

DOCUMENTO DE PLANIFICACIÓN

RESUMEN

INTRODUCCIÓN:

El recientemente publicado I Plan Propio del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla (Acuerdo del Consejo de Gobierno de 24/07/2013), dentro de la Acción nº 1 que ordena diseñar un Plan de Aplicabilidad de la Excelencia en la Gestión, postula en su Introducción que ésta tendrá una **“estrategia permanente de excelencia en la gestión de sus Recursos”**. El citado Plan estructurado en 6 Bases que contienen otras 16 acciones en total con la pretensión de alcanzar 30 resultados tasados, dedica la Base 0 a la **“Gestión basada en la Excelencia”**, entendiendo esta Base 0 como una plataforma común o marco de principios básicos que ayudan y enfocan el despliegue del resto de las bases y acciones del Plan. Por último, el presente documento se configura como “documento de planificación” según dispone el resultado 12 del citado Plan.

Independientemente de este marco general “inspirador” de todas las acciones del Plan Propio y del conjunto de la gestión en la administración y servicios universitaria, más en concreto, el **Plan de Aplicabilidad de la Excelencia en la Gestión (Plan de Implantación y Desarrollo de la Gestión Excelente)** da respuesta directa con el diseño de sus contenidos a las siguientes acciones del Plan Propio:

Acción 1: *“Diseñar un Plan de Aplicabilidad de la Excelencia en la Gestión”* con el resultado: **Plan de Aplicabilidad de la Excelencia en la Gestión.**

Acción 2: *“Potenciar los compromisos de las unidades y la Dirección de Recursos Humanos”* con el resultado: Determinación de compromisos.

Acción 4: *“Seguimiento del ACPMCS y desarrollo de la Excelencia”* con los siguientes resultados: Consolidación de Tramos ACPMCS y Seguimiento de Cumplimiento de los tramos del complemento de ACPMCS.

En resumen, los objetivos que se marca el **Plan de Aplicabilidad de la Excelencia en la Gestión (Plan de Implantación y Desarrollo de la Gestión Excelente)** consisten, por un lado, dar las pautas básicas de actuación para ir cada vez más desarrollando una gestión que apunte a la excelencia sirviendo de marco inspirador al resto de las actuaciones técnicas específicas, tal como se desprende de la filosofía de la Base 0 del Plan Propio, y, por otro, dar respuesta concreta a determinadas acciones del

Plan Propio sintetizando los **compromisos** que se puedan asumir en línea con el avance del ACPMCS, los planteamientos del Contrato-Programa y los propios programas que la dirección de Recursos Humanos pretenda implantar, y todo esto haciéndolo desde una óptica integradora de las distintas fuentes, estructurada, homogeneizada, y secuenciada en el tiempo atendiendo a las dificultades técnicas de implantación.

También ha pretendido el **PIDGE** signar documentalmente las evidencias de cada una de las actuaciones que plantea, plasmándose estas evidencias en *planes, programas, procesos documentados, revisiones oficiales*, de modo que quede técnicamente asentado el avance en gestión que la paulatina implantación del **PIDGE** vaya produciendo.

HISTÓRICO:

En los últimos años la administración y servicios de la USE ha venido desarrollando diversas actuaciones en pos de la mejora continua de la gestión y de la prestación de los servicios a los usuarios. Este esfuerzo se ha realizado fundamentalmente, aunque no exclusivamente, en el marco de los tramos de compromisos a que obligaba el **Acuerdo de Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios (ACPMCS)**, que desde el año 2007 ha venido consolidando un "status" avanzado gracias al esfuerzo realizado por el colectivo de administración y servicios, en sus distintos ámbitos y niveles de responsabilidad.

Analizado desde un punto de vista global se puede decir que la gestión en la administración y servicios USE ha alcanzado un sensible recorrido en la implantación del modelo de excelencia EFQM y en la certificación de determinados ámbitos o procesos con normativas ISO, tanto generalistas como específicas, en algún caso. Colateralmente al avance en el sistema de gestión general, se han producido algunos logros en la esfera de la gestión del recurso humano, señalados en los tramos del **ACPMCS**, como los referidos a **evaluación del desempeño** (tramo 4º) y a la **gestión por competencias** (tramos 1º y 2º, aunque vinculado a la **evaluación del desempeño** en el tramo 4º).

Desde una óptica técnico-estructural el **ACPMCS** organiza los contenidos de los tramos en cinco bloques, repartiendo las exigencias de cada uno de estos bloques entre los **compromisos** de los cuatro tramos. Los bloques en cuestión serían:

I.- Planificación.

II.- Gestión de personas.

III.- Sistema de Gestión.

IV.- Orientación al usuario.

V.- Ciclo de Mejora Continua.

En síntesis, los **logros** alcanzados en cada uno de estos bloques son los siguientes:

I.- Planificación:

- *Compromiso expreso de desarrollar la estrategia de la US y los planes operativos derivados de la misma.*
- *Definición de Misión y Visión recogéndola documentalmente.*
- *Definidas planificaciones que en algunos casos han consistido en planes de mejora.*

II.- Gestión de Personas:

- *Se cuenta con un **Catálogo de Competencias Genéricas**.*
- *Colaboración activa del PAS en la elaboración del Catálogo de Competencias Genéricas.*
- *Realización de las evaluaciones de competencias.*
- *Implantación de planes de desarrollo competencial nacidos de las evaluaciones de competencias basados en procesos formativos.*
- *Abiertos cauces de participación (grupos de mejora y grupos de trabajo transversales, fundamentalmente).*
- *Realización de una evaluación del desempeño, año 2012.*

III.- Sistema de Gestión:

- *Mapas de procesos.*
- *Procesos claves documentados.*
- *Indicadores asignados a los distintos procesos.*

- *Listado de procesos con pretensiones de exhaustividad y varios ciclos de mediciones de los distintos indicadores (al menos los fundamentales).*

IV.- Orientación al usuario:

- *Encuestas de satisfacción de usuarios.*
- *Elaboración de Cartas de Servicios.*

V.- Ciclo de mejora continua:

- *Informes de autoevaluación según el modelo EFQM.*
- *Informes finales de evaluación externa EFQM.*
- *Realización y ejecución de planes de mejora.*
- *Alcance de 300+ EFQM (Informe final de la auditoría ordinaria, diciembre 2011, empresa GISA, S.A.).*

El **ACPMCS**, con independencia de los contenidos entendidos como compromisos en cada uno de los tramos, contempla la posibilidad de no dejar cerrado o concluso el avance hacia la gestión excelente con el cumplimiento de estos compromisos, poniendo a disposición de la administración universitaria los siguientes instrumentos:

- a) **Posibilidad de ampliar los contenidos de cada uno de los tramos**, en el siguiente párrafo del apartado **“Estructura del complemento de productividad para la mejora y calidad de los servicios que presta el PAS”**: *“Igualmente, en cada nivel podrán añadirse, a los anteriores objetivos, aquellos otros, de cualquier tipo, que respondan a necesidades específicas de cada Universidad, debiendo quedar claramente determinados en los correspondientes acuerdos / pactos por objetivos; en este último caso, será negociado con los representantes de los trabajadores”* (pág. 3).
- b) El cuarto tramo del **ACPMCS se contempla como no consolidable debiendo ser revalidado anualmente** tal como dice el punto 10 del apartado **“Procedimiento”**: *“Para percibir las cantidades asignadas al cuarto tramo económico, así como para su mantenimiento en períodos sucesivos, el personal de las unidades deberá haber superado una evaluación del desempeño de*

PLAN DE APLICABILIDAD DE LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

[PLAN DE IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DE LA GESTIÓN EXCELENTE (PIDGE)]

Área Innovación - Subdirección de Planificación de RR.HH.

carácter individual, en la que se incluirá una evaluación con relación a las competencias establecidas para el puesto de trabajo desempeñado y, sucesivamente, superarla anualmente para su percibo continuado” (pág. 8).

- c) La combinación de los planteamientos expuestos en a) y en b) abre la posibilidad de ir desarrollando el avance hacia la implantación de una gestión excelente en la administración y servicios sin romper la continuidad con el **ACPMCS**.

FUTURO:

El **Plan de Implantación y Desarrollo de la Gestión Excelente** como elemento a desplegar dentro de la ejecución del **I Plan Propio del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla** da continuidad a los logros alcanzados estos últimos años como consecuencia de la realización de lo exigido por el **ACPMCS**, anida también las referencias a la gestión del **Contrato-Programa** de 2009 e intenta llenar de contenido técnico la máxima del programa rectoral **“estrategia permanente de excelencia en la gestión de sus Recursos”**, máxima que inspira también el **I Plan Propio del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla**.

El desarrollo de un Sistema de Gestión Excelente se ha de canalizar a través de las técnicas de gestión más avanzadas estructuradas según los bloques fundamentales de toda organización que como mínimo deben referirse a **LIDERAZGO / ESTRATEGIA / PERSONAS / SERVICIOS**. Esto justifica que la ejecución del Plan se estructure técnicamente bajo los siguientes epígrafes que aglutinarán la totalidad de los planes de acción que se diseñen para alcanzar sus planteamientos:

Bloque I: Desarrollar un liderazgo participativo y comprometido.

Bloque II: Gestionar de forma planificada con integración en la estrategia de la US (Unidades / Áreas / Centros / etc.).

Bloque III: Optimizar el valor de las personas.

Bloque IV: Añadir valor continuo a la prestación de los servicios (Liderazgo / personas / unidades).

En síntesis, las **metas** fundamentales de cada uno de estos bloques son las siguientes:

Bloque I: Desarrollar un liderazgo participativo y comprometido

El **ACPMCS** no plantea compromisos de forma directa para el desarrollo del liderazgo, sólo de forma tangencial se toca en los compromisos relacionados con la gestión por competencias (tramo 1º y 2º) o la evaluación del desempeño (tramo 4º). Tampoco de forma directa se refiere a ello el Contrato-Programa que sólo menciona como objetivo el “*desarrollo e implantación completa de sistemas de gestión por competencias*”, segunda parte del **objetivo 3.2 Sistema de gestión por procesos y competencias**.

- *Definición e implantación en el organigrama funcional del EDA (Equipo de Dirección Ampliado).*
- *Compromiso y responsabilidad del liderazgo en la implantación plena de **la gestión por competencias** y en los procesos de **evaluación del desempeño**.*
- *Liderazgo formado en sistemas de gestión avanzados (gestión por procesos) y en modelos de gestión excelente (modelo EFQM y modelos ISO).*
- *Liderazgo evaluado y comportamientos revisados (evaluación 360º o similar).*
- *Liderazgo transmisor de los valores y cultura organizacionales.*
- *Compromiso y responsabilidad del liderazgo en todos los despliegues técnicos de la dirección de recursos humanos (análisis de cargas de trabajo, valoración de puestos de trabajo, diseño de perfiles de puestos, análisis funcional de puestos de trabajo, análisis de dimensionamiento, planes de formación, planes de desarrollo competencial y de desempeño, compromisos de objetivos (DPO), etc.*

Bloque II: Gestionar de forma planificada con integración en la estrategia de la US (Unidades / Áreas / Centros / etc.)

Este bloque se trata en el **ACPMCS** directamente bajo los temas de **Planificación** (tramos 1º y 3º) y de **Sistema de Gestión** (tramos 1º, 2º y 3º). También lo contempla el Contrato-Programa de forma directa como objetivo 2011 “*Desarrollo e*

implantación completa de sistemas de gestión por procesos” bajo el epígrafe del **objetivo 3.2 Sistema de gestión por procesos y competencias.**

- *Funcionar mediante planes operativos bienales.*
- *Contar con paneles de objetivos a alcanzar periódicamente. Dirección por objetivos (DPO).*
- *Desarrollar las mejoras mediante planes de mejora estructurados y racionalizados.*
- *Alcanzar una gestión integrada en las áreas donde sea posible.*

Bloque III: Optimizar el valor de las personas

Este bloque se trata en el **ACPMCS** directamente bajo el tema **Gestión de personas** (tramo 1º, 2º y 4º). También lo contempla el Contrato-Programa de forma directa como objetivo 2011 “*Desarrollo e implantación completa de sistemas de gestión por competencias*”, en su segunda parte, bajo el epígrafe del **objetivo 3.2 Sistema de gestión por procesos y competencias.**

- *Compromiso colaborativo de participación en análisis de cargas de trabajo y en análisis funcionales de puestos de trabajo.*
- *Evaluación del Desempeño.*
- *Evaluación de Competencias.*
- *Responsabilidades en relación a Dirección por Objetivos (DPO).*
- *Responsabilidades asumidas en relación a la extensión de los valores y cultura de la organización.*
- *Sistemática de participación, fundamentalmente en planes de mejora y de innovación.*

Bloque IV: Añadir valor continuo a la prestación de los servicios (Liderazgo / personas / unidades)

Este bloque se trata en el **ACPMCS** directamente bajo el tema **Orientación al usuario** (tramo 2º, 3º y 4º) y **Ciclo de Mejora Continua** (tramo 2º, 3º y 4º). No existen referencias a esta temática en el Contrato-Programa.

PLAN DE APLICABILIDAD DE LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

[PLAN DE IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DE LA GESTIÓN EXCELENTE (PIDGE)]

Área Innovación - Subdirección de Planificación de RR.HH.

- *Carta de Servicios* oficializadas y certificadas, normalizadas y en ciclos de revisión.
- *Catálogo de servicios certificados (Cartera de servicios).*
- *Responsabilidad de todos en la gestión de / por procesos abarcando como mínimo: esquema de procesos clave, indicadores fundamentales medidos, mediciones informatizadas y automatizadas.*
- *Cuadro de Mando Integrado, estandarizado y con posibilidad de comparativas (rankings).*
- *Sistemas de medición de la percepción de los usuarios.*
- *Sistemas de visibilidad por parte de los usuarios de los resultados de rendimiento y de percepción.*
- *Análisis de eficiencia de la prestación de los servicios.*
- *Manual de calidad estandarizado genérico / específico de la prestación de los servicios que contemple mecanismos de reclamación del usuario.*