

INFORME ANUAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS SOBRE DESARROLLO Y CUMPLIMIENTO DE LOS CONTENIDOS DEL A.C.P.M.C.S. EN LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA
AÑO 2013/14

DOCUMENTO DE PLANIFICACIÓN

[El presente informe se estructura como documento de planificación según indica el Resultado nº 12 del I Plan Propio del P.A.S. de la U.S.]

1.- INTRODUCCIÓN

Este documento se ubica en la estrategia de comunicación permanente que la Dirección de Recursos Humanos quiere desarrollar con vistas a mantener informada a la plantilla de las principales cuestiones organizativas. Supone asimismo cumplimiento del compromiso de información que impone el Plan Propio y recoge la Memoria de actuaciones 2013 de esta Dirección.

El objetivo de este documento es, por un lado, reunir información sobre el estado de cumplimiento del *Acuerdo sobre el Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía (ACPMCS)* y, por otro, aprovechar sus contenidos, dentro de un sistema de mejora continua, para la implantación de acciones organizativas promovidas por el *I Plan Propio del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla*, aprobado por Acuerdo de Consejo de Gobierno de 24 de julio de 2013.

Los contenidos en los que se plasma el citado Acuerdo ayudarán a la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Sevilla a planificar las acciones, y a los componentes de la plantilla, a conocer su participación dentro de un esquema programado de objetivos.

En definitiva, el documento pretende clarificar:

- a) Las actuaciones a seguir por la plantilla en cumplimiento del Acuerdo
- b) La doble utilidad a que han de orientarse dichas actuaciones: la mejora continua de los servicios y la colaboración permanente entre plantilla y Dirección con vistas a la organización de los recursos humanos
- c) Los objetivos temporales (2014) a alcanzar en ejecución del citado Acuerdo
- d) Las acciones a desarrollar por la Dirección de Recursos Humanos para asegurar la consecución de resultados óptimos

2.- ANTECEDENTES

En mayo de 2007 las Universidades Públicas de Andalucía y las organizaciones sindicales más representativas firman el Acuerdo para el *Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía* (ACPMCS) que vincula el percibo del Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad a la consecución de determinados niveles de desarrollo de la cultura de calidad por parte de las unidades de administración y servicios de la Universidades Andaluzas.

El Acuerdo señala 4 niveles de avance en la gestión de calidad, en correlación con 4 tramos retributivos, vinculando cada nivel a la superación de una serie de objetivos o requisitos tasados, y dando oportunidad a cada Universidad a añadir “objetivos” a los ya definidos en el Acuerdo para el caso en que respondan a necesidades específicas.

Para la evaluación del grado de cumplimiento de los requisitos de cada nivel el Acuerdo propone un calendario que abarca desde el año 2007 al 2012, y evaluaciones anuales sucesivas desde entonces vinculadas al mantenimiento de los avances de los tres primeros niveles y al cumplimiento de los requisitos del cuarto nivel, evaluable anualmente al no ser nivel consolidable según el propio ACPMCS.

La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Sevilla ha venido trabajando en pos de facilitar el cumplimiento de lo exigido en el Acuerdo por parte de todas las unidades de administración y servicios desde el año 2007.

En el **año 2007**, considerado año de carencia por el propio Acuerdo, todas las unidades de la Universidad de Sevilla manifestaron por escrito su compromiso con los valores de la mejora continua, tal como prescribe el Acuerdo, y, en consecuencia se entendió que todas las unidades superaban el 1º nivel, percibiéndose los emolumentos correspondientes al mismo.

En el **año 2008** todas nuestras unidades completaron la documentación requerida a los niveles 1 y 2 del Acuerdo, percibiéndose las cuantías correspondientes a los tramos 1º y 2º.

En el **año 2009**, según lo prescrito en la base 5, último párrafo, del apartado *Procedimiento del Acuerdo*, 17 unidades superaron los requisitos del 3º nivel en auditoría voluntaria extraordinaria. La calificación de superación tuvo como base la realización de una auditoría por empresa especializada externa. El resto de unidades confirmó el nivel 2º.

En el **año 2010** todas las unidades alcanzaron el nivel 3º del Acuerdo, la mayoría en el mes de abril y el resto, tras la solicitud de una prórroga, en el mes de octubre. Percibiendo, en

ese año, todas las unidades las cuantías correspondientes a los tramos 1º, 2º y 3º del Acuerdo. La valoración del cumplimiento de los requisitos se realizó con base en los resultados de una auditoría por consultora externa especializada, que además del análisis completo documental incluyó una visita individualizada a cada una de las unidades.

En el **año 2011**, previo análisis de la documentación actualizada remitida por las unidades, todas estas confirmaron el cumplimiento de los requisitos del 3º nivel, procediéndose al percibo de las cantidades correspondientes a los tres primeros tramos. Igualmente, se lleva a cabo la primera evaluación del desempeño.

En el último trimestre del año 2011, la Dirección de RR.HH. entiende que existe base para poder evaluar los contenidos del 4º nivel, antes de lo previsto en el Acuerdo, de manera extraordinaria mediante el sometimiento a una auditoría externa voluntaria por parte de las unidades que así lo hagan constar.

Por consiguiente, en el mes de octubre de 2011 se puso en marcha el proceso para someterse a la auditoría extraordinaria y voluntaria de los requisitos del cuarto nivel, proceso que se reguló mediante la *Resolución de la Dirección de RR.HH. de 18 de octubre de 2011, sobre auditoría voluntaria del cuarto nivel del ACPMCS*.

En el **año 2012**, mediante la *Resolución de la Dirección de RR.HH. de 22 de febrero de 2012 sobre seguimiento y evaluación del cuarto nivel del Acuerdo para el Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía (ACPMCS)* se revalorizó el cuarto tramo del Acuerdo tras la entrega por las unidades del Plan de Mejora actualizado, el seguimiento con el Programa 2011-12 y las Cartas de Servicios, al tiempo que se llevó a efecto la segunda evaluación del desempeño institucional.

3.- EJERCICIO 2013

En el **año 2013**, dado el nivel de avance evidenciado por todas las unidades a lo largo de los últimos tres años, se ha procedido a habilitar el percibo de las cantidades correspondientes a los tres primeros tramos del ACPMCS en la mensualidad de abril, y el cuarto en la de octubre, teniendo en cuenta el compromiso permanente de la plantilla de revalidar los requisitos del ACPMCS.

Este compromiso y sus evidencias se convierten en condición esencial para la acreditación económica del complemento, garantizando el cumplimiento sostenido de las obligaciones que comporta.

Este Documento de Planificación pretende ayudar a configurar el contenido de este compromiso, a efectos de lo cual debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- ✚ El **estado actual del compromiso** (esto es lo que hemos alcanzado hasta el momento entre todos). **Epígrafe 3.1**
- ✚ **Evidencias** que se deben mantener para la viabilidad del sistema (esto es lo que debemos seguir haciendo para acreditar el cumplimiento del compromiso asumido con el ACPMCS). **Epígrafe 4.1**
- ✚ **Objetivos** a conseguir en 2014, que se orientan a la doble vertiente de la excelencia: mejora continua y aportación a la ordenación de los puestos. **Epígrafe 4.2**
- ✚ **Líneas de desarrollo** en ejecución del I Plan Propio del P.A.S. de la U.S. (esta es la propuesta que la Dirección de Recursos Humanos establece como líneas de acción más importantes para garantizar el cumplimiento del citado ACPMCS). **Epígrafe 4.3**

3.1.- EL ESTADO ACTUAL DEL COMPROMISO (AÑO 2013)

Después de años de implantación de un sistema basado en la calidad de los servicios, la Universidad de Sevilla presenta un avance significativo que se concreta en el alcance o niveles alcanzados por las unidades que se relacionan a continuación.

PRIMER NIVEL	
COMPROMISO	ALCANCE
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.	Compromiso dado por todas las unidades.
Definan la misión y la visión de la unidad en el contexto del plan estratégico de la Universidad.	Todas las unidades han definido misión y visión recogéndolas documentalmente.

<p>Colaboren en la elaboración del catálogo de competencias que corresponden a los puestos de trabajo que tengan 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.</p>	<p>Colaboración demostrada, pero sólo se cuenta con la catalogación de las competencias genéricas.</p>
<p>Elaboren el mapa de procesos de la unidad.</p>	<p>Mapas de procesos elaborados en todas las unidades, incluso algunas cuentan ya con algunas revisiones.</p>

SEGUNDO NIVEL	
COMPROMISO	ALCANCE
<p>Sigan colaborando en la elaboración del catálogo de competencias que corresponden a los puestos de trabajo que tengan 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.</p>	<p>Colaboración demostrada, pero sólo se cuenta con la catalogación de las competencias genéricas.</p>
<p>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.</p>	<p>Se han realizado las correspondientes evaluaciones de competencias y se han implementado las actuaciones de formación necesarias para cubrir los déficits competenciales, aunque sólo se han referido a las competencias genéricas, que son las únicas hasta ahora catalogadas.</p>
<p>Establezcan mecanismos de participación interna.</p>	<p>Se ha encausado fundamentalmente a través de la participación en los distintos grupos de mejora de cada una de las unidades y en la participación de otros grupos de trabajo transversales.</p>
<p>Documenten los procesos clave y realicen el seguimiento de los mismos con los correspondientes indicadores de cumplimiento y/o satisfacción.</p>	<p>Procesos documentados con diagramas de flujo, fichas de procesos e identificación de indicadores. En algunos casos se viene haciendo un seguimiento de indicadores en la plataforma ICASUS o bien de forma autónoma en herramientas informáticas de las distintas unidades o por otros mecanismos.</p>

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.	Todas las unidades han implantado encuestas de satisfacción de usuarios y encuestas de satisfacción de personal. En este último caso, y al menos hasta hace dos años, se contaba con una encuesta de clima laboral implantada, ahora desaparecida. También algún año se realizó de forma general encuestas de satisfacción del cliente interno en relación con los servicios que presta la Dirección de Recursos Humanos.
Inicien la evaluación de 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.	Realizado por todas las unidades.

TERCER NIVEL	
COMPROMISO	ALCANCE
Elaboren un plan estratégico o desplieguen el general de la Universidad.	Todas las unidades han definido una planificación que en algunos casos ha consistido en planes de mejora.
Elaboren el manual de procesos de la unidad.	Se puede entender este compromiso cubierto si entendemos que el tener los procesos documentados representa contar con un "manual de procesos".
Mejoren los resultados de los procesos clave y los de las encuestas de satisfacción.	Es un compromiso-objetivo que no puede tener una valoración global puesto que particularmente cada unidad tiene un compendio de objetivos propios y es un tema que no está estandarizado.
Establezcan una gestión por procesos.	No se puede evaluar de forma global el nivel de logro de este compromiso, toda vez que antes debería ser definido qué contenidos debe tener la "gestión por procesos" o qué elementos han de estar presente en la misma.
Elaboren las cartas de servicios normalizados de la unidad.	Todas las unidades han elaborado sus Cartas de Servicios.
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.	Realizado por todas las unidades.
Implementen las propuestas de mejora surgidas de la evaluación de la unidad.	Planes de Mejora realizados por todas las unidades.

CUARTO NIVEL	
COMPROMISO	ALCANCE
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.	Se han realizado dos evaluaciones de desempeño de todo el personal de administración y servicios de la U.S. La última de las cuales se efectuó en el año 2012.
Cumplan los compromisos establecidos en las cartas de servicios y asuman nuevos compromisos de mejora.	No se han evaluado los cumplimientos de estos compromisos de forma sistemática, centralizada y con feed-back de resultados. No existen orientaciones sobre cómo se deben asumir nuevos compromisos.
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.	Oficialmente y por empresa externa se cuenta con un informe de evaluación de las unidades que garantizan el cumplimiento de este compromiso.

4.- DESARROLLO DEL COMPROMISO EN EL EJERCICIO 2014

Por todo lo expuesto con anterioridad, durante los últimos años queda acreditada la apuesta decidida de la Universidad de Sevilla por la excelencia aplicada a la gestión.

Así, durante el año 2014 resulta conveniente continuar en esta línea de compromisos, reflejando, para la máxima identificación de objetivos, una serie de actuaciones que desde la Dirección de Recursos Humanos se considera conveniente impulsar.

4.1.- EVIDENCIAS QUE SE DEBEN MANTENER PARA LA VIABILIDAD DEL SISTEMA

Las unidades **deberán estar en condiciones de evidenciar** a requerimiento de la Dirección de RR.HH. como prueba del mantenimiento de los niveles alcanzados y de renovación del cuarto nivel del ACPMCS lo siguiente:

- a) Mantener **actualizadas las mediciones** de todos los indicadores relacionados con los **procesos clave** de la unidad, identificados por la misma de conformidad con su **Mapa de Procesos**. Estas mediciones deberán estar incorporadas en la plataforma ICASUS o, en su defecto, en plataformas que garanticen su disponibilidad.
- b) Mantener **actualizadas las mediciones** de todos los indicadores relacionados con los **compromisos** adquiridos en sus propias **Cartas de Servicios** o, en su defecto, en las **Cartas de Compromiso** de similar naturaleza que puedan propiciarse. Estas

mediciones deberán estar incorporadas en la plataforma ICASUS o, en su defecto, en plataformas que garanticen su disponibilidad.

- c) Realizar las **evaluaciones de desempeño** que les sean requeridas.
- d) Realizar las **evaluaciones de competencias** y similares que les sean requeridas.
- e) Mantener operativos desarrollando planes de mejora internos a los grupos de mejora en cada unidad como mecanismo de garantía de ejecución de los compromisos asumidos en el ACPMCS
- f) Revisar y actualizar las **carteras de servicio, procesos y cargas de trabajo** de cada unidad, colaborando en las propuestas de **homogeneización y normalización de la documentación** que se proponga por la Dirección de Recursos Humanos.
- g) **Participar en la labor técnica orientada a la ejecución de acciones** promovidas por la Dirección de Recursos Humanos en cumplimiento del I **Plan Propio** del P.A.S.
- h) **Informar** con carácter periódico a la Dirección de Recursos Humanos sobre el **grado de cumplimiento de objetivos, acciones de mejora y compromisos asumidos**. Este informe de cumplimiento debe estar ejecutado por los **grupos de mejora** de cada unidad antes de finalizar cada año natural en el formato documental y en los contenidos mínimos que se determinen

4.2. OBJETIVOS

En consecuencia y a la vista de lo indicado, se plantean como objetivos a alcanzar en el ejercicio 2014 en cumplimiento de los compromisos asumidos los siguientes:

- 1) **Reactivar los grupos de mejora** en cada unidad asumiendo expresamente los compromisos asumidos en el ACPMCS y en el Plan Propio de PAS.
- 2) **Revisar y actualizar las mediciones de indicadores** en los términos señalados en los apartados a) y b) del punto 4.1.
- 3) **Revisar los Mapas de Procesos y Carteras de Servicios**, adaptándolos a un formato similar en todas las unidades que será impulsado por la Dirección de Recursos Humanos.

- 4) Participar en la **Evaluación del Desempeño**, así como en otras sobre **Competencias** y similares que pueda proponer la Dirección de Recursos Humanos.
- 5) Colaborar activamente en la elaboración de la **Ordenación de Puestos de Trabajo**, aportando la experiencia, conocimientos e ideas de las personas que integran la plantilla.
- 6) En el último trimestre de 2014 se elaborará un **informe** por cada uno de los grupos de mejora que resumirá el grado de cumplimiento de estos objetivos.

4.3.- LÍNEAS DE DESARROLLO EN EJECUCIÓN DEL I PLAN PROPIO DEL P.A.S. DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA:

Estas líneas de desarrollo que la Dirección de RR.HH. pueda implementar, se enmarcarán en los cuatro bloques que definirán el futuro del **Plan de Implantación y Desarrollo de la Gestión Excelente (PIDGE)** como instrumento que da respuesta al Resultado 1 (*Plan de Aplicabilidad de la Excelencia en la Gestión*) del **I Plan Propio del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla**, aprobado en Consejo de Gobierno de 24/07/2013.

Estos bloques significarán actuaciones concretas dirigidas a poner en valor la labor realizada por la Universidad de Sevilla y su plantilla en el ámbito de la excelencia, convirtiéndola no sólo en un instrumento permanente de mejora sino también en herramienta de participación en la toma de decisiones relevantes: relación de puestos de trabajo, evaluación del desempeño, indicadores y cargas de trabajo, etc.

La ejecución de los programas que activen estas líneas de desarrollo serán calendarizadas por la Dirección de Recursos Humanos y comunicadas con suficiente antelación a la plantilla a partir del presente ejercicio 2014.

I.- Desarrollar un liderazgo participativo y comprometido

- ✚ Definición e implantación en el organigrama funcional de Equipos de Dirección Ampliados.
- ✚ 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.

II.- Gestionar de forma planificada con integración en la estrategia de la U.S.

- ✚ 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.

III.- Optimizar el valor de las personas

- ✚ 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 fundamentada, sobre todo, en planes de mejora y de innovación.

IV.- Añadir valor continuo a la prestación de los servicios

- ✚ **Cartas de Servicios** o Carta de Compromisos oficializadas y certificadas, normalizadas y en ciclos de revisión.
- ✚ Catálogos de Servicios certificados (Carteras 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.

- ooOoo -