

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

Kalitate eta Ebaluazio Instituzionalerako Zerbitzua
Servicio de Calidad y Evaluación Institucional

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

NAZIOARTEKO
BIKAIN TASUN
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

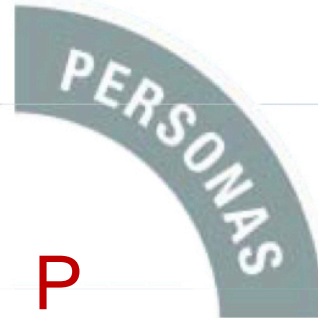
LIDERAZGO EXTENDIDO Y COMPARTIDO

PERSONAS ADECUADAS

EVALUAR DESARROLLO DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO

CONCILIACIÓN, FLEXIBILIDAD

P4 ?



?
P1

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