
- Sede a la que pertenece
- Fecha en la que se está rellenando el cuestionario
- Nombre y apellidos jefe/a de área

La información “**Sede y fecha**” que aparecen dentro del cuadro verde, **se rellenan automáticamente**. Una vez, cumplimentados estos datos, pinchamos en el texto “A INSTRUCCIONES” y nos devuelve a la pantalla inicial:

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS  
(PROYECTO PILOTO)  
FORMULARIO DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

DATOS IDENTIFICATIVOS	
ÁREA	ÁREA DE PRUEBA
SEDE	SEDE DE PRUEBA
FECHA DE DEFINICIÓN	28-ene.-21
NOMBRE Y APELLIDOS TRABAJADOR/A	NOMBRE Y APELLIDOS TRABAJADOR
NOMBRE Y APELLIDOS RESPONSABLE DE ÁREA	NOMBRE Y APELLIDOS JEFE/A ÁREA

[A INSTRUCCIONES](#)

En SEDE DE PRUEBA, a 28-ene.-21

INSTRUCCIONES | **DATOS IDENTIFICATIVOS** | OBJETIVOS\_DEFINIDOS | DESGLOSE\_DE\_OBJETIVOS ...

Pinchamos ahora sobre "**OBJETIVOS DEFINIDOS**"

UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
DE ANDALUCÍA

## INSTRUCCIONES

Para rellenar correctamente el Acuerdo de Objetivos, leve a cabo los siguientes pasos:

1. **Introduzca los datos** solicitados en las pestañas siguientes:  
[DATOS IDENTIFICATIVOS](#)  
[OBJETIVOS DEFINIDOS](#)  
[DESGLOSE DE OBJETIVOS](#)
2. Una vez cumplimentados los datos anteriores, se debe **guardar en PDF** el documento siguiente , que deberá ser **firmado** electrónicamente por la persona responsable de área y la persona trabajadora.  
[IMPRIMIR ACUERDO](#)
3. Llegado el momento de la evaluación, **rellene** el siguiente formulario y **guárdelo** en formato **PDF**. Este documento deberá ser **firmado** igualmente por la persona responsable de Área y la persona trabajadora. Recuerde que sólo puede modificar **las celdas con color de fondo blanco**.  
[FICHA DE EVALUACIÓN](#)

Esto nos lleva a la siguiente pantalla. Aquí tenemos que atender a **3 campos** de información:

- **OBJETIVOS PERSONALES:** Serán los objetivos pactados en la fase anterior. Se pueden rellenar hasta un **máximo de 5** objetivos para cada persona trabajadora (y un **mínimo de 1**).
- **PESO:** A cada uno de los objetivos, se le asignará un peso. La suma de los pesos, deberá ser 100%. Por ejemplo:
  - Si ponemos dos objetivos, podemos valorar cada uno de ellos al 50%, o uno al 40% y otro al 60%, o uno al 70% y otro al 30%...etc.
  - Si ponemos 3 objetivos: Pues uno al 50% y otros dos al 25% cada uno, o uno al 40%, otro al 10% y otro al 50%.



- Si ponemos 5 Objetivos: Pues el 20% para cada uno de ellos, uno al 50%, otro al 20% y otros 3 al 10%.
- **PESO TOTAL. El cálculo** del total de los porcentajes **se hace de forma automática**, por lo que, si la suma de los pesos asignados no es igual a 100, nos saldrá un mensaje de error (ver ejemplo)

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS  
(PROYECTO PILOTO)  
FORMULARIO DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

un  
i Universidad  
Internacional  
de Andalucía  
A

**DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PERSONALES**

Como máximo, pueden marcarse 5 objetivos personales. Asignar peso a cada objetivo según la priorización de los mismos y teniendo en cuenta que la suma de los pesos de los objetivos marcados debe ser igual a 100%

	OBJETIVO PERSONAL	PESO
OBJ 1	EJEMPLO OBJETIVO 1	50,00%
OBJ 2	EJEMPLO OBJETIVO 2	20,00%
OBJ 3	EJEMPLO OBJETIVO 3	20,00%
OBJ 4	EJEMPLO OBJETIVO 4	20,00%
OBJ 5	EJEMPLO OBJETIVO 5	20,00%
<b>PESO TOTAL</b>		<b>ERROR</b>

[A INSTRUCCIONES](#)

Una vez rellenos esos campos, picamos en “**A INSTRUCCIONES**” y volvemos a la pantalla inicial. Esta vez pinchamos sobre: “**DESGLOSE DE OBJETIVOS**”. Y se muestra la pantalla siguiente:



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS  
[PROYECTO PILOTO]  
FORMULARIO DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

un  
i Universidad  
Internacional  
de Andalucía  
A

En este apartado se deben desglosar los objetivos personales establecidos en el apartado anterior, describiendo las **Acciones e Indicadores** que contribuyen a su consecución

OBJETIVO 1	OBJETIVO 1	PESO ASIGNADO	20,00%
------------	------------	---------------	--------

ACCIONES	
ACCIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO
1 EJEMPLO ACCIÓN 1	1-mar.-20
2 EJEMPLO ACCIÓN 2	2-mar.-20
3 EJEMPLO ACCIÓN 3	3-mar.-20
4 EJEMPLO ACCIÓN 4	4-mar.-20
5 EJEMPLO ACCIÓN 5	5-mar.-20

INDICADORES		
INDICADORES	VALOR BASE	VALOR OBJETIVO
1 EJEMPLI INDICADOR DE ACCIÓN		
2 EJEMPLI INDICADOR DE ACCIÓN		
3 EJEMPLI INDICADOR DE ACCIÓN		
4 EJEMPLI INDICADOR DE ACCIÓN		
5 EJEMPLI INDICADOR DE ACCIÓN		

En esta pantalla encontrarás 5 bloques como el que se ve en la imagen (uno por cada uno de los 5 objetivos que, como máximo, podrían especificarse en la primera pantalla). **Los campos** rodeados en azul (Nombre del objetivo y peso asignado), **ya vendrán rellenos** de acuerdo a la información introducida en pantallas anteriores.

La información que tenemos que introducir aquí es:



- La/s acción/es, establecidas para cada indicador, con su fecha de cumplimiento.
- El/los indicadores, establecidos para cada acción, definiendo su valor base y su valor objetivo.

Deberemos rellenar **tantos bloques de información** (como el que se muestra en la imagen) **como objetivos hayamos marcado** en la segunda pantalla.

Una vez especificada toda la información, pinchamos sobre el texto **"A INSTRUCCIONES"** (situado al final de la última página)

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS  
(PROYECTO PILOTO)  
FORMULARIO DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

un i Universidad Internacional de Andalucía A

OBJETIVO 5 EJEMPLO OBJETIVO 5 PESO 0,00%

ACCIONES	
HITO	FECHA DE CUMPLIMIENTO
H1	1-may.-21
H2	2-may.-21
H3	3-may.-21
H4	4-may.-21
H5	5-may.-21

INDICADORES		
INDICADORES	VALOR BASE	VALOR
I5,1		
I5,2		
I5,3		
I5,4		
I5,5		

[A INSTRUCCIONES](#)



Esto nos devuelve a la página inicial. En esta ocasión pinchamos sobre el botón **"PDF"** que aparece junto a "REVISAR INFORME". Esto nos genera un documento PDF que se guarda automáticamente en el escritorio de nuestro ordenador.

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA

## INSTRUCCIONES

un  
i Universidad  
Internacional  
de Andalucía  
A

Para rellenar correctamente el acuerdo de objetivos, lleve a cabo los siguientes pasos:

1. **Introduzca los datos** solicitados en las pantallas siguientes:  
[DATOS IDENTIFICATIVOS](#)  
[DEFINE LOS OBJETIVOS](#)  
[DESGLOSA LOS OBJETIVOS](#)
2. Una vez cumplimentados los datos anteriores, **guarde en formato PDF** al archivo siguiente, que deberá ser **firmado electrónicamente** por la persona responsable del  
[REVISAR ACUERDO](#) **PDF**
3. Llegado el momento de la **evaluación**, **rellene** el siguiente formulario y **guárdelo en formato PDF**. Este documento deberá ser **firmado electrónicamente** por la persona responsable del Área y la persona trabajadora. Recuerde que sólo puede modificar  
[RELLENAR LA EVALUACIÓN](#) **PDF**

El último paso será firmar electrónicamente (a través de VíaFirma) el documento generado, tanto por la persona trabajadora como por la persona que ejerza la jefatura del área, y hacerlo llegar por e-mail a v.calidad@unia.es.

Junto al documento anterior, en el mismo e-mail, se enviará también el archivo Excel relleno para cada trabajador. Es decir, por cada trabajador se enviará:

- El documento PDF generado automáticamente y firmado
- El archivo Excel cumplimentado.

