

Modelo de Gestión Avanzada: Adaptación a la Universidad (Personas) 2018

Kalitate eta Ebaluazio Instituzionalerako Zerbitzua
Servicio de Calidad y Evaluación Institucional



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

NAZIOARTEKO
BIKAINASUN
CAMPUSA

CAMPUS DE
EXCELENCIA
INTERNACIONAL

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA





EL ELEMENTO PERSONAS DEL MGA



Personas

P.1 cómo **seleccionamos, retribuimos y atendemos** a las personas

P.2 cómo desarrollamos el **conocimiento y competencias** de las personas

P.3 cómo **comprometemos** a las personas con la organización

P.4 cómo ampliamos la capacidad de **liderazgo** de las personas

R.3 Resultados en Personas

DEFINICIÓN DE EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA ORG.

SISTEMAS RETRIBUTIVOS EQUILIBRADOS

LIDERAZGO EXTENDIDO Y COMPARTIDO

PERSONAS ADECUADAS

EVALUAR DESARROLLO DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO

CONCILIACIÓN, FLEXIBILIDAD

P4 ?



?

P1

P

P3



PARTÍCIPIES EN LA ESTRATEGIA

CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS CLAVE

COMUNICACIÓN 360º

IMPULSAR AUTONOMÍA Y POLIVALENCIA

RECONOCIMIENTO DE PERSONAS Y EQUIPOS

? P2

?



P.1 CÓMO SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS

- Identificar **el perfil de las personas necesarias** (conocimientos, actitudes, potencial innovador y de liderazgo, per I lingüístico, experiencia,..) para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos.
- **Seleccionar a las personas mediante procesos transparentes** que garanticen la igualdad de oportunidades.
- Establecer procesos que **faciliten la incorporación** de las personas a la organización, dándoles apoyo y tutela.
- **Desarrollar sistemas retributivos, beneficios sociales**,...que garanticen la equidad e igualdad de género.
- **Implantar sistemas para la prevención** de riesgos laborales y mejora de la salud.
- **Atender la diversidad y las situaciones particulares** de las personas con planteamientos flexibles.
- **Evaluar la satisfacción de las personas** de nuestra organización mediante encuestas, entrevistas personales, grupos focales,...
- Promover y dar **facilidades para conciliar la vida laboral y la familiar**, equilibrando y alineando las necesidades de las personas y las de la organización.



P.1 CÓMO SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS

Las claves del subelemento P1:

- **GARANTIZAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES**
- **PLANTEAMIENTOS FLEXIBLES**

ELEMENTO 3: PERSONAS



Directrices AUDIT relacionadas:

1.3	Garantía y mejora de la calidad del personal académico y de apoyo a la docencia	Elementos
-----	--	-----------

Definición de la política de personal académico y de apoyo a la docencia		
1.3.1		Existencia del órgano con capacidad para definir y aprobar la política del personal académico y de apoyo a la docencia, el acceso, la formación, la evaluación, la promoción y reconocimiento.
1.3.2		Especificación del modo en que los grupos de interés participan en la definición y desarrollo de la política del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.3		Presencia de procedimientos de recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades de personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.4		Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión e implantación de mejoras en la política de personal.
1.3.5		Presencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas sobre los resultados de la política de personal.
Acceso del personal académico y de apoyo a la docencia		
1.3.6		Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre el acceso del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.7		Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas al acceso.
1.3.8		Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora en el acceso del personal académico y de apoyo a la docencia.





Directrices AUDIT relacionadas:

1.4b	Calidad del personal de administración y servicios	Elementos
1.4.7		Existencia del órgano con capacidad para definir y aprobar la política del personal de administración y servicios.
1.4.8		Especificación de los mecanismos de participación de los grupos de interés en la definición, revisión y mejora de la política del personal de administración y servicios
1.4.9		Presencia de procedimientos para la recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades del personal de administración y servicios
1.4.10		Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora en la política y las actuaciones relacionadas con el personal de administración y servicios.
1.4.11		Presencia de los mecanismos que permitan la rendición de cuentas al personal de administración y servicios sobre los resultados de la política de personal.

Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento P1:

- *Modelo organizativo*
- *Encuestas de satisfacción PDI y PAS*
- *Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*



P.2 CÓMO DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS

- **Identificar los conocimientos y competencias clave** necesarias para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos y contrastarlas con las que ya disponen nuestras personas y equipos.
- **Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías,**...orientadas a la capacitación de las personas en función de las necesidades reales y concretas de la empresa, de tal forma que los planes de nidos permitan a las personas desarrollar las competencias requeridas (técnicas, lingüísticas, habilidades sociales,...) que necesitan para desempeñar su trabajo y evolucionar en su desarrollo profesional.
- **Evaluar periódicamente la eficacia de los planes** de capacitación puestos en marcha.
- **Utilizar las posibilidades que ofrecen las TICs** para preservar y compartir el conocimiento.
- **Impulsar la autonomía y polivalencia de las personas** y su flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones en mercados, clientes, métodos de trabajo,...
- **Desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor en las personas..**



P.2 CÓMO DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS

Las claves del subelemento P2:

- **COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS**
 - **PLANES DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN**
 - **IMPULSAR LA AUTONOMIA Y POLIVALENCIA**



Directrices AUDIT relacionadas

1.3	Garantía y mejora de la calidad del personal académico y de apoyo a la docencia	Elementos
-----	--	-----------

Acceso del personal académico y de apoyo a la docencia

1.3.6	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre el acceso del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.7	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas al acceso.
1.3.8	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora en el acceso del personal académico y de apoyo a la docencia.

Formación del personal académico y de apoyo a la docencia

1.3.9	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre la formación del personal académico y de apoyo a la docencia
1.3.10	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su formación.
1.3.11	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora del plan de formación del personal académico y de apoyo a la docencia.



Directrices AUDIT relacionadas

1.4b	Calidad del personal de administración y servicios	Elementos
1.4.7	Existencia del órgano con capacidad para definir y aprobar la política del personal de administración y servicios.	
1.4.8	Especificación de los mecanismos de participación de los grupos de interés en la definición, revisión y mejora de la política del personal de administración y servicios	
1.4.9	Presencia de procedimientos para la recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades del personal de administración y servicios	
1.4.10	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora en la política y las actuaciones relacionadas con el personal de administración y servicios.	
1.4.11	Presencia de los mecanismos que permitan la rendición de cuentas al personal de administración y servicios sobre los resultados de la política de personal.	

Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento P2:

- *Modelo Organizativo*
- *Modelo de Gestión*
- *Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*



P.3 CÓMO COMPROMETEMOS A LAS PERSONAS CON LA ORGANIZACIÓN

- **Hacer partícipes a las personas del proceso de reflexión estratégica**, consultando cuáles son sus necesidades y expectativas futuras a nivel particular, sus posibilidades de desarrollo y su visión del proyecto de empresa.
- **Establecer mecanismos para que exista una comunicación y cooperación eficaz y ágil** a todos los niveles (trabajo en equipo o en red, proyectos transversales o interdisciplinarios,...).
- **Proveer a las personas de la información necesaria** (técnica, económica, proyectos,...) para que dé sentido a su trabajo y le facilite su realización con visión global, preservando aquella de carácter confidencial o legalmente regulada y dotándonos de mecanismos para minimizar los riesgos de pérdida.
- **Comunicar a las personas los objetivos estratégicos y los resultados que se van logrando a lo largo del tiempo**, tanto a nivel global, como de equipos o personales, evidenciando cómo el trabajo de cada persona contribuye al logro de los resultados generales.
- **Implantar sistemas de gestión participativos** que faculten a las personas para realizar el seguimiento de la actividad que están realizando, tomar decisiones, mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y equipos de trabajo,...
- Avanzar hacia planteamientos que **hagan partícipes a las personas en la gestión**, en los resultados logrados, propiedad,...
- **Evaluar el desempeño de las personas y equipos** y reconocerles tanto sus actitudes y esfuerzos realizados, como los resultados logrados.



P.3 CÓMO COMPROMETEMOS A LAS PERSONAS CON LA ORGANIZACIÓN

Las claves del subelemento P3:

- **INFORMACIÓN**
- **COMUNICACIÓN**
- **SISTEMA DE GESTIÓN PARTICIPATIVO**



Directrices AUDIT relacionadas

1.3	Garantía y mejora de la calidad del personal académico y de apoyo a la docencia	Elementos
-----	--	-----------

Evaluación, Promoción y Reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia	
1.3.12	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.13	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su evaluación, promoción y reconocimiento
1.3.14	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.



Directrices AUDIT relacionadas

1.4b	Calidad del personal de administración y servicios	Elementos
1.4.7	Existencia del órgano con capacidad para definir y aprobar la política del personal de administración y servicios.	
1.4.8	Especificación de los mecanismos de participación de los grupos de interés en la definición, revisión y mejora de la política del personal de administración y servicios	
1.4.9	Presencia de procedimientos para la recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades del personal de administración y servicios	
1.4.10	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora en la política y las actuaciones relacionadas con el personal de administración y servicios.	
1.4.11	Presencia de los mecanismos que permitan la rendición de cuentas al personal de administración y servicios sobre los resultados de la política de personal.	

Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento P3:

- *Modelo Organizativo*
- *Modelo de Gestión*
- *Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*





P.4 CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

- **Definir cómo se debería ejercer el liderazgo** en la organización para dar respuesta a los elementos clave de largo plazo y objetivos estratégicos establecidos.
- **Desarrollar la capacidad de ejercicio del liderazgo de la Dirección de la organización** y ampliarla progresivamente a otras personas con vistas a lograr un liderazgo extendido y compartido.
- **Garantizar la coherencia entre lo que la organización formalmente establece o declara y las prácticas internas reales**, especialmente en lo relacionado con los valores y principios éticos.
- **Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión de la organización**, en la reflexión estratégica, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y propuestas innovadoras,...
- **Desarrollar en las personas competencias** para mejorar la comunicación, argumentación y debate, delegación y asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo,...
- **Apoyar, formar y tutelar a otras personas** de la organización para que desarrollen sus capacidades y competencias.
- **Realizar autoevaluaciones y evaluaciones** entre las personas de la organización para conocer su grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo y establecer nuevos objetivos.





P.4 CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

Las claves del subelemento P4:

- **DEFINIR EL LIDERAZGO NECESARIO**
- **DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN Y EXTENDERLA**



Directrices AUDIT relacionadas

1.3	Garantía y mejora de la calidad del personal académico y de apoyo a la docencia	Elementos
-----	--	-----------

Evaluación, Promoción y Reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia	
1.3.12	Presencia de mecanismos que regulen y garanticen la toma de decisiones sobre los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.
1.3.13	Presencia de sistemas de recogida y análisis de información que permitan conocer las competencias y resultados del personal académico y de apoyo a la docencia con vistas a su evaluación, promoción y reconocimiento
1.3.14	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora de los modelos de evaluación, promoción y reconocimiento del personal académico y de apoyo a la docencia.



Directrices AUDIT relacionadas

1.4b	Calidad del personal de administración y servicios	Elementos
1.4.7	Existencia del órgano con capacidad para definir y aprobar la política del personal de administración y servicios.	
1.4.8	Especificación de los mecanismos de participación de los grupos de interés en la definición, revisión y mejora de la política del personal de administración y servicios	
1.4.9	Presencia de procedimientos para la recogida y análisis de información que permitan conocer las necesidades del personal de administración y servicios	
1.4.10	Existencia de mecanismos que hagan posible el seguimiento, revisión y mejora en la política y las actuaciones relacionadas con el personal de administración y servicios.	
1.4.11	Presencia de los mecanismos que permitan la rendición de cuentas al personal de administración y servicios sobre los resultados de la política de personal.	

Otros elementos de los que dispone una Universidad/Centro para dar respuesta a este subelemento P4:

- *Modelo Organizativo*
- *Modelo de Gestión*
- *Procesos/procedimientos asociados a este subelemento*



Aspectos a valorar para cada subelemento	NIVELES DE AVANCE									
	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado		
	PRÁCTICAS INCIPIENTES Y/O PUNTUALES			PRÁCTICAS DE GESTIÓN CON CIERTA ESTRUCTURA EMPEZANDO A INTEGRAR Y A MEJORAR		PRÁCTICAS DE GESTIÓN DESARROLLADAS Y MEJORADAS DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON SOLIDEZ, AL MENOS DURANTE TRES AÑOS		PRÁCTICAS DE GESTIÓN ÁGILES E INNOVADORAS Y QUE PUEDEN SER REFERENTE, FRUTO DE LA CREATIVIDAD, APRENDIZAJE O LA COMPARACIÓN CON BEST PRACTICES		
Planteamiento										
Despliegue										
Evaluación y Ajuste										
GLOBAL	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3

PLANTEAMIENTO: Lógico, integrado y coherente

DESPLIEGUE: Ordenado, riguroso, ágil y sistemático

EVALUACIÓN Y AJUSTE: Análisis de eficacia y eficiencia, aprendizaje interno y externo y mejora sistemática.



VALORACION DEL ELEMENTO	NIVELES DE AVANCE									
	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado		
	PRÁCTICAS INCIPIENTES Y/O PUNTUALES			PRÁCTICAS DE GESTIÓN CON CIERTA ESTRUCTURA EMPEZANDO A INTEGRAR Y A MEJORAR		PRÁCTICAS DE GESTIÓN DESARROLLADAS Y MEJORADAS DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON SOLIDEZ, AL MENOS DURANTE TRES AÑOS		PRÁCTICAS DE GESTIÓN ÁGILES E INNOVADORAS Y QUE PUEDEN SER REFERENTE, FRUTO DE LA CREATIVIDAD, APRENDIZAJE O LA COMPARACIÓN CON BEST PRACTICES		
	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3
P1						X				
P2							X			
P3					X					
P4					X					
PERSONAS						X				



ELEMENTO DE RESULTADOS



UNA ORGANIZACIÓN AVANZADA DEBERÍA ALCANZAR RESULTADOS SATISFATORIOS Y EQUILIBRADOS EN RELACIÓN CON LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS



Entre otros, podemos analizar la siguiente batería de indicadores:

- Nº de doctores nuevos contratados
- Satisfacción del PDI y PAS sobre la evaluación, promoción, reconocimiento y retribución
- Satisfacción del PDI y PAS sobre la formación
- % doctores del programa formativo
- Satisfacción del PDI para con la actividad docente
- Satisfacción del PDI y PAS
- Nº Total de puestos de trabajo
- % de PDI con título de doctor/a
- % doctores evaluados positivamente,.....

Aspectos a valorar para cada subelemento	NIVELES DE AVANCE									
	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado		
	ALGUNOS DATOS EXPLORATORIOS E INICIALES			PARA EL 50% DE LOS DATOS		PARA EL 75% DE LOS DATOS		PARA EL 100% DE LOS DATOS		
Utilidad										
Magnitud										
GLOBAL	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3

UTILIDAD: Los datos permiten conocer la eficacia y eficiencia de la organización (ámbito). Segmentados, oportunos y precisos y permiten conocer las relaciones entre acciones y resultados y ayudan a realizar proyecciones a futuro.

MAGNITUD: Tendencias satisfactorias al menos en los 3 últimos años. Objetivos establecidos y apropiados. Comparaciones adecuadas .



VALORACION DEL ELEMENTO	NIVELES DE AVANCE									
	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado		
	ALGUNOS DATOS EXPLORATORIOS E INICIALES			PARA EL 50% DE LOS DATOS		PARA EL 75% DE LOS DATOS		PARA EL 100% DE LOS DATOS		
	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3
P1				X						
P2					X					
P3					X					
P4						X				
PERSONAS					X					



Caso práctico: *Guía de Gestión de un centro universitario.*

Analizar el subelemento P4:
3 Puntos Fuertes
3 Temas para la visita

Utilizar el documento:

“LISTADO DE PREGUNTAS A REALIZAR A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS ENTREVISTAS PARA DAR RESPUESTA A LOS DIFERENTES SUBELEMENTOS DEL MGA Y PARA DEFINIR LOS NIVELES DE ALCANCE EN LOS ELEMENTOS DE ACCIÓN Y EN LOS RESULTADOS”

ELEMENTO 3: PERSONAS



(P) PERSONAS

P.4. CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

PUNTOS FUERTES

TEMAS PARA LA VISITA



Caso práctico:
Guía de Gestión de un centro universitario.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA