

# **LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS: REQUISITOS DEL COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD PARA LA MEJORA Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS. APLICACIÓN EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE ALMERÍA**

Encarna Fuentes Melero / Biblioteca, Universidad de Almería / [efuentes@ual.es](mailto:efuentes@ual.es)

## **RESUMEN:**

Desde hace algunos años las universidades españolas están inmersas en la búsqueda de fórmulas que respondan a una gestión basada en la racionalización y en la evaluación de recursos tanto económicos como humanos. Así, la tendencia a gestionar el trabajo centrada en procesos o la gestión de los recursos humanos basada en competencias y evaluación del desempeño, nos hace plantearnos que los principios de los Sistemas de Gestión de la Calidad se estén implementando como verdaderas herramientas de gestión para conseguir estos objetivos.

La presente comunicación se presenta como una reflexión sobre el momento en que se encuentra la gestión universitaria en la actualidad y más concretamente la gestión universitaria andaluza con los retos que supone dar respuesta a exigencias como el contrato programa, la administración electrónica o el Complemento de Productividad para Mejora y la Calidad de los Servicios (CPMCS), por citar algunos proyectos.

Este último es un claro ejemplo de lo que se ha comentado anteriormente, la aplicación de herramientas y principios basados en sistemas de calidad: se exige que la organización administrativa de las universidades recaiga sobre la base de los procesos y no de unidades funcionales, que se analice lo que estamos haciendo y lo midamos. Todo ello afecta, evidentemente, a la estructura organizativa y quien la compone, las personas, que tendrán que disponer de unas competencias para poder desarrollar sus tareas, competencias adquiridas mediante formación proporcionada por la institución.

La Biblioteca de la Universidad de Almería ha adoptado, tras diez años de aplicación de herramientas de calidad, estos requisitos de forma que la identificación de los procesos y de cada uno de los procedimientos asociados a los mismos, así como la definición de competencias y comportamientos constituye la base sobre la que se asientan tanto las actividades como la estructura organizativa de este Servicio.

**PALABRAS CLAVE:** gestión por procesos, gestión por competencias, evaluación del desempeño, calidad universidades andaluzas, biblioteca universidad de Almería

Desde hace algunos años la administración pública se halla en un proceso de cambio con el fin de flexibilizar sus sistemas de trabajo para convertirlos en más eficientes y orientados a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

La universidad española, lejos de ser ajena a estos procesos, se ha convertido en agente activo de este cambio, en parte por esta necesidad natural de adecuación a los nuevos tiempos y, por otro lado, como respuesta a la nueva realidad en que se encuentra inmersa la universidad: Europa.

La Declaración de Bolonia (1999) es el punto de partida de una Reforma Universitaria que, desde 1998 hasta 2010, se incluye dentro de la Estrategia de Lisboa. Mediante el acuerdo de Bolonia, que firman los ministros de educación de diversos países de Europa, comienza un proceso de convergencia con el objetivo de facilitar el intercambio de titulados y adaptar el contenido de los estudios universitarios a las demandas sociales.

Este Proceso de Bolonia y sus consecuencias, la creación del EEES, implica aspectos relativos a toda la reforma universitaria, incluida la financiación de la Universidad: *“En el plazo máximo de un año, la Conferencia General de Política Universitaria, previo informe del Consejo de Universidades, elaborará un modelo referencial de costes que facilite a los poderes públicos el establecimiento de una financiación adecuada de las universidades públicas que, atendiendo a lo previsto en el artículo 79.1, favorezca su plena participación en el Espacio Europeo de Educación Superior”.* (Ley Orgánica 4/2007 de 12 de abril. Disposición adicional octava. Del modelo de financiación de las Universidades Públicas).

Indudablemente, este cambio afecta de manera sustancial a la Universidad española en todos sus ámbitos. Nos centraremos exclusivamente en su apartado de Gestión y supone un cambio en la cultura organizativa existente.

A continuación se muestra como desde la legislación universitaria hasta otras vías de ámbito andaluz (como el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2007-2010, el Plan de Innovación y Modernización de Andalucía o el Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas Andaluzas) utilizan herramientas basadas en la gestión de la calidad como motores de este cambio.

La Ley Orgánica 6/2001 de 12 diciembre de universidades, nace con este propósito y manifiesta en su exposición de motivos lo siguiente

*“...Se profundiza, por tanto, en la cultura de la evaluación mediante la creación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación y se establecen nuevos mecanismos para el fomento de la excelencia: mejorar la calidad de la docencia y la investigación, a través de un nuevo sistema objetivo y transparente, que garantice el mérito y la capacidad en la selección y el acceso del profesorado, y mejorar, asimismo, la calidad de la gestión, mediante procedimientos que permitirán resolver con agilidad y eficacia las cuestiones de coordinación y administración de la Universidad.*

*Así, la Ley crea las condiciones apropiadas para que los agentes de la actividad universitaria, los genuinos protagonistas de la mejora y el cambio, estudiantes, profesores y personal de administración y servicios, impulsen y desarrollen aquellas dinámicas de*

*progreso que promuevan un sistema universitario mejor coordinado, más competitivo y de mayor calidad.*

*La Agencia evaluará tanto las enseñanzas como la actividad investigadora, docente y de gestión, así como los servicios y programas de las Universidades; su trabajo proporcionará una información adecuada para la toma de decisiones,...*

Por último, en su Título V De la evaluación y acreditación, artículo 31 “garantía de calidad dice lo siguiente:

*La promoción y la garantía de la calidad de las Universidades españolas, en el ámbito nacional e internacional, es un fin esencial de la política universitaria y tiene como objetivos, entre otros, la mejora de la actividad docente e investigadora y de la gestión de las Universidades*

La Ley Orgánica 4/2007 de 12 de abril por la que se modifica la Ley anteriormente citada no hace más que profundizar en este aspecto para completarlo y adaptarlo a la actualidad una vez detectados sus inadecuaciones. En su Preámbulo manifiesta lo siguiente:

*“Desde la promulgación de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, han pasado cinco años. En este período se han detectado algunas deficiencias en su funcionamiento que aconsejan su revisión.*

*Además, otros elementos del entorno han cambiado e inducen también a realizar modificaciones. Entre estos hechos se encuentran los acuerdos en política de educación superior en Europa y el impulso que la Unión Europea pretende dar a la investigación en todos sus países miembros. Estas circunstancias aconsejan la corrección de las deficiencias detectadas y la incorporación de algunos elementos que mejoren la calidad de las universidades españolas.*

*...Así, las reformas están guiadas por la voluntad de potenciar la autonomía de las universidades, a la vez que se aumenta la exigencia de rendir cuentas sobre el cumplimiento de sus funciones”*

De igual modo la Ley adopta medidas tendentes a profesionalizar la gestión universitaria con todo lo que ello implica y que iremos concretando más adelante.

Cada Comunidad Autónoma ha desarrollado las bases de su política universitaria tal y como establece la Constitución y los Estatutos de Autonomía mientras que al Estado le corresponde establecer las normas básicas para el cumplimiento de la autonomía de las universidades.

La **Comunidad Autónoma Andaluza** ha desarrollado una serie de normativas tendentes a conseguir los objetivos específicos de la Ley de Universidades y convertirse en instrumento de modernización y desarrollo de sus estructuras con fines de competitividad y desarrollo a través de su sistema universitario.

Merece la pena analizar el impacto que el **Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2007-2010** (BOJA n.146 de 25 de julio de 2007) ha tenido sobre nuestra actividad por lo que supone la financiación en base a cumplimiento de objetivos ya que, de este modo, permitirá cumplir los compromisos derivados de la agenda de Lisboa.

Se reconoce en el modelo que las universidades juegan un papel fundamental en el futuro de Andalucía y en el éxito de la transición a una economía y una sociedad basadas en el conocimiento. Para ello, se reconoce, de igual modo, que está necesitado de una reorientación y modernización que lo adapte a las necesidades actuales.

Resulta significativo que en este texto se hace mención desde su inicio al “*aseguramiento de la calidad*” como sistema de apoyo de la financiación basada en los resultados, que debe existir junto con la financiación básica y la competitiva, esta última basada en sistemas de evaluación institucionales y en indicadores de rendimiento diversificados con objetivos claramente definidos, apoyados en evaluaciones comparativas a nivel internacional tanto para los insumos como para los resultados económicos y sociales.

Por otro lado, es interesante destacar que el texto resalta que, dado que la integración de los titulados en el mercado de trabajo es una responsabilidad compartida con los empleadores, los organismos profesionales y los gobiernos, el éxito en ese mercado debe utilizarse como indicador (entre otros) de la calidad del rendimiento de las Universidades Públicas Andaluzas, y ser reconocido y recompensado en el sistema de financiación propuesto.

Por lo que respecta al ámbito de gestión se exige, para conseguir estos objetivos, entre otros muchos el **desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos y competencias**, otorgando un 3,25% de coeficiente en función de su implantación con respecto a la financiación vinculada a resultados, que en su totalidad supone un 10% del total.

Para ello define dos indicadores:

- Indicador: Implantación de un sistema de gestión por procesos corregida por el número de miembros de la comunidad universitaria afectados.
- Indicador: Plan de gestión de los profesionales de administración y servicios de las Universidades Públicas Andaluzas en función de competencias necesarias, planes de desarrollo y formación, incentivos y acreditación profesional. Podrá tenerse en cuenta cualquier proceso de evaluación y acreditación que a tal efecto se realice.”

En este momento resulta fundamental mencionar el **Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA)** que se constituye en el marco en el que desarrollar el proyecto de transformación de la cultura social y económica de Andalucía.

En él se diseñan y construyen estructuradamente las estrategias políticas, los objetivos y las acciones que guiarán las líneas de trabajo a largo plazo y los compromisos de actuación a medio plazo necesarios para conseguir el objetivo citado. La Universidad se conforma aquí como un agente fundamental de cambio social.

En este contexto, se incide la importancia del capital humano y la necesidad del desarrollo de las competencias de los profesionales, tanto de sus conocimientos y habilidades como de una actitud de participación activa en la mejora de los procesos, productos y servicios

Es en el Punto D. “*Política de Industria de Conocimiento y Universidades*”, donde se desarrolla el plan de Innovación en la Gestión de las Organizaciones Universitarias (Apartado D4). Resulta fundamental mencionar los objetivos que se plantean, perfectamente alineados con el Modelo de Financiación descrito con anterioridad y que supone una consecuencia de este Plan:

## **OBJETIVO 1: REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS.**

Resulta muy significativo el empleo del término “Reingeniería” como reformulación y transformación de actividades desarrolladas hasta este momento.

Acciones:

- a) Definición del mapa de procesos administrativos y de toma de decisiones de las Universidades andaluzas y desarrollo del plan de gestión de los mismos.
- b) Adaptación de la estructura organizativa del personal de administración y servicios de las Universidades a la estructura de procesos administrativos y a los flujos de trabajo derivados de los mismos.
- c) Simplificación de la gestión administrativa y burocrática de los procedimientos administrativos sobre la base del valor añadido que aporten al resultado final.
- d) Etc.

## **OBJETIVO 2: EVALUAR E INDUCIR LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS.**

Acciones:

- a) Desarrollar el Programa de Acreditación y de Evaluación de Calidad de la estructura de gestión de las Universidades andaluzas, por la Agencia de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria Andaluza...
- b) Etc.

## **OBJETIVO 4: CAPACITACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS.**

Acciones:

- a) Plan de gestión de los profesionales de administración y servicios de las Universidades andaluzas en función de competencias necesarias, planes de desarrollo y formación, incentivos y acreditación profesional.
- b) Definición de competencias necesarias del personal directivo de las Universidades andaluzas y plan de formación adaptado a ellas.

## **OBJETIVO 6: FINANCIACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS.**

Acciones:

- a) Reformulación de los criterios de distribución de la financiación entre las Universidades Públicas de Andalucía.

- b) Programa de ingresos por financiación adicional.
- c) Proyecto de gestión cooperativa, ínter universitaria y digital de compra de bienes y servicios.
- d) Proyecto de coordinación ínter universitaria para la optimización de recursos

Como podemos comprobar, la gestión en base a los PROCESOS, con el componente que conlleva de determinación de objetivos y de asociación de indicadores, y la preponderancia de las COMPETENCIAS, con la consecuencia posterior de evaluación del desempeño (veremos más adelante) se constituyen en los requisitos básicos para alcanzar los objetivos de modernización de la gestión universitaria.

Lo anteriormente expuesto tiene una trascendencia fundamental en el desarrollo de programas y herramientas de calidad como base de modernización, de adaptación a la nueva realidad europea y como base de financiación. Se está reconociendo implícitamente que estas “herramientas” no constituyen un elemento más, una actividad nueva a desarrollar, sino que, por el contrario, conforman la base de un nuevo sistema de trabajo cuya finalidad es la eficiencia y la respuesta a las necesidades de la sociedad.

De ahí la insistencia en la aplicación de todo ello con absoluta planificación, conocimiento y profesionalidad, ya que, se insiste, son la base de la reorganización administrativa.

Desde hace años, las iniciativas de las Áreas de gestión de cada universidad son la muestra de adaptación al cambio que el EEES (entre otros) nos impone. Observamos, de este modo, que se incrementan las actividades de formación relativas a modelos, normas, herramientas... conducentes a cumplir con algún requisito relacionado con evaluaciones, certificaciones o consecución de objetivos estratégicos y operativos. En este sentido, son fundamentales los planes estratégicos elaborados por cada universidad en que las unidades administrativas y de servicios juegan un papel mayor o menos dependiendo de cada organización pero integrados al fin y al cabo.

Sin embargo, no en todas las universidades se trabaja de forma conjunta, unitaria y cada área lo hace de forma “independiente” casi autónoma. No es difícil encontrar ejemplos en que ciertos servicios están certificados o evaluados y con reconocimientos de entidades externas, mientras otros aún no tienen definidos sus procesos. Las bibliotecas universitarias, han sido tradicionalmente centros activos de cambio y adaptación y en la actualidad figuran como los servicios punteros en este camino en la adopción de sistemas de gestión de calidad en buena parte de las universidades españolas. Prueba de ello son los dos planes estratégicos elaborados por Rebiun y las acciones que se derivan de los mismos. La creación de la línea 3 “calidad” es una de ellas.

Las universidades andaluzas han optado por seguir un camino conjunto y bajo los mismos requisitos en la totalidad de sus universidades públicas. Sin duda, este camino ha sido propiciado por un apoyo institucional que se concreta con un acuerdo sobre el **Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios** que presta el PAS de las Universidades Públicas Andaluzas, (en adelante **CPMCS**) firmado entre las Universidades Públicas de Andalucía y las organizaciones sindicales más representativas: CCOO, FETE-UGT y CSI-CSIF en mayo de 2007.

Con la aplicación de este complemento se *“pretende valorar e incentivar con la máxima objetividad la contribución del PAS a la mejora continua de los servicios así como el*

*especial rendimiento, la actividad extraordinaria, el interés y la iniciativa con que el personal de administración y servicios de las universidades públicas de Andalucía desempeñen sus funciones, de conformidad con lo establecido en el Acuerdo IV de los acuerdos de Homologación de fecha 24 de julio de 2003”, que supusieron un inicio de todo este proceso sobre todo en lo referente a las competencias. En este acuerdo se definen ya los puesto tipo, los niveles de responsabilidad (estratégicos y específicos), y las competencias relacionadas en cada caso: responsabilidades funcionales de los puestos tipo*

El objetivo del CPMCS no es otro que facilitar los procesos de acreditación institucional en torno al EEES, en especial en los aspectos propios de la gestión de las actividades universitarias e impulsar la mejora continua en el ámbito de la administración y los servicios universitarios vinculando los resultados en la plantilla a los objetivos que se marquen.

Se trata de un complemento retributivo articulado en tramos, cada uno de ellos correspondientes al cumplimiento de unos requisitos que más adelante se especifican.

La base es la unidad funcional: Área, Servicio, Unidades de Administración, Servicios en los centros universitarios y los conjuntos de unidades resultantes de la consideración global de varias de ellas. Las agrupaciones de estas últimas unidades se realizarán desde cada universidad de forma independiente.

Estas unidades (a través de sus responsables) están obligadas a formalizar un compromiso por objetivos clasificados en cuatro niveles organizativos que corresponden a los cuatro tramos retributivos mencionados anteriormente.

Por otro lado, es muy importante destacar el compromiso individual de cada trabajador en la participación de estos procesos, de tal modo que, a pesar de que una determinada unidad esté implicada en la consecución de los objetivos señalados, no necesariamente todo el personal esté trabajando en ello. La consecuencia evidente es que no percibirá el complemento.

Como garantía de cumplimiento, se realizará una doble evaluación objetiva de los resultados comprometidos en cada tramo:

1. Una evaluación de carácter interno en cada una de las universidades (cada universidad decidirá si colabora para ello con sus correspondientes unidades de calidad o creará unidades similares expresamente para esta actividad y
2. Una evaluación externa del Sistema Público Universitario de Andalucía, cuyo resultado suministrará la información pertinente los indicadores de cumplimiento en los compromisos suscritos entre las universidades y la Junta de Andalucía, citados más arriba.

Los contenidos de los cuatro niveles organizativos tendrán carácter obligatorio para todas las universidades.

Como se irá comprobando, con el cumplimiento de los cuatro niveles, las universidades progresivamente van adquiriendo una cultura organizativa adecuada a las nuevas demandas. Por citar algunos ejemplos, se evoluciona desde la definición de los procesos, a la medida de los mismos hasta una gestión por procesos. De igual modo, se avanza desde una autoevaluación según el modelo EFQM, hasta la obtención de 300 puntos basada en esta metodología, pasando por un informe externo y un informe final.

Supone, pues, un proceso de maduración en los métodos de gestión que garantizan, en su cumplimiento, una gestión eficaz y acorde con los objetivos que nos impone este nuevo escenario.

### **Contenido de los tramos o niveles:**

Primer nivel: Lo obtendrán las unidades que:

- Manifiesten, por escrito, el compromiso con el desarrollo de los objetivos del Plan Estratégico de la Universidad y, en su caso, con los planes operativos establecidos al efecto.
- Elaboren el mapa de procesos de la unidad.
- Definan la misión y visión de la unidad en el contexto del plan estratégico de la Universidad.
- Colaboren en la elaboración del catálogo de competencias que corresponden a los puestos de trabajo que tenga adscritos, o establezcan el plan organizativo y de mejora de la unidad, en el que consten las tareas que se asignan y asumen sus integrantes, así como los objetivos a cumplir en el período de referencia con los correspondientes indicadores de cumplimiento.

Periodo de implementación: año 2007, considerado como periodo de carencia para la implementación del acuerdo.

Hay que destacar que desde un primer momento se apuesta en las universidades andaluzas por la gestión por competencias como base posterior de evaluación del desempeño.

Segundo nivel: Lo obtendrán las unidades que:

- Establezcan mecanismos de participación interna.
- Documenten los procesos clave y realicen el seguimiento de los mismos con los correspondientes indicadores de cumplimiento y/o satisfacción.
- Diseñen e implementen instrumentos que permitan medir las expectativas y niveles de satisfacción de los usuarios y del personal con los servicios prestados, de conformidad con las herramientas establecidas por la dirección.
- Inicien la evaluación la unidad según el modelo EFQM, siendo suficiente en este nivel la emisión del informe de autoevaluación, o certifiquen alguno de sus procesos clave según el modelo de gestión de calidad ISO 9001:2000 (en este momento ISO 9001:2008).
- Sigam colaborando en la elaboración del catálogo de competencias que corresponden a los puestos de trabajo que tenga adscritos, o establezcan el plan organizativo y de mejora de la unidad, en el que consten las tareas que se
- asignan y asumen sus integrantes, así como los objetivos a cumplir en el período de referencia con los correspondientes indicadores de cumplimiento.

- La totalidad de las personas de la unidad realicen la correspondiente evaluación de competencias, al objeto de identificar carencias formativas, en relación con las determinadas para los puestos de trabajo. La negativa individual a realizar la mencionada evaluación supondrá la exclusión de ese trabajador del derecho a percibir este complemento, pero no del resto del personal de la unidad.

En el año 2008 se realizó la auditoría del segundo nivel.

Avanzamos ya en este momento en la evaluación de las competencias, que en algunas universidades como la de Almería, comienzan con las de tipo genérico, si entrar aún en las de carácter técnico. Por tanto, la evaluación de competencias genéricas está vinculada a grupos de responsabilidad independientemente del área en que se realice. Más adelante se incidirá en este aspecto.

Por otro lado, es interesante observar que en este momento la evaluación de las competencias está vinculada a la formación.

Tercer nivel: Lo obtendrán las unidades que:

- Completen la evaluación de la unidad según el modelo EFQM con el informe externo así como el informe final, o certifiquen el 50% de sus procesos clave según el modelo de gestión de calidad ISO 9001:2000.
- Elaboren el manual de procesos de la unidad.
- Elaboren las cartas de servicios normalizadas de la unidad.
- Implementen las propuestas de mejora surgidas de la evaluación de la unidad.
- Mejoren los resultados de los procesos clave y los de las encuestas de satisfacción.
- Elaboren un plan estratégico o desplieguen el general de la Universidad.
- Establezcan una gestión **por procesos**.

Se destaca aquí un aspecto fundamental: no basta con definir los procesos, elaborar un mapa de los mismos y documentarlos, se exige una gestión por procesos que implica un paso más: reconocer estos procesos como base de nuestro trabajo, trascendiendo las estructuras existentes en cada caso para así gestionarlos mediante su mejora y su interconexión.

En 2010 se realizará la auditoría del segundo y tercer niveles. El hecho de que el acuerdo establezca estos dos niveles hace referencia a aquellas unidades que no hayan alcanzado aún este tercer nivel en el año anterior. En este caso, han debido firmar un compromiso de cumplimiento para alcanzar el objetivo aunque en un periodo distinto fijado con antelación y sin posibilidad de "prórroga".

Cuarto nivel: Lo obtendrán las unidades que:

- Cumplan los compromisos establecidos en las cartas de servicios y asuman nuevos compromisos de mejora.

- Obtengan una puntuación de 300 o más puntos según el modelo de calidad EFQM o certifiquen la totalidad de sus procesos clave según el modelo de gestión de calidad ISO 9001:2000.
- Superen una **evaluación del desempeño** de las personas de la unidad (en la que se incluirá la evaluación con relación a las competencias establecidas para el puesto de trabajo desempeñado), conforme al sistema y metodología establecidos en cada Universidad.

En el año 2012 se realizará la auditoría del tercer y cuarto nivel, conforme a las circunstancias temporales expuestas en el punto anterior.

En este momento, ya trabajaremos en base a un sistema de gestión de calidad con unos objetivos de mejora continua, un sistema de relación entre los distintos procesos (concepto de sistema para la gestión), con compromisos de cumplimiento para nuestros usuarios y trabajando en base a resultados medibles.

Habremos definido competencias genéricas y específicas basando la formación en base a las necesidades resultantes de estos requisitos y evaluando el desempeño.

Hay que detenerse de forma especial en este último punto. La evaluación del desempeño se decide en Andalucía en base a la definición de las competencias como sistema lógico de trabajo: se definen las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades laborales necesarias en cada unidad o grupo de unidades, se realiza una evaluación de las competencias que el personal posee, la diferencia entre estas y las que debería tener se compensa con formación para proceder a su adecuación. Se garantiza, de este modo, la adecuación total entre las capacidades y desarrollo de actividades del personal con las exigencias del puesto de trabajo.

Este sistema es aplicable a efectos de promoción e incluso de acceso a la Administración.

Con la inclusión de este requisito fundamental en el tramo cuarto del complemento de productividad, se da respuesta a las exigencias recogidas tanto en el PIMA en que se expresa de forma explícita y, por supuesto, a la Ley 7/2007 de 12 de abril del Estatuto Básico del Empleado Público.

Por su especial relevancia en el contexto en que nos encontramos, se citan a continuación algunos de sus artículos en los que queda patente de forma manifiesta la relevancia del desempeño como sistema de carrera profesional.

Así en su Título III. Derechos y Deberes. Código de Conducta de los Empleados Públicos, el Capítulo II Derecho a la carrera profesional y la promoción interna. La evaluación del desempeño, el artículo 17, dice textualmente:

*b. Se deberá valorar la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y el resultado de la evaluación del desempeño.*

Sin embargo es el Artículo 20 del mismo apartado, “*evaluación del desempeño*” donde más explícito se hace este concepto:

1. Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados.

La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

2. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos. (incidir en que el sistema de evaluación del desempeño va indisolublemente unido en las universidades andaluzas a la definición de las competencias)

3. Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto.

4. La continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada Administración Pública determine, dándose audiencia al interesado, y por la correspondiente resolución motivada.

5. La aplicación de la carrera profesional horizontal, de las retribuciones complementarias derivadas del apartado c del artículo 24 del presente Estatuto y el cese del puesto de trabajo obtenido por el procedimiento de concurso requerirán la aprobación previa, en cada caso, de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño de acuerdo con lo establecido en los apartados 1 y 2 de este artículo.

## **RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CPMCS EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE ALMERÍA**

Recientemente se ha firmado en la Universidad de Almería el tercer tramo del Complemento analizado ya que se han cumplido siguientes requisitos (además de los correspondientes a los dos primeros especificados más arriba): se han certificado el 100% de los procesos clave según el modelo de gestión de calidad ISO 9001:2000 (el requisito es del 50%); se ha elaborado el manual de procesos, consecuencia de la certificación anterior, al igual que las propuestas de mejora y por tanto la mejora de resultados, objetivo último de la certificación; se ha elaborado la carta de servicios.

A continuación se expone la metodología utilizada en la Biblioteca de la Universidad para enlazar los dos pilares básicos en torno a los que gira la filosofía del CPMCS: Procesos y Competencias.

Las competencias denominadas “genéricas” se elaboraron en el año 2005. La metodología seguida en este tipo de competencias se basó en la asignación de “puestos tipo” de responsabilidad a los que se le asocian competencias y comportamientos en distintos niveles.

Se muestran a continuación, a modo de ejemplo, las competencias relativas al llamado “tipo 1” en que se incluyen jefes de áreas, directores de servicio y similares:

## COMPETENCIAS GENÉRICAS.

COMPETENCIAS <u>TIPO 1</u>	COMPORTAMIENTOS
<b>Desarrollo de Equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordar planes y calendarios de formación para sus colaboradores</li> <li>• Buscar oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y el espíritu de equipo</li> <li>• Centrar sus acciones personales en el éxito del equipo</li> <li>• Dar información a sus colaboradores/compañeros sobre cómo están realizando el trabajo</li> <li>• Elogiar y estimular el buen trabajo realizado por sus colaboradores/compañeros</li> <li>• Formar y asesorar a sus colaboradores/compañeros para mejorar su efectividad</li> <li>• Identificar las necesidades de formación de sus colaboradores/compañeros para mejorar su efectividad</li> </ul>
<b>Identidad Colectiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y comprender la misión y visión de la Universidad</li> <li>• Generar, en su equipo, compromiso y adhesión a la Universidad</li> <li>• Integrar los valores de la Universidad en los objetivos del servicio</li> <li>• Llevar a cabo acciones para mejorar la imagen de la Universidad</li> <li>• Mostrar preocupación por mejorar la Universidad</li> <li>• Sentirse miembro de la Universidad de Almería</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convencer porque inspira confianza</li> <li>• Coordinar el trabajo de sus colaboradores</li> <li>• Fijar los objetivos del Servicio, buscando el consenso con sus colaboradores</li> <li>• Influir en los demás, utilizando de forma eficaz hechos e informaciones</li> <li>• Informar al equipo de trabajo sobre la consecución de los objetivos y avance producidos</li> <li>• Integrar las opiniones de los distintos miembros del equipo</li> <li>• Motivar a sus colaboradores hacia la realización de determinadas actividades</li> <li>• Orientar las actuaciones de los miembros del equipo ante los cambios</li> <li>• Supervisar cada una de las actividades que forman parte del trabajo del equipo</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumir y aclarar las informaciones que recibe para asegurarse de que comprende lo que le están exponiendo</li> <li>• Comprobar que su interlocutor ha comprendido lo que dice y las consecuencias del mensaje</li> <li>• Escuchar de manera activa, preguntando a su interlocutor</li> <li>• Exponer sus argumentos de forma que parece desprenderse una secuencia lógica previamente pensada</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresar conceptos e ideas con claridad y precisión</li> <li>• Hacer presentaciones en público, adaptándolas a las necesidades y características de la audiencia</li> <li>• Proporcionar información escrita de manera clara y precisa, de modo que los receptores no pidan aclaraciones sobre sus mensajes</li> <li>• Proporcionar información telefónica y/o personalmente de manera clara y precisa</li> <li>• Comunicarse con superiores, compañeros y/o colaboradores para recibir y/o proporcionarles información</li> <li>• Comunicarse por escrito con personas ajenas a la Universidad, adaptando su mensaje a las características de los receptores</li> </ul>
<b>Mejora Continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acentuar la importancia de la eficiencia y la eficacia cuando se planifica el trabajo</li> <li>• Apoyar y animar de forma activa a los colaboradores/compañeros para que se esfuercen constantemente en mejorar su efectividad</li> <li>• Buscar nuevos métodos de trabajo para mejorar la eficacia y la eficiencia</li> <li>• Establecer/proponer sistemas para mejorar la gestión de su Servicio o equipo</li> <li>• Establecer/proponer sistemas que permitan evaluar el rendimiento del equipo</li> <li>• Implementar o proponer mejoras en la gestión</li> <li>• Medir los resultados buscando mejorarlos continuamente</li> <li>• Revisar sistemáticamente las actuaciones que se llevan a cabo para prevenir problemas futuros</li> <li>• Asistir a cursos y acciones formativas para mejorar su efectividad</li> </ul>
<b>Orientación Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender las reacciones de los clientes/usuarios</li> <li>• Estudiar y ofrecer distintas alternativas a los clientes/usuarios para solucionar los problemas</li> <li>• Organizar su propio trabajo y el de los colaboradores para satisfacer las necesidades de los clientes/usuarios</li> <li>• Recoger información sobre las necesidades, expectativas o problemas de los clientes/usuarios realizando, cuando se pueda, acciones proactivas, es decir, anticipándose al surgimiento de dicha necesidad</li> <li>• Asegurarse de atender correctamente a los clientes/usuarios</li> <li>• Tratar de verificar, a través de preguntas, la satisfacción del cliente/usuario con el servicio dado</li> </ul>
<b>Planificación y Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar cuando surgen problemas, introduciendo modificaciones sobre lo previsto</li> <li>• Cambiar los planes cuando se modifican las circunstancias o prioridades</li> <li>• Comprobar que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los planes temporales fijados</li> <li>• Definir mecanismos de coordinación para asegurar la calidad de los procesos</li> <li>• Definir mecanismos y sistemas de control de los procesos</li> <li>• Definir objetivos y planes de acción individuales y de equipo</li> <li>• Establecer objetivos ambiciosos, pero realistas, para su equipo o Servicio</li> <li>• Identificar los factores internos y externos que pueden afectar a la consecución de los objetivos</li> <li>• Organizar y coordinar los recursos implicados en la implantación de los planes</li> <li>• Prever las necesidades del equipo o del Servicio cuando se hace la planificación para conseguir los</li> </ul>

	<p>objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prever los puntos críticos de un proceso</li> </ul>
<p><b>Trabajo en Equipo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acentuar la necesidad de mantener una actitud de equipo ante los problemas</li> <li>• Animar y motivar al equipo, cuando surgen problemas</li> <li>• Compartir los recursos y la información con los miembros del equipo</li> <li>• Expresar sus ideas y opiniones ante los colaboradores/compañeros</li> <li>• Intentar que los problemas se resuelvan en grupo</li> <li>• Ofrecer su ayuda y recursos a compañeros, colaboradores y superiores para solucionar los problemas del trabajo</li> <li>• Pedir colaboración para solucionar los problemas del trabajo</li> <li>• Preguntar directamente a los miembros del equipo sobre los problemas y dificultades que surgen</li> <li>• Realizar pequeñas interrupciones o dedicar breves momentos para informar a los miembros del equipo</li> <li>• Recordar al equipo la necesidad de centrarse en el objetivo cuando surgen los problemas</li> <li>• Solicitar a los colaboradores y compañeros que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo</li> </ul>

Desde su elaboración hasta el momento se ha realizado una evaluación anual en base a esas competencias. La finalidad de esta evaluación es la detección de necesidades formativas en el personal de la universidad.

Sin embargo, es en base a las **competencias técnicas** en que se realizará posteriormente una evaluación del desempeño, requisito básico del cuarto tramo del complemento.

La determinación de competencias técnicas a nivel andaluz, se realizó a través de un grupo de trabajo integrado por representantes de la totalidad de universidades andaluzas en el año 2008. El resultado de este trabajo fue un documento tipo en base al cual cada biblioteca pudiera adaptar las competencias definidas a la realidad de su propia universidad.

Un dato importante a tener en cuenta es el acuerdo en determinar solo tres niveles dentro de cada una de las competencias definidas.

La biblioteca de la universidad de Almería ha utilizado los tres niveles señalados para las distintas escalas profesionales existentes en su plantilla: los técnicos (nivel 1), bibliotecarios (nivel 2) y administradores (nivel 3). La denominación de administrador en la UAL es equivalente a jefe de sección en otras universidades.

De este modo, en 2009 se realizó una adaptación de las competencias mencionadas, a la realidad de la biblioteca de la Universidad de Almería en base a los siguientes criterios:

- Identificar las competencias y comportamientos asociados a cada uno de los procesos.
- Determinar los grupos incluidos en cada una de ellas.

A modo de ejemplo, se recoge aquí las competencias necesarias para que el proceso *“Tratamiento y Mantenimiento de Recursos de Información”* se desarrolle correctamente. Al mismo tiempo, se especifica los comportamientos asociados a la tipología de personal que se asocia a cada una de estas competencias.









En la actualidad, se está trabajando a nivel andaluz en conseguir una herramienta válida y eficaz que facilite la realización de una evaluación del desempeño basada en las competencias definidas por cada una de las universidades. Es el punto que resta para completar la totalidad de los tramos citados anteriormente. Habremos desarrollado, entonces, todos los requisitos necesarios para responder al nuevo escenario en que se desarrolla la actividad universitaria.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ley Orgánica 6/2001 de 12 diciembre de universidades
- Ley Orgánica 4/2007 de 12 de abril de universidades
- Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2007-2010
- Plan de Innovación y Modernización de Andalucía
- Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas Andaluzas