

POLITÉCNICA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

www.upm.es

Dirección por Objetivos



Dirección por Objetivos

Carmen García de Elías
Jefe del Área de Planificación y
Evaluación

Facultad de Informática



La Dirección por Objetivos

La Dirección en la gestión universitaria

Dirección

“Encaminar las intenciones hacia un fin determinado”

- ▶ **Encaminar** = conducir = no dejar que todo vaya fluyendo hacia...
- ▶ **Intenciones** = objetivos = formulaciones claras, conocidas o consensuadas
- ▶ **Fin determinado** = metas = alcanzables, evaluables, corregibles, mejorables



La Dirección por Objetivos

La Dirección en la gestión universitaria

Tres niveles de Dirección

■ Estratégico

Alta Dirección

- decidir cuál es la Misión y los grandes objetivos
- valorar el entorno, hacer el diagnóstico interno, localizar los recursos
- decidir sobre las estrategias de dirección y sus resultados

■ Táctico

Dirección Media

- estructurar cada uno de los subsistemas funcionales
- configurar la organización
- integrar los recursos y las funciones
- motivar y fijar los sistemas de recompensa

■ Operativo

Dirección Básica

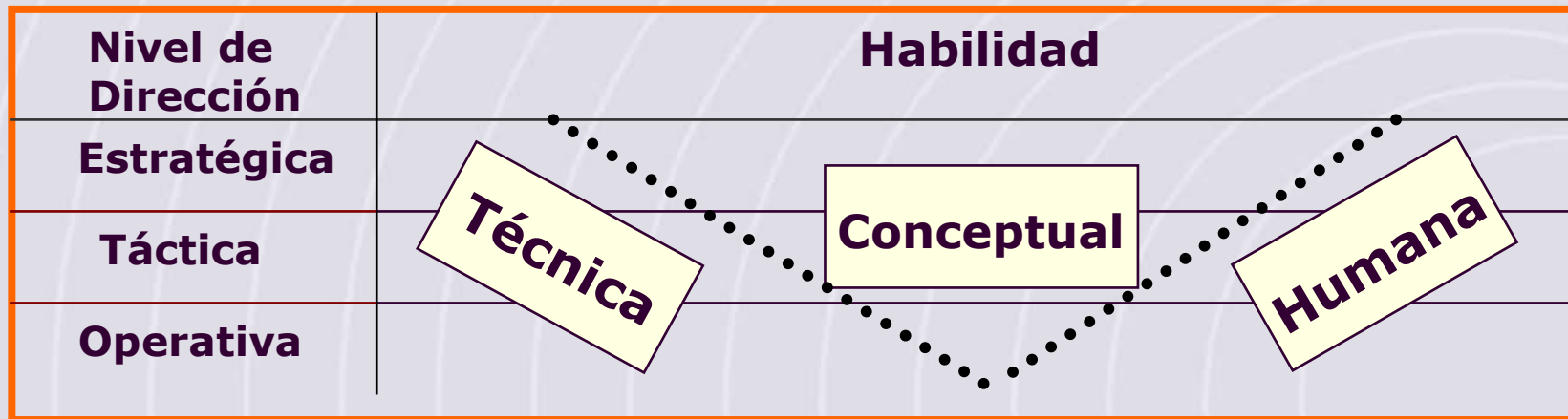
- estructurar los trabajos
- supervisar las funciones singulares de cada área
- coordinar las acciones
- evaluar los resultados



La Dirección por Objetivos

La Dirección en la gestión universitaria

Habilidades asociadas al nivel de Dirección



Conceptual: - capacidad de pensar de forma creativa y analítica
- permite relacionar fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas del entorno
- permite tener una visión integral, centrar la misión y fijar los objetivos estratégicos

Técnica: - capacidad de utilizar los conocimientos, métodos, técnicas, tecnología, equipamientos y demás recursos, en la ejecución de las tareas

Humana: - facultad de relacionarse, comunicar, motivar, guiar y arrastrar



La Dirección por Objetivos

¿Qué es?: Una forma eficaz de trabajar

Es la técnica que nos permite transformación de los objetivos estratégicos del Centro, en objetivos asignables a las personas, mediante su despliegue y ejecución en los diferentes niveles de responsabilidad.

Nivel Táctico

Programar las líneas de acción, o acciones concretas, para llevar a cabo la estrategia del Servicio o del Centro

Nivel Operativo

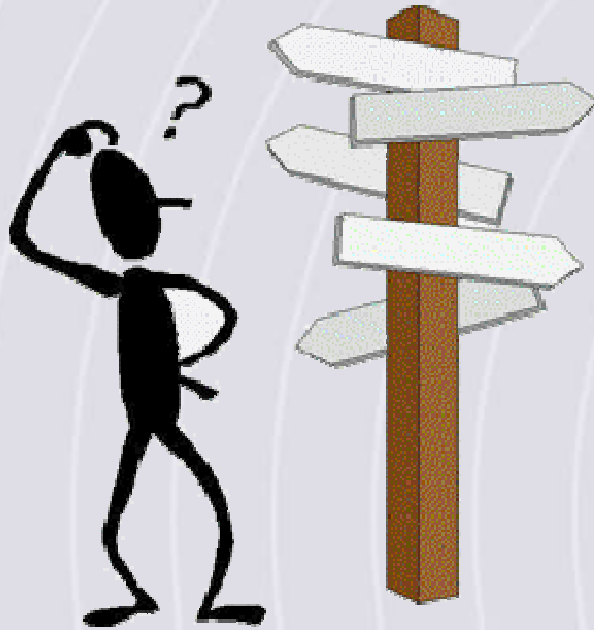
Transformar un plan de actuaciones global en objetivos asignables a las **personas**



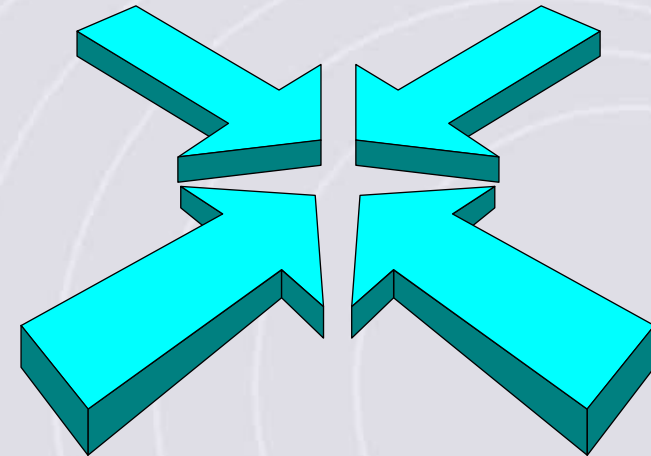
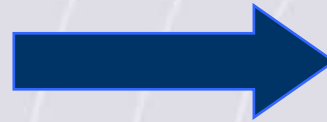
La Dirección por Objetivos



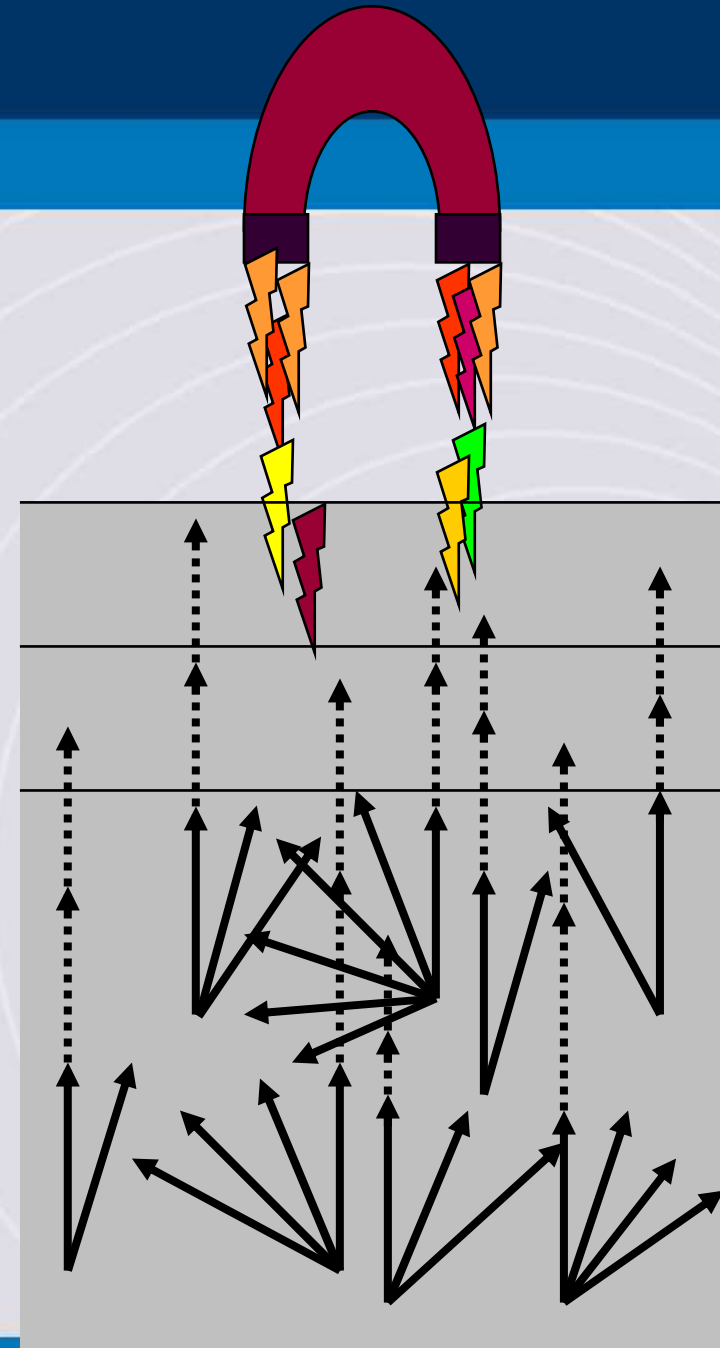
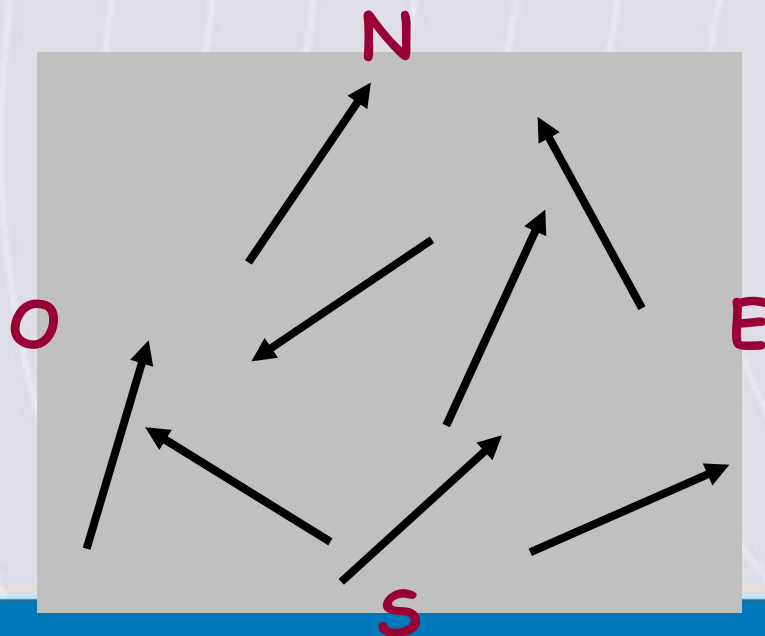
La Dirección por Objetivos



Orientación dispersa



Orientación alineada con la política y estrategia





La Dirección por Objetivos

Características de la Dirección por Objetivos:

- Cada unidad establece planes de objetivos de acuerdo con los de la unidad jerárquica superior, siguiendo una **lógica descendente**.
- Todo objetivo ha de ser llevado a cabo por **equipos y personas concretas**.
- Es un proceso **formalizado**: ha de quedar constancia escrita.
- Es **sistemático**: tiene unas etapas pautadas de obligado cumplimiento.
- Es **periódico**: se ha de repetir cíclicamente.
- Precisa de un **seguimiento**: rendición de cuentas de la consecución de objetivos.

La Dirección por Objetivos



Puesta en común
de los objetivos



Formalización de
los objetivos



Seguimiento de
los objetivos

- **Participación e implicación del PDI y PAS del Centro**
- **Comunicación e información entre el jefe y su colaborador**



La Dirección por Objetivos

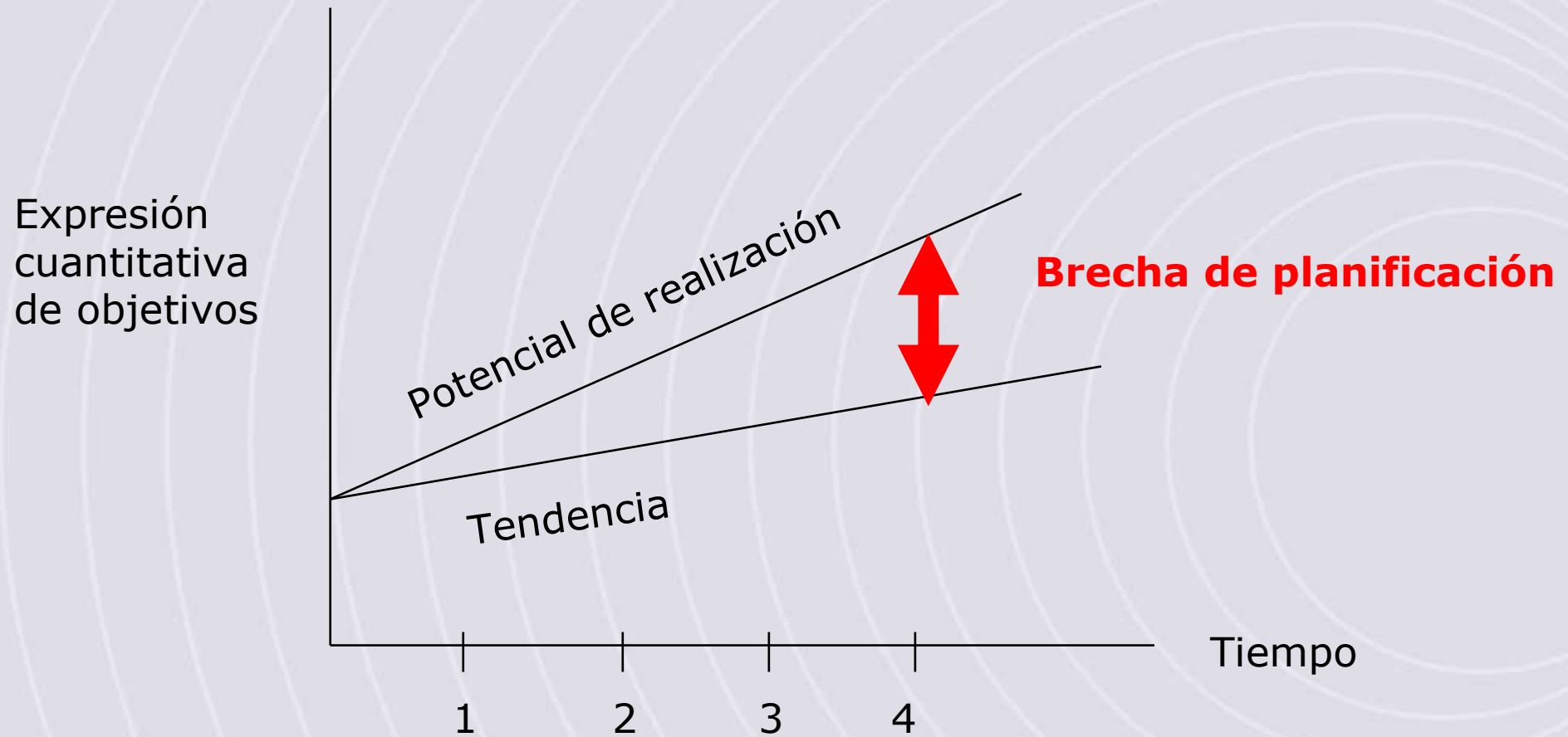
Ventajas

- Permite **alinear** las actuaciones de cada persona y cada unidad estructural (centros, departamentos, servicios...) con la política y estrategia de la universidad. Se alinean los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- Exige la **participación** de todos los implicados.
- Es un sistema que ayuda a la **motivación** y la **responsabilidad** de las personas.
- Es un proceso **sistematizado** y que permite recoger **documentalmente** los objetivos y formalizar su seguimiento.
- Es una técnica que posibilita la **mejora continuada**.



La Dirección por Objetivos

“Brecha de planificación”



La Dirección por Objetivos

Objetivo

Un objetivo es aquello que queremos conseguir, lo que queremos hacer, una finalidad.



¡No se debe confundir Objetivo con las tareas o acciones necesarias para conseguir los objetivos!

- 👍 Reducir el gasto de teléfono en un 10 %
- 👎 Supervisar el trabajo del PAS a su cargo



La Dirección por Objetivos

Tipos

- **Objetivos cuantitativos:** expresan la cantidad a conseguir que se plantea como estándar.
 - Reducir en un 20 % el porcentaje de abandono de los alumnos de primero durante el curso 2005-06, para mejorar su rendimiento académico.
 - Matricular el 100% de estudiantes en 2 semanas, desde la apertura de plazo, para mejorar la satisfacción de los alumnos.

- **Objetivos cualitativos:** expresan lo que se deberá conseguir.
 - Elaborar un plan de captación de estudiantes, aplicable el curso 2005-06, para mantener la demanda de las carreras.
 - Elaborar un estudio de la inserción laboral de los egresados del Centro, antes de febrero de 2006, para mejorar el proceso formativo.



La Dirección por Objetivos

Cómo enunciarlos: **siempre en positivo**

VERBO DE ACCIÓN (1)

+

FUNCIÓN SOBRE LA ACCIÓN (2)

+

RESULTADO FINAL O INTENCIÓN (3)

(siempre que no sea redundante)

+

FECHA DE FINALIZACIÓN (4)

- Matricular(1) el 100% de los estudiantes(2) para conseguir cumplir los plazos de la programación académica(3) el mes de julio(4)
- Elaborar(1) para el mes de julio(4) un informe sobre gastos de teléfono(2) para informar a cada departamento(3)



La Dirección por Objetivos

Requisitos

1. **Adecuados:** pertinentes, relevantes y oportunos.
2. **Definidos** en términos de resultado final.
3. **Específicos:** una finalidad única.
4. **Mesurables:** para que se pueda saber si se consigue.
5. **Breves y comprensibles:** que su finalidad se pueda entender fácilmente por cualquier persona.
6. **Se puedan conseguir:** difíciles (que supongan un reto), pero posibles.
7. **Contener un plan de acción:** limitación temporal.
8. **Determinados conjuntamente:** con implicación de todos en la obtención de metas comunes.
9. **Ni muchos ni pocos:** los precisos, tendiendo a pocos.
10. **Coordinados entre sí:** que no entren en conflicto con otros objetivos.



La Dirección por Objetivos

Ejemplos de objetivos mal formulados

☹ **Dominar las diferentes aplicaciones informáticas de la unidad**

↳ objetivo demasiado general

☺ **Conseguir el nivel intermedio de Word el próximo curso de formación para dar soporte adecuado a las tareas de secretaria en fecha de junio 2006**

☹ **Hacer la matrícula de los estudiantes**

↳ objetivo demasiado general, no se puede medir, es una actividad

☺ **Reducir en un 5% el período de matrícula para optimizar el proceso de matriculación. A fecha de 30.07.06**

☹ **Celebrar un mínimo de sesiones monográficas**

↳ no contiene un reto de mejora, es una actividad

☺ **Celebrar N sesiones monográficas para potenciar las actividades de difusión. A fecha de 31.12.06**



La Dirección por Objetivos

Seguimiento de los Objetivos

Indicador

Instrumentos de medida que nos permiten comprobar si estamos consiguiendo los objetivos propuestos.

Formas de identificar indicadores

- Mediante datos históricos: estadísticas, registros, comparaciones, estándar...
- De la propia redacción del objetivo:
 - ¿qué mejorará con la obtención del objetivo?
 - ¿cómo sé que lo hago bien si nadie me lo dice?
 - ¿he conseguido lo que me había propuesto y en qué grado?



La Dirección por Objetivos

Tipos de Indicadores

¿Cómo miden?

1. **Cuantitativos:** número, porcentaje, volumen...
2. **Cualitativos:** informes o estudios elaborados...

¿Qué miden?

1. **Eficacia:** miden la relación expectativas-resultados
2. **Eficiencia:** miden la relación entre coste y resultados
3. **Económico:** se centran en la reducción de costes o "inputs"



La Dirección por Objetivos

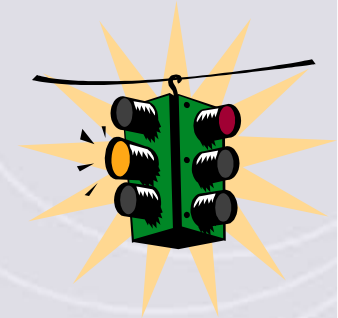
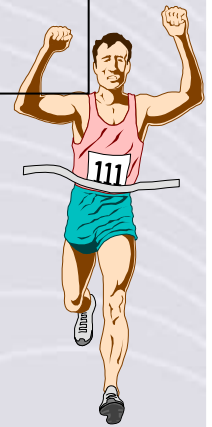
Tipos de Indicadores

- Estar **disponible** y ser **fácil** de implantar.
- **Fiable**: medir correctamente el resultado a conseguir.
- **Claramente definido**: sin ambigüedades o lagunas.
- Definirse siempre **desde la perspectiva del usuario**: debe definir qué ha ganado el usuario y no qué hacemos nosotros
- Las **baterías** han de ser **completas**: no demasiados indicadores, pero complementarios.
- Estándar Objetivo: que sea **posible y suponga un reto**.

La Dirección por Objetivos

Dificultades en el uso de indicadores:

- Peligro de convertirse en estándares de Calidad: se pueden convertir en un meta por sí mismos.
- Deberán ser utilizados para objetivos aceptados por todos los implicados.
- Se debe “medir lo que debe ser evaluado”, no lo que es “fácil de medir”.





La Dirección por Objetivos





La Dirección por Objetivos

Despliegue vertical de Objetivos

Plan Estratégico de la Universidad



Plan Estratégico del Servicio



Jefe de Servicios Informáticos



Técnicos de S.I.

Dar respuesta a las necesidades y demandas sociales aumentando los estándares de calidad y excelencia



Incrementar en un 2% el grado de satisfacción de los usuarios del Servicio



Presentar una propuesta de reordenación del Servicio para mejorar la atención a los Servicios, Centros y Departamentos de la Universidad, en fecha de marzo de 2006.



Resolver el 100% de las demandas de los Servicios, Centros y Departamentos, para incrementar el índice de satisfacción



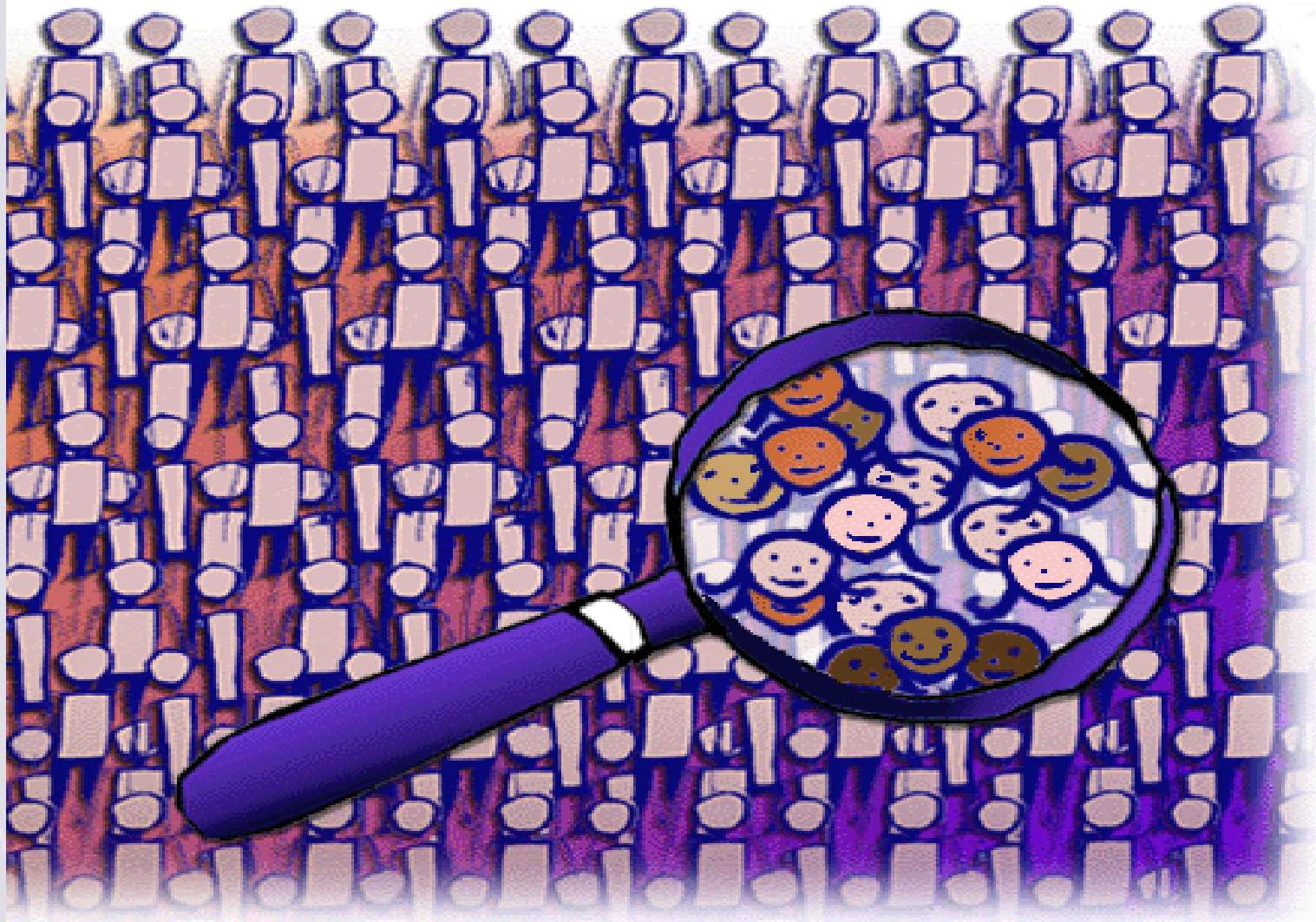
Ejemplo de ficha de seguimiento

Objetivo		
Redacción del Objetivo que se pretende conseguir		
Acciones	Indicadores	
Plan de acciones que llevaremos a cabo para conseguir el objetivo	Medidas que utilizaremos para saber si se logra el objetivo	
Fecha de inicio	Fecha de finalización	Fecha de revisión
Estándar		
Valor o resultado que se debe obtener del indicador en la fecha de finalización		
Recursos necesarios	Responsables	
Todos los necesarios para lograr el objetivo (correspondan o no a la unidad o servicio)	Responsables del seguimiento	
	Responsables de las actuaciones	
Observaciones (comentarios necesarios)		
Descripción de los elementos que pueden distorsionar las actuaciones y que no podemos controlar		



Ejemplo de ficha de seguimiento

Objetivo		
Presentar una propuesta de reorganización de Servicios Informáticos para mejorar la atención a los Servicios, Centros y Departamentos, a 30 de junio de 2006		
Acciones	Indicadores	
<ul style="list-style-type: none">Identificar los servicios a prestarDiseñar un nuevo organigramaIdentificar las necesidades de soft y hard del ServicioReordenar los espacios	<ul style="list-style-type: none">X propuestas de servicio identificadasFecha de presentación de la propuestaNecesidades identificadas, de coste no superior a un 15 % del presupuestoXm² de espacio liberados	
Fecha de inicio	Fecha de finalización	Fecha de revisión
1 de Abril de 2006	1 de Junio de 2007	31 de Diciembre de 2006
Estándar		
Cada indicador posee un estándar o valor al que se aspira		
Recursos necesarios	Responsables	
Disponibilidad de un espacio en la Web y los recursos económicos y humanos (citarlos)	Responsables del seguimiento: Jefe del Servicio Responsables de las actuaciones: Jefe del Servicio Vicerrector Responsable	
Observaciones (comentarios necesarios)		
El Servicio está cambiando toda la red de comunicaciones y pueden surgir problemas puntuales.		





**MUCHAS GRACIAS
POR VUESTRA
ATENCIÓN...**