

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 2017

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 objetivo primordial de este Informe, que sigue siendo como en los anteriores ciclos, consiste en dar una visión unitaria y universal acerca de los avances que se van produciendo en las distintas Unidades de la Administración y Servicios de US en el cumplimiento del **Acuerdo para el Complemento de Productividad y Mejora Continua de los Servicios (ACPMCS)**.

Se puede afirmar en este Informe que la **revisión** del cumplimiento de los requisitos establecidos en los tramos del ACPMCS adquiere ya madurez, consolidando su carácter cíclico **anual**, toda vez que éste ya viene precedido por los siguientes estudios:


1. *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) (año 2012).*
2. *Informe sobre desarrollo y cumplimiento de los contenidos del ACPMCS en las unidades de administración y servicios de la Universidad de Sevilla. Año 2013-2014 (realizado en junio de 2014).*
3. *Informe de supervisión de la Excelencia aplicada a la gestión (año 2014) (realizado en 2015).*
4. *Informe de supervisión de la Excelencia aplicada a la gestión (ACPMCS) para los años 2015 – 2016 (realizado en 2016).*
5. *Informe de supervisión de la Excelencia aplicada a la gestión (ACPMCS) para el año 2016 (realizado en 2017).*

A lo largo de estos informes se ha conseguido **sistematizar** las revisiones anuales, evitando solapamientos y calendarizando las distintas acciones relacionadas con el tema.

Es visible, al mismo tiempo, contemplando el literal de los distintos informes, cómo el enfoque de simple revisión se complementa con otro más ambicioso, relacionado con la **aplicabilidad práctica** de todos los esfuerzos en la gestión ordinaria, sin perjuicio de seguir dando continuidad y centrando la orientación de sus contenidos, dentro de un sistema de mejora continua y coadyuvando a la implantación de acciones organizativas expuestas en 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.

Como viene siendo habitual, en la presente edición de evaluación y conforme a la **Instrucción general de la Dirección de Recursos Humanos de 2 de diciembre de 2017** (en su apartado I.- **Evaluación del grado de cumplimiento de la Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria durante el ciclo 2017**), el Informe Anual a que están obligadas las unidades se sustituye por la cumplimentación de un **Cuestionario**.

Código Seguro De Verificación	s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez	Página	1/18
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==		



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

La presente edición de comprobación de las evidencias vinculadas al ACPMCS y al desarrollo de la excelencia en la gestión, supone la **segunda vez** que esta revisión se realiza bajo un marco normativo específico (Instrucciones) conformado por los siguientes elementos que conviene recalcar:

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.

Al igual que en el ciclo de evaluación precedente, **la cumplimentación del cuestionario por parte del grupo de mejora se concibe como acreditación de los compromisos adquiridos en contraprestación a la percepción del complemento previsto en el ACPMCS.**

1.1.- Estructura del cuestionario

Esta edición vuelve al formato primitivo del Cuestionario, conformando un solo modelo de Cuestionario para toda la administración y servicios. Se abandona, por tanto, la duplicidad practicada en el anterior ciclo (Cuestionario genérico y Cuestionario adaptado) al solventarse el problema que suponía contar con un determinado número de empleados que no habían sido encuadrados en Unidades organizativas codificadas y para los que se hacía necesario abrir una vía de participación específica y transitoria, creándose para ello el llamado Cuestionario adaptado.

Con respecto al Cuestionario genérico del ciclo anterior se han producido importantes novedades que han forzado a innovar, modificando importantes elementos de su estructura:

1.- Se mantiene la estructura de cuatro bloques, a los que se han añadido un quinto bloque con el que se pretende incentivar la propia realización del cuestionario, primando la contestación completa del mismo.

2.- Fruto de la experiencia acumulada en las acciones de ciclos anteriores se ha producido una reestructuración temática de las preguntas, de forma que las cuatro líneas (correspondientes a los cuatro bloques) tengan una correspondencia con los bloques de objetivos que se proponen en la Instrucción de 2 de diciembre de 2017, citada arriba, y un mayor alineamiento de los bloques con desarrollos y encuadramientos típicos de modelos de excelencia, como las normativas ISO o el Modelo EFQM de Excelencia, quedando los bloques, definitivamente, denominados de la siguiente manera:


I: Objetivos relacionados con el perfeccionamiento del sistema de gestión.

II: Objetivos relacionados con la atención a los usuarios.

III: Objetivos relacionados con las estructuras organizativas.

IV: Objetivos relacionados con la gestión de las personas.

Código Seguro De Verificación	s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez	Página	2/18
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==		



3.- El continuo avance de las unidades, en referencia a postulados de gestión excelente aplicables, ha obligado, para mantener la posibilidad de que todo avance pueda ser evaluado, a incrementar en algunos casos (7 preguntas) el número de niveles de los aspectos. Con esta remodelación 3 aspectos adquieren 5 niveles y 4 aspectos adquieren 4 niveles.

4.- Por último, se han mantenido equivalencias en los niveles de los aspectos y entre los distintos bloques con referencia a su valoración numérica, con la idea de mantener los valores en las líneas de progreso con respecto a los ciclos anteriores.

1.2.- Participación en el cuestionario

Se han catalogado, a efectos de cumplimiento del Cuestionario al comienzo del ciclo de evaluación, 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, dentro del período habilitado para las contestaciones del Cuestionario, de un total de 67 unidades (prácticamente el 100%). En referencia al análisis de participación hay que tener en cuenta lo siguiente:

- 1.- La unidad UE05 "Gerencia" no ha contestado el Cuestionario.
- 2.- La unidad UN64 "EEl Posgrado Doctorado" se ha visto inmersa en un proceso de reestructuración simultáneo al periodo habilitado para las contestaciones del Cuestionario.
- 3.- Tres unidades van a contestar el Cuestionario en una fase de tiempo algo posterior al cierre del período estándar, como consecuencia de su proceso de confirmación como unidades transversales, configurándose ya como unidades orgánicas a todos los efectos, conforme a lo requerido por el ACPMCS.

Estas tres nuevas unidades son:

- a) La unidad de Medios Audiovisuales (en proceso de codificación por formarse recientemente el GM correspondiente a dicha Unidad).
- b) La unidad UN47-06 Apoyo TIC.
- c) La unidad UN71 Laboratorios.

En resumen, se puede afirmar que la respuesta ha sido masiva y completa por parte de todas las unidades a excepción de una.


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

2.- VALORACIÓN GLOBAL / CONCLUSIONES

2.1.- Fortalezas

1. La reestructuración de todo el Cuestionario, alineando los contenidos a los bloques de objetivos de la Instrucción de 2 de diciembre de 2017, que permite a las Unidades centrarse en su acción para facilitar el marcaje de objetivos, colectivos e individuales, en un futuro próximo.
2. **La cumplimentación** del Cuestionario por la casi totalidad de las unidades (a excepción de una) y la unificación ya de toda la evaluación en un solo Cuestionario. Con los argumentos expuestos en el apartado **1.2 Participación en el cuestionario**, se puede afirmar que la participación ha sido **universal y completa**.

Código Seguro De Verificación	s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Página	3/18



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

AÑO 2017

UNIVERSIDAD DE SEVILLA


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

3. Se consolida con este ciclo de evaluación la metodología iniciada bajo el marco de la Instrucción de 30 de noviembre de 2016 con la que la Dirección de RRHH normativiza todo el proceso. Queda verificado el grado de cumplimiento de la Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria para el ciclo 2017.
4. Doce unidades presentan en sus respuestas un promedio de puntuación en sus niveles de tres (aprox. El 20%) que supone un nivel avanzado en un importante colectivo de unidades. 39 unidades (más del 50% de las que han contestado el Cuestionario) han alcanzado un promedio de dos puntos en sus niveles que, unido al dato anterior, demuestra que existe ya poca distancia para que la gran mayoría de las unidades se coloquen a muy poca distancia de consolidar un excelente nivel de logro.
5. Siete unidades superan los 2/3 de la puntuación total. Este 10% aprox. de unidades presentan un alto nivel de desarrollo de aspectos relacionados con la excelencia en la gestión y pueden ser tomadas como referencia para el resto del colectivo. Otras 30 unidades (incluidas las 7 anteriores) superan el 50% de la puntuación máxima y 28 unidades alcanzan más 1/3 de la puntuación máxima. De estos datos se puede colegir que en 58 unidades (aprox. El 90% del total) es visible un nivel digno de cumplimiento de las exigencias del ACPMCS, al mismo tiempo, que se demuestra el alto nivel de compromiso de los distintos GM (Grupos de Mejora) y la existencia de bases sólidas en la mayoría de las unidades para alcanzar mayores logros en futuros ciclos de evaluación.
6. Los aspectos que presentan un mayor nivel de puntuación pertenecen todos al bloque I de objetivos relacionados con el perfeccionamiento del sistema de gestión y son, en concreto, la “revisión del mapa de procesos”, la revisión y control de los procesos clave y la “implantación y despliegue de las mediciones”. Estos aspectos están íntimamente relacionados con lo más nuclear de un sistema de gestión, asegurando las mediciones periódicas de los **procesos clave**. La continuidad del avance en estos aspectos da seguridad a la hora de conformar un sistema de mediciones cada vez más perfecto y eficiente.
7. Existen dos aspectos en los que un número importante de unidades alcanzan el máximo nivel, “mantener actualizada la base documental del sistema de gestión” y la “medición de los niveles de satisfacción de los usuarios”.
8. Es destacable el avance ya mantenido en todo lo concerniente al mantenimiento de mediciones, en la informatización de la documentación del esquema de procesos, en la implantación de los ciclos de medición, aspectos que colocan a las unidades en el umbral para dar el siguiente paso, consistente fundamentalmente en la conformación de informes consolidados de gestión y en el estudio de estandarización.
9. Un tercio de las unidades declara ya que cuentan con **Cartera de Servicios**.

2.2.- Debilidades

1. Todavía 38 unidades no alcanzan la mitad de la puntuación máxima global de todo el Cuestionario. Este número representa más del 50% de las unidades para las que se detecta la necesidad de una especial dedicación para hacerles avanzar a niveles más aceptables de gestión.
2. Los tres aspectos con peor valoración de todo el cuestionario se encuentran en el bloque IV dedicado a “objetivos relacionados con la gestión de las personas y tienen que ver con los “análisis competenciales de los puestos de trabajo”, la “evaluación de competencias” y

Código Seguro De Verificación	s3FOkkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez	Página	4/18
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3FOkkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==		



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

AÑO 2017

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

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

“evaluaciones de desempeño”, lo que indica que se debe realizar un importante esfuerzo para cerrar normativamente estos temas, hacer un adecuado despliegue técnico, orientar e informar a las unidades y, por último, introducir controles de avance y de medición. Importante es también homogeneizar los desarrollos en las escasas unidades donde existe algún tipo de implantación.


3. Globalmente son los bloques III y IV los que presentan un desarrollo más flojo de todos los aspectos valorados. Estos bloques tienen que ver con las “estructuras organizativas” y con la “gestión de personas”. Esta apreciación demanda mayores esfuerzos de actuación y de aclaración de las acciones que deben acometer las unidades, temas que tiene que ver tanto con la enmarcación normativa como con la definición de estándares técnicos para poder acometer estos retos.
4. Aunque los aspectos relacionados con el sistema de gestión y su documentación presentan un óptimo nivel de desarrollo todavía se aprecian puntos negros en los que se hace imprescindible ya dar un salto cualitativo. Se constatan deficiencias en la publicidad de los mapas de procesos y otros elementos claves del sistema de gestión, en el sentido de hacer llegar esta información a los usuarios, tanto internos como externos. Del mismo modo queda flojo el aspecto de informatización del sistema de gestión con 26 unidades en el nivel más bajo.
5. La “implantación de la gestión orientada a resultados, conforme a los ciclos de medición” y la “estandarización y comparación de resultados”, tienen muy baja puntuación con muchas unidades en el primer nivel, son éstos los aspectos más negativos de los relacionados con el sistema de gestión.
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. 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.
8. 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. Primeras estructuras para hacer realizable de forma informatizada y telemática la comprobación de evidencias documentales aportadas por las unidades.
2. Cerrado por completo el inventario de unidades, la pertenencia de la totalidad de todos los empleados al menos a un GM conectado a una unidad.
3. Posibilidad de participación en la cumplimentación del Cuestionario dentro de cada unidad de todos los empleados de la administración y servicios universitaria.
4. Se ha elaborado una gradación del avance en la implantación de la gestión excelente mediante una valoración ponderada de los distintos niveles de contestación o posicionamiento que permite a las unidades comprobar por sí mismas cómo evolucionan.

Código Seguro De Verificación	s3F0kpkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez	Página	5/18
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kpkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==		



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

AÑO 2017

UNIVERSIDAD DE SEVILLA


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

5. Se ha realizado una adaptación del Cuestionario a las Instrucciones de objetivos anuales conformándose en cuatro bloques que tienen que ver con los objetivos del sistema de gestión, con los objetivos en relación a los usuarios, con los objetivos en estructuras organizativas y con los objetivos en relación a la gestión de las personas.
6. Se ha perfeccionado el control de la participación en los GM, cerrando el catálogo de unidades y consiguiendo la pertenencia de todos los empleados en al menos un GM.
7. Se ha desarrollado y puesto en funcionamiento la plataforma de gestión de reuniones para facilitar la participación de los miembros de los GM.
8. Con la Instrucción de 30 de noviembre de 2017, sobre regulación del funcionamiento de los grupos de mejora, se ha conseguido cerrar los elementos básicos de los que debe contar todo sistema de comunicación interna dentro de las unidades, enmarcar los objetivos de participación, categorizar y establecer las distintas tipologías de equipos de trabajo y dotar de un corpus mínimo normativo el funcionamiento de los GM.

3.2.- Acciones de Mejora

1. Diseñar y desarrollar de forma más específica los aspectos del Plan Propio del Personal de Administración y Servicios que atañen a los elementos relacionados con los objetivos de gestión orientados a mejorar el sistema de gestión, las relaciones con los usuarios, las estructuras organizativas y la gestión de las personas en lo que concierne a las evaluaciones de competencias y de desempeño.
2. Establecer mecanismos de control y de información acerca de los niveles de reconocimiento externo en gestión excelente de las unidades disponible para la Subdirección de Planificación.
3. Establecer un “Cuadro de Equivalencias” entre reconocimientos oficiales externos (EFQM, ISO, etc.) y cumplimiento de algunos aspectos del ACPMCS y del Cuestionario del ciclo de que se trate, con independencia de otros requerimientos de la Dirección de Recursos Humanos.
4. 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.).
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. Habilitar un método de publicitación de resultados de evaluaciones de ED y de EC que asegure el conocimiento de los involucrados en las mismas.

Código Seguro De Verificación	s3F0kpkJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez	Página	6/18
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kpkJ2DKK2FM5yMZ/kg==		



9. Realizar y perfeccionar un sistema de tablas cuantitativas de equivalencias que permitan de forma automatizada la comparabilidad entre unidades que guarden una importante analogía.
10. 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.
11. 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.- VALORACIÓN FINAL

El resultado del análisis del cumplimiento de compromisos vuelve a ser muy satisfactorio en términos generales y superador en gran medida de lo conseguido en el ciclo anterior de evaluación, al contar este nuevo cuestionario con una estructuración más exigente y con un mayor número de niveles en algunos aspectos que hacen más exigente las respuestas. Si bien en el ciclo anterior se obtuvo de forma global una puntuación de **Notable (62,95)**, **en este ciclo se ha alcanzado una puntuación de 72,79 puntos**. Esto supone una mejora sensible a pesar de la mayor exigencia del Cuestionario. Por último, 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), por aspectos de cada bloque (Anexo II) y un ranking final como síntesis de las unidades que en, al menos, en uno de los cuatro bloques, han conseguido una posición entre las ocho unidades mejor puntuadas en ese bloque (Anexo III).


En Sevilla, a 1 de octubre de 2018

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS



Fdo.: Santiago Melcón Pérez

Código Seguro De Verificación	s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez	Página	7/18
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==		



ANEXO I.- DETALLE DEL ANÁLISIS POR BLOQUES

El Cuestionario para este ciclo se ha realizado con una estructura novedosa alineada a la Instrucción de objetivos, como ya se ha mencionado, contando con cuatro bloques temáticos más un quinto bloque, con un solo aspecto a valorar, relacionado con la obligatoriedad de cumplimentar el cuestionario por parte de las unidades:

- 1.- Objetivos relacionados con el perfeccionamiento del sistema de gestión.
- 2.- Objetivos relacionados con la atención a los usuarios.
- 3.- Objetivos relacionados con las estructuras organizativas.
- 4.- Objetivos relacionados con la gestión de las personas.

Bloque 1: Objetivos relacionados con el perfeccionamiento del sistema de gestión.

El objetivo de este bloque es sintetizar los contenidos de un sistema de gestión y crear una escala eficiente que permita en el futuro marcar objetivos basados en las distintas mediciones de resultados de los indicadores y que puedan servir de base para el perfeccionamiento del propio sistema de gestión.

Su contenido se estructura en cinco claras líneas temáticas:

- a) Documentación consolidada del sistema de gestión.
- b) Medios de publicitación de la documentación de cara al usuario interno y externo.
- c) Niveles alcanzados de informatización.
- d) Sistematización, control y despliegue de las mediciones de indicadores.
- e) Estandarización, comparativas y marcaje de objetivos.

Todo este corpus de documentación debe emplearse para consolidar la extracción de informes de gestión periódicos en las unidades para que asimilen la aplicabilidad de todo el sistema en la gestión ordinaria, y la orienten hacia la introducción de mejoras.

En este bloque se pueden destacar las siguientes conclusiones:


Primero: Es el bloque donde se obtiene una mejor puntuación por parte de las unidades y el ámbito donde se está consolidando mejor los avances.

La inmensa mayoría de las unidades tienen consolidados sus mapas de procesos, los han revisado y actualizado y se ha avanzado en publicitar la documentación tanto a nivel interno como de cara a usuarios. En esta línea, 18 unidades declaran tener actividades para dar a conocer su mapa de procesos y otros documentos del sistema de gestión, vía web o por otros medios.

Es destacable el avance producido en la informatización del sistema de gestión, donde 33 unidades declaran tener sus sistemas residenciados en plataformas informáticas.

Segundo: Se mantiene a muy buen nivel de gestión el control de los procesos clave. Se puede afirmar que la totalidad de las unidades han identificado sus procesos clave, los mantiene documentados, tienen

Código Seguro De Verificación	s3F0kpkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kpkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Página	8/18



asociados indicadores que se miden periódicamente. En este último aspecto contamos ya con 36 unidades que cuentan con al menos un ciclo de medición completo de todos sus indicadores. Otras 25 unidades cuentan ya con más de tres ciclos de medición, lo que supone que un porcentaje importante de unidades están en condiciones de analizar tendencias.

Tercero: La parte más deficiente del bloque es la relacionada con el señalamiento de objetivos y la estandarización / comparación de resultados. Aquí son muchas las unidades que se encuentran en el nivel mínimo.

Una de las cuestiones trascendentales, conectadas a los sistemas de medición, consiste precisamente en que el estudio de los resultados de medición de cada ciclo sirva para el establecimiento de objetivos. El establecimiento de objetivos y su correspondiente comparación con los resultados de las mediciones de los indicadores es el elemento que da fielmente el nivel de calidad de la gestión y la orientación para los distintos planes de mejora, es también un elemento primordial para el análisis del rendimiento operativo, tanto a nivel individual como colectivo.

Bloque 2: Objetivos relacionados con la atención a los usuarios

El objetivo de este bloque es evaluar de qué manera el sistema de gestión, documentado, publicitado, medido, etc., se orienta a dar satisfacción a las necesidades y expectativas de los usuarios y de qué forma se es capaz a través del control de la gestión de asumir compromisos con los usuarios que aumenten esa satisfacción.

Los elementos claves de esta línea son la identificación clara de la Cartera de Servicios, la publicación y difusión de la Cartera de Servicios, es decir, darla a conocer a los usuarios y demás interesados, el medir la satisfacción de los usuarios y desarrollar una Carta de Compromisos.

En este bloque se pueden destacar las siguientes conclusiones:

Primero: Se ha producido un importante avance con respecto al ciclo anterior ya que 1/3 de las unidades tienen representada su Cartera de Servicios conectada al mapa de procesos, miden su eficacia con indicadores asociados a expectativas de los usuarios. Pero a pesar de ello todavía aproximadamente otro tercio de unidades se encuentran en el primer nivel, sólo definición de la Cartera de Servicios.

Segundo: Queda deficiente el aspecto relacionado con la publicación de la Cartera de Servicios, donde la inmensa mayoría está en el primer nivel, el sólo compromiso de publicarla en algún medio pero falta el despliegue de esta difusión, al mismo tiempo que medios de asegurarse la efectividad de la misma y sobre todo gestionar mediante Informes el comportamiento de los indicadores de los procesos relacionados en la Cartera de Servicios.


Tercero: Se hace necesario posibilitar un mayor desarrollo de los sistemas de medición de la satisfacción de los usuarios con los servicios que se les presta y las mediciones e informes anexos al cumplimiento de los compromisos que se asumen de cara a los usuarios.

En estos dos aspectos clave la mayoría de las unidades se encuentran en el primer nivel que consiste en simplemente haber confeccionado alguna vez una encuesta de satisfacción y en la definición de una Carta de Compromisos. Solamente 6 unidades han emitido alguna vez un informe sobre el comportamiento de indicadores de la Carta de Compromisos.

Bloque 3: Objetivos relacionados con las estructuras organizativas

Este bloque presenta una importante innovación en el Cuestionario, no tratado como tal en los anteriores, puesto que se orienta a resolver los problemas relacionados con la adecuación de estructuras y de

Código Seguro De Verificación	s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez	Página	9/18
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==		



plantilla, y de prestar por parte de las unidades la adecuada colaboración a los responsables de la Dirección de Recursos Humanos.


Algunos aspectos de este bloque ya se habían tratado de forma aislada en los anteriores ciclos, pero el tratamiento unificado que se le da ahora es novedoso y busca concretizar en una misma línea los elementos trascendentales que sirven de base para una adecuada distribución de la plantilla: factores de dimensionamiento, análisis funcionales de puestos de trabajo, estudio de cargas de trabajo y reorganización de estructuras.

Con los argumentos aquí expuestos es normal colegir que las unidades tienen un mínimo desarrollo en estos temas que por lo demás están íntimamente vinculados a planteamiento centralizados que propugne la propia Dirección de Recursos Humanos, aunque sí se puede evidenciar que de forma aislada alguna unidad ha conseguido llegar al máximo nivel que se le plantea en el cuestionario.

Bloque 4: Objetivos relacionados con la gestión de las personas

General: Este bloque participa en gran medida de los argumentos empleados en el anterior ya que en anteriores ciclos se venía planteando estos temas como una obligación de asesoramiento a la Dirección de Recursos Humanos y una declaración expresa de compromiso por parte de las unidades de prestar ese asesoramiento. Ahora, con un bloque más autónomo, manteniendo los compromisos anteriores, se produce un salto cualitativo en el sentido de proponerles a las unidades que tengan una participación más activa y comprometida y puedan tener desarrollos propios individualizados hasta que no exista unos planteamientos generalizados para todo el colectivo de administración y servicios en estos temas.

Código Seguro De Verificación	s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Página	10/18



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

Bloque I.- Objetivos relacionados con el perfeccionamiento del sistema de gestión

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

- o Biblioteca Universitaria.
- o Formación PAS.
- o Actividades Deportivas.
- o Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- o CM Hernando Colón.
- o Alumnos.
- o CITIUS.
- o Contratación y Patrimonio.

1.- Mantenimiento / revisión del Mapa de Procesos:

- o 49 unidades han identificado en su Mapa de Procesos sus PROCESOS CLAVE y han reflexionado justificando por qué son claves.
- o 15 unidades distinguen en su mapa de procesos la tipología de los procesos en operativos, de planificación y de apoyo.
- o 3 unidades están en el nivel mínimo contando sólo con una imagen gráfica de su mapa de procesos.

2.- Publicitar / publicar de forma adecuada el Mapa de Procesos.

- o 18 unidades cuentan con actividades explícitas para dar a conocer por diversos medios sus esquemas de gestión a todos los grupos interesados.
- o 18 unidades tienen ya su Mapa de Procesos residenciado en la plataforma ICASUS.
- o 31 unidades tienen al menos su Mapa de Procesos disponible en medios accesibles para los usuarios y de fácil acceso para las personas de la unidad.


3.- Revisiones fundamentadas de la base documental del Sistema de Gestión.

- o 12 unidades cuentan con la documentación completa y con señalamiento de tareas críticas de la totalidad de los procesos que se ejecutan en la unidad.
- o 6 unidades han identificado las tareas críticas de los procesos clave.
- o 34 unidades, la gran mayoría, tienen fichas de los procesos clave y diagramas de flujo que clarifican las actividades que se realizan dentro de los mismos.
- o 15 unidades se encuentran todavía en los niveles mínimos contando sólo con listados de procesos y alguna documentación complementaria sobre ellos.

4.- Informatización del Sistema de Gestión

- o 33 unidades han residenciado toda su base documental en medios o plataformas informáticas accesibles para todos los miembros del Grupo de Mejora.

Código Seguro De Verificación	s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Página	11/18



- 8 unidades tienen la totalidad de la documentación del sistema de gestión en formato informático desde hace tres años.
- 26 unidades no han completado la informatización de la documentación de su sistema de gestión.

5.- Revisión y mejora de los procesos clave.

- Una amplia mayoría de las unidades, hasta un total de 37, tienen actualizadas las fichas de cada indicador asociado a los procesos clave.
- El resto de las unidades, 30, tienen al menos identificados el 50% de los indicadores claves de los procesos claves o de la totalidad de los indicadores de su sistema de medición.

6.- Implantación y despliegue de mediciones.

- Una amplia mayoría de las unidades, hasta un total de 36, cuenta ya con al menos un ciclo completo de medición de todos los indicadores de su sistema de gestión.
- El resto, hasta un total de 31 unidades, tienen algunas mediciones de algún indicador asociado a procesos claves, o bien, además, de los asociados a procesos clave, han medido otros procesos.

7.- Mantenimiento y desarrollo de los ciclos de medición.

- 25 unidades aseveran que ostentan ya más de tres ciclos de medición de la totalidad de los indicadores de su sistema de gestión.
- 18 unidades tienen más de tres ciclos de medición, pero sólo de los indicadores asociados a procesos claves.
- 24 unidades no han alcanzado todavía los tres ciclos de medición continuados.

8.- Desarrollo de herramientas de control de las mediciones.

- 26 unidades disponen de gráficos de medición de todos los indicadores del sistema.
- 21 unidades disponen de gráficos de medición de los indicadores claves desde hace al menos tres años.
- 26 unidades disponen de gráficos de medición de indicadores claves.


9.- Gestión orientada a resultados, según ciclos de medición.

- 26 unidades, un número importante de las mismas, han contado con objetivos señalados en los tres últimos ciclos de medición de los procesos claves.
- 7 unidades tienen, desde hace dos años, objetivos para los gráficos de los procesos claves.
- 34 unidades, un número considerable, sólo han marcado algún objetivo de forma esporádica.

10.- Estandarización / comparación de resultados.

- Sólo 6 unidades han seleccionado cómo compararse en referencia a algún estándar.
- 20 unidades han encontrado ya un estándar para los indicadores de los procesos claves.

Código Seguro De Verificación	s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Página	12/18



- El resto de las unidades, 41 en total, o han señalado algún estándar esporádico o, al menos, lo han conseguido para un mínimo del 50% de los procesos claves.

11.- Control informatizado de las mediciones.

- 12 unidades tienen sus mediciones controladas en plataformas informáticas y disponen de medios para trasvasar información a los usuarios.
- 22 unidades controlan sus mediciones a través de alguna plataforma informática.
- 33 unidades tienen las mediciones en elementos informáticos de algún tipo.

Bloque II.- Objetivos relacionados con la atención a los usuarios

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

- Biblioteca Universitaria.
- Formación PAS.
- CM Hernando Colón.
- ETS Ingeniería.
- Actividades Deportivas.
- Facultad de Odontología.
- Prevención RRLL.
- Acción Social.

1.- Actualización Cartera de Servicios:

- 26 unidades identifican Cartera de Servicios con proceso clave y cuentan con indicadores asociados a expectativas de los usuarios.
- 21 unidades asocian ya su Cartera de Servicios con el listado de procesos claves.
- 20 unidades tienen la Cartera de Servicios definida.


2.- Publicitación / difusión Cartera de Servicios:

- 10 unidades han emitido tres veces o más un informe de análisis de comportamiento de los indicadores asociados a compromisos. Otras 3 unidades sólo han llegado a este nivel en al menos dos veces.
- 12 unidades han residenciado ya su Cartera de Servicios en el apartado documental del GM en la plataforma ICASUS.
- 42 unidades, la inmensa mayoría, han publicado convenientemente la Cartera de Servicios.

3.- Medición del nivel de satisfacción de los usuarios

- 16 unidades cuentan con al menos tres informes publicados de análisis de resultados de encuestas de satisfacción.

Código Seguro De Verificación	s3F0kpkJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kpkJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Página	13/18



- 10 unidades cuentan con al menos un informe realizado.
- 10 unidades cuentan con un mínimo de tres encuestas de satisfacción realizadas y otras 8 con al menos dos veces.
- 23 unidades, la mayoría, sólo han confeccionado la Encuesta o se encuentra en proceso de hacerlo.

4.- Mantener actualizada la Carta de Compromisos:

- 6 unidades cuentan con al menos un informe de comportamiento de los indicadores de la Carta de Compromisos.
- 14 unidades han medido como mínimo tres veces los indicadores asociados a la Carta de Compromisos.
- 10 unidades han asignado indicadores de rendimiento a los compromisos de la Carta de Compromisos.
- 37 unidades, la inmensa mayoría, sólo cuenta con definición de la Carta de Compromisos.

Bloque III.- Objetivos relacionados con las estructuras organizativas

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

- Centro Internacional
- Biblioteca Universitaria
- Prevención RRLL
- Editorial Universidad de Sevilla
- Mantenimiento
- Consejo Social
- Formación PAS
- Secretariado Prácticas Empresas y Empleo


1.- Identificación de factores de dimensionamiento:

- Sólo una unidad declara haber realizado una plantilla ideal basada en ratios con factores de dimensionamiento.
- 11 unidades cuentan con factores de dimensionamiento ponderados y comunicados a la Dirección de Recursos Humanos.
- 20 unidades han identificado un panel de al menos cinco indicadores de dimensionamiento.
- 35 unidades se encuentran en un nivel muy incipiente en este tema con escasa identificación de factores de dimensionamiento anual.

2.- Análisis funcionales de los puestos de trabajo de la unidad:

- 8 unidades han presentado un análisis funcional de sus puestos de trabajo.

Código Seguro De Verificación	s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Página	14/18



- 22 unidades han realizado ya el análisis funcional de al menos el 10% de los puestos de trabajo.
- 37 como máximo han llegado a hacer una propuesta de qué puestos considera estándar en sus estructuras.

3.- Realización de estudios de cargas de trabajo:

- 10 unidades han realizado una plantilla borrador propuesta según estudio de cargas de trabajo.
- 17 unidades han realizado algún estudio significativo con alguna plantilla MIDE / INDI.
- 40 unidades cuentan sólo con algún estudio esporádico de carga de trabajo de algún puesto.

4.- Reorganización de estructuras:

- 8 unidades han planteado propuestas razonadas de reestructuración, implementando diversos elementos de gestión, no sólo estudios de cargas.
- 25 unidades cuentan con una propuesta razonada de revisión de estructuras basada en estudios de cargas de trabajo.
- 34 unidades no tienen ningún planteamiento de reestructuración.

Bloque IV- Objetivos relacionados con la gestión de las personas


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

- Formación PAS.
- Centro Internacional.
- Biblioteca Universitaria.
- Secretariado Prácticas Empresa y Empleo.
- CM Hernando Colón.
- Facultad de Bellas Artes.
- Actividades Deportivas.
- Prevención RRL.

1.- Análisis competenciales de los puestos de trabajo:

- Solamente 8 unidades declaran tener analizados competencialmente todos sus puestos de trabajo.
- 10 unidades cuentan con una propuesta de análisis competencial de al menos el 10% de los puestos.
- Prácticamente la totalidad de las unidades, hasta 49 unidades, sólo tienen como máximo algún tipo de propuesta de esquema competencial.

Código Seguro De Verificación	s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Página	15/18



2.- Evaluación de competencias:

- Solamente 3 unidades cuentan con algún informe de evaluación competencial.
- Otras 6 unidades tienen algún borrador de evaluación competencial de aprox. el 10% de los puestos.
- Prácticamente la totalidad de las unidades, hasta 58 unidades, sólo tienen como máximo una propuesta de esquema de análisis competencial.


3.- Evaluaciones del desempeño:

- 6 unidades han realizado alguna evaluación del desempeño voluntaria e interna según un esquema propio.
- 7 unidades plantean ya objetivos concretos conforme a algún esquema previamente decidido.
- 54 unidades como máximo han definido un esquema para evaluar el desempeño.

4.- Medición del nivel de satisfacción de las personas:

- 7 unidades han publicado al menos tres informes de análisis de encuestas de satisfacción.
- 3 unidades han realizado más de tres encuestas y cuentan con informe de análisis.
- 10 unidades han realizado tres o más veces la encuesta, pero no han realizado ningún informe de satisfacción.
- 8 unidades han realizado encuestas, pero en número menor.
- 39 unidades sólo cuentan como máximo con una encuesta elaborada.

Código Seguro De Verificación	s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Página	16/18



ANEXO III.- SÍNTESIS DE PUNTUACIONES DE LAS UNIDADES MÁS DESTACADAS

A continuación, se presenta un listado con puntuaciones ponderadas de aquellas unidades que, al menos en un bloque, han conseguido situarse entre las ocho primeras en puntuación.


ORDEN	UNIDAD	BLQ. I	BLQ. II	BLQ. III	BLQ. IV	TOTAL
1	Biblioteca Universitaria	10	2,5	6	3	21,5
2	Formación PAS	8	2	1,8	5	16,8
3	Centro Internacional			7,5	4	11,5
4	Actividades deportivas	6	1		1,2	8,2
5	CM Hernando Colón	4	1,5		2	7,5
6	Prevención RRLL		0,6	4,5	0,8	5,9
7	Fac. CCEE	4,8				4,8
8	Editorial Univ. Sevilla			3,6		3,6
9	Secretariado Prácticas Empresa			1,2	2,4	3,6
10	Área Alumnos	3,2				3,2
11	Mantenimiento			3		3
12	CITIUS	2,4				2,4
13	Consejo Social			2,4		2,4
14	Contratación y Patrimonio	1,6				1,6
15	Fac. Bellas Artes				1,6	1,6
16	ETS Ingeniería		1,2			1,2
17	Fac. Odontología		0,8			0,8
18	Acción Social		0,4			0,4
						100

NOTA ACLARATORIA:

El proceso para extraer el cuadro final de puntuaciones ha sido el siguiente:

- 1.- Se han seleccionado, exclusivamente, las unidades que, al menos en un bloque de los evaluados, han conseguido estar entre las ocho unidades mejor valoradas.
- 2.- Se ha mantenido, para guardar simétricamente el mismo peso, la ponderación de puntos de cada bloque: bloque I (40 puntos), bloque II (10 puntos), bloque III (30 puntos) y bloque IV (20 puntos).
- 3.- Se establece un reparto porcentual interno de cada bloque entre los ocho primeros puestos con referencia al número total de puntos de cada bloque. Este reparto porcentual se realiza teniendo en cuenta dos consideraciones básicas:

Código Seguro De Verificación	s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez	Página	17/18
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kkpJ2DKK2FM5yMZ/kg==		



- a) Que los escalones de porcentajes entre los puestos sean muy similares, es decir, que la varianza entre un puesto y otro no sean demasiado dispares.
- b) Dar una mayor varianza a las primeras posiciones, para resaltar algo más sus logros.

4.- Del reparto porcentual explicitado resultan los siguientes porcentajes sobre la puntuación final correspondientes a los puestos del 1 al 8:

Puesto nº 1:	25%
Puesto nº 2:	20%
Puesto nº 3:	15%
Puesto nº 4:	12%
Puesto nº 5:	10%
Puesto nº 6:	8%
Puesto nº 7:	6%
Puesto nº 8:	4%

Ejemplo: La unidad nº 1 del bloque I tendría el 25% del total de puntos del bloque I (40 puntos), es decir, alcanzaría 10 puntos.

La unidad nº 4 del bloque II tendría el 12% del total de puntos del bloque II (10 puntos), es decir, alcanzaría 1,2 puntos.

La unidad nº 6 del bloque IV tendría el 8% del total de puntos del bloque IV (20 puntos), es decir, alcanzaría 1,2 puntos.

5.- Se ordenan las unidades de mayor a menor por los puntos totales conseguidos en los cuatro bloques teniéndose en cuenta que sólo un conjunto de 18 unidades han conseguido estar al menos una vez entre las ocho con mayor puntuación de cada bloque.

Código Seguro De Verificación	s3F0kqpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Fecha	24/10/2018
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/s3F0kqpJ2DKK2FM5yMZ/kg==	Página	18/18

