

**GUÍA PARA LA DEFINICIÓN  
DE OBJETIVOS  
COLECTIVOS EN EL  
MODELO DE  
“SEGUIMIENTO DE LA  
ACTIVIDAD PROFESIONAL  
EN LA ADMINISTRACIÓN  
DEL PRINCIPADO DE  
ASTURIAS, SUS  
ORGANISMOS Y ENTES  
PÚBLICOS”: CONSEJERÍA  
DE EDUCACIÓN Y  
CIENCIA-CENTROS  
DOCENTES-**

GUÍA PARA LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS COLECTIVOS EN EL MODELO DE  
“SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN  
DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS, SUS ORGANISMOS Y ENTES PÚBLICOS”

---

INTRODUCCIÓN

**El Acuerdo de Consejo de Gobierno de 20 de junio de 2008 por el que se aprueba el modelo de “Seguimiento de la actividad profesional en la Administración del Principado de Asturias, sus Organismos y Entes Públicos” establece en el Anexo I, punto 5, Apartado A.1 el señalamiento de objetivos colectivos que se enmarca en este modelo de seguimiento:**

**“Se establecen como acciones corporativas de mejora:**

- A.1.1 Fomento de la prestación de servicios de atención a la ciudadanía a través de la Administración Electrónica: Se materializará en el mantenimiento o creación de las fichas de servicios, competencia de la UGE, en el portal corporativo del Principado de Asturias y en el envío de hasta dos documentos informativos al año sobre distintos aspectos de su gestión que puedan ser de interés para el ciudadano en general, actualizando y enriqueciendo de este modo el contenido del portal.**
- A.1.2 Alineación de los objetivos de la UGE con los Objetivos estratégicos: Se materializará con la presentación de un mínimo de 3 objetivos de cuantificación numérica, y su posterior seguimiento evolutivo durante el año.**

**En aquellas Unidades de Gestión donde no sea posible el cumplimiento del primer apartado de fomento de la Administración electrónica a través del portal corporativo del Principado de Asturias, se podrá incrementar hasta 5 el número de Objetivos colectivos, extremo éste que deberá recogerse en el Acuerdo que firme la persona responsable de UGE.”**

**DEFINICIÓN DE CONCEPTOS**

**UNIDAD DE GESTIÓN (UGE):** *Se define como la agrupación temporal y funcional de empleados públicos con vinculación fija, coincidente con órganos de naturaleza similar a la de Servicio o cualquier otro órgano preexistente en la Administración del Principado de Asturias, que comparten funciones y objetivos comunes.*

En el supuesto particular de la Consejería de Educación y Ciencia en lugar de utilizar el término de Unidad de Gestión (UGE) se empleará el término de Denominación de Centro.

**DENOMINACIÓN DE CENTRO:** *Se refiere al nombre o denominación del Centro de Enseñanza (IES, CP, EH...).*

**OBJETIVO:** *es la meta o resultado que pretende conseguir cada uno de los Centros Educativos de la Consejería de Educación y Ciencia de la Administración del Principado de Asturias, en un periodo determinado, tras concretar la opción u opciones por ella elegidas, en desarrollo de las competencias que legalmente tiene atribuidas. En su dimensión temporal se considera su planteamiento a corto plazo (a fecha de vencimiento de 10 de septiembre de 2009). Un objetivo debe responder a las preguntas “qué” y “para qué”.*

**Los objetivos de la Administración del Principado de Asturias tienen las siguientes funciones:**

- **Presentación de una situación futura:** *se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones de la organización.*

- **Fuente de legitimidad:** los objetivos justifican las actividades de una organización.
- **Sirven como estándares:** para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- **Unidad de medida:** para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

**Universo Muestral:** Esta columna será cumplimentada al finalizar el periodo de seguimiento, fecha en la que se tendrá conocimiento del volumen total analizado.

**Seguimiento:** representa el análisis que se haya realizado durante todo el período de seguimiento relativo a la actuación/cumplimiento de los objetivos cuya vigencia finaliza el 10 de septiembre de 2009.

**Ejecutado:** Mide el valor alcanzado por el indicador durante todo el periodo de seguimiento de la actividad.

**Observaciones:** Comentarios que los Directores deseen reflejar en lo relativo a la redacción de los objetivos.

**Puntuación:** Esta columna será cubierta por la D.G de Planificación y Evaluación de Recursos Humanos.

¿QUÉ REQUISITOS DEBEN CUMPLIR LOS OBJETIVOS?

Los requisitos que deben cumplir los objetivos son los siguientes:

- **Específicos:** deben reflejar los logros concretos que se desean, no los caminos para conseguirlos. Los objetivos no pueden ser vagos o confusos, deben ser lo suficientemente detallados como para ser comprendidos y proporcionar definiciones claras.
- **Medibles:** un objetivo es medible si podemos comprobar a posteriori se lo hemos alcanzado o no. Generalmente, a un objetivo se le asigna uno o varios indicadores que funcionan como medidores de resultado; no informan si hemos logrado o no el objetivo que nos habíamos propuesto.
- **Ambiciosos pero alcanzables:** si los objetivos se van a convertir en los estándares que hay que alcanzar, estos deben ser ambiciosos pero posibles. Los objetivos deberán ser asequibles con nuestros recursos.
- **Orientados al resultado:** deberán reflejar el resultado concreto que se desea alcanzar.
- **Temporalizados:** deberán especificar un periodo de tiempo relativamente corto para cumplirlos. Que tenga un principio y un fin (desde el 11 de septiembre de 2008 al 10 de septiembre de 2008).

¿CÓMO DEBEN ENUNCIARSE LOS OBJETIVOS?

Además, los objetivos deben ser positivamente enunciados, con frases afirmativas de estructura: Verbo (de acción) + Predicado

A continuación se reseñan algunos ejemplos de verbos de acción, y otros que no muestran actividad.

VERBOS ACTIVOS			VERBOS INACTIVOS	
<b>Administrar</b>	<b>Demostrar</b>	<b>Examinar</b>	<b>Advertir</b>	<b>Mirar</b>
<b>Analizar</b>	<b>Describir</b>	<b>Identificar</b>	<b>Apreciar</b>	<b>Notar</b>
<b>Asistir</b>	<b>Determinar</b>	<b>Obtener</b>	<b>Comprender</b>	<b>Observar</b>
<b>Ayudar</b>	<b>Dirigir</b>	<b>Planificar</b>	<b>Conjeturar</b>	<b>Olvidar</b>
<b>Consultar</b>	<b>Distribuir</b>	<b>Promover</b>	<b>Conocer</b>	<b>Pensar</b>
<b>Corregir</b>	<b>Emplear</b>	<b>Reunir</b>	<b>Creer</b>	<b>Percibir</b>
<b>Crear</b>	<b>Eliminar</b>	<b>Seleccionar</b>	<b>Discernir</b>	<b>Saber</b>
<b>Decidir</b>	<b>Enumerar</b>	<b>Valorar</b>	<b>Entender</b>	....
<b>Defender</b>	<b>Especificar</b>	....	<b>Ignorar</b>	

Ejemplos:

Objetivos que no cumplen los requisitos:

- Reducir el tiempo de aprobación de un curso (Ni específico, ni medible, ni planificado)
- Eliminar los muertos por accidente de tráfico (demasiado amplio, no es realista)
- Observar el estrés causado por el trabajo (Verbo inactivo)
- Aumentar el rendimiento de los trabajadores (No se orienta a resultado)
- Conocer la salud pública (Verbo inactivo, no es un objetivo medible)

- **Percibir el trabajo con el uso de nuevas técnicas informáticas (Verbo inactivo. No es específico. No responde a la pregunta ¿para qué?)**

**Objetivos que cumplen los requisitos:**

- **Aumentar en un 5% los cursos de formación específica impartida en el ejercicio 2008.**
- **Aumentar el 10% los controles de alcoholemia entre enero y junio de 2008, para reducir los accidentes mortales de tráfico.**
- **Responder al 75% de toda la correspondencia en 30 días o menos.**
- **Establecer un protocolo en materia de sanciones disciplinarias a 31/12/08.**
- **Vacunar de la lengua azul a 10 vacas diariamente en la Zona de Oriente desde el 24/06/08 hasta el 31/12/08.**
- **Revisar el estado de la señalización en la red viaria a razón de 50 Km. diarios.**
- **Elaborar un anteproyecto de TRREPPA antes del 30/11/08.**
- **Fiscalizar 100% las cuentas del SESPA correspondientes al ejercicio 2004 en el periodo comprendido entre el 01/06/08 hasta el 01/09/08.**
- **Reducir el número de reclamaciones de los usuarios del SAC en un 5% en el ejercicio 2008.**
- **Convocar el 90% de los procesos selectivos de la Oferta de Empleo Público del ejercicio 2008, a 31 de diciembre del 2008.**
- **Establecer un procedimiento de evaluación de los cursos de formación que sigan el modelo EFQM a 31/12/08.**
- **Establecer una campaña de divulgación para 2000 escolares del Principado de Asturias entre 7 y 9 años, correspondiente al Museo Bellas Artes, antes del 31/12/08.**
- **Resolver el 100% de las cuestiones planteadas telefónicamente por los Ayuntamientos en una semana para el Servicio de Relaciones con las Entidades Locales.**
- **Resolver 2 concursos de traslados al año para el personal laboral sujeto al Convenio Colectivo de la Administración del Principado de Asturias.**
- **Establecer un protocolo de higiene diaria para los residentes asistidos en el ERA, a 30 de agosto de 2008.**

- **Establecer y difundir, a todas las unidades dependientes de la Consejería, en un plazo de un mes (del 01/06/08 a 01/07/08), un protocolo sobre contratación temporal en las Secretarías Generales Técnicas.**
- **Establecer un muestreo de puntualidad sobre el 50% de la plantilla mensualmente, entre el 1/4/2008 y el 31/12/2008.**
- **Controlar las bajas en la Seguridad Social del 100% del Personal Autónomo que se le conceden subvenciones para Pymes.**
- **Ejecutar la RPT, una vez aprobada por el Consejo de Gobierno, en un plazo de 10 días hábiles.**
- **Unificar en una sola plantilla el personal funcionario y personal laboral adscrito a una unidad en un periodo de 20 días hábiles desde la última modificación de la RPT o Catálogo.**
- **OSPA: Participar en 10 giras en festivales nacionales e internacionales en el periodo comprendido entre el 30/06/2008 y el 31/12/2008.**

Ejemplo de objetivos colectivos del Servicio de Programación y Evaluación del Desempeño Profesional.

DENOMINACIÓN CENTRO		CONSEJERÍA				CENTRO GESTOR PRESUPUESTARIO	CÓDIGO CENTRO	EJERCICIO	
COLEGIO PÚBLICO "PEÑA TÚ" (LLANES)		CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y CIENCIA				1502000	33010229	2008	
1. OBJETIVOS DE GESTIÓN									
Nº	CÓDIGO	OBJETIVO	INDICADOR	U. MEDIDA	UNIVERSO MUESTRAL	SEGUIMIENTO		OBSERVACIONES	PUNTAJÓN
						EJECUTADO 31/12/2008*	UNIVERSO MUESTRAL		
1		CELEBRAR 1 REUNIÓN MENSUALMENTE FUERA DEL HORARIO DE ENSEÑANZA	1	REUNIÓN					
2		CONVOCAR CONCURSO LITERARIO ANUALMENTE	1	CONCURSO					
3		PUBLICAR UN A REVISTA DEL COLEGIO POR LOS PROPIOS ALUMNOS Y TUTORIZADA POR LOS PROFESORES TRIMESTRALMENTE	1	REVISTA					
4									
5									
2. OBJETIVOS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA									
Nº	CÓDIGO	OBJETIVO	INDICADOR	U. MEDIDA	UNIVERSO MUESTRAL	SEGUIMIENTO		OBSERVACIONES	PUNTAJÓN
						EJECUTADO 31/12/2008*	UNIVERSO MUESTRAL		
1		Actualizar Ficha de Servicio en la Web	1	Ficha					
2		Crear Ficha de Servicio en la Web	2	Ficha					
3		Aportar hasta dos informes de gestión del Servicio al Portal		Informe					
*En el ámbito educativo debe entenderse ejecutado a fecha 10/09/2009									
FECHA		NOMBRE Y FIRMA DIRECTORA DE CENTRO				NOMBRE Y FIRMA INSPECTORA			
LLANES, 26 de Septiembre de 2008		Fdo.:				Fdo.:			



¿CÓMO SE REDACTA UN INDICADOR?

**Indicador:** es la variable utilizada por una organización y que sirve, a través de su medición en periodos sucesivos, para conocer la situación de dicha organización, en relación con algunos de los objetivos que previamente se ha fijado, para así poder evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.

**Requisitos de los indicadores:**

- **Específicos:** dirigidos a medir los objetivos que se buscan.
- **Medibles:** capaces de ser medidos con los instrumentos adecuados.
- **Concertados:** aceptados por las personas implicadas en el proceso.
- **Realistas:** Alcanzables con los medios disponibles.
- **Planificados:** que se puedan planificar en diferentes etapas.

A la hora de determinar los indicadores que se han de utilizar, la persona responsable de la UGE (el Director del Centro) deberá tener en cuenta las siguientes características:

- Lo esencial de un indicador es que esté directamente relacionado con el resultado que se pretende medir y, a ser posible, sólo con él, de modo que el resto de los factores de influencia sean despreciables frente a aquél.
- Debe procurarse que la información que proporcione sea objetiva y fiable, así como relevante.
- La obtención de los datos debe ser lo más sencilla posible y el método de medida de los mismo ha de ser igualmente simple.
- Es conveniente elegir el menor número posible de indicadores, teniendo en cuenta la relación eficacia/coste más ventajosa.

**Ejemplos de indicadores:**

- **Volumen de ayudas aprobadas por servicio.**
- **Número de reclamaciones recibidas por ayuda denegada.**
- **Grado de satisfacción en el desempeño de mi trabajo.**
- **Tiempo empleado en la realización de tareas críticas.**
- **Promedio de años de experiencia de los trabajadores por actividad realizada.**
- **Número de horas reales empleadas en el desarrollo de las actividades propias de su cargo en una semana.**
- **Porcentaje de actividades iniciadas y finalizadas a la semana.**
- **Número de actividades pendientes de semanas anteriores.**
- **Porcentaje de actividades retrasadas por falta de información.**
- **Tiempo medio de retraso por actividad.**
- **Porcentaje de tratamientos que no han sido efectivos por un inadecuado uso por el paciente.**
- **Porcentaje de enfermos que requieren solicitud de ingreso debido a un retraso en la obtención de los resultados de las pruebas realizadas.**
- **Porcentaje de pacientes que solicitan cambio de médico por incompatibilidad con los horarios de consulta.**
- **Tiempo de respuesta al ciudadano.**
- **Número de quejas año/mes por ciudadano**
- **Número de fallos por unidad monetaria de coste.**
- **Índice de defectos en expedientes resueltos.**
- **Número de proyectos de mejora por año.**
- **Número de planes a corto plazo.**
- **Porcentaje de cumplimiento en plazos de entrega.**
- **Número de llamadas telefónicas satisfactorias realizadas por los ciudadanos al día.**
- **Resultados de encuestas de ciudadanos.**
- **Número de reclamaciones de ciudadanos.**
- **Cifra de cobros**
- **Porcentaje de amortizaciones.**
- **Gastos financieros.**
- **Costes telefónicos**
- **Porcentajes de morosidad.**

- **Porcentaje de la inversión en formación en relación a la masa salarial.**
- **Número de sugerencias por año.**
- **Índice de lesiones sin cura.**
- **Porcentaje de trabajadores expuestos a riesgos importantes de accidentes.**
- **Índice de frecuencia sin cura.**
- **Cantidad de consumo de agua en instalaciones.**
- **Índice de consumo de papel reciclado.**
- **Porcentaje de ciudadanos que hacen uso de la red de información del ciudadano.**
- **Porcentaje de alianzas estratégicas con otras Comunidades Autónomas.**

**¿CÓMO SE REDACTA UNA UNIDAD DE MEDIDA?**

*Unidad de Medida: Cantidad estandarizada de una determinada magnitud física. (Ej. Días, euros, calidades, Km, Kg, actos, congresos, presupuestos...)*

¿QUÉ VENTAJAS ESPERAMOS ALCANZAR CON ESTE MODELO?

VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR OBJETIVOS	VENTAJAS PARA EL PERSONAL RESPONSABLE LA UGE	VENTAJAS PARA EL TRABAJADOR
<i>Favorece la gestión de nuestro puesto de trabajo y, por lo tanto, la organización en la que prestamos nuestros servicios</i>	<i>Planificación de las metas</i>	<i>Sabe lo que se espera de él</i>
<i>Mide nuestros progresos y resultados a través del uso de los indicadores</i>	<i>Organización personal y departamental</i>	<i>Acuerdo sobre los logros y resultados que se han de alcanzar</i>
<i>Permite acciones correctivas, lo que viene acompañado del consiguiente ahorro de esfuerzo, tiempo y recursos</i>	<i>Motivación de los colaboradores</i>	<i>Conocer si se han logrado los resultados perseguidos</i>
<i>Aumenta nuestra implicación y nuestra motivación</i>	<i>Delegación de competencias</i>	<i>Reducción de la incertidumbre sobre el resultado del trabajo desempeñado</i>
<i>Favorece la fluidez en la comunicación ligado al intercambio de conocimiento y, por tanto, al valor de la organización</i>	<i>Definición de controles y estándares</i>	<i>Comunicación con los compañeros</i>
<i>Impulsa la mejora continua</i>	<i>Gestión de los RRHH</i>	<i>Planificación y organización de su agenda personal</i>
		<i>Oportunidades de desarrollo</i>