



**Informe de la Dirección por Objetivo del
Personal Técnico, de Gestión y de
Administración y Servicios**

2023

Universidad Internacional de Andalucía

Febrero 2024



INFORME DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Contenido

INTRODUCCIÓN	2
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN	4
ANÁLISIS POR ÁREAS/GRUPOS	5
EVALUACIÓN GLOBAL.....	15
INCIDENCIA EN EL PLAN ESTRATÉGICO	16
PLAN DE MEJORA.....	17

INTRODUCCIÓN

La dirección por objetivos como modelo de gestión, busca principalmente incentivar al conjunto de recursos humanos de la organización para que alineen sus acciones con la estrategia y objetivos de esta. Esta motivación viene dada por la mayor toma de conciencia del trabajador sobre qué debe hacer, por qué debe hacerlo y qué nuevas metas debe plantear en su actividad para mejora de los procesos en los que participa, una mejor atención a los usuarios y conseguir avanzar en la mejora continua de la organización.

En todo caso,

- Los objetivos no deben reflejar la actividad ordinaria que se realiza, sino los objetivos/actividades de mayor nivel, prioritarios y de mejora, que cada uno desarrollará hasta final de año y en su ámbito (no más de 5 objetivos a ser posible). Entre ellos, se plantearán objetivos de calidad y que repercutan en una mejora de la organización interna y/o los servicios ofrecidos en cualquiera de sus ámbitos.
- Para cada objetivo se establecerá, al menos, un indicador que sea relevante, sensible y demuestre el grado de cumplimiento del objetivo.
- 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.
- Los objetivos se desplegarán en acciones a realizar durante el año que vayan marcando los hitos a conseguir para alcanzarlos.
- Los objetivos individuales deberán alinearse con las siguientes categorías:
 - De calidad.
 - Estratégicos (alineados con los objetivos de la UNIA y del Área).
 - De eficiencia.
 - De innovación.
 - De formación.
 - De desarrollo personal.
 - De responsabilidad social.

Los trabajadores han sido agrupados en función de los procesos de trabajo en los que participa y no siguiendo la estructura de la Relación de Puestos de Trabajo del Personal Técnico, de Gestión y de Administración y Servicios, por lo que en función de los cambios que se están produciendo en la gestión de dichos procesos también se han producido cambios de ubicación de personas en distintos grupos o creación de algunos

nuevos. Todos los responsables de estos equipos de trabajo se encuadran bajo la evaluación de la Gerencia.

Así, en 2023:

- Se han creado las siguientes estructuras nuevas: Control Interno, Gestión de la Comunicación, Contratación, Internacionalización y Cooperación, Oficina de Becas, Prácticas y Títulos.
- Se han separado en dos el área de apoyo al equipo de gobierno: por un lado, se ha creado la del Apoyo al Rectorado y, por otro, la de Apoyo a Secretaría General y Registro.

Producidos estos cambios, en enero de 2023 una vez aprobados los objetivos y mecanizados en la herramienta de inventario y seguimiento de los objetivos, y realizada en julio la evaluación parcial, todo el personal ha realizado la evaluación final de resultados y los responsables de área, tras las fechas indicada, han emitido informe motivado donde se han reflejado los resultados por cada una de las personas trabajadoras.

PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

Tal y como está definido en el proyecto de Dirección por Objetivos una vez finalizado el período de consecución de los mismos, el personal realizó su evaluación final de los resultados. A continuación, los responsables han elaborado un informe motivado de resultados por cada una de las personas que están bajo su responsabilidad, donde han emitido su conformidad o no con la evaluación realizada y las evidencias aportadas, a la vez que realizan observaciones de cara a la propuesta del año siguiente y el plan de formación necesario para cada área.

Estos informes son los que se han remitido a la gerencia y sobre el que se realiza este informe que estamos elaborando, y que dará lugar a la realización de una certificación con la conformidad, o no, al pago del porcentaje correspondiente de las cantidades máximas percibidas en concepto de productividad.

ANÁLISIS POR ÁREAS/GRUPOS

A continuación, vamos a analizar las áreas o grupos en los que se encuentran divididas todas las personas trabajadoras haciendo un breve análisis de los objetivos desarrollados, su cumplimiento y la incidencia de estos en los objetivos del Plan Estratégico de la universidad.

ACCIÓN CULTURAL Y PARTICIPACIÓN SOCIAL (AC+PS)

Durante el año 2023, con la incorporación de la persona que ejerce su dirección, esta área ha sufrido un reajuste en los procesos que ha afectado a los objetivos propuestos. Han basado sus objetivos en la mejora de procesos ya existentes aportando valor a los mismos con la incorporación de los principios de los ODs en los proyectos culturales.

El grado de ejecución y de cumplimiento es del 87,5%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 75% LE-5- 25% LE-4.

ÁREA APOYO AL RECTORADO (AR)

Conformada por una sola persona y con un solo objetivo. Ha desarrollado un objetivo limitado a sus tareas diarias, pero ha apostado por hacerlas accesible a los miembros del equipo de gobierno, que son sus usuarios.

El grado de ejecución y cumplimiento es del 100%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 100% LE-5.

CONTROL INTERNO (CI)

Área formada por una sola trabajadora que ha desarrollado dos objetivos relativos a la mejora de los procedimientos de gestión económicos-financieros de la UNIA y la creación de un espacio en la web relativos al control interno.

El cumplimiento y la ejecución de los mismos ha sido del 100%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 50% LE-5- 50% LE-4.

CONTRATACIÓN (CONT)

Conformada por dos personas que han definido dos objetivos comunes, uno enfocado a la mejora de los mecanismos de control y otro que, a través de herramientas comunes con las áreas responsable de los contratos, doten de mayor visibilidad y seguridad los procesos.

Su grado de ejecución ha sido del 99% y el de cumplimiento del 100%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 50% LE-5- 50% LE-4.

CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)

Área en la que existe una clara diferencia entre las personas que gestionan los procesos de biblioteca y publicaciones y las que gestionan los procesos de los medios audiovisuales. En el primer grupo han definido para todos sus miembros, cinco personas, un objetivo común y otro más enfocado a la mejora de determinados procedimientos, todos ellos destinados al apoyo a la investigación, a la transparencia y a la mejora del servicio a la comunidad universitaria. Los dos trabajadores que gestionan los medios audiovisuales han desarrollado objetivos para dar visibilidad el resultado de sus procesos.

El grado de ejecución y de cumplimiento es del 100%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 31,58% LE-5- 15,79% LE-4-52, 63% LE-3.

ESTUDIOS DE POSGRADOS OFICIALES (EPO)

Grupo formado por once personas, que durante este año 2023 han puesto todos sus esfuerzos en la mejora de determinados procesos como el de admisión y matrícula, el de gestión de la ordenación docente del MAES, en mejorar los tiempos de comunicación de disponibilidad de los TFM, de petición de información, etc. Todos estos objetivos se encaminan a la mejora de la gestión ordinaria de las tareas.

El grado de ejecución es del 94% y el de cumplimiento del 97%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 99,99% LE-5- 9,09% LE-1.

ESTUDIOS DE POSGRADO PROPIOS (EPP)

Grupo formado por cuatro personas cuyos objetivos han estado enfocados a mejoras de tiempo y de documentación en los respectivos procedimientos que gestionan.

El grado de ejecución y de cumplimiento es del 100%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 100% LE-5.

FORMACIÓN PERMANENTE Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA (FP+E)

Grupo formado por nueve personas que, al igual que ocurre con todos los grupos de ordenación académica, han puesto todos los esfuerzos en la mejora de los procedimientos ordinarios, aunque en este caso de forma muy parcelada.

El grado de ejecución y de cumplimiento es del 100%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 100% LE-5.

GESTIÓN ACADÉMICA (GA)

Grupo que también ha sufrido cambios durante el año 2023 puesto que un integrante de este ha pasado a ser el responsable de toda el área académica de la UNIA. De los componentes uno de ellos ha enfocado sus objetivos a la automatización de procesos mientras el otro miembro los ha enfocado más hacia la responsabilidad y la transparencia no sólo con un estudio de la incidencia de los másteres en los principios de los ODs sino en la puesta al día de la Cara de Servicios del área académica.

El grado de ejecución y de cumplimiento es del 100%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 50% LE-5- 50% LE-4.

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN (GC)

Área creada como consecuencia de la incorporación de la responsable de la misma, que está formada por un solo trabajador que ha enfocado sus esfuerzos en la redacción de un

manual de estilo para comunicados y convocatorias de prensa en redes sociales y en la actualización de la base de medios de comunicación en Baeza y Málaga.

El grado de ejecución y de cumplimiento es del 100%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 100% LE-5.

GESTIÓN FINANCIERA (GF)

Equipo formado por cuatro personas que han trabajado conjuntamente en dos objetivos: anulación de derechos incobrados del año 2018, y en la coordinación en la identificación de ingresos por tarjeta de crédito y Paypal.

El grado de ejecución y de cumplimiento es del 100%

Incidencia Objetivo Estratégicos: 100% LE-5.

GESTIÓN ECONÓMICA (GE)

Grupo formado por seis personas que en una gran parte han venido trabajando en objetivos comunes para resolver el problema de homogeneización de los procesos de área por sedes. Entre estos procesos se encuentran: Actualización y seguimiento del inventario, mejora de las comunicaciones internas del área, liquidación de convenios, incrementar el % de digitalización de la documentación relativa a los justificantes de gastos, etc.

El proceso de actualización y seguimiento del inventario se ha ejecutado en un 50% y tiene un nivel de cumplimiento del 75%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 100% LE-5.

GESTIÓN ECONÓMICA Y PRESUPUESTARIA (GE+P)

Grupo formado por cinco personas, cuatro jefas/es de sección y una jefa de servicio. Han venido trabajando en objetivos comunes relacionados con la mejora de las comunicaciones internas que agilizará los procesos del área, en la puesta al día de la liquidación de convenios de años anteriores, en la elaboración de un reglamento de uso de las instalaciones de la universidad, y

en la actualización y seguimiento del inventario. El objetivo de actualización y seguimiento del inventario se ha ejecutado en un 50% y tiene un nivel de cumplimiento del 75%.

El grado de ejecución el área es del 91% y el de cumplimiento del 93%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 100% LE-5.

GERENCIA (GR)

Este grupo de trabajo está formado por todos los directores o responsables de las áreas de gestión de la universidad, los técnicos de apoyo a los Centros de Investigación, con un total de quince personas.

El área de Gestión Académica durante el año 2023 ha sufrido un cambio en la persona responsable de la misma, las dos personas que han ocupado ese puesto de responsabilidad han centrado sus objetivos en terminar la reestructuración que el área puso en marcha en el año 2022, identificando y periodizando los sectores claves de la misma.

Desarrollar una aplicación integrada en la web UNIA del patrimonio cultural de la universidad ha sido el objetivo propuesto por el técnico especialista del Centro de Investigación.

Desde la Dirección del Área CRAI se ha venido trabajando en proporcionar una herramienta de mejora de competencias en el uso de los servicios de la biblioteca, en mejorar la visibilidad y el impacto de la producción editorial de la UNIA, y en configurar el Repositorio Institucional.

El director del Área Económica ha centrado sus objetivos en la mejor de la gestión y control económico de la contratación administrativa, en la actualización y seguimiento del inventario y en la mejora del seguimiento de las convocatorias publicadas en la BDNS.

La responsable de la Secretaría General fijó objetivos relativos a la creación de base de datos sobre profesorado honorario y colaborador, en la creación de un protocolo de funcionamiento de la UNIA en DRIVE, en proponer una política de identificación y firma electrónica para extranjeros en la universidad, en estudiar las posibilidades y riesgos de aperturar los DIR3 del registro, a la vez que elaboraba el pliego de prescripciones técnicas para comenzar a trabajar en el archivo físico de la universidad.

En la coordinación del Área de Innovación Docente se apostó por implantar el sistema de atención único centralizado para el área a la vez que se desplegaba la metodología KANBAN en la gestión.

El director del Área TIC propuso objetivos dedicados a la mejora de la seguridad perimetral de las sedes, a trabajar en el acceso a los procedimientos gestionados por la sede electrónica, a facilitar la gestión de los contratos de la infraestructura en la nube y en facilitar la gestión unificada de un sistema de incidencias para toda la comunidad universitaria.

Desde la Secretaría de la Gerencia se propusieron dos objetivos, uno que centralizaba y mejoraba la gestión de archivos de los contratos 68/83, y el otro que procedimentaba la gestión y el control de las peticiones recibidas en el correo de la gerencia.

Desde Contratación se ha trabajado en sistematizar las actuaciones a realizar en contratación y en la elaboración de un manual de uso de la herramienta de seguimiento de ejecución de los mismos.

Desde la Dirección del Área de Gestión de la Comunicación se ha trabajado en la redacción de un manual de estilo para comunicados y convocatorias de prensa y en la actualización de la base de medios de comunicación en Sevilla y Huelva.

La persona de Apoyo al Vicerrectorado con competencias en investigación ha trabajado en aumentar la frecuencia de las reuniones de la comisión de investigación y en reducir los plazos para el soporte de la gestión técnica administrativa adjunta a la secretaría de la dirección de los centros de investigación.

Desde la Secretaría del Rector se ha trabajado en la gestión del conocimiento en el área compartiendo manuales de procedimientos, a la vez que se procedimentó el soporte a la petición de la convocatoria María de Guzmán, para el fomento de la investigación científica.

El Área de Acción Cultural y Participación Social en el 2023 ha sufrido una reestructuración en su equipo con el reingreso de su directora por lo que la persona que la sustituía volviera a la gestión de sus tareas anteriores. Ambas se han centrado en mejorar el sistema de encuestas, en procedimentar la gestión de las propuestas culturales y en aumentar el impacto social de la UNIA con la generación de nuevos proyectos.

El grado de ejecución ha sido del 95,33% y el de cumplimiento es del 93%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 96,66% E-L5, 14,29%E-L2, 14,29%L, y 2,94% en LE-1.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (I+C)

Este grupo ha sufrido la baja de una de las tres personas que la constituían por lo que parte de los objetivos propuestos han quedado sin poder concluirse. Se ha venido trabajando en la mejora de los procesos de altas de agrupamientos de planes en la aplicación de gestión académica, en los de actualización de versiones de UXXI-Ac y en los de extracción de informes.

El grado de ejecución ha sido del 86% y el de cumplimiento es del 92%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 100% LE-5.

INNOVACIÓN DOCENTE Y DIGITAL (ID+d)

Con la participación de tres personas, los objetivos propuestos para el año 2023 estuvieron enfocados en la sistematización de la coordinación técnica y docente de las convocatorias, en la actualización del campus virtual y el aumento de los recursos de aprendizaje interactivos en el campus virtual.

El grado de ejecución y de cumplimiento es del 100%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 100% LE-5.

INTERNACIONALIZACION Y COOPERACIÓN (INT+COOP)

Área conformada por dos trabajadoras, que en el año 2023 ha enfocado todos sus objetivos en la creación de herramientas de gestión y control de los proyectos.

El grado de ejecución ha sido del 92% y el de cumplimiento es del 100%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 100% LE-5.

OFICINA DE BECAS, PRÁCTICAS Y TÍTULOS (OBPT)

Conformada por tres personas trabajadoras que durante el año 2023 han puesto en marcha y elaborados protocolos de actividades y tareas que han aportado seguridad en los distintos procesos que gestión y que van desde la puesta en marcha de una nueva solicitud de becas que elimina incidencias, la organización de la oficina de becas y prácticas a través de la planificación de objetivos y planes de mejora, hasta contar con herramientas de trabajo colaborativas que faciliten el trabajo diario. No se ha podido completar el objetivo sobre el Incremento de la expedición de títulos propios en formato electrónico por condicionantes técnicas.

Su nivel de cumplimiento y ejecución es, en ambos casos, del 88,66%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 100% LE-5.

PLANIFICACIÓN Y CALIDAD (P+C)

Área compuesta por dos personas trabajadoras en la que se han enfocados los objetivos en la mejora de la gestión de encuestas y en la realización del seguimiento de la información de los títulos oficiales en la web, este último no realizado.

El grado de ejecución ha sido del 50% y el de cumplimiento es del 56%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 100% LE-5.

RECURSOS HUMANOS (RRHH)

Esta área, conformada por siete personas, se encuentra en un momento de reajuste de sus procedimientos internos, de la puesta en marcha de aplicaciones nuevas, y de elaboración de protocolos. La parte de las personas que gestionan los procesos de personal y nómina han trabajado un objetivo común, la puesta en marcha del portal del empleado, que ha creado un punto de partida importante para el desarrollo del trabajo en equipo. Importante resaltar un 23 % de los objetivos se han alineado con la línea estratégica de “Responsabilidad Social Universitaria”, con la actualización de partes de la web de Recursos Humanos, en un claro ejemplo de transparencia.

Resaltar que un miembro de esta área no ha desarrollado el objetivo propuesto y que, además no estaba asociado a las funciones o tareas de la misma.

El grado de ejecución es del 85%, mientras que el cumplimiento es del 86%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 76,92% LE5- 23,08% LE-4

SERVICIOS GENERALES (SG)

Área donde se encuadran doce personas trabajadoras con las funciones de gestión del servicio de residencia, mantenimiento y conserjería. En la sede de La Rábida todo el personal del servicio de conserjería ha trabajado en objetivos comunes para propiciar la coordinación de las incidencias entre ellos mismos y con la residencia y mantenimiento. En Baeza han enfocado sus objetivos a la elaboración de un protocolo de atención al público y en normalizar los partes de limpieza de la residencia y de gestión de incidencias. El incumplimiento de los objetivos de una persona trabajadora hace que el resultado global del área baje.

El grado de ejecución es del 93% y de cumplimiento es del 92,17%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 93,33% L5, 6,66% LE-4.

APOYO A SECRETARIA GENERAL, EQUIPO DE GOBIERNO Y REGISTRO (SGAE+R)

Área constituida por diez personas que trabajan muy diversos procesos, desde la gestión de convenios, seguridad jurídica, apoyo al equipo de gobierno.

Han planteado demasiados objetivos distintos incluso las personas que trabajan los mismos procesos y aunque existen objetivos comunes dentro del área la propia directora de esta recomienda la homogeneización tanto de los procedimientos como de los documentos.

Muchos de los objetivos son mejoras en los procedimientos ordinarios de trabajo, aunque han realizado un gran esfuerzo en la transparencia de los datos actualizando y renovando todos los apartados de la web de Secretaría General.

El grado de ejecución es del 99,9% y el de cumplimiento del 100%.

Incidencia Objetivo Estratégicos: 76,19% LE-5- 23,81% LE-4.

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC)

Área constituida por ocho personas trabajadoras que han enfocado sus objetivos en la creación y sistematización el cambio de identificador de usuario del OID, eliminar la necesidad de actualizar el estado de un curso en la web, automatizando según fechas introducidas, reducir la complejidad del aprovisionamiento de nuevos usuarios en el Campus Virtual, Reducir la deuda tecnológica del Proveedor de Identidad Institucional, Automatizar el respaldo documental de Registro/GEISER, Crear protocolo de actuación para resolver incidencias remotas de usuario, Desarrollar de manera conjunta con el área de gestión económica una app de software con la finalidad de elaborar liquidaciones y obtener información relativa al profesorado que participa en actividades académicas de la universidad, etc.

El grado de ejecución y de cumplimiento es del 100%

Incidencia Objetivo Estratégicos: 90% E-L5, 5%L1, y 5% en LE-2.

EVALUACIÓN GLOBAL

Una vez realizada la evaluación de todas las áreas/grupos, concluimos que 120 personas trabajadoras establecieron sus objetivos individuales, siendo el 93,23% el grado alcanzado de cumplimiento y el 94,44% de ejecución de los indicadores asociados a los mismos.

A continuación, se muestran estos resultados en la siguiente tabla:

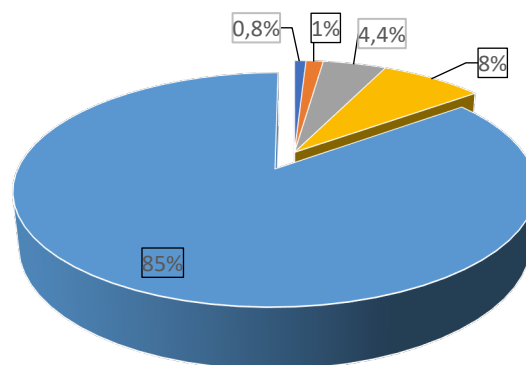
ÁREA	% EJECUCIÓN	% CUMPLIMIENTO	Nº personas	Nº objetivos
AC+PS	87,5	87,5	2	4
AR	100	100	1	1
CI	100	100	1	2
CONT	99,9	100,1	2	4
CRAI	100	100	7	19
EPO	94	97	11	22
EPP	100	100	4	8
FP+E	100	100	9	18
GA	100	100	2	4
GC	100	100	1	2
GE	83	88	6	12
GE+P	91	93	5	11
GF	100	100	4	8
GR	95,33	93	15	36
I+C	86	92	3	6
ID+d	100	100	3	6
INT+COOP	92	100	2	6
OBPT	88,66	88,66	3	8
P+C	50	56	2	4
RH	85	86	7	13
SG	92	91	12	15
SGAE+R	99,9	100	10	21
TIC	100	100	8	20
TOTAL	93,23	94,44	120	250

INCIDENCIA EN EL PLAN ESTRATÉGICO

Cada objetivo individual está asociado a una línea del Plan Estratégico de la universidad. Una vez analizados los resultados individuales, por área/grupo, y el total pasamos a analizar el impacto que estos objetivos han tenido en el plan estratégico:

Línea estratégica	N.º objetivos	%
LE-1 Impulsar programas de postgrado diferenciados en innovadores	2	0,8
LE-2 Internacionalización	3	1,2
LE-3 Apoyo a la investigación	11	4,4
LE-4 Responsabilidad Social Universitaria	18	7,2
LE-5 Modelo de gestión centrado en la innovación, agilidad y eficiencia.	198	79,2

% Objetivos alineados



- LE-1 Impulsar programas de postgrado diferenciados en innovadores
- LE-2 Internacionalización
- LE-3 Apoyo a la investigación
- LE-4 Responsabilidad Social Universitaria
- LE-5 Modelo de gestión centrado en la innovación, agilidad y eficiencia.

PLAN DE MEJORA

Concluida la evaluación de la Dirección por Objetivos del año 2023 pasamos a exponer algunas áreas de mejora que creemos hay que resaltar para un mejor desarrollo del proyecto en el año 2024.

- Es necesario hacer una mayor distinción entre los objetivos propuestos y los procesos habituales de cada área.
- Es necesario proponer más objetivos transversales.
- Es necesario poner en relación las acciones encaminadas a la consecución de los objetivos con el nivel del puesto que ocupe la persona trabajadora.
- Es necesario profundizar en las repercusiones que estos objetivos tienen sobre las líneas de nuestro plan estratégico.
- Es necesario que los responsables de las áreas realicen un esfuerzo de coordinación entre ellos a la hora de la definición de los objetivos.