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 2014

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 US]

1.- INTRODUCCIÓN

El objeto de este documento es, por un lado, reunir de forma unitaria la información sobre el estado de la situación de cumplimiento del ***Acuerdo para el Complemento de Productividad y Mejora Continua de los Servicios (ACPMCS)*** dando continuidad a otros análisis previos (Informe de desarrollo y conclusión de los contenidos del ACPMCS en las unidades de administración y servicios de la Universidad de Sevilla 2007-2011 (noviembre) y en Informe para el cumplimiento del ACPMCS Universidad de Sevilla – Año 2013/14) y, por otro, centrar la orientación de sus contenidos, dentro de un sistema de mejora continua, a la implantación de acciones organizativas por el ***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.

En la presente edición de evaluación, y conforme a la ***Instrucción general de la Dirección de Recursos Humanos de 29 de septiembre de 2015*** (en su apartado **I.- Evaluación del grado de cumplimiento de la Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria en 2014),** el Informe Anual a que están obligadas las unidades se sustituye por la cumplimentación de un **Cuestionario**.

A tales efectos, en el último trimestre del año 2015, las distintas unidades cumplimentan un ***Cuestionario sobre evidencias para el cumplimiento del ACPMCS 2014***, informando que el mismo, según la ***Instrucción general de la Dirección de Recursos Humanos de 29 de septiembre de 2015****, cumpliría el papel asignado al Informe Anual como un compromiso adquirido por las Unidades para evidenciar el grado de avance en la gestión excelente y con el objeto de normalizar el resultado de la información emanada de los diversos grupos de mejora adscritos a cada una de las Unidades.*

La cumplimentación del cuestionario por parte del grupo se concibe como acreditación de los compromisos adquiridos en contraprestación a la percepción del complemento previsto en el ACPMCS.

1.1.- Participación en el cuestionario

Se han catalogado a efectos de cumplimentación del Cuestionario un total de 66 Unidades y se ha solicitado a todas las personas ubicadas en las mismas, constituidos en Grupos de Mejora, la cumplimentación del citado cuestionario.

Se ha obtenido respuesta de 59 unidades, lo que representa prácticamente el 90 % del total. En cuanto a las 7 que no han contestado hay que tener en cuenta que al menos dos de ellas no tienen desarrollado totalmente, a efectos del ACPMCS, diseño de unidad unívoca.

Las 5 unidades que no han contestado serán convocadas próximamente para averiguar las causas de la ausencia de participación y para colaborar en su incorporación al sistema.

Se plantea como objetivo de la Dirección de RR.HH. alcanzar el 100% de participación.

2.- VALORACIÓN GLOBAL / CONCLUSIONES

2.1.- Fortalezas

1. La cumplimentación del **Cuestionario** por las unidades da continuidad a la presentación de evidencias en el marco del ACPMCS y verifica el grado de cumplimiento de la Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria para el año 2014.

2. Ha existido una excelente y casi universal participación en la cumplimentación del **Cuestionario** por parte de las unidades.

3. Mayoritariamente las unidades tienen medidos y actualizados los indicadores de sus **procesos clave**. Esto indica que se encuentran en posición de tener lo más sustancial de su gestión controlada y poder utilizar esta información de cara a introducir elementos de eficiencia y de compromisos de mejora de cara al usuario.

4. Existe una respuesta positiva prácticamente universal en la realización tanto de las **Evaluaciones de Desempeño** (ED) como de las **Evaluaciones de Competencias** (EC) por parte de los integrantes de todas las unidades.

   El colectivo acepta el compromiso de realizar de forma casi generalizada y someterse a las ED que correspondan y asumen que estas ED contemplen tanto Evaluaciones de Competencias como Evaluaciones de Rendimiento.

5. Excelente respuesta de implicación e involucración de los **Grupos de Mejora** (GM) de las unidades con la participación y con la mejora continua. La inmensa mayoría de los componentes del PAS está participando en el proyecto de mejora del sistema de gestión y asumiendo los compromisos del ACPMCS.

Tal hecho demuestra el enorme potencial humano con el que se puede contar para perfeccionar los sistemas de gestión y para la aportación de ideas útiles para la propia gestión de los recursos humanos.

6. La actividad de los GM se encuentra en gran medida controlada recogiendo sus decisiones y deliberaciones más importantes en **actas**. Las decisiones se han materializado en acciones de mejora implantadas en la mayor parte de las unidades.

7. Un importante número de unidades cuentan ya con **Cartera de Servicios**.

8. Unánime y satisfactoria respuesta de toda la plantilla en su compromiso de colaboración y asesoramiento a la Dirección de Recursos Humanos y a la asunción de los compromisos vinculados al ACPMCS como objetivos de los GM.

2.2.- Debilidades

1. A todos los efectos, metodológicos y otros, hay que conseguir el 100% de participación de todas las unidades, en tiempo y forma.

2. Existen unidades que todavía no han cerrado su panel de indicadores pertenecientes a los **procesos clave** y no tienen sus mediciones actualizadas. Esta situación es prioritaria para corregir porque supone un freno trascendental para el objetivo de implantación de un sistema de gestión excelente y aplicable.

3. No se ha dado completa satisfacción a colectivos de unidades que vienen demandando la implantación de un sistema de gestión homologado que sea comparable entre ellas (fundamentalmente en Centros universitarios).

4. Falta la incorporación total de todas las unidades a la plataforma ICASUS (plataforma oficial brindada por la Subdirección de Planificación) para el seguimiento de las mediciones de los indicadores y otras cuestiones o a plataformas propias de las unidades compatibles con *ICASUS* a efectos de manejo, gestión y comparabilidad de datos, con independencia de los sistemas propios que las unidades decidan utilizar o seguir utilizando a título particular.

5. Del contraste de datos se detecta que existe confusionismo en la definición de importantes elementos como **Carta de Servicios** // **Cartera de Servicios** // **Carta de Compromisos**. Es necesario acabar con esta confusión para que todas las unidades conozcan exactamente qué se requiere para tener esos elementos y puedan actuar en consecuencia.

6. Ha sido escasa la participación de las unidades en el *Proyecto MIDE*, aunque un conjunto amplio de ellas manifiestan su deseo de incorporarse al programa cuando se den las circunstancias para ello.

7. Es necesario conseguir en un plazo razonable que todas las unidades puedan contar con sus respectivas Carteras de Servicios.

8. Aunque existen los "mapas de procesos" definidos en prácticamente la totalidad de las unidades y un grupo significativo de ellas cuentan con las mediciones asociadas a procesos clave actualizadas faltan muchas unidades que no han realizado o han avanzado muy poco en el seguimiento de los indicadores (mediciones periódicas) y más de la mitad de las unidades no han intentado asociar mediciones a compromisos de gestión.

9. Es necesario garantizar la comunicación interna en aquellas unidades que carecen de la misma (según declaran), o bien, teniéndola no cuentan con un óptimo nivel de uso.

10. Es necesario aumentar la implicación en algunos desarrollos de la Dirección de Recursos Humanos de cara al futuro, como el análisis funcional de puestos de trabajo, los análisis competenciales de los puestos de trabajo, la participación en las revisiones de la Web de Recursos Humanos, etc.

11. Ha sido muy escasa la identificación de factores para dimensionar. La definición de las magnitudes que se deban tener en cuenta en las unidades para cuantificar los efectivos es de vital importancia para poder contar con criterios de dimensionamiento objetivos y comparables.

12. No se cuenta en las unidades con mediciones de cargas de trabajo, a excepción de sólo tres unidades. Las mediciones de cargas de trabajo (factor de rendimiento) son vitales, junto con los resultados de las magnitudes de dimensionamiento, para poder calibrar los efectivos necesarios para un óptimo cumplimiento de los cometidos de la unidad de cara a los usuarios.

3.- COMPENDIO DE MEJORAS INTERNAS DEL PROCESO PARA PRÓXIMAS EDICIONES

1. Establecer un **Calendario** con vistas al menos a 4 años para la elaboración del Informe o cumplimiento del Cuestionario en el marco del ACPMCS o acuerdo que lo revise o sustituya.

2. Elaborar la metodología de comprobación de evidencias, informatizada y telemática.

3. A efectos del análisis de participación es necesario hacer coincidir en una relación de uno a uno el inventario real de unidades y el conjunto de unidades destinatarias del Cuestionario.

4. Establecer un "Cuadro de Equivalencias" entre reconocimientos oficiales externos (EFQM, ISO, etc.) y cumplimiento de algunos aspectos del ACPMCS, con independencia de otros requerimientos de la Dirección de Recursos Humanos.

5. Elaborar una gradación del avance en la implantación de la gestión excelente, teniendo como núcleo los compromisos del ACPMCS, que sea visible para todas las unidades.

6. Implantar y homologar los sistemas de gestión, fundamentalmente los sistemas de medición, de las unidades que tengan una base de servicios a prestar muy similares (Centros universitarios, etc.).

7. Diseñar una sistemática de **validación** por parte de la Subdirección de Planificación de los elementos claves y fundamentales del sistema de gestión de las unidades que se decidan. Elementos como "mapa de procesos", "inventario de procesos clave", "panel de indicadores clave", "factores de dimensionamiento", "cartera de servicios", etc. antes del inicio de los próximos procesos de comprobación de cumplimiento del ACPMCS y con el objetivo añadido de igualar las posibilidades de aparición en rankings y en comparaciones internas.

8. Elaboración de los elementos de difusión para aclarar conceptos que puedan infundir confusión terminológica en las unidades (por ejemplo, carta de servicios, cartera de servicios, carta de compromisos, etc.).

9. Implantar sistemas para controlar la casuística de imposibilidad de realizar la ED o EC por causas no imputables a la persona o a la unidad.

10. Perfeccionar el control de la participación en los GM para detectar de forma inmediata cualquier disfunción que pueda producirse.

11. Ultimar y generalizar el uso de la plataforma de participación y control de la actividad de los GM // ET (Equipo de Trabajo) desde la Subdirección de Planificación.

12. Realizar y perfeccionar el diseño de tablas cuantitativas que permitan de forma automatizada poder evaluar y valorar las contestaciones al Cuestionario, la recogida de evidencias o el análisis de Informes.

13. Definir instrucciones para la ejecución de la comunicación interna dentro de las unidades: medios, canales, forma de control y de revisión. La instrucción debería cerrar los elementos básicos de los que debe contar todo sistema de comunicación interna dentro de las unidades.

14. Normalizar en un formato electrónico el diseño de los planes de mejora utilizable y compatible para todas las unidades con el objetivo de optimizar su seguimiento y el control de resultados.

15. Diseñar los elementos de control comunes disponibles para Subdirección de Planificación mediante plataformas y programas informáticos para la inmediatez de visualización de los

datos y la posibilidad de contar con estadísticas y cuadros comparativos, tanto generales como sectoriales de cualquier elemento del sistema de gestión excelente.

4. VALORACION FINAL

El resultado del análisis del cumplimiento de compromisos como se ha dicho es satisfactorio, traduciéndose numéricamente en una calificación de **Notable (6,9 puntos** sobre 10**).** Esta puntuación se ha obtenido poniendo en relación la máxima puntuación asignada a cada uno de los ítems que configuran el Cuestionario con la reconocida a cada uno de los Grupos de Mejora analizados.

Por último, se anexan al presente informe el detalle de los análisis efectuados tanto por bloques (Anexo I) como por aspectos de cada bloque (Anexo II).

ANEXO I.- DETALLE DEL ANÁLISIS POR BLOQUES

El cuestionario se ha construido en torno a cuatro grandes bloques:

1.- Sistema de Medición.
2.- Desarrollo de las personas.
3.- Sistema de Participación.
4.- Corresponsabilidad con la Dirección de RR.HH (Asesoramiento).

Bloque 1: Sistema de Medición

El objetivo de este bloque ha consistido en asegurar y comprobar la consistencia adquirida por las unidades relacionadas con la obligación de tener al día los requisitos contemplados en los tres primeros tramos del ACPMCS, ya consolidados por todas las unidades (mapa de procesos, procesos clave, indicadores medidos, etc.). A este objetivo, como consecuencia de la aprobación del I Plan Propio y del documento OPT (Ordenación de puestos de trabajo) se le añade el de calibrar en qué medida el control del sistema de gestión se está orientando a elevar los niveles de satisfacción de los usuarios (Cartera de Servicios, mediciones vinculadas a compromisos de gestión, etc.). En este bloque se pueden destacar las siguientes conclusiones:

- **Primero:** Una gran mayoría de unidades (43 de 63) tienen actualizadas las mediciones de los indicadores de los procesos clave. Sin embargo, un número significativo de ellas (20 unidades) aún no tienen actualizadas las mismas. Esto supone una deficiencia tanto para el cumplimiento estricto del ACPMCS como para completar la implantación básica de un sistema de gestión excelente (PIDGE). El hecho de no contar con una referencia fidedigna de estas mediciones en esas unidades tiene repercusión en otros desarrollos como son la imposibilidad de evaluar el rendimiento o las cargas de trabajo. Ocho unidades declaran que tienen indicadores de los procesos clave definidos pero no actualizados. En algún caso es comprensible por tratarse de unidades nuevas aún no conformadas plenamente; en otros, por su singular composición. Llama la atención que no tengan estas mediciones actualizadas unidades consolidadas sobre las que habrá que actuar adecuadamente. De igual manera, algún Centro tiene indicadores pero no están sus mediciones actualizadas.

  Con los indicadores de los procesos clave no completamente definidos o no actualizadas sus definiciones tenemos a 12 unidades, situación grave porque deben medirse adecuadamente para obtener resultados válidos. La mayoría de estas 12 unidades (concretamente 8) son centros universitarios, los cuales han venido demandando un esquema similar de gestión. Las cuatro **restantes,** o han sufrido cambios recientemente o encierran una especial problemática en su gestión.

- **Segundo:** 58 unidades declaran que cuentan con un inventario de indicadores de procesos clave.

- **Tercero:** Sólo 19 unidades (de 43) declaran que tienen las mediciones actualizadas y contemplan estas mediciones en la plataforma ICASUS, lo que representa menos del 50%. Si se referencia el dato con respecto a las 66 unidades catalogadas, estaríamos por debajo del 20%.

- **Cuarto:** La práctica totalidad de las unidades (57) declaran que cuentan con Carta de Compromisos. Este dato no debe tenerse en cuenta puesto que para tener una verdadera Carta de Compromisos es necesario un histórico controlado de mediciones de procesos clave, y sólo 43 unidades declaran que tienen actualizadas esas mediciones. Por tanto, los datos no cuadran. Parece posible que exista confusión entre lo que es "Carta de Servicios" institucionalizada (Decreto de Junta de Andalucía) con la Carta de Servicios como la definimos en OPT y, en consecuencia, Carta de Compromisos, siendo esta última diseñada específicamente para dar respuesta a un requisito del ACPMCS. Así, la Carta de Servicios institucional, hasta la fecha no ha sido abordada con carácter definitivo. Utilizamos, pues, el concepto de Carta de compromisos como sustitutivo de Carta de Servicios.

En resumen, a modo de conclusión una vez culminado el proceso de Supervisión el resultado de los objetivos alcanzados a nivel de plantilla en este bloque merece una calificación de **7,2 puntos** sobre 10.

Bloque 2: Desarrollo de las personas

Con este bloque se pretendía comprobar los niveles y ámbitos de realización de los dos elementos fundamentales que definen el desarrollo de las personas en la ejecución de sus responsabilidades funcionales: evaluación de desempeño y evaluación de competencias. En este bloque se pueden destacar las siguientes conclusiones:

- **Primero:** 57 unidades han contestado que todos sus miembros han realizado la Evaluación del Desempeño (en adelante, ED). Entre aquellas unidades donde no todo el personal ha realizado la ED encontramos a 4 centros. Los cuatro identifican a las personas que no la han realizado y su justificación que, en resumen, consiste en: tratarse de nuevas incorporaciones, ser funcionarios interinos, llevar poco tiempo en el centro o encontrarse en situación de IT. Así, se hace necesario que para próximas ediciones de ED se tenga en cuenta esta casuística. Las mismas o similares razones acontecen en otro tipo de unidades. Tan solo una Unidad no ha contestado. Con todo, y a juzgar por este resultado, parece que este tema está bien controlado en las unidades.

- **Segundo:** Todas las unidades responden que todos sus componentes han asumido el compromiso de someterse a futuras evaluaciones de ED, a excepción de 2 que no han contestado. La adquisición de este compromiso es muy importante de cara a próximas ediciones de la ED, ya que muestra prácticamente una total predisponibilidad para colaborar en las mismas.

- **Tercero:** 58 unidades muestran su conformidad a que la ED contemple tanto Evaluación de Competencias como de Evaluación de Rendimiento y algún grupo no contesta o responden en desacuerdo, sin otras explicaciones y, por último, existen algunas aportaciones individuales que se detallan:

  - *"Solo evaluar competencias y cumplir objetivos sin evaluar cómo se llega a ellos pudiendo producir grandes injusticias al no tener en cuenta muchas labores que se realizan desde los puestos de trabajo y la calidad de las mismas, sobre de atención a nuestros clientes".*
  - *"la evaluación del desempeño no se debe basar en el cumplimiento de objetivos, al menos en la actualidad, porque todavía no están definidos esos objetivos en la U.S. (organismo público)".*
  - *"Con respecto a la evaluación del rendimiento, es decir, cumplimiento de objetivos, algunas personas expresan que depende de los objetivos a cumplir".*
  - *"Evaluación conforme al cumplimiento de objetivos definidos por la Unidad y alineados con la dirección del Centro".*
  - *"Si bien se ha señalado que no, el motivo es que el grupo necesita mayor información al respecto. Existen entre los miembros del grupo dudas sobre el alcance de la evaluación del rendimiento en el contexto de la evaluación del desempeño. Se necesita una mayor información sobre estos extremos para contestar a esta pregunta con un nivel de rigor adecuado".*

En resumen, a modo de conclusión una vez culminado el proceso de Supervisión el resultado de los objetivos alcanzados a nivel de plantilla en este bloque merece una calificación de **9,5 puntos** sobre 10.

Bloque 3: Sistema de Participación

Con este bloque se pretendía medir los niveles de compromiso y de implicación de la plantilla en la asunción de responsabilidades vinculadas al ACPMCS y a la mejora continua en la gestión. Esta implicación se estructura mediante la participación en las tareas de los distintos GM (Grupos de Mejora) organizados en las unidades. En este bloque se pueden destacar las siguientes conclusiones:

- **Primero:** Según las respuestas, los grupos de mejora (GM) están funcionando en 60 de las 66 unidades. Al margen de una unidad que no contesta, la excepción la contemplan 5 unidades que son centros universitarios.

  Algunas aportaciones de grupos o personas son:

  - Uno de los Grupos apunta lo siguiente: *"Suspensión en la periodicidad de las reuniones como Grupo de Mejora en espera de unas directrices comunes a todos los centros que afecten a los indicadores, medición, seguimiento,... No obstante, asumimos el compromiso de reactivar el funcionamiento del Grupo de Mejora y sus consiguientes subgrupos de trabajo e, igualmente, con implicación del actual equipo de dirección del Centro y de los estudiantes"*.
  - Un grupo añade: *"Los centros, hasta que la Dirección de Recursos Humanos no nos aclara en su comunicación de fecha 6-10-15 que "todos los empleados que perciben el complemento de ACPMCS deben estar incorporados a un Grupo de Mejora" -lo que significa que el Grupo de Mejora está constituido por TODOS los miembros de la unidad-, hemos trabajado en calidad, operativamente, en Grupos de Trabajo con representación de todas las áreas, a los que considerábamos "Grupos de Mejora" como tales. Es decir, que hemos trabajado con lo que creíamos "Grupos de Mejora", cuando, según la interpretación de esa Dirección, es que tales grupos serían sólo Grupos de Trabajo. Es por ello que sí se activó en diciembre de 2014 el Grupo de Trabajo, con representantes del Grupo de Mejora, pero no el Grupo de Mejora en el sentido que plantea la Dirección de RRHH."*
  - Un centro dice que sólo dos personas están trabajando (administrador y otro).
  - Un centro se remite al grupo coordinador de administradores de centro y después dan un listado de componentes.
  - Un centro contesta que no, pero después informa que toda la plantilla colabora para la consecución de la continuidad del sello de calidad ISO 9001.

- **Segundo:** La inmensa mayoría de las unidades tienen el GM reactivado a efectos del ACPMCS. Entre los que han contestado negativamente, se encuentra alguno que opina que lo reactivará en 2016, y otro que lleva funcionando ininterrumpidamente desde 2006. Y de nuevo son 4 los centros universitarios que no lo tienen reactivado.

- **Tercero:** 54 unidades (de 66) recogen los acuerdos de sus GM en actas.

- **Cuarto:** La mayoría de las unidades confirman que cuentan con acciones de mejora implantadas. Entre las que no las tienen, de nuevo llama la atención que 6 de ellas sean centros universitarios. El resto son unidades en las que se dan circunstancias que serán objeto de análisis en el futuro.

- **Quinto:** Aproximadamente la mitad de las unidades han organizado los trabajos contemplando subgrupos.

- **Sexto:** 9 unidades declaran que su personal no participa activamente en el GM y cuatro de ellas son centros universitarios.

- **Séptimo:** En 7 unidades no existe un sistema consolidado de comunicación interna en el GM, sobre las cuales la Dirección de Recursos Humanos asume un objetivo de alcanzar el 100%.

- **Octavo:** Por último, sólo una unidad informa que han habido miembros que han manifestado su voluntad de no colaborar con el GM. Otras dos no han contestado a esta cuestión.

En resumen, a modo de conclusión una vez culminado el proceso de Supervisión el resultado de los objetivos alcanzados a nivel de plantilla en este bloque merece una calificación de **7,7 puntos** sobre 10.

Bloque 4: Corresponsabilidad con la Dirección de RRHH (Asesoramiento)

La aprobación y publicación del I Plan Propio del PAS globalmente significaba conseguir el compromiso de la plantilla en su colaboración para hacer posible una gestión moderna de los recursos humanos basada en dos pilares fundamentales: la objetividad y la racionalidad en la toma de decisiones y el impacto en una mejora continua de la gestión. En consonancia con estos postulados, este bloque ha pretendido ver en qué medida ese compromiso de colaboración ha anidado en el sentir de la plantilla, y se está desarrollando internamente en cada una de las unidades. En este bloque se pueden destacar las siguientes conclusiones:

- **Primero:** En cuanto al *proyecto MIDE* las unidades que han manifestado su plena colaboración son 21, constituyendo prácticamente el 30%. Son 12 las unidades que han contestado negativamente.

- **Segundo:** Solamente 15 unidades han realizado trabajos orientados a un análisis funcional de puestos de trabajo, pero de la información obrante no es posible distinguir si esa afirmación corresponde al inicio de los trabajos en la unidad o a la participación individual de algún miembro de la unidad en este tipo de análisis.

- **Tercero:** Hay una escasa participación en la configuración del borrador OPT (15 unidades).

En resumen, a modo de conclusión una vez culminado el proceso de Supervisión el resultado de los objetivos alcanzados a nivel de plantilla en este bloque merece una calificación de **3,8 puntos** sobre 10.

ANEXO II.- DETALLE DEL ANÁLISIS POR ASPECTOS DE CADA BLOQUE

1.- Sistema de medición

- General: En términos generales el mejor comportamiento en este bloque lo presentan las unidades:
  - Biblioteca Universitaria.
  - ETS Arquitectura.
  - ETS Ingeniería Informática.
  - Facultad de Ciencias de la Educación.
  - Facultad de Derecho.
  - Facultad de Física.
  - Facultad de Química.
  - Facultad de Enfermería, Fisioterapia y Podología.
  - Área de Contratación y Patrimonio.
  - Escuela Internacional de Posgrado.
  - Relaciones Institucionales.

- Mediciones indicadores clave actualizadas:
  - 42 unidades presentan un comportamiento óptimo.
  - 24 unidades no tienen actualizadas las mediciones de sus procesos clave.

- Mapa de procesos y listado de procesos clave:
  - Es el aspecto en el que existe un mayor avance dentro del bloque.
  - Sólo 7 unidades no han completado este aspecto de gestión.
  - 4 unidades no presentan ningún desarrollo.

- Inventario de indicadores / Gráficos de medición / Ciclos de medición:
  - 37 unidades presentan un comportamiento óptimo.
  - Otras 26 unidades no han completado el aspecto pero presentan un desarrollo muy próximo al máximo.
  - 11 unidades están en un nivel mínimo en este aspecto.

- Grado de control de las mediciones en plataforma informática:
  - Es uno de los tres aspectos con menor implantación del bloque.
  - 45 unidades tienen controladas sus mediciones en plataformas informáticas (principalmente ICASUS) o en bases de datos propias.
  - Otras 9 unidades han comenzado a dar pasos para tener sus mediciones controladas.
  - 12 no han implantado ninguna acción para tener sus mediciones controladas.

- Grado de vinculación de las mediciones clave a compromisos de gestión:
  - Es el aspecto más débil de todo el bloque.
  - 31 unidades declaran haber vinculado sus mediciones más importantes a compromisos de gestión.
  - 5 unidades han dado pasos significativos para establecer esa relación entre mediciones clave y compromisos de gestión.
  - 30 unidades han avanzado muy poco en este aspecto y no han realizado nada.

- Cartera de servicios definida:
  - La inmensa mayoría de las unidades cuentan ya con Cartera de Servicios o están muy próximas a conseguirla y definirla.
  - 6 unidades han comenzado ya los trabajos para contar con Cartera de Servicios.
  - Sólo 6 unidades todavía no han iniciado trabajos para concretar su Cartera de Servicios.

- Nivel de desarrollo de gráficas de mediciones vinculadas a Cartera de Servicios:
  - Este aspecto es uno de los tres con menos desarrollo dentro del bloque.
  - 29 unidades tienen muy desarrolladas las mediciones de Cartera de Servicios y otras 10 cuentan con un significativo avance en este aspecto.
  - 8 unidades han realizado algo encaminado a dar satisfacción a este aspecto.
  - Hasta un total de 19 unidades no cuentan con gráficas de mediciones.

2.- Desarrollo de las personas

- General:
  - Prácticamente la totalidad de las unidades presentan un alto nivel de realización en los aspectos valorados en este bloque.

- Ámbito de realización de la ED:
  - Todas las unidades, a excepción de 7, han cumplido plenamente con este aspecto.
  - 6 unidades no tienen pleno por alguna circunstancia sobrevenida no imputable a la unidad (bajas de IT, interinos o temporales, etc.).
  - Una unidad no ha contestado esta parte del cuestionario.

- Ámbito de compromiso de realización de próximas ED:
  - Este es el aspecto con mayor valor de todo el bloque.
  - La totalidad de las unidades asumen plenamente el compromiso de realizar sucesivas evaluaciones de desempeño.
  - Una unidad no ha contestado esta parte del cuestionario.

- Grado de aceptación de la ED con Evaluación de Competencias y con Evaluación de Rendimiento:
  - La totalidad de las unidades, a excepción de 8, aceptan plenamente que la evaluación de desempeño debe contemplar una evaluación de competencias y otra de rendimiento.
  - 7 unidades aceptan también los postulados de ED con Evaluación de Competencias (EC) y Evaluación de Rendimiento (ER) pero han realizado algún tipo de sugerencia o de puntualización.
  - Una unidad no ha contestado esta parte del cuestionario.

- Nivel de realización de la Evaluación de Competencias:
  - Todas las unidades, menos 11, hacen pleno en este aspecto.
  - En 10 unidades no se ha realizado completamente la EC de su personal por diversas circunstancias sobrevenidas (cambios de puesto de trabajo, traslado, interinos, etc.)
  - Una unidad no ha contestado esta parte del cuestionario.

3.- Sistema de Participación

- General. Tienen un comportamiento muy destacado en este aspecto las siguientes unidades:
  - Biblioteca Universitaria.
  - Editorial Universidad de Sevilla.
  - Escuela Politécnica Superior.
  - Facultad de Farmacia.
  - Facultad de Filosofía.
  - Área de Alumnos.
  - Área de Investigación.
  - Área de Gestión Económica.
  - Área de Orientación y Atención al Estudiante.
  - Centro Nacional de Aceleradores.
  - CITIUS.
  - Escuela Internacional de Posgrado.
  - Relaciones Institucionales.
  - Servicio de Informática y Comunicaciones.
  - Unidad Ágora.

  Solo 6 unidades presentan un nivel muy por debajo de la media en esta cuestión y tan solo una unidad no ha contestado el cuestionario en este bloque.

- Funcionamiento del GM (Grupo de Mejora):
  - En términos generales este aspecto cuenta con un gran avance.
  - 60 unidades cuentan con sus GM funcionando y a pleno rendimiento.
  - 4 unidades presentan algún tipo de problema para alcanzar el pleno.
  - Una unidad declara que su GM no funciona.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Nivel de efectividad del funcionamiento del GM: actas / acciones de mejora:
  - 49 unidades cuentan con un óptimo nivel de eficiencia del trabajo de su GM y otras 9 se encuentran muy próximas a alcanzar ese nivel óptimo de funcionamiento.
  - 3 unidades tienen alguna realización pero se encuentran algo alejadas de conseguir un nivel de funcionamiento óptimo.
  - 3 unidades no tienen al GM funcionando todavía por diversas cuestiones (reciente formación de la unidad, etc.).
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Despliegue y organización del GM:
  - Es el aspecto que alcanza menos puntuación dentro del bloque, pero hay que tener en cuenta que el despliegue del GM en otros subgrupos de trabajo no siempre es necesario, e incluso no siempre es conveniente. Este es un aspecto muy específico que no se puede evaluar de forma global.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Grado de participación de las personas en el GM:
  - 57 unidades obtienen plena participación de sus componentes en el GM.
  - 2 unidades presentan algún pequeño inconveniente para alcanzar este pleno.
  - 4 unidades están haciendo algo para conseguir la participación de todas las personas en el GM.
  - En 2 unidades no se produce la participación de las personas.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Nivel de garantía de los mecanismos de comunicación interna:
  - 60 unidades, prácticamente la totalidad de ellas, tienen y mantienen canales que les garantiza una óptima comunicación interna.
  - 3 unidades declaran tener alguna comunicación interna pero reconocen no estar optimizada.
  - 2 unidades no cuentan con ninguna forma de comunicación interna relacionada con las actuaciones para la mejora continua.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Vinculación de los acuerdos del GM a los compromisos del ACPMCS:
  - 58 unidades, prácticamente la totalidad, manifiestan el compromiso de su GM por cumplir los compromisos del ACPMCS.
  - 5 unidades no comprenden esta vinculación aún.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Porcentaje de desvinculación aceptada de la participación en el GM:
  - Este aspecto es el de mayor valor en todo el bloque.
  - Todas las unidades, excepto 2, responden en el sentido de que todas las personas de la unidad dan su conformidad a la obligación de pertenecer al GM de la unidad.
  - En una unidad ha habido una negativa.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Implantación de mejoras controladas por mediciones previas de indicadores:
  - Es uno de los dos aspectos menos desarrollados de todo este bloque.
  - Sólo 31 unidades están implantando mejoras controladas por mediciones previas.
  - Otras 8 están en el camino para poder hacerlo.
  - 11 unidades han realizado algo en este sentido.
  - 15 unidades tienen valor 0.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Nivel de planificación de acciones de mejora de cara a realizaciones futuras:
  - Es uno de los dos aspectos menos desarrollados de todo este bloque.
  - 38 unidades están planificando sus acciones de mejora frente a 23 que declaran que no planifican nada.
  - El resto hacen algo pero sin afirmar que estén planificando las mejoras.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

4.- Corresponsabilidad con la Dirección de RR.HH. (Asesoramiento)

- General: En términos generales el mejor comportamiento en este bloque lo presentan las unidades siguientes:
  - Formación PAS.
  - Editorial Universidad de Sevilla.
  - Servicio Informática y Comunicaciones.
  - Unidad Ágora.
  - Facultad de Filología.
  - Facultad de Geografía e Historia.
  - Gestión Recursos Humanos.

- Nivel de participación en el *proyecto MIDE*:
  - 30 unidades tienen plena participación en el *proyecto MIDE.*
  - 13 unidades no han realizado nada con respecto a *MIDE*.
  - 22 unidades no han colaborado con *MIDE* pero manifiestan su disponibilidad a hacerlo cuando sea necesario.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Nivel de participación en Análisis Funcional de Puestos de Trabajo:
  - Sólo 21 unidades han iniciado trabajos relacionados con análisis funcionales de puestos de trabajo.
  - El resto de unidades o no han realizado nada o su nivel es muy incipiente en este aspecto.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Nivel de participación en el documento OPT:
  - Sólo 15 unidades han colaborado directamente en el documento OPT.
  - El resto de unidades o no han podido colaborar o su colaboración ha sido muy limitada.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Nivel de extensión de la formación en ICASUS:
  - 25 unidades tienen una alta formación en ICASUS entre sus componentes.
  - 7 unidades tienen una aceptable formación en ICASUS.
  - 21 unidades tienen alguna persona formada en ICASUS.
  - 12 unidades no tienen ninguna persona formada en ICASUS.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Nivel de colaboración en el borrador de la Sistemática de Participación:
  - Muy pocas unidades (8) han tenido la oportunidad de participar directamente.
  - Muchas unidades (22) no opinan nada sobre este tema.
  - El resto de las unidades manifiesta su voluntad de participar.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Nivel de participación en análisis competenciales de puestos de trabajo:
  - 17 unidades tienen analizadas las competencias de sus puestos de trabajo.
  - El resto no ha realizado nada en este sentido aunque algunas manifiestan expresamente su voluntad de hacerlo cuando se les requiera.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Nivel de participación en la renovación y nuevo diseño de la página web de RR.HH.:
  - La participación en este aspecto ha sido muy escasa, sólo 11 unidades declaran que han participado.
  - El resto, la mayoría, es un desarrollo en el que han participado, y otros estarían dispuestos a colaborar.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Nivel de colaboración en el proyecto de "dimensionamiento de los puestos de trabajo" (plazas):
  - Muy escasa participación, sólo 12 unidades han realizado algo significativo al respecto.
  - El resto no ha participado nada o sólo muestran su disposición a hacerlo cuando se les requiera.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Grado de implantación de las mediciones de cargas de trabajo:
  - Este aspecto es el que presenta el peor valor dentro de todo el bloque.
  - La respuesta ha sido prácticamente nula puesto que sólo 3 unidades declaran tener medidas sus cargas de trabajo.
  - Hasta 46 unidades declaran no haber realizado nada sobre cargas de trabajo.
  - 5 unidades han comenzado los trabajos.
  - El resto declara iniciar los trabajos cuando puedan o cuando se les explique cómo se ha de realizar.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Grado de identificación de los factores de dimensionamiento según metodología de la OPT:
  - Sólo 14 unidades declaran que han reflexionado sobre los factores de dimensionamiento según lo propuesto en OPT.
  - La inmensa mayoría no ha realizado nada en este tema, y algunas declaran su compromiso.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Valoración interna sobre el comportamiento de indicadores a efectos de dimensionamiento:
  - Es uno de los dos aspectos con peor valoración dentro del bloque.
  - Sólo 11 unidades declara que ha realizado alguna valoración sobre los factores de rendimiento.
  - El resto no han hecho nada, su valor es cero, y en algún caso, 1 por manifestar su predisposición.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Actualización de la Cartera de Servicios según metodología OPT:
  - Este aspecto tiene un rendimiento aceptable en general.
  - 11 unidades han revisado sus Carteras de Servicios según OPT.
  - 32 unidades han dado pasos significativos para alcanzar esta actualización.
  - El resto no han hecho nada en pos de esa renovación y adaptación de la Cartera de Servicios según el esquema OPT.
  - Una unidad no ha contestado este bloque del cuestionario.

- Grado de compromiso de la unidad con la colaboración y asesoramiento a la dirección de RRHH y Grado de asunción de los compromisos del ACPMCS como objetivos del GM:
  - Estos dos aspectos cuentan con un compromiso pleno por parte de todas las unidades.