

INFORME ANUAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS SOBRE EL 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 2016

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); Informe para el cumplimiento del ACPMCS Universidad de Sevilla – Año 2013 / 14 y el Informe de supervisión de la Excelencia aplicada a la gestión (año 2014)*) y, por otro, dar continuidad y seguir centrando 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 1 de diciembre de 2016** (en su apartado I.- **Evaluación del grado de cumplimiento de la Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria durante el ciclo 2015-2016**), el Informe Anual a que están obligadas las unidades se sustituye por la cumplimentación de un **Cuestionario**.

El método, plazo y demás circunstancias de cumplimentación del Cuestionario se detallan en la Instrucción arriba citada.

A partir de la presente edición la comprobación de las evidencias vinculadas al ACPMCS y al desarrollo de la excelencia en la gestión adquieren un carácter cíclico anual y, además, cuentan con un marco normativo (instrucciones) expreso con los siguientes elementos:

1.- Sistemática para la supervisión y seguimiento del avance en gestión excelente de las unidades administrativas de la Universidad de Sevilla (aprobada en Instrucción de la Dirección de Recursos Humanos de 30 de noviembre de 2016). La función de la misma consiste en darle soporte normativo a todo el proceso, perdurando ciclo tras ciclo hasta su revisión.

2.- Instrucción general de la Dirección de Recursos Humanos de 1 de diciembre de 2016. Su función consiste en aclarar las fases y contenidos de cada ciclo de evaluación, al mismo tiempo, que avanza los objetivos generales para el ciclo siguiente. Se realiza una nueva en cada ciclo.

3.- Plan de Asesoramiento a unidades para el desarrollo de la excelencia aplicada a la gestión, aprobado mediante Instrucción de la Dirección de Recursos Humanos de 30 de noviembre de 2016. Su función consiste en mantener una línea directa con las unidades para asesorarlas y ayudarlas a alcanzar los objetivos y a aportarles el máximo de información de carácter técnico. Este Plan de Asesoramiento cuenta con una plataforma propia informática de interacción con 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.- Estructura del cuestionario

En esta edición se han puesto en marcha dos cuestionarios:

- a) GENERAL.- Continúa en su estructura la línea del anterior; son los Grupos de Mejora los protagonistas colectivos de respuesta.
- b) ADAPTADO.- El contenido del cuestionario se ha adaptado a colectivos de trabajadores que en anteriores ediciones no han tenido un encuadre formalizado en grupos de mejora consolidados. El cuestionario se contesta a título individual.

Para ambos se han establecido unas valoraciones para cada nivel de respuesta de forma que permita lo siguiente:

- a) Conocer por parte de las unidades su nivel traducido a una valoración cuantitativa.
- b) Permitir un seguimiento histórico objetivo de los resultados que permita a las unidades valorar el avance que está consiguiendo.

1.2.- Participación en el cuestionario

A efectos de cumplimiento del Cuestionario se han catalogado un total de 72 Unidades y se ha solicitado a todas las personas ubicadas en las mismas, constituidas en Grupos de Mejora, la cumplimentación del citado cuestionario.

Se ha obtenido respuesta de 71 unidades (prácticamente el 100%). La Unidad de Intervención se incorpora al Grupo de Mejora de Gestión Económica, según acuerdo de sus integrantes. Lo mismo se produce en el caso de la Unidad de Nóminas, en relación con el Grupo de Gestión de los Recursos Humanos.

La unidad que falta para completar un éxito total es el Grupo de Departamentos Universitarios, que ha venido funcionando como unidad integrada y con un grupo director que se hacía responsable de las contestaciones. En este ciclo no ha tenido ese tratamiento como Grupo consolidado y, por tanto, la respuesta al cuestionario adaptado ha sido de cumplimentación individual. En el ciclo próximo volverá a recuperarse el Grupo de Departamentos con carácter consolidado.

Hay que destacar que las Unidades que cumplimentan el cuestionario lo hacen al completo, no dejando ningún aspecto de ningún bloque sin su opinión.

Se plantea como objetivo de la Dirección de RR.HH. alcanzar y mantener 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. Al mismo tiempo, y con independencia del número de años que se viene revisando los niveles de excelencia aplicada a la gestión en el contexto del PAS, con el Cuestionario de este año ya se cumple la consolidación de la sistemática del año anterior e inicia los ciclos de evaluación de cara al futuro bajo el marco de la instrucción de la sistemática creada para ello (30 de noviembre de 2016). Queda verificado el grado de cumplimiento de la **Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria** para el ciclo **2015-2016**.
2. Si bien en el último ciclo evaluado (2014) se alcanzó una excelente participación en la cumplimentación del **Cuestionario** por parte de las unidades, en este ciclo (2015-2016) y, a salvo las mínimas incidencias expuestas en el apartado **1.2 Participación en el cuestionario**, se puede afirmar que la participación ha sido **universal y completa**.
3. En referencia a un máximo de tres niveles (3 niveles alcanzado sólo por una Unidad), nos encontramos con un total de **20 unidades** superiores a 2 niveles de promedio conforme a la totalidad de aspectos, es decir, aproximadamente el **28%** de las unidades (más de una cuarta parte del total) han alcanzado un nivel superior a 2/3 del total. Esto consolida un núcleo importante de unidades con un excelente nivel de logro.
4. Con nivel de promedio superior a >1,5 de nivel, superando el 50% del nivel máximo, encontramos a un total de 29 unidades, aproximadamente el **40%** del total. Esto consolida a un conjunto muy importante de unidades muy próximas a conseguir un buen nivel de aplicación de los criterios de excelencia aplicada a la gestión.
5. Aproximadamente el **75%** de las unidades alcanzan ya niveles muy aceptables de desarrollo de control de la gestión, superando con creces los requisitos de gestión exigidos en el ACPMCS para sus tres primeros tramos.
6. Los aspectos que alcanzan un mayor nivel de desarrollo se refieren a “**mapa de procesos**” (2,63) e “**indicadores**” (2,60) revalorizándose lo alcanzado en el ciclo anterior. Estos aspectos están íntimamente relacionados con lo más nuclear de un sistema de gestión, asegurando las mediciones periódicas de los **procesos clave**. La información que arrojen estas mediciones de los procesos clave puede ser utilizada de cara a introducir elementos de eficiencia y de compromiso de mejora de cara al usuario.
7. Se consolida la fortaleza ya constatada en el Informe del ciclo anterior con un respuesta positiva para **Evaluaciones de Desempeño (ED)** como de las **Evaluaciones de Competencias (EC)**. Una amplia mayoría de unidades ha declarado situarse en el nivel dos de estos aspectos teniendo controladas las ED y EC que hasta ahora se han realizado. No obstante, hay que matizar que estos desarrollos necesitan de cara a próximos ciclos de una clara estructuración y transparencia para que todos los miembros de los grupos de mejora conozcan qué tienen que hacer y en qué momento, de cara al futuro, con respecto a la ED y a la EC.
8. 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. En este sentido, ya 38 unidades declaran tener reuniones periódicas y sistemáticas desde hace ya más de cinco años, además, de contar con alguna programación de mejoras.

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. Este desarrollo empieza a dar muestras de la suficiente madurez como para que se pueda implantar un sistema de participación conectado a logros de gestión y a la innovación.

9. 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 las acciones de mejora implantadas en la mayor parte de las unidades. En este sentido el terreno está preparado para la implantación y puesta en vigor de la plataforma para el control y seguimiento de las actividades de los grupos de mejora.
10. Un importante número de unidades declara que cuentan con Cartera de Servicios.
11. Muy importante avance en la identificación de los indicadores de los procesos clave donde hasta 52 unidades cuentan con documentación exhaustiva de indicadores, recogida en fichas de indicadores.
12. Adquieren madurez las sistemáticas de medición donde un significativo número de unidades cuentan ya con varios ciclos de medición de los indicadores de los procesos clave.
13. En relación a las Evaluaciones de Desempeño (ED) y Evaluaciones de Competencias (EC) y, al margen de lo comentado en el punto 7 de este apartado, se ha iniciado ya el camino por parte de algunas unidades, de conectar estos planteamientos con propuestas de objetivos tanto individuales como colectivos (Evaluación de desempeño) y con elaboración de propuestas de programas de resolución de GAP competenciales (Evaluación de Competencias). Estos logros pueden aportar muy buena información al resto de unidades que no estén en ese nivel y a la propia Subdirección de Planificación.
14. Incorporación, aunque paulatina, de plataformas colaborativas y otros medios de difusión de la información y el trabajo de los GM entre sus miembros.

2.2.- Debilidades

1. Todavía 18 unidades no alcanzan la mitad del nivel como promedio. Estas unidades que representan algo más del 20% del total, por diversas causas, necesitan una dedicación especial para hacerlas avanzar a niveles más aceptables de gestión.
2. El aspecto con peor valor de promedio es el de “análisis competenciales de los puestos de trabajo” (1,18). Una valoración muy pobre que demanda una actuación urgente por parte de la Dirección de RR.HH. para abordar estructuralmente este tema.
3. Los cuatro aspectos peor valorados como promedio (“análisis de competencias de los puestos de trabajo” con 1,18; “página web de recursos humanos” con 1,20; “proyecto MIDE” con 1,24 y “análisis funcional de puestos de trabajo” con 1,26) pertenecen al **BLOQUE IV: CORRESPONSABILIDAD CON LA DIRECCIÓN DE RR.HH.** Es, por tanto, en este bloque donde se necesitan mayores esfuerzos de clarificación de las actuaciones que deben hacer las unidades.
4. Existe contradicción entre lo expresado en el aspecto 3 del bloque I y el aspecto 4 del mismo bloque: 57 unidades declaran que tienen identificados los indicadores de los procesos clave (aspecto 3), sin embargo, sólo 36 unidades declaran haber medido los procesos clave al menos una vez (aspecto 4). Según esto, tenemos que 21 unidades que han identificado los indicadores de sus procesos clave, después no los miden. Será necesario profundizar en las causas de por qué ocurre esto.

INFORME DE SUPERVISIÓN DE LA EXCELENCIA APLICADA A LA GESTIÓN (ACPMCS)

AÑO 2016

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Área de Innovación – Subdirección de Planificación de RR.HH.

5. El desarrollo de las mediciones cuenta aún con importantes lagunas. A pesar del avance conseguido, a las mediciones no se les están aplicando, en general, comparativas eficientes; lo que impide que se puedan “estandarizar” resultados y analizar tendencias en ciclos históricos. A ello tampoco ayuda que se tenga un grado no óptimo de informatización ni de ubicación de toda la información en la plataforma ICASUS.
6. Todavía el trabajo desplegado por los GM no reporta en unos análisis eficientes de resultados que puedan servir de base para asignar objetivos de rendimiento y de percepción.
7. Los aspectos relacionados con la comunicación interna no están suficientemente sistematizados y necesitan ser desarrollados en muchas unidades.
8. Sigue siendo muy escasa la implicación de las unidades para identificar factores de dimensionamiento. Algunas ya han dado algunos pasos en este sentido pero la gran mayoría muestra desvinculación con este aspecto de vital importancia para poder contar con criterios de dimensionamiento objetivos y comparables.
9. La planificación, estructuración, formación y difusión de las cuestiones relacionadas con análisis (funcionales, competenciales, etc.) es prioritaria para que en estos aspectos se pueda producir un avance en próximos ciclos de evaluación.
10. Es escasa la implantación de mediciones de cargas de trabajo cualquiera que sea la metodología que se pretenda implantar.

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

3.1.- Realizado conforme al ciclo anterior

1. No sólo se ha establecido un Calendario con vistas al menos a 4 años para la elaboración del Informe o cuestionario de cumplimiento en el marco del ACPMCS o acuerdo que lo revise o sustituya, sino que se ha implementado toda una sistemática avalada por Instrucción de la Dirección de RR.HH. que recoge ese Calendario de actuaciones e introduce la línea de comprobación según distintos ciclos.
2. La sistemática aprobada se complementa anualmente con la Instrucción para aclarar las fases y contenidos de cada ciclo de evaluación. Según el calendario debe producirse en los meses de septiembre y octubre.
3. Se contempla un Plan de asesoramiento abierto de forma continua para mantener una línea directa con las unidades para asesorarlas y ayudarlas. El Plan de asesoramiento se instaura en una plataforma colaborativa de la Subdirección de Planificación.
4. Se ha logrado hacer coincidir en una relación de uno a uno el inventario real de unidades y el conjunto de unidades destinatarias del Cuestionario.
5. Se ha logrado hacer efectiva la participación universal de todos los empleados, resolviendo las incidencias de encuadre en los distintos GM y habilitando un cuestionario especial (adaptado) para aquellos empleados que aún no hayan podido ser encuadrados en grupos de mejora consolidados.
6. Perfección en el sistema de computación de las preguntas del cuestionario, que ahora cuenta con tres niveles (a veces sólo dos en el cuestionario de contestación individual – adaptado-), con

plantilla ponderada, segmentada entre bloques y entre aspectos de cada bloque, con el objeto de otorgar mayor puntuación a aquellos aspectos que se consideran de mayor dificultad.

7. El sistema de computación de las preguntas del cuestionario se diseña de forma que permita un seguimiento equilibrado de los valores históricos en sucesivas ediciones, permitiendo gráficas anuales comparables con las anteriores.
8. La plataforma que gestiona el Plan de Asesoramiento está preparada para difundir de forma generalizada modelos de elementos de gestión, ejemplos prácticos, y para aclarar conceptos que puedan infundir confusión terminológica en las unidades (por ejemplo, carta de servicios, cartera de servicios, carta de compromisos, etc.).
9. Ultimada la plataforma de participación y control de la actividad de los GM // ET (Equipos de Trabajo) desde la Subdirección de Planificación; esta plataforma permite la automatización de generación de convocatorias, de control de asistencia, de generación de actas, de control de las actividades encomendadas a los miembros del grupo, etc.

3.2.- Acciones de Mejora

1. Eliminar la referencia en los informes (Introducción) al Plan Propio del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla, puesto que este Plan se agotaba en diciembre de 2016 para cuando se marcaban las últimas acciones del Plan.
2. Elaborar la metodología de comprobación de evidencias, informatizada y telemática.
3. Cerrar el inventario de unidades dando cabida de forma estructurada en él a todos los empleados que en este ciclo han tenido que cumplimentar el cuestionario adaptado de forma individual. Elaborar el Registro de Componentes de Grupos de Mejora.
4. 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.
5. 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.)
6. Diseñar una sistemática de validación por parte de la Subdirección de Planificación de los elementos clave 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 ciclos de comprobación de cumplimiento del ACPMCS y con el objetivo añadido de igualar las posibilidades de aparición en rankings y comparaciones internas.
7. 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 (incorporación reciente, cambio de puesto de trabajo, etc.).
8. Diseñar la estructura y sistemática de las evaluaciones de ED y de EC para cuando se vayan a realizar. Las unidades deben tener un conocimiento exacto y unívoco de las evaluaciones que se han realizado, sus circunstancias, sus resultados, etc.
9. Habilitar un método de publicitación de resultados de evaluaciones de ED y de EC que asegure el conocimiento de los involucrados en las mismas.

10. Perfeccionar el control de la participación en los GM para detectar de forma inmediata cualquier disfunción que pueda producirse.
11. Poner en funcionamiento la plataforma de control y de ayuda al funcionamiento de los GM. Definir Instrucción sobre Status de los Grupos de Mejora que contemple estructura, régimen, control de actividades, método de planificar la mejora, etc.
12. Realizar y perfeccionar un sistema de tablas cuantitativas de equivalencias que permitan de forma automatizada la comparabilidad entre unidades que guarden una importante analogía.
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 la 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.- VALORACIÓN FINAL

Como se ha dicho, el resultado del análisis del cumplimiento de compromisos es satisfactorio y superador en gran medida del anterior, al contar este nuevo cuestionario con mayores exigencias tanto en los contenidos como en los niveles, traduciéndose en una calificación de **Notable (62,95 sobre 100)**. 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. La introducción de nuevos niveles superadores del cuestionario anterior suponen un incremento relativo del 20% en la puntuación total. Por lo que, en el presente análisis, se obtiene una puntuación global de **7,6** respecto al 6,9 del pasado año.

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 para este ciclo mantiene la estructura en bloques del anterior. Los bloques temáticos son:

- 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 supone un avance en la captación de información con respecto al del año anterior, de esta forma no sólo pretende asegurar 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.), sino también en el sentido de calibrar algo más la fiabilidad del mapa de procesos identificando tipologías de procesos y los niveles de documentación.

Ha resultado también de suma importancia afinar más en el conocimiento e información del estado de las mediciones, ver el nivel de despliegue de las mediciones relacionadas con los procesos clave, si existen ciclos de medición sistemática y consolidada, el grado de informatización de los sistemas de medición, y, en definitiva, si estas mediciones están orientadas a la mejora de la prestación de los servicios vinculándose a las distintas carteras de servicios.

Se mantiene también el objetivo, como consecuencia de la aprobación del I Plan Propio y del documento OPT, de hacer cada día más aplicables todos los esfuerzos realizados por los grupos de mejora en relación con la mejora de la prestación de los servicios y el aumento de los niveles de satisfacción de los usuarios.

En este bloque se pueden destacar las siguientes conclusiones:

Primero: Es el bloque que obtiene una mejor puntuación de promedio de los cuatro: 2,072.

Una gran mayoría de unidades tienen consolidada la documentación de su sistema de gestión. Los mapas de procesos distinguen los procesos clave y se diferencia entre procesos operativos, de planificación y de apoyo.

Los procesos se encuentran documentados en la mayoría de las unidades (38). Se van consolidando ciclos de medición y los medios para publicitar los resultados de esas mediciones (gráficos). En términos generales, se muestra un buen rendimiento de todo lo concerniente a los documentos soporte del sistema de gestión y a las mediciones básicas y la definición de indicadores eficientes.

No obstante, es necesario el seguimiento y control de los ciclos de medición para que cada vez más unidades vayan obteniendo un número importante de ciclos de indicadores medidos que permita el análisis de tendencias. En este sentido, 32 unidades (8 + 24 aspecto 5) están en situación de alcanzar ese nivel.

A pesar del importante avance todavía existe un número significativo de unidades que están en niveles mínimos, por ejemplo:

- 6 unidades cuentan con mapa de procesos pero no discriminan tipologías de procesos, lo cual no les puede permitir un buen control global de la gestión ni afinar en la definición de indicadores.
- 8 unidades no han documentado sus procesos, primer paso para estructurar una buena gestión.

Todavía son muchas las unidades que cuentan con muy pocos ciclos de medición, o, incluso, son escasos los indicadores identificados y también los medidos.

Segundo: Una gran parte de unidades todavía no han sistematizado suficientemente el control informático de las mediciones de sus indicadores, al menos, los relacionados con los procesos clave. La informatización de las mediciones es vital para contar con inmediatez con los datos a la hora de tomar decisiones por parte de los responsables de los procesos. Es necesario avanzar para que todas las unidades cuenten con herramientas útiles para las mediciones y, en todo caso, hacer que todas las mediciones vayan migrando hacia la plataforma ICASUS, dispuesta por la Subdirección de Planificación.

Tercero: Se percibe ya una mayor alineación de los sistemas de medición con las Cartera de servicios. Un importante número de unidades tiene ya muy desarrollada la cartera de servicios, con identificación de los procesos que controlan los servicios y los indicadores referidos a ellas. Estas unidades están en un nivel que puede hacer posible la introducción de medidas de percepción de los usuarios sobre los servicios que se les presta.

Se constata esa vinculación entre los indicadores que se están midiendo y compromisos de gestión.

No obstante, un grupo importante de unidades todavía se encuentra en niveles mínimos en estos temas. En torno a 30 unidades aprox. sólo cuentan con una Cartera de Servicios nominal en el mejor de los casos y no se está comprobando, mediante mediciones, los niveles de cumplimiento de los servicios que se prestan. Otras están algo más adelantadas y ya cuentan con algunos indicadores relacionados con los servicios de la Cartera de servicios pero con poco o ningún historial de mediciones.

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 **27,07 puntos** sobre 40, lo que representa más del **67%** de la puntuación máxima.

Bloque 2: Desarrollo de las personas

General: En este bloque se ha pretendido conformar cuál es el nivel 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, añadiéndose, como novedad, el conocer resultados obtenidos por las distintas unidades en estas áreas.

No obstante, las respuestas dadas por las unidades hay que matizarlas teniendo en cuenta que el avance que las unidades puedan conseguir en estos temas tiene que venir precedido por unos planteamientos estructurados por parte de la Dirección de RR.HH., aclarando los contenidos de la ED y de la EC, ciclos de evaluación, métodos de calificación, difusión fidedigna de resultados, consecuencia de las mismas, etc.

El bloque en general, como promedio, supera la puntuación de 2 (de un máximo de 3), reflejando un cumplimiento alto de las unidades, teniendo en cuenta los razonamientos antes expuestos que no dependen de las propias unidades ni de sus grupos de mejora.

Todas las unidades obtienen aprox. más del 50% de la puntuación a excepción de sólo 7 unidades.

En este bloque se pueden destacar las siguientes cuestiones:

Primero: Todavía hay unidades que se han quedado en sólo manifestar el compromiso de realizar la ED. Se debe entender que este compromiso ha de hacerse ya efectivo en el momento en que se implante por la Dirección de RR.HH. la ED de forma sistemática. El resto de unidades han realizado las ED que mediante la contestación de algunas encuestas se ha ejecutado hasta el momento. Es de destacar que **4** unidades han contestado que tienen a todos sus miembros evaluados, pero que además declaran **“que han remitido una propuesta de objetivos a conseguir en la próxima”**, aquí se podría tener unos ejemplos que faciliten la extensión de esta práctica al resto de las unidades.

Segundo: Todavía hay unidades que se han quedado en sólo manifestar el compromiso de realizar la EC pero todas las demás han realizado las evaluaciones de EC, que realmente han sido autoevaluaciones y sólo de competencias genéricas, que son las únicas que hasta el momento se han definido. Es de destacar que 5 unidades declaran que todos sus miembros han realizado las EC pertinentes pero que, además, se ha remitido una propuesta de programa de resolución de GAP. Llegar a la posibilidad de poder realizar programas de GAP competenciales demuestra un magnífico nivel de avance en este aspecto.

Tercero: En este ciclo se han introducido dos preguntas referidas a conocer los niveles de resultados conseguidos con ED y EC, ya no sólo desde el punto de vista del % de personas que la han realizado en las unidades, sino también en el sentido de ver la valoración alcanzada en las evaluaciones. En cuanto a la ED tenemos que 22 (16+6) unidades declaran que una parte de sus miembros no tienen ED positiva. El resto de unidades declara que la totalidad de sus miembros han tenido una ED positiva. Hay que tener en cuenta que las ED realizadas han consistido en contestar unos cuestionarios simples, y que el simple hecho de haberlos contestado, se considera ED positiva.

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 **6,63** sobre 10, lo que representa alcanzar el **66%** de la puntuación máxima.

Bloque 3: Sistema de Participación

Las puntuaciones que se alcanzan en este bloque, con 1,96 de promedio, demuestran el alto nivel de compromiso y de implicación de la plantilla en la asunción de responsabilidades vinculadas al ACPMCS y a la mejora continua en la gestión. La puntuación referida al trabajo y compromiso de los Grupos de Mejora alcanza 2,40 puntos sobre un máximo de 3, lo que evidencia la solidez que va adquiriendo en el tiempo el funcionamiento de los GM en todas las unidades.

De los 6 aspectos medidos, 3 de ellos (50%), sobrepasan los 2 puntos, y el resto de ellos sobrepasa el 1,5 puntos, de un máximo de 3 puntos. El aspecto peor valorado del bloque con una puntuación de 1,65 se refiere a la comunicación interna.

En este bloque se pueden destacar las siguientes conclusiones:

Primero: Los GM están funcionando y se puede decir que todos los miembros de las unidades están aportando a la perfección de la gestión, mediante su participación en los GM. A pesar de esto, tenemos todavía a 10 unidades en el nivel mínimo, con sólo el manifiesto compromiso de participar, por parte de sus miembros.

En el lado opuesto, encontramos al resto de unidades cuyos GM se están reuniendo periódicamente, algunos desde hace ya más de 5 años, y cuentan, incluso, con alguna programación de las mejoras a implantar.

Para incrementar la eficacia, 29 unidades han decidido funcionar con estructuras desagregadas del GM, creando subgrupos; de esta forma se perfecciona el control sobre el despliegue de acciones o planes de mejora, segmentando adecuadamente la actividad.

Segundo: El avance producido en la consolidación del trabajo de los GM y, en prácticamente, la universalidad de participación de todos los miembros de la unidad, está posibilitando, a juzgar por los resultados del cuestionario, mayor perfección en la efectividad de estos trabajos. Los GM están funcionando cada vez con mayor fiabilidad y eficacia, teniendo ya a 32 unidades que ostentan un control centralizado en plataformas informáticas de reuniones, con actas disponibles y visibles para todos los miembros de la unidad, y otras 12 unidades están muy próximas a este nivel.

Este aspecto de la fiabilidad y eficacia de los trabajos se refuerza con la utilización de la informatización para tener disponible la información necesaria para todos los miembros del GM con la inmediatez adecuada. En esta línea, 18 unidades han implantado plataformas de trabajo colaborativo, otras 24 disponen de carpetas informáticas accesibles y, el resto, dispone de algún sistema para poder hacer llegar a los miembros de GM la información relevante.

Tercero: Un grado superior a todos los aspectos de formalización de los GM, su control y programación, el tratamiento informático de su actividad y de la información y documentación, lo representa la orientación a conseguir resultados concretos, incrementando la aplicabilidad de las actuaciones. Sin embargo, y a pesar de este logro (en el que 17 unidades pueden demostrar el impacto en resultados de los procesos clave y en encuestas de satisfacción), todavía 39 unidades se encuentran en un nivel primario, teniéndose en cuenta que, en este aspecto, el primer nivel puede ser alto, ya que se ha podido desarrollar al menos un Plan de Mejora en los últimos cinco años.

Cuarto: El trabajo de los GM, la búsqueda de resultados concretos de rendimiento y de satisfacción, todo ello apoyado por la documentación, la informática, etc. debe culminar en un análisis que aporte la suficiente base para definir líneas de actuación futura. En este aspecto los resultados son muy pobres en relación con lo conseguido en las cuestiones comentadas, puesto que sólo 17 unidades declaran que analizan, difunden, publicitan los resultados de los indicadores de los procesos clave y señalan objetivos para los siguientes ciclos de medición.

Quinto: El aspecto con peor valoración de todo el bloque se refiere a las prácticas de comunicación interna, que, en cierto modo, es algo contradictorio con los logros alcanzados en el funcionamiento de los GM, en la difusión de la información, en la informatización, y en la aplicabilidad de los trabajos. La gran mayoría de unidades, hasta 43, se posicionan en el mínimo nivel donde sólo se cuenta como máximo con lista de distribución de correo electrónico para realizar las convocatorias.

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 **19,91 puntos** sobre un máximo de 30, lo que representa superar el **66%** de la puntuación máxima.

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

General: Es el bloque que obtiene unas puntuaciones más bajas con la gran mayoría de las unidades en el nivel mínimo. El bloque tiene de promedio con referencia a los 8 aspectos valorados 1,34, que no alcanza al 50% de la puntuación, con referencia a un máximo de 3 puntos.

Esta baja puntuación en gran parte no puede ser imputable al comportamiento de las unidades y en su compromiso con la mejora continua, sino que también queda fundamentada en que algunos aspectos valorados están faltos de un desarrollo más estructurado por parte de la dirección de rrhh, ya que este bloque trata de la corresponsabilidad de las unidades con planteamientos de la dirección de rrhh.

En este bloque se pueden destacar las siguientes conclusiones:

Primero: Lo más significativo de todo es el escaso nivel de desarrollo en temas relacionados con análisis orientados a descubrir las esencias para una gestión estratégica del recurso humano, y que vienen signados en el cuestionario literalmente como el proyecto MIDE, análisis funcionales, análisis competenciales y análisis para el dimensionamiento, fundamentalmente. En todas estas cuestiones la inmensa mayoría de las unidades se encuentran en el nivel mínimo.

Segundo: A pesar de lo expuesto en el punto anterior, sí se cuenta con algunas unidades, todavía muy pocas, que han alcanzado niveles máximos en las cuestiones planteadas y de esta forma tienen estudios completos de cargas de trabajo, análisis funcionales y competenciales de puestos de trabajo, y 9 de ellas declaran que cuentan con un panel completo de indicadores de dimensionamiento.

Tercero: Se puede entender como deficitario que algunos aspectos cuya implantación prácticamente al completo es responsabilidad de las propias unidades presente todavía mucho margen de recorrido y de mejora como son los relacionados con las cartas de compromiso, la formación en ICASUS y la colaboración con la innovación y el aporte de sugerencias para mejorar la página web de recursos humanos.

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 **9,34 puntos** sobre 20, lo que representa el **46%** de la puntuación máxima.

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

Bloque I.- Sistema de medición

General: En términos generales el mejor comportamiento en este bloque lo presentan las unidades

- o Acción Social
- o Alumnos
- o Biblioteca Universitaria
- o C. M. Hernando Colón
- o CITIUS – S.G.I. Celestino Mutis
- o Contratación y Patrimonio
- o E.T.S. Ingeniería Informática
- o Facultad de Odontología
- o Facultad de Turismo y Finanzas
- o Facultad Derecho
- o Formación PAS
- o Ordenación Académica
- o Relaciones Institucionales
- o Servicio de Informática y Com.
- o Unidad de Apoyo TIC

1.- Mapa de Procesos

- 55 unidades han identificado en su Mapa de Procesos, sus PROCESOS CLAVE y han reflexionado justificando por qué son claves.
- 13 unidades distinguen en su Mapa de Procesos, la tipología de los procesos en operativos, de planificación y de apoyo
- 6 unidades están en el nivel mínimo, contando sólo con una imagen gráfica de su mapa de procesos,

2.- Procesos documentados

- 38 unidades están en el nivel máximo, contando con que sus procesos clave tienen tanto una Ficha de Proceso como Diagrama de Flujo, donde se señalan las tareas críticas que puedan servir de análisis para cargas de trabajo, análisis funcionales, designación de competencias, etc.
- 28 unidades tienen Fichas de Procesos de sus procesos clave con información esencial del mismo
- 8 unidades sólo tienen un listado de procesos (inventario) de los procesos de la unidad

3.- Indicadores

- 52 unidades cuentan con FICHA DE INDICADOR de sus indicadores clave, con la información esencial sobre el indicador
- 7 unidades han identificado indicadores para todos los procesos del mapa
- 10 unidades sólo han identificado como máximo los indicadores de los procesos clave

4.- Mediciones

- 31 unidades han medido sus indicadores clave durante cinco años y han podido iniciar mediciones del resto de indicadores del sistema
- 18 unidades tienen mediciones continuadas de sus indicadores clave desde hace tres años
- 20 unidades han medido los indicadores clave sólo una vez o ninguna

5.- Ciclos de medición

- Tan sólo 8 unidades poseen ciclos de medición relevantes de los indicadores de los procesos clave y realizan alguna comparativa con ellos
- 24 unidades tienen gráficos de medición de los indicadores de los procesos clave, con tres ciclos de medición mínimo y con la posibilidad de haber seleccionado algún estándar razonado para éstas mediciones
- 37 unidades sólo tienen como máximo tres ciclos de medición de sus indicadores clave y han podido marcar objetivos para los mismos

6.- Control informatizado de las mediciones

- 12 unidades controlan las mediciones de los indicadores de sus procesos clave en la plataforma ICASUS, o en plataforma que permitan el trasvase de datos. Pueden disponer de medios para hacer llegar la información sobre indicadores a usuarios y a su propio personal
- 20 unidades controlan las mediciones de los indicadores clave en ICASUS, o en plataformas compatibles
- 37 unidades no controlan las mediciones de sus indicadores clave en ICASUS, controlan como máximo en elementos informáticos locales o simplemente no controlan mediciones de forma informática

7.- Vinculación de las mediciones a compromisos de gestión

- 40 unidades aseveran que el 50% de los compromisos de calidad contraídos con los usuarios se cumplen en las tres últimas mediciones realizadas
- 18 unidades tienen al menos un 50% de sus indicadores clave que hacen referencia a compromisos de calidad contraídos con los usuarios y se marcan objetivos de gestión
- 24 unidades cuentan como máximo con algún compromiso de calidad referido a algún indicador de proceso clave

8.- Cartera de Servicios

- 24 unidades tienen un alto nivel de desarrollo en lo concerniente a la Cartera de Servicios, se tiene identificados los procesos que los gestionan y éstos cuentan con indicadores relacionados con expectativas de los usuarios con respecto a la prestación de los servicios
- 21 unidades con Cartera de Servicios cuentan con identificación de los procesos que los gestionan
- 24 unidades como máximo sólo ha definido su Cartera de Servicios

9.- Desarrollo de las mediciones vinculadas a la Cartera de Servicios

- 20 unidades vinculan los indicadores de procesos a la Cartera de Servicios y pueden adjudicar objetivos para la mejora
- 21 unidades tienen mediciones en los últimos tres años de los indicadores vinculados a los procesos que gestionan la Cartera de Servicios
- 28 unidades tienen como máximo los servicios expuestos en una Cartera de Servicios y sus procesos cuentan con indicadores

10.- Mediciones de la plataforma ICASUS

- 22 unidades tienen ya todos los indicadores de sus procesos clave en ICASUS o en plataformas compatibles con ICASUS
- 16 unidades tienen al menos un 50% de indicadores de procesos clave en la plataforma ICASUS
- 34 unidades como máximo sólo cuentan con algún indicador en ICASUS

Bloque II.- Desarrollo de las personas

General: En línea con el cuestionario del ciclo anterior la mayoría de las unidades tienen cubiertos los requisitos que hasta el momento se han definido en este campo. No obstante, es un bloque en el que ya se hace necesario una revisión de las cuestiones planteadas para adaptarlas a la nueva situación y poder desarrollarlas.

Aunque la puntuación es muy alta en todas las unidades con respecto al máximo se pueden destacar las siguientes unidades:

- Biblioteca
- Mantenimiento
- Facultad de Física
- C. M. Hernando Colón
- Acción Social
- Facultad Matemáticas
- Servicio de Informática y Com.
- Unidad de Apoyo TIC
- ETS Ingeniería Informática
- Facultad de Turismo y Finanzas
- Área de Contratación y Patrimonio
- Facultad Derecho
- Ordenación Académica
- Facultad de Odontología
- Formación PAS

1.- Evaluación del Desempeño (ED)

- 4 unidades tienen a todos sus miembros evaluados y han remitido propuestas de objetivos tanto individuales como colectivos a conseguir en próximos ciclos de evaluación
- 57 unidades declaran que todos sus miembros han realizado la ED
- 8 unidades todavía están en el nivel de haber manifestado el compromiso de realizar la ED cuando corresponda

2.- Evaluaciones de Competencias (EC)

- 5 unidades tienen a todos sus miembros evaluados y han remitido una propuesta de programa de resolución del GAP competencial que se produce en la unidad
- 54 unidades tienen a todos sus miembros evaluados
- 10 unidades todavía están en el nivel de haber manifestado el compromiso de realizar la EC cuando corresponda

3.- Resultados de la Evaluación del Desempeño

- 47 unidades tienen una valoración positiva de todos sus miembros
- 6 unidades tienen valoración positiva en más del 75%
- 16 unidades tiene como mínimo un 50% y un máximo del 75% con valoración positiva. Puede existir la posibilidad de que no se alcance el 50%

4.- Resultados de la Evaluación de Competencias

- 3 unidades declaran tener correlación entre los resultados de programas de crecimiento competencial y, al menos, el 50% de los indicadores de los procesos clave
- 30 unidades declara que la totalidad de sus miembros han cubierto al menos el 50% de la totalidad del programa de crecimiento competencial
- 24 unidades no llegan al 50% de realización de programas de crecimiento competencial

Bloque III.- Sistema de participación

General: Destacable el óptimo funcionamiento de los grupos de mejoras y la excelente involucración de las personas, que, sin embargo, contrasta con que la peor puntuación del bloque la tenga el aspecto dedicado a la “comunicación interna”.

Alcanzan el pleno de puntos en este bloque las siguientes unidades:

- Biblioteca Universitaria
- C.M. Hernando Colón
- Acción Social
- Formación PAS
- Ágora
- Alumnos
- CITIUS-S.G.I. Celestino Mutis
- Alumnos
- Servicio de Informática y Com.
- Unidad de Apoyo TIC
- Escuela Politécnica Superior
- Centro Internacional
- Mantenimiento
- Contratación y Patrimonio
- Facultad de Farmacia
- Secretariado Prácticas Empresa y Empleo

1.- Programación del Grupo de Mejora (GM)

- 38 unidades con los grupos de mejora ya muy consolidados y programando mejoras
- 21 unidades con los grupos de mejora funcionando con una madurez de al menos dos años
- 10 unidades se encuentran aún con el sólo compromiso de sus miembros de pertenecer a los grupos de mejora

2.- Efectividad y fiabilidad del funcionamiento del Grupo de Mejora

- 32 unidades controlan informáticamente las reuniones, existen actas de las mismas y éstas se despliegan a todos los miembros de la unidad
- 25 unidades cumple un programa de reuniones y sus decisiones se recogen en actas
- 12 unidades sólo cuentan como máximo con un calendario programado de reuniones

3.- Impacto del trabajo del Grupo de Mejora en la gestión de la unidad

- 17 unidades declara que puede demostrar el impacto del trabajo de los GM en los resultados de los procesos clave y en las encuestas de satisfacción
- 13 unidades tienen mejoras visibles y han realizado ya más de un plan de mejora
- 39 unidades sólo tienen como máximo un plan de mejora en los últimos cinco años

4.- Organización interna del Grupo de Mejora

- 29 unidades tienen métodos eficaces para encargar los trabajos a los miembros del grupo y se controla la ejecución de las responsabilidades tanto grupales como individuales
- 22 unidades existen subgrupos del grupo de mejora para ganar en operatividad
- 18 unidades tienen como máximo una sistemática para refrescar los miembros del grupo de mejora en activo

5.- Nivel de informatización de los trabajos del Grupo de Mejora

- 18 unidades trabajan con plataformas colaborativas
- 24 unidades dispone al menos de una carpeta informática con la información disponible para sus miembros
- 27 unidades sólo cuentan con alguna herramienta informática para disponibilidad de la información

6.- Comunicación interna

- 19 unidades cuentan con métodos para evaluar la comunicación interna que se practica en la unidad
- 7 unidades disponen de listas de distribución y otros métodos de comunicación como skype, etc.
- 43 unidades todavía sólo cuentan con listas de distribución interna y alguna sistemática para remitir las actas a los miembros del grupo

7.- Análisis de resultados

- 17 unidades analizan los resultados de los indicadores de los procesos clave, los difunden, ponen objetivos para próximos ciclos
- 14 unidades analizan los resultados de los indicadores al menos una vez al año
- 38 unidades hacen un informe anual como máximo de los indicadores de los procesos clave

Bloque IV- Corresponsabilidad con Dirección de RRHH

General: Es el bloque donde se presenta un menor desarrollo y avance. En todos sus aspectos es en el nivel mínimo donde se encuentra la mayoría de las unidades.

La gran mayoría de unidades (58 unidades) no sobrepasan el 50% de la puntuación máxima. Sólo 5 unidades alcanzan el 75% de la puntuación máxima, que son las siguientes:

- Biblioteca universitaria
- Unidad de Apoyo TIC
- Formación PAS
- Servicio de Informática y Com.
- Mantenimiento
- Centro Internacional
- CTIUS – SGI Celestino Mutis
- Facultad de Comunicación
- Área de Investigación
- Escuela Politécnica Superior
- C.M. Hernando Colón
- Acción Social
- Relaciones Institucionales
- Actividades Deportivas

o Contratación y Patrimonio

1.- Proyecto MIDE

- Solamente 5 unidades cuentan con la totalidad de sus puestos de trabajo con mediciones de cargas en la plataforma MIDE
- Otras 7 unidades han medido al menos el 50% de sus puestos en la plataforma MIDE
- Prácticamente la totalidad de las unidades, hasta 57 unidades, sólo tienen algún puesto medido en la plataforma MIDE

2.- Análisis funcional de puestos de trabajo

- Solamente 6 unidades han alcanzado a tener completamente analizados funcionalmente sus puestos de trabajo
- Otras 6 unidades han analizado funcionalmente el 50% de sus puestos de trabajo
- Prácticamente la totalidad de las unidades, hasta 57 unidades, sólo tienen el compromiso de realizar en el futuro análisis funcionales

3.- Carta de Compromisos

- 14 unidades han medido más de dos veces indicadores de carta de compromisos y tienen método para revisar en un futuro los compromisos
- 15 unidades han identificado los indicadores de la carta de compromisos y, al menos, uno está medido
- 32 unidades como máximo ha definido la Carta de Compromisos

4.- Formación ICASUS

- 11 unidades están en el mayor nivel de formación con relación a la plataforma ICASUS
- 17 unidades tienen a más del 50% de las personas con responsabilidad en mediciones formadas en ICASUS
- Todavía 41 unidades sólo tienen un mínimo de personas formadas en ICASUS

5.- Análisis competenciales de los puestos de trabajo

- 3 unidades declaran tener un método estructurado de análisis competencial, lo aplica y han definido paneles competenciales con niveles y grados de competencias para la totalidad de sus puestos tipos
- 5 unidades tienen un borrador con las competencias de al menos el 50% de los puestos
- 61 unidades adquieren el compromiso de colaborar en los estudios de análisis competenciales cuando se les requiera

6.- Página web de recursos humanos

- 1 unidad emite periódicamente informe sobre la eficacia de la web de Recursos Humanos, aporta sugerencias de contenido, de estructura o de diseño
- 12 unidades han planteado al menos una sugerencia de mejora en los últimos dos años
- 57 unidades asumen el compromiso de colaboración en la mejora de la web de Recursos Humanos.

7.- Factores de dimensionamiento

- 9 unidades disponen de una plantilla teórica diseñada aplicando factores de dimensionamiento
- 6 unidades han identificado un panel de factores de dimensionamiento

- 54 unidades asumen el reto de proporcionar un inventario de factores de dimensionamiento antes de finalizar el 2016

8.- Cargas de trabajo

- 6 unidades tienen estudios de cargas de trabajo de al menos el 75% de sus plazas
- 9 unidades disponen ya de un mínimo del 50% de sus puestos con estudios de cargas de trabajo
- 54 unidades asumen el compromiso de colaborar en estudios de cargas de trabajo