

**INSTRUCCIÓN GENERAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE 20 DE DICIEMBRE DE 2019 POR LA QUE SE EJECUTA LA SUPERVISIÓN DEL PROCESO DE EXCELENCIA APLICADA A LA GESTIÓN DEFINIDA EN EL PLAN PROPIO DEL PAS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2019 Y SE ESTABLECEN LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES PARA EL EJERCICIO DE 2020.**

*Esta es la cuarta Instrucción que se dicta en el marco de la sistemática para evaluar y definir los avances en el desarrollo de la gestión en la administración y servicios universitarios. Esta Instrucción viene ya precedida de otras tres:*

- 1.- Instrucción de 1 de diciembre de 2016.
- 2.- Instrucción de 2 de diciembre de 2017.
- 3.- Instrucción de 26 de diciembre de 2018.

*En todas estas Instrucciones se han venido definiendo **objetivos** adecuados y alcanzables por las Unidades, como se ha demostrado con los altos niveles de cumplimiento acreditado por la Unidades al contestar los Cuestionarios de comprobación anuales.*

*Todos los objetivos cifrados en las periódicas Instrucciones tienen un **carácter básico**, y deben orientar las actuaciones del conjunto de unidades administrativas, a través del trabajo continuo de sus grupos de mejora, al objeto de poder sobrepasar los contenidos y requisitos asumidos en el marco del ACPMCS y con la finalidad de poner en valor los principios de la excelencia aplicada a la gestión.*

*Las tres Instrucciones mencionadas anteriormente, al igual que la presente, se dictan en el marco de desarrollo de la primera Instrucción de la Dirección de Recursos Humanos de **29 de septiembre de 2015**, donde se sientan los pilares sobre los que se fundamenta todo el proceso de verificación de los requisitos del ACPMCS, con carácter **cíclico**, teniendo en cuenta que el ACPMCS deja abierto en su cuarto tramo (no consolidable) la posibilidad de que cada Universidad marque los objetivos anuales que dan derecho al percibo de las retribuciones vinculadas a ese cuarto tramo.*

*Además, de todo lo mencionado hay que tener en cuenta el contexto de las Universidades Andaluzas, y de cara al futuro, algunos aspectos que de forma resumida se concretan en:*

1.- Los Acuerdos alcanzados por la Mesa General de Universidades Públicas Andaluzas en desarrollo de las propuestas de la Mesa Sectorial del PAS de las Universidades Andaluzas acordadas en la sede de UNIA el 6 de febrero de 2018 y que en resumen han consistido en:

a) Se considera la implantación de un **sistema de evaluación del desempeño común** para todas las Universidades Andaluzas, como un requisito mínimo imprescindible para la regulación de la carrera horizontal.

b) Reconocimiento de **un quinto tramo** del ACPMCS con carácter transitorio hasta la implantación de la **carrera horizontal**.

c) Eventual vinculación del percibo de los emolumentos a criterios de procedimientos de evaluación del desempeño y/o de la carrera horizontal.

d) Compromiso de establecer para el PAS un modelo de **carrera horizontal**.

2.- Propuesta de Acuerdo sobre el sistema de evaluación del desempeño en las Universidades Andaluzas, realizada en octubre de 2019, por las Universidades Andaluzas y actualmente en negociación con las organizaciones sindicales, y cuyos puntos destacables son:

a) Nace de los Acuerdos alcanzados por la Mesa General de Universidades Públicas Andaluzas en desarrollo de las propuestas de la Mesa Sectorial del PAS de las Universidades Andaluzas acordadas en la sede de UNIA el 6 de febrero de 2018.

Código Seguro De Verificación	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	Fecha	27/12/2019
Firmado Por	SANTIAGO MELCON PEREZ	Página	1/20
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>		



b) *Implantación de un sistema de evaluación del desempeño común para todas las universidades andaluzas basado en criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación.*

c) *Evaluación del desempeño basada en dos pilares: conducta profesional y logro de objetivos.*

Es propósito, en definitiva, de la Instrucción que ahora se dicta recabar la información sobre la consecución de los contenidos que se propugnen a lo largo del período correspondiente al **año 2019**, objetivos evaluables a fecha de **31 de diciembre de 2019 (ANEXO I)**, estos contenidos se refieren para ser evaluados a la actividad que los grupos de mejora han podido desplegar a lo largo de dicho año y tienen una correspondencia exacta con las preguntas y niveles de los bloques que contendrá el **Cuestionario** a cumplimentar por las distintas unidades en el primer trimestre del año **2020**, así como definir y señalar los objetivos y avances que se han de conseguir en el campo de la excelencia aplicada durante el **año 2020 (ANEXO II)**, que necesariamente deberán intentar recoger posibles objetivos que puedan derivarse de los nuevos desarrollos sobre la evaluación de desempeño que se desprendan de los Acuerdos de la **Mesa Sectorial del PAS de las Universidades Públicas de Andalucía**.

### **I.- Evaluación del grado de cumplimiento de la Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria durante el ciclo 2019:**

1.- **INFORME ANUAL.** - El grado de cumplimiento de los diversos objetivos establecidos en la anterior Instrucción de 26 de diciembre de 2018, evaluables en su estado a fecha de 31 de diciembre de 2019, será acreditado por los Grupos de Mejora de las distintas unidades mediante la contestación de un **CUESTIONARIO**, que adquiere el valor de **Informe Anual** a todos los efectos, diseñado por esta Dirección y que abarca todos los conceptos sujetos a supervisión.

2.- **CUESTIONARIO.**- Este documento relaciona de forma estructurada en bloques los diversos objetivos cuya consecución se busca y que se detallan en el **ANEXO I** (la continuidad de los trabajos de los grupos de mejora, la sistematización de la comunicación interna, la actualización de la cartera de servicios, la revisión y actualización de los mapas de procesos consecuencia de reestructuraciones o nuevos servicios, la mejora del rendimiento operativo medido en indicadores de procesos, el cierre de paneles de datos para el dimensionamiento de plantillas, etc.), preguntando sobre el nivel de desarrollo que han alcanzado a lo largo del ejercicio de **2019**, lo que ayudará a medir y constatar de forma eficiente y objetiva el éxito alcanzado por cada una de las unidades en materia de excelencia aplicada a la gestión.

En esta ocasión el CUESTIONARIO deberá ser sensible y recoger aspectos que tengan que ver con:

a) El propio desarrollo interno del CUESTIONARIO para dar respuesta a los avances constatados según las respuestas dadas al CUESTIONARIO del año 2018, cumplimentado por las unidades en el primer trimestre de 2019, y cuyos avances se han recogido en el **Informe anual de la dirección de recursos humanos sobre el desarrollo y cumplimiento de los contenidos del ACPMCS en las unidades de administración y servicios de la Universidad de Sevilla para el año 2018**.

b) Los planteamientos relacionados con los objetivos que se marcaron en el ANEXO II de la Instrucción de la Dirección de Recursos Humanos de 26 de diciembre de 2018.

3.- **METODOLOGÍA.** - Este **CUESTIONARIO** versará sobre actuaciones y parámetros de carácter objetivo y evidenciables, deberá ser contestado por las diversas unidades constituidas que tendrán a su disposición una aplicación informática a la que podrán acceder en la siguiente dirección web:

<https://recursoshumanos.us.es/intranet/index.php?page=acpmcs>

4.- **PLAZO.** - El CUESTIONARIO estará disponible para su cumplimentación por las unidades en el mes de enero del próximo año **2020** y el plazo para contestarlo estará vigente hasta el **día 31 de marzo de 2020**, refiriéndose las evidencias y circunstancias acreditables a fecha de **31 de diciembre de 2019**.

5.- **EFFECTOS.**- La evaluación resultante de la información obtenida mediante la cumplimentación del cuestionario no afectará a las percepciones que correspondan durante el **año 2020**, por aplicación del

Código Seguro De Verificación	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	Fecha	27/12/2019
Firmado Por	SANTIAGO MELCON PEREZ	Página	2/20
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>		



complemento previsto por el ACPMCS, aunque la Dirección de RRHH potenciará, en su día, un sistema de reconocimientos de actuaciones más destacadas en materia de Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria, así como la vinculación correlativa entre el esfuerzo para la consecución de objetivos y el dimensionamiento de puestos. A esos efectos podrán utilizarse unas escalas valorativas iguales o muy similares a las que se vienen aplicando en las valoraciones del Cuestionario y en el ranking final de unidades presentado en el Anexo III.- SÍNTESIS DE PUNTUACIONES DE LAS UNIDADES MÁS DESTACADAS del INFORME DE SUPERVISIÓN DE LA EXCELENCIA APLICADA A LA GESTIÓN (ACPMCS), que previo consenso con las unidades sirvan de base para establecer reconocimientos específicos a los grupos de mejora, orientados entre otros efectos a aspectos relacionados con las evaluaciones de desempeño que en un futuro se implanten.

## II.- Consideraciones generales

### 1. Asesoramiento

Las unidades contarán en todo momento con la colaboración y ayuda de la Dirección de Recursos Humanos a nivel técnico y para ello se cuenta con una plataforma informática que contiene el Plan de Asesoramiento para mantener una línea directa de comunicación con las unidades.

### 2. Formación

La Subdirección de Planificación a través del servicio FORPAS tratará de implementar un programa formativo adecuado, eficaz y simple orientado a dar respuestas a las necesidades formativas que con respecto a los temas aquí planteados puedan demandar las distintas unidades.

## III.- Aplicación subsidiaria


La **Sistemática para la supervisión y seguimiento del avance en gestión excelente de las unidades administrativas de la Universidad de Sevilla** será de aplicación subsidiaria sobre cualquier aspecto no contemplado en esta Instrucción general.

En Sevilla, a 20 de diciembre de 2019

EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS,

Fdo.: Santiago Melcón Pérez

Código Seguro De Verificación	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	Fecha	27/12/2019
Firmado Por	SANTIAGO MELCON PEREZ		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	Página	3/20



## ANEXO I

**Definición de objetivos en materia de Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria para el ejercicio 2019**

Se formulan como objetivos a alcanzar por las diversas unidades durante el ejercicio 2019 los siguientes:

**1.- Objetivos relacionados con el perfeccionamiento del sistema de gestión**

1.1.- Mantener, con revisión fundamentada en su caso, el **Mapa de Procesos** de la Unidad.


- Nivel 1: La unidad tiene una síntesis gráfica donde aparecen los procesos que gestiona
- Nivel 2: El Mapa de Procesos distingue entre los procesos de planificación (donde es normal contemplar los dedicados a la implantación de mejoras), si los hay, los procesos operativos encargados de la prestación de los servicios encomendados a la Unidad y los procesos de apoyo o de soporte (normalmente se refieren a la gestión de personas, de infraestructuras, de gestión económicas, etc.)
- Nivel 3: Todos los procesos **relevantes** y **significativos** que intervienen en la prestación de la **totalidad** de los distintos servicios que presta la unidad se encuentran representados en el **Mapa de Procesos**
- Nivel 4: El Mapa de Procesos identifica los PROCESOS CLAVE o fundamentales (normalmente van a coincidir con los procesos operativos, con todos o con algunos) **justificando por qué son claves**
- Nivel 5: La unidad además de justificar la elección de procesos clave, cuenta también con un **catálogo de factores de identificación de procesos clave** (impacto satisfacción del cliente / transcendencia del error / dificultad técnica / impacto en la estrategia global / necesidad de innovación / necesidad de acondicionamiento tecnológico / consumo carga de trabajo / rotación cuantitativa de recursos humanos / rotación normativa / coste económico de su funcionamiento / impacto en el dimensionamiento general / otros)

1.2.- Publicitar y publicar de forma adecuada el Mapa de Procesos de la Unidad.

- Nivel 1: El Mapa de Procesos de la unidad está disponible en medios accesibles para los usuarios y de fácil acceso para las personas de la unidad (página web, plataformas de participación, foros sociales, etc.)
- Nivel 2: El Mapa de Procesos se encuentra residenciado en la base documental correspondiente al Grupo de Mejora en la plataforma ICASUS.
- Nivel 3: Existen algunas actividades de despliegue explícito para dar a conocer el mapa de Procesos a todos los grupos interesados en la gestión de la unidad, principalmente los usuarios: incluido en planes de mejora, plataformas o redes sociales, cartelería interna o externa, publicaciones de índole administrativa, cabecera de dípticos de información general, etc.

1.3.- Mantener, con revisión fundamentada en su caso, la base documental de un **Sistema de Gestión de Procesos**.

- Nivel 1: Se cuenta con un inventario (listado) cerrado con todos los procesos de la unidad (que además aparecen en el mapa de procesos).

Código Seguro De Verificación	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	Fecha	27/12/2019	
Firmado Por	SANTIAGO MELCON PEREZ			
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>		Página 4/20	

- Nivel 2: Los procesos clave cuentan con FICHA DE PROCESOS donde se recoge la información esencial sobre el proceso: nombre, código, responsable o propietario, indicadores, usuarios, etc.
- Nivel 3: Los procesos clave además de la Ficha de proceso cuentan con un DIAGRAMA DE FLUJO clarificador de las distintas actividades que se realizan en él, así como su secuencia.
- Nivel 4: Los procesos claves, además de la Ficha de Procesos y del Diagrama de Flujo cuentan también con un señalamiento explícito de cuáles son las tareas **críticas o vitales** que servirán de base para los distintos análisis que procedan sobre el proceso: cargas de trabajo, análisis funcionales, designación de competencias, etc.
- Nivel 5: La unidad cuenta con Fichas de Procesos, Diagramas de flujo y señalamiento de **tareas críticas** no sólo de los procesos clave sino de la **totalidad** de los procesos o procedimientos que estén señalados en su mapa de procesos.
- Nivel 6: Existe documentada alguna **revisión** de algún elemento fundamental de la documentación de los procesos clave (ficha de proceso, diagrama de flujo, indicadores revisados, etc.) justificada en análisis de funcionamiento del proceso.

1.4.- Informatización del Sistema de gestión de procesos.

- Nivel 1: Alguna parte de la documentación que comprende el sistema de gestión de procesos reside en un soporte informático (base de datos, visión, excel, etc.).
- Nivel 2: La totalidad de la documentación del sistema de gestión de procesos se ha implementado en formato informático haciendo gestionable toda la base documental del Sistema de Gestión de Procesos (formularios de bases de datos, diagramas con visión, tablas excel, etc.)
- Nivel 3: Se ha residenciado toda la base documental del **Sistema de gestión de Procesos** en medios o plataformas informáticos accesibles a todos los miembros del Grupo de Mejora de la unidad.
- Nivel 4: Se ha residenciado toda la base documental del **Sistema de gestión de Procesos** en los apartados documentales correspondientes al Grupo de Mejora en la plataforma ICASUS.


1.5.- Mantenimiento y revisión, en su caso, de los **Procesos Clave** de la unidad.

- Nivel 1: Identificación de, al menos, el 50% de los indicadores encargados de controlar el rendimiento de los procesos clave.
- Nivel 2: Identificación completa de todos los **indicadores** que controlan la gestión de los procesos clave.
- Nivel 3: Se mantienen actualizadas las **fichas de cada indicador** asociados a los procesos clave con los elementos fundamentales de contenido: definición del indicador, fórmula matemática de medición, responsable de su medición, proceso al que se asocia, ciclo de medición, etc.
- Nivel 4: Existe alguna revisión de la formulación de algún indicador de proceso clave fruto del análisis de su rendimiento o justificación de por qué no procede
- Nivel 5: Se ha seleccionado un grupo de indicadores (por ejemplo, cinco) fundamentales asociados a los procesos clave de forma razonada atendiendo a criterios de importancia.

1.6.- Implantación y despliegue de **mediciones**.

- Nivel 1: Se han identificado y existen algunas mediciones de los indicadores asociados a los procesos clave.

Código Seguro De Verificación	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	Fecha	27/12/2019
Firmado Por	SANTIAGO MELCON PEREZ		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	Página	5/20



- Nivel 2: Se han identificado y existen algunas mediciones de todos los indicadores asociados a los procesos contenidos en el mapa de procesos de la unidad (no sólo de los procesos clave).
- Nivel 3: La unidad ya cuenta con al menos un ciclo de medición completo de todos los indicadores de su sistema de gestión
- Nivel 4: La unidad cuenta ya con tres ciclos de medición de todos los indicadores asociados a sus procesos clave
- Nivel 5: La unidad cuenta con histogramas de mediciones de todos los procesos clave con más de tres ciclos medición

1.7: Mantenimiento y desarrollo de los **ciclos de medición**.

- Nivel 1: La unidad cuenta ya con más de un ciclo de medición completo de todos los indicadores del sistema de gestión.
- Nivel 2: La unidad cuenta ya con más de tres ciclos de medición de los indicadores asociados a los procesos clave.
- Nivel 3: La unidad cuenta ya con más de tres ciclos de medición de la totalidad de los indicadores de su sistema de gestión.

1.8.- Desarrollo de herramientas de **control de las mediciones** como, por ejemplo, histogramas y otras.

- Nivel 1: Se dispone de gráficos de medición de todos los indicadores clave.
- Nivel 2: Se dispone de gráficos de medición de todos los indicadores clave desde hace al menos tres años.
- Nivel 3: Se dispone de gráficos de medición de todos los indicadores del sistema de gestión (no sólo los asociados a procesos clave) desde hace al menos tres años.

1.9.- Implantación de la gestión orientada a **resultados** conforme a los ciclos de medición.


- Nivel 1: Se han identificado objetivos para algunas mediciones controladas en los distintos ciclos de medición.
- Nivel 2: Todos los gráficos de medición que controlan procesos clave cuentan ya con objetivos desde hace al menos dos años.
- Nivel 3: Los últimos tres ciclos de medición de los procesos clave han contado con objetivos señalados para cada indicador medido.
- Nivel 4: La unidad ha completado un panel de objetivos relacionado con al menos el 50% de todos los indicadores del sistema, no sólo los asociados a los procesos clave.

1.10.- **Estandarización** y comparación de resultados.

- Nivel 1: Con base en el análisis de resultados de los ciclos de medición la unidad ha señalado algún estándar para algún indicador clave.
- Nivel 2: Al menos el 50% de los indicadores clave cuentan con “estándares” de funcionamiento.
- Nivel 3: Todos los indicadores de mediciones de procesos clave cuentan con un “estándar” o promedio ideal de funcionamiento.
- Nivel 4: La unidad ha seleccionado cómo compararse en referencia a algún estándar asociado a un proceso clave. Esta comparativa puede realizarse conforme un promedio de resultados de unidades similares o con referencia a otras unidades u organizaciones más avanzadas.

1.11.- Control informatizado de las mediciones.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	<b>Fecha</b>	27/12/2019
<b>Firmado Por</b>	SANTIAGO MELCON PEREZ		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	<b>Página</b>	6/20



- Nivel 1: La unidad tiene sus mediciones controladas en elementos informáticos (bases de datos, tablas excel, etc.)
- Nivel 2: Las mediciones de los indicadores de los procesos clave (todos) se controlan en la plataforma ICASUS o en plataformas propias que permitan el trasvase de información con la misma.
- Nivel 3: Todas las mediciones de todos los indicadores de los procesos clave están controladas en la plataforma ICASUS o en plataformas propias que permitan el trasvase de información con la misma, y, además, la unidad dispone de algún método automatizado para hacer llegar los resultados de las distintas mediciones a los colectivos de usuarios y a su propio personal.

**2.- Objetivos relacionados con la atención a los usuarios**

2.1.- Mantener actualizada la **Cartera de Servicios** de la unidad.


- Nivel 1: La unidad ha definido su Cartera de Servicios.
- Nivel 2: La Cartera de servicios definida se ve representada en el mapa de procesos con la identificación de los procesos que la gestionan.
- Nivel 3: La Cartera de Servicios definida se ve representada en el mapa de procesos con la identificación de los procesos que la gestionan y éstos cuentan con indicadores relacionados con expectativas de los usuarios con respecto a la prestación de los servicios identificados en la Cartera de servicios.
- Nivel 4: Existe algún análisis del comportamiento de los indicadores que se han relacionado con necesidades y expectativas de los usuarios
- Nivel 5: Se han implantado en los últimos tres años algunas mejoras para optimizar el rendimiento de los indicadores relacionados con necesidades y expectativas de los usuarios
- Nivel 6: La unidad ha identificado a todos sus **grupos de interesados** y los ha relacionado con los servicios que se les presta que se reflejan en la Cartera de Servicios
- Nivel 7: La unidad ha identificado a todos sus grupos de interesados y ha introducido alguna **segmentación** razonada en ellos

2.2.- Publicitación y difusión de la Cartera de servicios de la unidad.

- Nivel 1: La Cartera de Servicios de la unidad se encuentra publicada convenientemente en medios o plataformas informáticas accesibles a los usuarios y de fácil consulta para las personas de la unidad.
- Nivel 2: La Cartera de Servicios se ha residenciado en el apartado documental correspondiente a la unidad y al Grupo de Mejora en la plataforma ICASUS.
- Nivel 3: La unidad ha emitido al menos dos veces un **Informe anual** de análisis del comportamiento relacionados con los procesos que gestionan los servicios reflejados en la Cartera de Servicios.
- Nivel 4: La unidad ha emitido tres veces o más un **Informe anual** de análisis del comportamiento de los indicadores relacionados con los procesos que gestionan los servicios reflejados en la Cartera de Servicios.
- Nivel 5: Se he implantado algún plan de mejora basado en el análisis de los indicadores relacionados con los procesos que gestionan los servicios reflejados en la Cartera de Servicios

2.3.- Medición del nivel de satisfacción de usuarios.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	<b>Fecha</b>	27/12/2019
<b>Firmado Por</b>	SANTIAGO MELCON PEREZ		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	<b>Página</b>	7/20





- Nivel 1: La unidad ha confeccionado una Encuesta de satisfacción dirigida a los usuarios clave de sus procesos clave incluidos en la Cartera de Servicios.
- Nivel 2: La unidad ha realizado al menos dos veces un proceso de encuestación con la Encuesta de satisfacción de usuarios.
- Nivel 3: La unidad ha realizado tres veces o más la encuesta de satisfacción de los usuarios.
- Nivel 4: La unidad después de realizar más de tres veces la encuesta de satisfacción de los usuarios cuenta con un Informe de análisis de los resultados de las encuestas.
- Nivel 5: La unidad ha publicado al menos tres informes de análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de usuarios.

2.4.- Mantener actualizada la **Carta de Compromisos**.

- Nivel 1: La unidad ha definido su **Carta de Compromisos**
- Nivel 2: Los compromisos adquiridos y comprometidos en la Carta de Compromisos de la unidad tienen asignados indicadores de rendimiento para su medición y se han medido al menos una vez.
- Nivel 3: Los compromisos adquiridos en la Carta de Compromisos se han medido tres veces o más.
- Nivel 4: La unidad ha emitido algún Informe de análisis del comportamiento de los indicadores de la Carta de Compromisos.

2.5.- Difusión y publicidad de la **Carta de Compromisos**.

- Nivel 1: No se cuenta con ningún medio de difusión de la Carta de Compromisos.
- Nivel 2: Se cuenta con algunas acciones, aunque desestructuradas, mediante las cuales se ha dado a conocer la Carta de Compromisos de la Unidad.
- Nivel 3: La Carta de Compromisos se encuentra debidamente publicada y publicitada en medios o plataformas informáticas accesibles a los usuarios y a las personas de la unidad.
- Nivel 4: Carta de Compromisos residiendo en la plataforma ICASUS o en la que la sustituya.


**3.- Objetivos relacionados con las estructuras organizativas**

3.1.- Identificación de los **Factores de Dimensionamiento**

- Nivel 1: La unidad ha identificado, al menos, dos **Factores de Dimensionamiento**
- Nivel 2: La unidad ha identificado un panel de cinco indicadores-datos como factores de dimensionamiento susceptibles de poder ser empleados para calibrar y dimensionar la plantilla.
- Nivel 3: Los factores de dimensionamiento cuentan con una ponderación decidida en la unidad y comunicada a la dirección de rrhh.
- Nivel 4: La unidad una vez decidido su panel ponderado de factores de dimensionamiento (indicadores-dato) ha presentado una plantilla de ratios entre factores de dimensionamiento y dimensión de la plantilla.

3.2.- Realización de los **Análisis Funcionales** de los puestos de trabajo de la unidad

<b>Código Seguro De Verificación</b>	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	<b>Fecha</b>	27/12/2019
<b>Firmado Por</b>	SANTIAGO MELCON PEREZ		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	<b>Página</b>	8/20





- Nivel 1: La unidad realiza una propuesta de puestos de trabajo que considera “estandarizados” en su estructura, es decir, con importantes diferencias funcionales y de jerarquía entre ellos.
- Nivel 2: La unidad ha realizado como mínimo el análisis funcional del 10% de los puestos de trabajo identificados como “estandarizados” con cualquier metodología que considere oportuna.
- Nivel 3: La unidad presenta a la dirección de rrhh el análisis funcional de la totalidad de los puestos de trabajo considerados “estándar” con cualquier metodología que considere oportuna.

3.3.- Realización de estudios de **cargas de trabajo**:

- Nivel 1: La unidad realiza el estudio de carga de trabajo de algún puesto de trabajo (plaza) como modelo a aplicar en otros casos.
- Nivel 2: La unidad ha realizado al menos el estudio de cargas de trabajo de al menos el 10% de las plazas de plantilla cumplimentando las hojas de MIDE, con la propuesta INDI (o con cualquier otra herramienta informática similar o sustitutiva que se adapte).
- Nivel 3: La unidad realiza una propuesta borrador de plantilla general basada en estudios de cargas de trabajo.

3.4.- Reorganización de estructuras.

- Nivel 1: La unidad no ha planteado ninguna propuesta de reorganización de estructuras orientada a la mejora de la prestación de los servicios o a la introducción de eficiencia en los procesos que se ejecutan.
- Nivel 2: La unidad plantea una propuesta razonada de revisión de estructuras basada en estudios de cargas de trabajo.
- Nivel 3: La unidad plantea una propuesta razonada de revisión de estructuras que contemple estudios de cargas de trabajo en relación con otros elementos de gestión como cartera de servicios, carta de compromisos, análisis funcionales de puestos de trabajo, nuevos servicios futuros, introducción de tecnología novedosa, empleo de la administración electrónica, etc.

**4.- Objetivos relacionados con la gestión de las personas**


4.1.- **Análisis Competenciales** de los puestos de trabajo.

- Nivel 1: Realizar una propuesta de esquema competencial (tipos de competencias, niveles, etc.) que se entienda como ideal para los puestos de trabajo de la unidad.
- Nivel 2: Proponer un análisis competencial de al menos el 10% de los puestos de trabajo entendidos como estándar de la unidad.
- Nivel 3: Propuesta borrador de análisis competencial de la totalidad de los puestos estandarizados de la unidad.

4.2.- Evaluación de competencias.

- Nivel 1: Proponer un esquema de análisis de competencias de los puestos de trabajo de la unidad.
- Nivel 2: Realizar alguna prueba borrador de evaluación competencial de al menos el 10% de los puestos de trabajo estándar de la unidad.
- Nivel 3: Informe de conclusiones de evaluación competencial.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	<b>Fecha</b>	27/12/2019
<b>Firmado Por</b>	SANTIAGO MELCON PEREZ		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	<b>Página</b>	9/20



4.3.- Evaluaciones de desempeño.

- Nivel 1: Proponer un esquema de evaluación de desempeño que contenga tipos de objetivos como objetivos colectivos, de equipos de trabajo, o individuales.
- Nivel 2: Plantear objetivos concretos de rendimiento según el esquema planteado.
- Nivel 3: Haber realizado alguna evaluación de desempeño voluntaria e interna conforme al esquema propio planteado y según los objetivos concretos marcados.


4.4.- Medición del nivel de satisfacción de las personas de la unidad.

- Nivel 1: La unidad ha confeccionado una Encuesta de satisfacción dirigida a las personas de la unidad.
- Nivel 2: La unidad ha realizado al menos dos veces un proceso de encuestación con la Encuesta de satisfacción de personas.
- Nivel 3: La unidad ha realizado tres veces o más la encuesta de satisfacción de personas.
- Nivel 4: La unidad después de realizar más de tres veces la encuesta de satisfacción de personas cuenta con un Informe de análisis de los resultados de las encuestas.
- Nivel 5: La unidad ha publicado al menos tres informes de análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de personas.

**5.- Objetivos relacionados con el Sistema de supervisión del cumplimiento del ACPMCS**

- Nivel 1: No cumplimenta el **Cuestionario** de comprobación de niveles de cumplimiento de los tramos definidos en el ACPMCS.
- Nivel 2: Complimentación del **Cuestionario** de comprobación de niveles de cumplimiento de los tramos definidos en el ACPMCS.
- Nivel 3: Se remite a la dirección de rrhh Informe con una propuesta de objetivos estructurados conforme esta Instrucción para los próximos ciclos de evaluación.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	<b>Fecha</b>	27/12/2019
<b>Firmado Por</b>	SANTIAGO MELCON PEREZ		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	<b>Página</b>	10/20



## ANEXO II

**Definición de objetivos en materia de Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria para el ejercicio 2020**

Se formulan como objetivos a alcanzar por las diversas unidades durante el ejercicio 2019 los siguientes:


**1.- Objetivos relacionados con el perfeccionamiento del sistema de gestión**

1.1.- Mantener, con revisión fundamentada en su caso, el **Mapa de Procesos** de la Unidad.

- Nivel 1: La unidad tiene una síntesis gráfica donde aparecen los procesos que gestiona
- Nivel 2: El Mapa de Procesos distingue entre los procesos de planificación (donde es normal contemplar los dedicados a la implantación de mejoras), si los hay, los procesos operativos encargados de la prestación de los servicios encomendados a la Unidad y los procesos de apoyo o de soporte (normalmente se refieren a la gestión de personas, de infraestructuras, de gestión económicas, etc.)
- Nivel 3: Todos los procesos **relevantes** y **significativos** que intervienen en la prestación de la **totalidad** de los distintos servicios que presta la unidad se encuentran representados en el **Mapa de Procesos**
- Nivel 4: El Mapa de Procesos identifica los PROCESOS CLAVE o fundamentales (normalmente van a coincidir con los procesos operativos, con todos o con algunos) **justificando por qué son claves**
- Nivel 5: La unidad además de justificar la elección de procesos clave, cuenta también con un **catálogo de factores de identificación de procesos clave** (impacto satisfacción del cliente / transcendencia del error / dificultad técnica / impacto en la estrategia global / necesidad de innovación / necesidad de acondicionamiento tecnológico / consumo carga de trabajo / rotación cuantitativa de recursos humanos / rotación normativa / coste económico de su funcionamiento / impacto en el dimensionamiento general / otros)
- Nivel 6: El catálogo de factores de identificación de procesos clave se encuentra **ponderado**, con una ponderación razonada, conociéndose en la práctica qué factores tienen mayor importancia en relación a la gestión de los procesos clave
- Nivel 7: La unidad en relación al **catálogo de factores de identificación de procesos clave ponderado** ha establecido una prelación entre los distintos procesos clave
- Nivel 8: En relación a los niveles anteriores, la Unidad ha identificado el **proceso clave más trascendental y nuclear**, que justifica en gran medida la existencia de la Unidad y la cartera de servicios.

1.2.- Publicitar y publicar de forma adecuada el Mapa de Procesos de la Unidad.

- Nivel 1: El Mapa de Procesos de la unidad está disponible en medios accesibles para los usuarios y de fácil acceso para las personas de la unidad (página web, plataformas de participación, foros sociales, etc.)
- Nivel 2: El Mapa de Procesos se encuentra residenciado en la base documental correspondiente al Grupo de Mejora en la plataforma ICASUS.
- Nivel 3: Existen algunas actividades de despliegue explícito para dar a conocer el mapa de Procesos a todos los grupos interesados en la gestión de la unidad, principalmente los usuarios: incluido en planes de mejora, plataformas o redes sociales, cartelería

Código Seguro De Verificación	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	Fecha	27/12/2019	
Firmado Por	SANTIAGO MELCON PEREZ			
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>		Página 11/20	

interna o externa, publicaciones de índole administrativa, cabecera de dísticos de información general, etc.

- Nivel 4: Se cuenta con un **catálogo estructurado** de actividades para publicar el **Mapa de Procesos** de la Unidad.
- Nivel 5: Las distintas actividades del catálogo estructurado para publicar el Mapa de Procesos cuentan con algún sistema para medir su **eficacia**.

1.3.- Mantener, con revisión fundamentada en su caso, la base documental de un **Sistema de Gestión de Procesos**.

- Nivel 1: Se cuenta con un inventario (listado) cerrado con todos los procesos de la unidad (que además aparecen en el mapa de procesos).
- Nivel 2: Los procesos clave cuentan con FICHA DE PROCESOS donde se recoge la información esencial sobre el proceso: nombre, código, responsable o propietario, indicadores, usuarios, etc.
- Nivel 3: Los procesos clave además de la Ficha de proceso cuentan con un DIAGRAMA DE FLUJO clarificador de las distintas actividades que se realizan en él, así como su secuencia.
- Nivel 4: Los procesos claves, además de la Ficha de Procesos y del Diagrama de Flujo cuentan también con un señalamiento explícito de cuáles son las tareas **críticas o vitales** que servirán de base para los distintos análisis que procedan sobre el proceso: cargas de trabajo, análisis funcionales, designación de competencias, etc.
- Nivel 5: La unidad cuenta con Fichas de Procesos, Diagramas de flujo y señalamiento de **tareas críticas** no sólo de los procesos clave sino de la **totalidad** de los procesos o procedimientos que estén señalados en su mapa de procesos.
- Nivel 6: Existe documentada alguna **revisión** de algún elemento fundamental de la documentación de los procesos clave (ficha de proceso, diagrama de flujo, indicadores revisados, etc...) justificada en análisis de funcionamiento del proceso.
- Nivel 7: Se cuenta con un **plan de simplificación** o de **agilización** de tareas críticas vinculadas a procesos clave para mejorar su eficacia.


1.4.- Informatización del Sistema de gestión de procesos.

- Nivel 1: Alguna parte de la documentación que comprende el sistema de gestión de procesos reside en un soporte informático (base de datos, visión, excel, etc.).
- Nivel 2: La totalidad de la documentación del sistema de gestión de procesos se ha implementado en formato informático haciendo gestionable toda la base documental del Sistema de Gestión de Procesos (formularios de bases de datos, diagramas con visión, tablas excel, etc.)
- Nivel 3: Se ha residenciado toda la base documental del **Sistema de gestión de Procesos** en medios o plataformas informáticos accesibles a todos los miembros del Grupo de Mejora de la unidad.
- Nivel 4: Se ha residenciado toda la base documental del **Sistema de gestión de Procesos** en los apartados documentales correspondientes al Grupo de Mejora en la plataforma ICASUS.

1.5.- Mantenimiento y revisión, en su caso, de los **Procesos Clave** de la unidad.

- Nivel 1: Identificación de, al menos, el 50% de los indicadores encargados de controlar el rendimiento de los procesos clave.
- Nivel 2: Identificación completa de todos los **indicadores** que controlan la gestión de los procesos clave.

Código Seguro De Verificación	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	Fecha	27/12/2019
Firmado Por	SANTIAGO MELCON PEREZ		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	Página	12/20



- Nivel 3: Se mantienen actualizadas las **fichas de cada indicador** asociados a los procesos clave con los elementos fundamentales de contenido: definición del indicador, fórmula matemática de medición, responsable de su medición, proceso al que se asocia, ciclo de medición, etc.
- Nivel 4: Existe alguna revisión de la formulación de algún indicador de proceso clave fruto del análisis de su rendimiento o justificación de por qué no procede
- Nivel 5: Se ha seleccionado un grupo de indicadores (por ejemplo, cinco) fundamentales asociados a los procesos clave de forma razonada atendiendo a criterios de importancia.
- Nivel 6: La Unidad cuenta con una plantilla **ponderada** de los indicadores más fundamentales asociados a los procesos clave, conociendo, por tanto, las “zonas de gestión” más prioritarias.

1.6.- Implantación y despliegue de **mediciones**.

- Nivel 1: Se han identificado y existen algunas mediciones de los indicadores asociados a los procesos clave.
- Nivel 2: Se han identificado y existen algunas mediciones de todos los indicadores asociados a los procesos contenidos en el mapa de procesos de la unidad (no sólo de los procesos clave).
- Nivel 3: La unidad ya cuenta con al menos un ciclo de medición completo de todos los indicadores de su sistema de gestión
- Nivel 4: La unidad cuenta ya con tres ciclos de medición de todos los indicadores asociados a sus procesos clave
- Nivel 5: La unidad cuenta con histogramas de mediciones de todos los procesos clave con más de tres ciclos medición
- Nivel 6: La unidad cuenta con al menos un histograma en el que se ha introducido una comparativa en el indicador (interna o externa)


1.7: Mantenimiento y desarrollo de los **ciclos de medición**.

- Nivel 1: La unidad cuenta ya con más de un ciclo de medición completo de todos los indicadores del sistema de gestión.
- Nivel 2: La unidad cuenta ya con más de tres ciclos de medición de los indicadores asociados a los procesos clave.
- Nivel 3: La unidad cuenta ya con más de tres ciclos de medición de la totalidad de los indicadores de su sistema de gestión.
- Nivel 4: La Unidad que ya cuenta con más de tres ciclos de medición de la totalidad de los indicadores de su sistema de gestión ha realizado un análisis de las tendencias de, al menos, tres histogramas.

1.8.- Desarrollo de herramientas de **control de las mediciones** como, por ejemplo, histogramas y otras.

- Nivel 1: Se dispone de gráficos de medición de todos los indicadores clave.
- Nivel 2: Se dispone de gráficos de medición de todos los indicadores clave desde hace al menos tres años.
- Nivel 3: Se dispone de gráficos de medición de todos los indicadores del sistema de gestión (no sólo los asociados a procesos clave) desde hace al menos tres años.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	<b>Fecha</b>	27/12/2019
<b>Firmado Por</b>	SANTIAGO MELCON PEREZ		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	<b>Página</b>	13/20



1.9.- Implantación de la gestión orientada a **resultados** conforme a los ciclos de medición.

- Nivel 1: Se han identificado objetivos para algunas mediciones controladas en los distintos ciclos de medición.
- Nivel 2: Todos los gráficos de medición que controlan procesos clave cuentan ya con objetivos desde hace al menos dos años.
- Nivel 3: Los últimos tres ciclos de medición de los procesos clave han contado con objetivos señalados para cada indicador medido.
- Nivel 4: La unidad ha completado un panel de objetivos relacionado con al menos el 50% de todos los indicadores del sistema, no sólo los asociados a los procesos clave.
- Nivel 5: La unidad ha completado un panel de objetivos relacionado con el 100% de todos los indicadores del sistema.

1.10.- **Estandarización** y comparación de resultados.

- Nivel 1: Con base en el análisis de resultados de los ciclos de medición la unidad ha señalado algún estándar para algún indicador clave.
- Nivel 2: Al menos el 50% de los indicadores clave cuentan con “estándares” de funcionamiento.
- Nivel 3: Todos los indicadores de mediciones de procesos clave cuentan con un “estándar” o promedio ideal de funcionamiento.
- Nivel 4: La unidad ha seleccionado cómo compararse en referencia a algún estándar asociado a un proceso clave. Esta comparativa puede realizarse conforme un promedio de resultados de unidades similares o con referencia a otras unidades u organizaciones más avanzadas.


1.11.- Control informatizado de las mediciones.

- Nivel 1: La unidad tiene sus mediciones controladas en elementos informáticos (bases de datos, tablas excel, etc.)
- Nivel 2: Las mediciones de los indicadores de los procesos clave (todos) se controlan en la plataforma ICASUS o en plataformas propias que permitan el trasvase de información con la misma.
- Nivel 3: Todas las mediciones de todos los indicadores de los procesos clave están controladas en la plataforma ICASUS o en plataformas propias que permitan el trasvase de información con la misma, y, además, la unidad dispone de algún método automatizado para hacer llegar los resultados de las distintas mediciones a los colectivos de usuarios y a su propio personal.

1.12.- Resumen anual de la gestión (Informe de resultados).

- Nivel 1: No se ha realizado ningún **Informe anual de gestión**.
- Nivel 2: Se ha realizado un **Informe anual de gestión** analizando al menos el comportamiento del 50% de los indicadores relacionados con los objetivos marcados para el año 2020.
- Nivel 3: Se ha realizado un **Informe anual de gestión** analizando el comportamiento del 100% de los indicadores relacionados con los objetivos marcados para el año 2020.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	<b>Fecha</b>	27/12/2019
<b>Firmado Por</b>	SANTIAGO MELCON PEREZ		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	<b>Página</b>	14/20



1.13.- Resumen anual de la gestión (Valores estándar).

- Nivel 1: No se ha realizado ningún **Panel de estandarización**.
- Nivel 2: Tras el análisis de resultados de las tres últimas mediciones se ha realizado un **Panel de estandarización** para, al menos, el 50% de los indicadores que se miden.
- Nivel 3: Tras el análisis de resultados de las tres últimas mediciones se ha realizado un **Panel de estandarización** para el 100% de los indicadores que se miden.

1.14.- Resumen anual de la gestión (Comparaciones).

- Nivel 1: No se han identificado comparaciones.
- Nivel 2: Se han identificado **comparativas internas** para, el menos, el 50% de los distintos indicadores que se vienen midiendo.
- Nivel 3: Se han identificado **comparativas internas** para el 100% de los distintos indicadores que se vienen midiendo.
- Nivel 4: Se han identificado **comparativas externas** para al menos dos indicadores relevantes de todo el sistema de mediciones.

1.15: Resumen anual de la gestión (Planes de mejora).


- Nivel 1: No se ha realizado ningún **plan de mejora**.
- Nivel 2: Se ha confeccionado un **plan de mejora** que contempla propuestas de mejora para, al menos, el 50% de los resultados que se están obteniendo.
- Nivel 3: Se ha confeccionado un **plan de mejora** que contempla propuestas de mejora para el 100% de los resultados que se están obteniendo.

**2.- Objetivos relacionados con la atención a los usuarios**

2.1.- Mantener actualizada la **Cartera de Servicios** de la unidad.

- Nivel 1: La unidad ha definido su Cartera de Servicios.
- Nivel 2: La Cartera de servicios definida se ve representada en el mapa de procesos con la identificación de los procesos que la gestionan.
- Nivel 3: La Cartera de Servicios definida se ve representada en el mapa de procesos con la identificación de los procesos que la gestionan y éstos cuentan con indicadores relacionados con expectativas de los usuarios con respecto a la prestación de los servicios identificados en la Cartera de servicios.
- Nivel 4: Existe algún análisis del comportamiento de los indicadores que se han relacionado con necesidades y expectativas de los usuarios
- Nivel 5: Se han implantado en los últimos tres años algunas mejoras para optimizar el rendimiento de los indicadores relacionados con necesidades y expectativas de los usuarios
- Nivel 6: La unidad ha identificado a todos sus **grupos de interesados** y los ha relacionado con los servicios que se les presta que se reflejan en la Cartera de Servicios
- Nivel 7: La unidad ha identificado a todos sus grupos de interesados y ha introducido alguna **segmentación** razonada en ellos
- Nivel 8: Existen seleccionadas expectativas asociadas a segmentos de grupos de interés

<b>Código Seguro De Verificación</b>	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	<b>Fecha</b>	27/12/2019
<b>Firmado Por</b>	SANTIAGO MELCON PEREZ		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	<b>Página</b>	15/20





- Nivel 9: Existen asociaciones entre indicadores de procesos clave y expectativas de segmentos de grupos de interés
- Nivel 10: La unidad puede demostrar la evolución positiva de algún indicador asociado a proceso clave y relacionado con una expectativa concreta de algún segmento de los grupos de interés

2.2.- Publicitación y difusión de la Cartera de servicios de la unidad.

- Nivel 1: La Cartera de Servicios de la unidad se encuentra publicada convenientemente en medios o plataformas informáticas accesibles a los usuarios y de fácil consulta para las personas de la unidad.
- Nivel 2: La Cartera de Servicios se ha residenciado en el apartado documental correspondiente a la unidad y al Grupo de Mejora en la plataforma ICASUS.
- Nivel 3: La unidad ha emitido al menos dos veces un **Informe anual** de análisis del comportamiento relacionados con los procesos que gestionan los servicios reflejados en la Cartera de Servicios.
- Nivel 4: La unidad ha emitido tres veces o más un **Informe anual** de análisis del comportamiento de los indicadores relacionados con los procesos que gestionan los servicios reflejados en la Cartera de Servicios.
- Nivel 5: Se he implantado algún plan de mejora basado en el análisis de los indicadores relacionados con los procesos que gestionan los servicios reflejados en la Cartera de Servicios

2.3.- Medición del nivel de satisfacción de usuarios.

- Nivel 1: La unidad ha confeccionado una Encuesta de satisfacción dirigida a los usuarios clave de sus procesos clave incluidos en la Cartera de Servicios.
- Nivel 2: La unidad ha realizado al menos dos veces un proceso de encuestación con la Encuesta de satisfacción de usuarios.
- Nivel 3: La unidad ha realizado tres veces o más la encuesta de satisfacción de los usuarios.
- Nivel 4: La unidad después de realizar más de tres veces la encuesta de satisfacción de los usuarios cuenta con un Informe de análisis de los resultados de las encuestas.
- Nivel 5: La unidad ha publicado al menos tres informes de análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de usuarios.


2.4.- Identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés.

- Nivel 1: No existe ningún sistema para identificar necesidades y expectativas de los grupos de interés relacionados con los servicios que se les presta.
- Nivel 2: Implantación de un **sistema de recogida de sugerencias** acerca de la prestación de los servicios, tanto para el personal como para los usuarios externos.
- Nivel 3: Elaboración de un **panel de sugerencias** relacionadas con los distintos servicios.
- Nivel 4: Panel de identificación de las **expectativas** relacionadas con la prestación de los distintos servicios provenientes de los usuarios y grupos de interés, tanto internos como externos.

2.5.- Mantener actualizada la **Carta de Compromisos**.

- Nivel 1: La unidad ha definido su **Carta de Compromisos**

Código Seguro De Verificación	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	Fecha	27/12/2019
Firmado Por	SANTIAGO MELCON PEREZ		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	Página	16/20



- Nivel 2: Los compromisos adquiridos y comprometidos en la Carta de Compromisos de la unidad tienen asignados indicadores de rendimiento para su medición y se han medido al menos una vez.
- Nivel 3: Los compromisos adquiridos en la Carta de Compromisos se han medido tres veces o más.
- Nivel 4: La unidad ha emitido algún Informe de análisis del comportamiento de los indicadores de la Carta de Compromisos.

2.6.- Difusión y publicidad de la **Carta de Compromisos**.

- Nivel 1: No se cuenta con ningún medio de difusión de la Carta de Compromisos.
- Nivel 2: Se cuenta con algunas acciones, aunque desestructuradas, mediante se ha dado a conocer la Carta de Compromisos de la Unidad.
- Nivel 3: La Carta de Compromisos se encuentra debidamente publicada y publicitada en medios o plataformas informáticas accesibles a los usuarios y a las personas de la unidad.
- Nivel 4: Carta de Compromisos residenciada en la plataforma ICASUS o en la que la sustituya.
- Nivel 5: **Informe anual de resultados** sobre los niveles de cumplimiento de la Carta de Compromisos.
- Nivel 6: **Plan de mejora específico** de la prestación de los servicios y de mejora de los compromisos contraídos en la Carta de Compromisos.

**3.- Objetivos relacionados con las estructuras organizativas**


3.1.- Identificación de los **Factores de Dimensionamiento**

- Nivel 1: La unidad ha identificado, al menos, dos **Factores de Dimensionamiento**
- Nivel 2: La unidad ha identificado un panel de cinco indicadores-datos como factores de dimensionamiento susceptibles de poder ser empleados para calibrar y dimensionar la plantilla.
- Nivel 3: Los factores de dimensionamiento cuentan con una ponderación decidida en la unidad y comunicada a la dirección de rrhh.
- Nivel 4: La unidad una vez decidido su panel ponderado de factores de dimensionamiento (indicadores-dato) ha presentado una plantilla de ratios entre factores de dimensionamiento y dimensión de la plantilla.
- Nivel 5: Elaboración y propuesta de la **plantilla estándar** relacionando ratios de rendimiento con los factores de dimensionamiento seleccionados.
- Nivel 6: Identificación y propuesta del **catálogo de puestos de trabajo estándar** de la unidad.

3.2.- Realización de los **Análisis Funcionales** de los puestos de trabajo de la unidad

- Nivel 1: La unidad realiza una propuesta de puestos de trabajo que considera “estandarizados” en su estructura, es decir, con importantes diferencias funcionales y de jerarquía entre ellos.
- Nivel 2: La unidad ha realizado como mínimo el análisis funcional del 10% de los puestos de trabajo identificados como “estandarizados” con cualquier metodología que considere oportuna.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	<b>Fecha</b>	27/12/2019
<b>Firmado Por</b>	SANTIAGO MELCON PEREZ		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	<b>Página</b>	17/20



- Nivel 3: La unidad presenta a la dirección de rrhh el análisis funcional de la totalidad de los puestos de trabajo considerados “estándar” con cualquier metodología que considere oportuna.
- Nivel 4: Propuesta de **organigrama** de la unidad o confirmación del actual basado en los análisis de puestos de trabajo, en el rendimiento medido, en el comportamiento de la cartera de servicios y de la carta de compromisos, o en cualquier elemento que se considere oportuno (introducción de nuevas tecnologías, nuevas formas de prestación de los servicios, innovación, etc.).

3.3.- Realización de estudios de **cargas de trabajo**:

- Nivel 1: La unidad realiza el estudio de carga de trabajo de algún puesto de trabajo (plaza) como modelo a aplicar en otros casos.
- Nivel 2: La unidad ha realizado al menos el estudio de cargas de trabajo de al menos el 10% de las plazas de plantilla cumplimentando las hojas de MIDE, con la propuesta INDI (o con cualquier otra herramienta informática similar o sustitutiva que se adapte).
- Nivel 3: La unidad realiza una propuesta borrador de plantilla general basada en estudios de cargas de trabajo.
- Nivel 4: Propuesta de una metodología para el análisis de cargas de trabajo de conformidad con las directrices que marque la dirección de recursos humanos.
- Nivel 5: Análisis de las cargas de trabajo de, al menos, el 50% de las plazas que componen el organigrama de la unidad.

3.4.- Reorganización de estructuras.


- Nivel 1: La unidad no ha planteado ninguna propuesta de reorganización de estructuras orientada a la mejora de la prestación de los servicios o a la introducción de eficiencia en los procesos que se ejecutan.
- Nivel 2: La unidad plantea una propuesta razonada de revisión de estructuras basada en estudios de cargas de trabajo.
- Nivel 3: La unidad plantea una propuesta razonada de revisión de estructuras que contemple estudios de cargas de trabajo en relación con otros elementos de gestión como cartera de servicios, carta de compromisos, análisis funcionales de puestos de trabajo, nuevos servicios futuros, introducción de tecnología novedosa, empleo de la administración electrónica, etc.

**4.- Objetivos relacionados con la gestión de las personas**

4.1.- **Análisis Competenciales** de los puestos de trabajo.

- Nivel 1: Realizar una propuesta de esquema competencial (tipos de competencias, niveles, etc.) que se entienda como ideal para los puestos de trabajo de la unidad.
- Nivel 2: Proponer un análisis competencial de al menos el 10% de los puestos de trabajo entendidos como estándar de la unidad.
- Nivel 3: Propuesta borrador de análisis competencial de la totalidad de los puestos estandarizados de la unidad.
- Nivel 4: Análisis competencial de los puestos de trabajo estándar, al menos, el 50% de ellos conforme a las directrices que emanen de la dirección de recursos humanos.
- Nivel 5: Análisis competencial de los puestos de trabajo estándar, el 100% de ellos, conforme a las directrices que emanen de la dirección de recursos humanos,

<b>Código Seguro De Verificación</b>	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	<b>Fecha</b>	27/12/2019
<b>Firmado Por</b>	SANTIAGO MELCON PEREZ		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	<b>Página</b>	18/20



4.2.- Evaluación de competencias.

- Nivel 1: Proponer un esquema de análisis de competencias de los puestos de trabajo de la unidad.
- Nivel 2: Realizar alguna prueba borrador de evaluación competencial de al menos el 10% de los puestos de trabajo estándar de la unidad.
- Nivel 3: Informe de conclusiones de evaluación competencial.

4.3.- Evaluaciones de desempeño.

- Nivel 1: Proponer un esquema de evaluación de desempeño que contenga tipos de objetivos como objetivos colectivos, de equipos de trabajo, o individuales.
- Nivel 2: Plantear objetivos concretos de rendimiento según el esquema planteado.
- Nivel 3: Haber realizado alguna evaluación de desempeño voluntaria e interna conforme al esquema propio planteado y según los objetivos concretos marcados.
- Nivel 4: Panel de objetivos para la evaluación de desempeño conforme a las directrices que señale la dirección de recursos humanos y de conformidad con las disposiciones que emanen del desarrollo del acuerdo sobre un **sistema de evaluación del desempeño común** de las universidades andaluzas.

4.4.- Medición del nivel de satisfacción de las personas de la unidad.

- Nivel 1: La unidad ha confeccionado una Encuesta de satisfacción dirigida a las personas de la unidad.
- Nivel 2: La unidad ha realizado al menos dos veces un proceso de encuestación con la Encuesta de satisfacción de personas.
- Nivel 3: La unidad ha realizado tres veces o más la encuesta de satisfacción de personas.
- Nivel 4: La unidad después de realizar más de tres veces la encuesta de satisfacción de personas cuenta con un Informe de análisis de los resultados de las encuestas.
- Nivel 5: La unidad ha publicado al menos tres informes de análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de personas.

**5.- Objetivos relacionados con el Sistema de supervisión del cumplimiento del ACPMCS y obligaciones más significativas de los grupos de mejora**


5.1.- Cumplimentación del Cuestionario del ACPMCS.

- Nivel 1: No cumplimenta el **Cuestionario** de comprobación de niveles de cumplimiento de los tramos definidos en el ACPMCS.
- Nivel 2: Cumplimentación del **Cuestionario** de comprobación de niveles de cumplimiento de los tramos definidos en el ACPMCS.
- Nivel 3: Se remite a la dirección de rrhh Informe con una propuesta de objetivos estructurados conforme esta Instrucción para los próximos ciclos de evaluación.

5.2.- Colaboración técnica con la Inspección de Servicios.

- Nivel 1: No se aporta ninguna prueba documental de colaboración técnica
- Nivel 2: Existen documentos y evidencias que aseguran una colaboración técnica superior al 25% del conjunto de actuaciones exigidas.
- Nivel 3: Existen documentos y evidencias que aseguran una colaboración técnica superior al 50 % del conjunto de actuaciones exigidas

<b>Código Seguro De Verificación</b>	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	<b>Fecha</b>	27/12/2019
<b>Firmado Por</b>	SANTIAGO MELCON PEREZ		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	<b>Página</b>	19/20



5.3.- Nivel de consecución de los distintos planes de actuación diseñados por la Inspección de Servicios.

- Nivel 1: No se ha realizado el 25% de las actuaciones programadas en los planes de actuación.
- Nivel 2: Realización de entre el 25% y el 50% de las actuaciones programadas en los planes de actuación.
- Nivel 3: Se ha realizado más del 50% de las actuaciones programadas en los planes de actuación.

5.4.- Niveles de consecución del cuadro de mando “calidad de los servicios”.

- Nivel 1: No se ha alcanzado ningún objetivo de los indicadores del cuadro de mando estipulado como “calidad de los servicios”.
- Nivel 2: Se han alcanzado el 25% o más de los objetivos señalados para el cuadro de mando de “calidad en los servicios”.
- Nivel 3: Se han alcanzado el 50% o más de los objetivos señalados para el cuadro de mando de “calidad en los servicios”.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==	<b>Fecha</b>	27/12/2019
<b>Firmado Por</b>	SANTIAGO MELCON PEREZ		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/SdRmEr5Yqtj9arjfWrAw/Q==</a>	<b>Página</b>	20/20

