
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 2019

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 Universidad de Sevilla.

1.- INTRODUCCIÓN

Con el presente *Informe* concluyen siete ciclos de revisión y supervisión del desarrollo e implantación de sistemas de gestión basados en la Excelencia en las unidades de administración y servicios de la Universidad de Sevilla (en adelante “unidades”).


El número de ciclos revisados muestra una plena madurez por parte de las Unidades en el cumplimiento de los requisitos de gestión contemplados en el ACPMCS, lo cual hay que entenderlo como altamente positivo, pero desde otro punto de vista, hay que valorar esta “madurez” como exigente de innovaciones que perfeccionen el sistema, refresque algunas pautas o formas de hacer, y, sobre todo, se avance en la fidelización de los logros que se muestran y se constate y compruebe su “ajuste a la realidad”, con el objetivo de introducir las mayores dosis posibles de equidad en todo el sistema, valorando a cada Unidad fielmente según su esfuerzo.

Implementar innovación en las metas a conseguir no es una acción exenta de ciertas dificultades, puesto que hay temas que escapan del ámbito de las competencias de la Dirección de Recursos Humanos, a destacar dos:

1.- La renovación del propio ACPMCS que compete a todas las universidades andaluzas y a la Dirección General de Universidades de la Junta de Andalucía, y que, desde su nacimiento en 2007, no ha tenido novedades ni revisiones, a excepción de la implementación de un quinto tramo de valoración.

2.- La temática concerniente a las evaluaciones de desempeño, donde se pretende que exista un sistema común y homogéneo para todas las universidades andaluzas, y que debe promulgarse por la Dirección General de Universidades de la Junta de Andalucía de forma pactada con las organizaciones sindicales más representativas, y que hasta el momento no existe un acuerdo definitivo.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	1/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==		



El presente Informe, como el resto de los que le han precedido, apunta al objetivo central de dar una información, lo más objetiva posible, del esfuerzo realizado por la Unidades en el control de sus sistemas de gestión y en alcanzar mayores metas de eficiencia mediante el seguimiento de indicadores clave en su gestión. Como en el resto de los ciclos evaluados, la base para su realización sigue siendo las respuestas dadas por la distintas Unidades al Cuestionario preparado exprofeso. El Cuestionario, al revisarse anualmente en sus postulados y niveles permite introducir preguntas que calibren los niveles de exigencia, aumentándose en aquellos aspectos donde un número significativo de unidades ya han alcanzado el nivel superior o el inmediatamente anterior al nivel superior. Esta metodología permite controlar la implantación de la mejora continua en la prestación de los servicios, al mismo tiempo, que nos faculta para la comprobación de la respuesta de todas las unidades en el cumplimiento de los distintos requisitos a los que obliga el **Acuerdo para el Complemento de Productividad y Mejora Continua de los Servicios (ACPMCS)**.


Con independencia de los aspectos técnicos, es ineludible el reconocimiento valorativo del esfuerzo del Personal de Administración y Servicios de las distintas unidades en la mejora de la calidad de los servicios, reconocimiento que se hace, como se ha mencionado, mediante la contestación a un *Cuestionario* sobre distintas cuestiones técnicas que se encuentran valoradas numéricamente y que permiten a las unidades compararse con su situación anterior y con el resto de las unidades. Sin embargo, esta valoración del esfuerzo personal debería perfeccionarse con el incremento de mediciones de satisfacción, tanto por parte de los usuarios, como por parte del propio personal, y dar una presencia mayor a estos temas en los próximos *Cuestionarios*.

Se pueden confirmar las afirmaciones realizada en los *Informes* de los ciclos anteriores en el sentido de que la **revisión** del cumplimiento de los requisitos establecidos en los tramos del ACPMCS está bien perfeccionada, se cumple con rigor el ciclo anual, y, hasta la fecha, y precediendo al presente *Informe*, se ha contado con los siguientes informes y 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).*
6. *Informe de supervisión de la Excelencia aplicada a la gestión (ACPMCS) para el año 2017 (realizado en 2018).*
7. *Informe de supervisión de la Excelencia aplicada a la gestión (ACPMCS) para el año 2018 (realizado en 2019).*

A lo largo de todos estos informes nos encontramos con un sistema perfectamente consolidado y sistematizado de revisiones anuales, teniéndose en cuenta que con la revisión del presente año

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	2/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==		



alcanzamos ya siete ciclos de revisión, lo que supone prácticamente toda una década de desarrollo del sistema.

Se mantiene la tendencia, en consonancia con los ciclos anteriores, en superar la simple revisión de los requisitos del ACPMCS, engrandeciendo la orientación a la valoración de aspectos técnicos relacionados con una aplicabilidad práctica, basada en el día a día, en el trabajo ordinario, de forma que el esfuerzo se haga visible y, al mismo tiempo, aporte beneficios inmediatos a la gestión.

Año tras año se sigue adaptando el Cuestionario hacia metas más exigentes, teniéndose en cuenta aquellos postulados donde una mayoría significativa de unidades alcanzan los niveles superiores marcados o los inmediatamente inferiores a estos. Este planteamiento obedece a la filosofía de no dejar nunca sin metas que conseguir a unidades que van creciendo en eficiencia, en consonancia con la obligatoriedad de mantener la gestión en ciclos de mejora continua.

Con este ciclo de evaluación podemos entender, en gran parte superados, los planteamientos básicos expuestos en el **I Plan Propio del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla**, aprobado por Acuerdo de Consejo de Gobierno de 24 de julio de 2013, aspecto que se ha configurado también de manera cíclica mediante la publicación anual por parte de la Dirección de Recursos Humanos de una Instrucción donde se especifican los objetivos que se van a evaluar cada año.

La fecha del Acuerdo que aprueba el I Plan Propio, 2013, es decir, hace ya siete años, y los resultados que se han venido produciendo, así como un número de temas expuestos en ese Plan que no han tenido un reflejo importante en la gestión, debe hacer reflexionar sobre la idoneidad de elaborar un Plan actualizado, o bien, innovar hacia otras fórmulas de comprensión de toda la acción institucional relacionada con la implantación de sistemas avanzados de gestión.

La presente edición de evaluación se realiza conforme a los objetivos explicitados en la **Instrucción General de la Dirección de Recursos Humanos de 20 de noviembre de 2019 por la que se ejecuta la supervisión del proceso de excelencia aplicada a la gestión definida en el Plan Propio del PAS correspondiente al ejercicio 2019 y se establecen los objetivos principales de las unidades para el ejercicio de 2020**, concretamente los definidos en el apartado marcado como **ANEXO I “Definición de objetivos en materia de Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria para el ejercicio 2019**.

Conforme al párrafo anterior quedarían para próximos ciclos de evaluación los objetivos marcados en la misma Instrucción de 20 de noviembre de 2019, en su **ANEXO II “Definición de objetivos en materia de Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria para el ejercicio 2020”**.

Como ha sucedido en todos los ciclos precedentes de evaluación, el Informe Anual a que están obligadas las unidades se sustituye por la cumplimentación de un **Cuestionario**, el cual estuvo disponible para las unidades durante el primer trimestre del presente año 2020.

El método y demás circunstancias de cumplimentación del Cuestionario se detallan en la **Instrucción General de la Dirección de Recursos Humanos de 20 de noviembre de 2019**, citada arriba, pero en cuanto a lo que respecta al plazo, éste se ha visto fuertemente alterado debido a las excepcionales circunstancias provocada por la pandemia de Covid-19, que ha dificultado el trabajo en conjunto de los distintos grupos de mejora, adaptarse a la modalidad de “no presencialidad”, a tener que introducir videoconferencias y otras herramientas, etc., para la toma de decisiones y la celebración de deliberaciones, comprobación de la documentación, etc.

La problemática concerniente al plazo se ha salvado con la prórroga acordada por la Dirección de Recursos Humanos del mismo, marcando como límite el día **30 de junio de 2019**.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dsc0lSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	3/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dsc0lSg==		



Esta edición de comprobación de evidencias vinculadas al ACPMCS y al desarrollo de la excelencia en la gestión supone en su conjunto el séptimo ciclo de evaluación, pero en estos 7 ciclos hay que distinguir dos períodos muy diferenciados:

- a) el primero abarca los tres primeros ciclos y se realiza sin una base normativa cerrada y de una forma no demasiado sistematizada pero sí efectiva.
- b) el segundo abarca los cuatro ciclos siguientes (incluyendo el presente) y se realiza bajo el marco normativo diseñado en el año 2016, aumentando su asentamiento en el tiempo, y que de nuevo repetimos aquí, como en el anterior informe, y que está conformado por las siguientes normas:
 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 informática propia 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 continúa el formato de un solo Cuestionario, uniforme, para todas las unidades de administración y servicios. Se persigue el objetivo de que todo el personal de administración y servicios esté encuadrado en una unidad de gestión y, por tanto, puedan visualizar su esfuerzo a través de los avances que se vayan produciendo en su unidad. Debe dejarse atrás el problema que en su momento supuso el contar con una serie de personas (como supuso en el ciclo correspondiente al año 2016) que no habían sido encuadradas en unidades organizativas codificadas y para los que era necesario abrir una vía de participación específica, pero transitoria.

Todo ello sin perjuicio de que en un futuro próximo puedan realizarse Cuestionarios más específicos para determinadas unidades que así lo demanden por su marcada singularidad respecto a la gestión, por ejemplo “Departamentos e Institutos Universitarios”, o bien, se pueda pensar en Cuestionarios que abarquen a bloques de unidades de una significativa homogeneidad de gestión, pero, al mismo tiempo, con notas concretas de gestión diferenciadas de otros bloques de unidades, por ejemplo, Centros universitarios.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	4/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==		



Con respecto al Cuestionario del ciclo anterior se han introducido algunas modificaciones, pero en lo general se mantiene una estructura y contenidos muy similares. En cuanto a las novedades de estructura se pueden citar las siguientes:

- 1.- Lo primero que hay que comentar es que no son muchas novedades, más bien escasas, habida cuenta del nivel de estancamiento producido en algunos temas, principalmente los relacionados con la gestión estratégica de las personas (análisis funcionales, estudios de cargas de trabajo, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de competencias, etc.)
- 2.- Se mantiene la estructura de cuatro bloques y el quinto bloque añadido en el ciclo anterior, con el que se pretende incentivar con alguna puntuación añadida la realización del cuestionario, primando la contestación completa del mismo.
- 3.- Se mantiene la estructuración temática de las preguntas divididas en los cuatro bloques, más un quinto bloque de comprobación del cumplimiento del propio cuestionario, con una puntuación simbólica de 10 puntos. Esta estructura de éxito en la anterior edición de la sistemática de comprobación sigue manteniendo una correspondencia con los bloques de objetivos definidos que se proponen en la Instrucción de noviembre de 2019, citada arriba. Los contenidos de los distintos niveles, allí donde han crecido en exigencia, se definen buscando el máximo de alineamiento con encuadramientos típicos de modelos de excelencia como las normativas ISO o el Modelo EFQM de Excelencia. Los bloques, por tanto, siguen siendo los siguientes:

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

II: Objetivos relacionados con la atención a las y los usuarios.

III: Objetivos relacionados con las estructuras organizativas.

IV: Objetivos relacionados con la gestión de las personas.

- 4.- Guardando una total simetría con el cuestionario correspondiente al anterior ciclo, de nuevo existe la obligación de dar cabida al continuo avance de las unidades en referencia a postulados de gestión excelente aplicable, nos obliga para mantener la posibilidad de que todo avance pueda ser evaluado e incrementar en algunos casos el número de niveles de los distintos aspectos. En este sentido se han producido las siguientes innovaciones estructuradas por bloques:

a) En el bloque I tenemos:

- El aspecto 1.3 incorpora un nivel 6 con un aumento en su valoración global de dos puntos.
- El aspecto 1.5 incorpora un nivel 5 con un aumento en su valoración global de dos puntos.
- El aspecto 1.9 incorpora un nivel 4 con un aumento en su valoración global de dos puntos.

b) En el bloque II tenemos:

- El aspecto 2.1 incorpora un nivel 6 y un nivel 7 con un aumento en su valoración global de cuatro puntos.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	5/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==		



- El aspecto 2.2 incorpora un nivel 5 con un aumento en su valoración global de dos puntos.
 - El aspecto 2.5 se incorpora al completo como novedad **“Difusión y publicación de la Carta de Compromisos”**, alcanzando al nivel 4 con un valor global de 10 puntos.
- c) El resto de los bloques, con explicaciones que ya se han expuesto, no han sufrido variaciones en sus niveles de complejidad.
- 5.- El crecimiento en exigencias evaluables se producen en los bloques I y II. El bloque I **“Objetivos relacionados con el perfeccionamiento del sistema de gestión”** ha crecido en exigencia en tres de sus 11 aspectos a valorar, en el 25% del total aprox., creciendo en valor numérico en 6 puntos. El bloque II **“Objetivos relacionados con la atención a los usuarios”** ha crecido en exigencia en 2 aspectos y ha implementado un aspecto nuevo, modificado con respecto al ciclo anterior en más de un 50%, creciendo en valor numérico en 16 puntos.
- 6.- Por último, se ha intentado mantener equivalencias en los niveles de los aspectos, aunque hay que resaltar que cada vez hay más distancia valorativa global entre los bloques I y II, y los bloques III y IV, temáticas relacionadas con las estructuras organizativas y con la gestión de las personas, produciéndose un desequilibrio que en un futuro podría poner en duda la validez de las valoraciones con una visión de conjunto. El crecimiento en puntos del bloque I (6 puntos) y del bloque II (14 puntos) amplían la puntuación máxima del Cuestionario hasta un total de **170 puntos**. El reparto de puntos entre los distintos bloques, entre los aspectos de cada bloque y entre los distintos niveles internos de cada aspecto están publicados en el **Anexo III**, en su apartado **A “Cuadro informativo valoraciones bloque / aspectos / niveles del cuestionario”**, del presente informe.

1.2.- Participación en el cuestionario

Se recoge el esfuerzo de estructuración y codificación de todas las unidades, así como el encuadramiento de todas las personas en sus respectivas unidades, de forma que en esta edición constatamos que la participación en la cumplimentación del cuestionario ha sido prácticamente de su totalidad, solamente hay que constatar de los datos emanados de la plataforma, la no cumplimentación del Cuestionario de una unidad del total de las codificadas.

2.- VALORACIÓN GLOBAL / CONCLUSIONES

2.1.- Fortalezas

- 1) El mantenimiento de la reestructuración practicada en el Cuestionario en la anterior edición que permite un total alineamiento entre los bloques del Cuestionario y la organización y exposición de objetivos en la Instrucción correspondiente. Este planteamiento facilita el marcaje de objetivos, colectivos e individuales, en un futuro próximo. También puede representar una buena plataforma base para la configuración de objetivos vinculados a evaluaciones de desempeño.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	6/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==		




- 2) Continúa consolidándose y adquiriendo experiencia la metodología de evaluación implantada por la Dirección de Recursos Humanos con el marco normativo diseñado en la Instrucción de 30 de noviembre de 2016, del que este informe es el cierre al cuarto ciclo de evaluación.
- 3) El número de ciclos cubiertos, cuatro hasta la fecha, ha posibilitado una fuerte asimilación y aprendizaje por parte de la inmensa mayoría de unidades de las exigencias que conlleva una gestión controlada y medida mediante un sistema compacto de indicadores. Esta situación ha hecho disminuir en gran medida las actuaciones de asesoramiento, puesto que existe un conocimiento generalizado ya de estas técnicas.
- 4) Veinticinco unidades presentan en sus respuestas una puntuación promedio en sus niveles de tres (aprox. 34%) lo que supone un nivel avanzado en un importante colectivo de unidades y que, además, ha aumentado este colectivo en un 9% con respecto al ciclo anterior. Este dato señala un fuerte avance con respecto a la situación del ciclo anterior.
- 5) Un 7% de las unidades (5 unidades) han alcanzado el nivel 4 de promedio en sus contestaciones, conformando así un grupo que lidera y que debe ser emulado por el resto.
- 6) El grupo de unidades que consigue el nivel dos ha disminuido con respecto al ciclo anterior, indicativo de que paulatinamente las unidades van subiendo de nivel. En este bloque tenemos a 31 unidades, 10 menos de las que teníamos en el ciclo anterior.
- 7) Once unidades han superado el 75% de la puntuación total posible. Aspecto muy positivo y que refuerza la idea de la conformación de un grupo líder que debe ser emulado por el resto.
- 8) Un total de 30 unidades han superado los 2/3 de la puntuación global, grupo en el que de nuevo se produce un importante avance, puesto que prácticamente duplica el número de unidades en esta situación en el ciclo anterior. Este colectivo supone más del 40% de las unidades, cuando en el ciclo anterior, y sin ser una mala cifra, representaba solo el 25%. Constatable el avance constante de la mayoría de las unidades.
- 9) En una visión general del análisis se puede afirmar que:
 - Existe una fuerte consolidación de estas prácticas en una mayoría de las unidades.
 - Se va produciendo un avance continuo y no se ven signos de retroceso, al menos generalizado.
- 10) Como en el análisis del ciclo anterior, se puede seguir afirmando que los aspectos que presentan mayores niveles de puntuación son aquellos donde la autonomía de gestión de las unidades está más consolidada y son los relacionados con los aspectos de gestión ligados al esquema de procesos y a las mediciones.

2.2.- Debilidades

- 1) Como aspecto más negativo es de destacar un conjunto de unidades, exactamente 10, cuya puntuación promedio es sólo de 1 punto. Esto denota un ínfimo desarrollo, cuestión que tiene un fuerte significado negativo si se tiene en cuenta que ya estamos


Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	7/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==		



en el séptimo ciclo de evaluación (el cuarto bajo la normativa marco antes reseñada). En su defensa se puede argumentar que algunas de estas unidades no se han consolidado dentro del esquema de unidades, por provenir de disgregación de otras unidades, o bien, por tratarse de unidades de nueva creación. Estas últimas no han podido consolidar su metodología de trabajo y la conjunción de los elementos de su grupo de mejora en pos de objetivos comunes.

- 2) Algunas unidades no arrancan en superarse en el promedio, posiblemente al ser unidades que no han definido con claridad su esquema de procesos con relación a los servicios que prestan. Encuadre que puede haberse realizado de forma coyuntural para albergar a la totalidad de los y las empleadas, pero que presenta dificultades para definir e implantar un verdadero mapa de procesos con sus correspondientes sistemas de medición.
- 3) Un total de 31 unidades no alcanzan la mitad de la puntuación máxima global del cuestionario. Este número representa, aprox., el 42 %, un porcentaje muy alto si tenemos en cuenta, por un lado, el alto desarrollo alcanzado por un grupo selecto de unidades y, por otro, los ciclos que ya se han venido realizando.
- 4) Al igual que en el ciclo anterior se puede afirmar lo siguiente: *“El alto porcentaje de unidades todavía estancadas en puntuaciones por debajo de la mitad de la puntuación máxima denota por un lado síntomas de agotamiento y de ausencia de planteamientos de supervisión y evaluación más contundentes, puesto que es una situación anómala si se tiene en cuenta el número de ciclos de supervisión que ya se han ejecutado y la configuración normativa de ejecución de cada ciclo.”*
- 5) Muchas unidades se mantienen en el mínimo nivel en exigencias que son fácilmente subsanables. En este sentido se vislumbra que el “no avance” no es imputable a desconocimiento técnico, sino a otras causas, que puedan tener que ver más con la motivación.
- 6) Se repite la situación del ciclo anterior con los tres aspectos con peor valoración de todo el cuestionario, que es ya una constante, y que corresponden al bloque IV dedicado a “objetivos relacionados con la gestión de las personas” y que tienen que ver con los “análisis competenciales de los puestos de trabajo”, la “evaluación de competencias” y “evaluaciones de desempeño”. Repetimos el mismo análisis del informe del ciclo precedente en el sentido de que *“Esta apreciación o debilidad se ha convertido en una constante que difícilmente puede ser solventada por las unidades por sí mismas. La situación sigue demandando 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.”*
- 7) El bloque III que se refiere a los *“objetivos relacionados con las estructuras organizativas”* es el que presenta, a excepción del mencionado bloque IV, un mayor número de unidades estancadas en el mínimo nivel de desarrollo. Es una debilidad de fuerte impacto en la organización general de los recursos humanos y su reparto atendiendo a cuestiones objetivas y de equidad, teniéndose en cuenta que los aspectos que se valoran en él están relacionados con los elementos para dimensionar plantillas (factores de dimensionamiento), la categorización de perfiles profesionales (análisis funcionales de

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dsc0lSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	8/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dsc0lSg==		



puestos de trabajo), la parametrización del volumen de trabajo o fatiga profesional (estudios de cargas de trabajo) y la innovación en fórmulas de realización de las tareas (reorganización de estructuras).

- 8) Dos aspectos de los valorados tienen de promedio el nivel mínimo (1) y 15 aspectos tampoco pasan del nivel promedio inmediatamente superior al mínimo (2). Es decir, 17 aspectos sobre un total de 24 valorados, más del 70 %, se encuentran todavía en los peldaños iniciales de su implantación.
- 9) Si tenemos en cuenta que todos los aspectos que se valoran en los cuatro bloques (24) tienen como mínimo marcados niveles 3 de desarrollo, y que 14 tienen marcados niveles 4 y superiores, debemos entender como una debilidad que sólo en 7 aspectos (menos del 30%) se alcance, en promedio, el nivel 3 o superior.
- 10) Solamente 10 unidades de un total de 73 han respondido al nivel 3 del bloque V “Objetivos relacionados con el Sistema de supervisión del cumplimiento del ACPMCS” y que literalmente decía lo siguiente: **“Se remite a la Dirección de RRHH informe con una propuesta de objetivos estructurados conforme esta Instrucción para los próximos ciclos de valoración”**, que se puede interpretar como muy baja disponibilidad a la participación en la definición de objetivos de cara al futuro.

3.- VALORACIÓN FINAL

El resultado del análisis del complemento ACPMCS vuelve a ser muy satisfactorio superándose los logros del ciclo anterior, a pesar del aumento en las exigencias en los bloques I y II, que son los bloques en término medio mejor desarrollados por las unidades.

Este nuevo cuestionario sigue la línea de estructuración iniciada en el anterior ciclo de ir incrementando niveles en aquellos aspectos donde se va percibiendo un alto porcentaje de logro, haciendo si cabe algo más dificultoso conseguir mejores promedios y exigiendo un mayor esfuerzo a los componentes de los equipos de mejora de las distintas unidades.

El incremento de dificultad es muy exigible con respecto a los cuestionarios empleados hasta hace tan solo dos años, donde el nivel máximo de los distintos aspectos a evaluar era tan solo de tres, siendo ahora la estructura la siguiente sobre un total de 24 aspectos evaluables:

- a) con nivel 3 tenemos 10 aspectos.
- b) con nivel 4 tenemos 6 aspectos.
- c) con nivel 5 tenemos 6 aspectos.
- d) con nivel 6 tenemos 1 aspecto.
- e) y con nivel 7 tenemos 1 aspecto.

No obstante, hay que resaltar dos cuestiones que a nivel global suponen un freno para el avance generalizado en la puntuación media:

1.- El estancamiento, ya suficientemente señalado, que se produce en el bloque IV, referido a la gestión estratégica de las personas.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	9/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==		



2.- El hecho de que se van asentando y consolidando tres conjuntos-tipo de unidades, en referencia a los logros que se vienen produciendo:

- a) bloque avanzado: un conjunto selecto de unidades con puntuaciones muy altas donde es visible el compromiso y entusiasmo de sus componentes.
- b) bloque medio: un amplio grupo de unidades que, si bien han superado los niveles iniciales, se encuentran “acomodadas” con lo hasta ahora conseguido, conformándose en el mejor de los casos con mantenerlo.
- c) bloque mínimo: unidades en niveles mínimos que no muestran demasiado interés en mejorar con el tiempo, habida cuenta de que tras siete ciclos evaluados están en esa situación.

En resumen, y del mismo modo que señalábamos en el informe precedente en el que teníamos una puntuación global de **81,72 sobre un máximo de conversión de 150 puntos**, en esta edición se ha logrado una puntuación media de **92,42 sobre un máximo de conversión de 170 puntos**.

Por último, y con el objetivo de aclarar la información ofertada en este Informe, se anexa al presente el detalle de los análisis efectuados por los aspectos de cada bloque con señalamiento de las unidades más destacadas en cada uno de ellos (Anexo I) y una síntesis de las puntuaciones alcanzadas por las unidades más destacadas en cómputo general (Anexo II). Por último, se añade a modo aclaratorio un Anexo III que comprende dos partes: parte A con un cuadro informativo de las valoraciones que se practican en el Cuestionario y parte B con las aclaraciones sobre la formación del ranking final.


En Sevilla, a 29 de abril de 2021

El Director de Recursos Humanos



Fdo.: Fernando Cárdenas Sutil


Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	10/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==		



ANEXOS



Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	11/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==		



ANEXO I.- 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:

Unidad	Nº Puntos
Formación PAS	60
Secretariado Recursos Audiovisuales y NN.TT.	59
Alumnos	58
Biblioteca Universitaria	58
C. M. Hernando Colón	58
Facultad de Turismo y Finanzas	58
ETS Ingeniería Informática	55
Actividades Deportivas	54

1) **Mantenimiento / revisión del Mapa de Procesos:**

- El número de unidades en un nivel mínimo ha aumentado: en el ciclo anterior tres, ahora cuatro. Esto puede ser debido a la incorporación de nuevas unidades que comienzan el camino, pero aun así no se justifica que existan todavía unidades que solo cuentan con una imagen de su mapa de procesos, y éste sea el único elemento conseguido de la implantación de un sistema de gestión por procesos.
- Se ha de considerar grave que después de más de cinco ciclos regulados de evaluación todavía exista un conjunto, aunque pequeño, de unidades con ese nivel mínimo.
- 2 unidades están tan solo un peldaño por arriba, estableciendo una clasificación de los procesos de su mapa. El mismo número de unidades que en el anterior ciclo, pudiendo ser una evidencia más, sobre todo si se trata de las mismas unidades, de permanencia en una zona de confort, no buscándose el avance.
- **El grueso de las unidades, hasta 40, han identificado en su Mapa de Procesos sus PROCESOS CLAVE y han reflexionado justificando por qué son claves. El número de unidades que se mantiene en este segmento, correspondiente con el nivel 4, evidencia el buen nivel alcanzado por el conjunto de las unidades.**
- 10 unidades, el doble del ciclo anterior, han contestado el nivel máximo en este aspecto. Muy importante si se tiene en cuenta que este nivel máximo se implementó por primera vez en el ciclo anterior. Estas 10 unidades conforman un grupo avanzado, que debería ser emulado por el resto, en el sentido de conseguir verdaderos Cuadros de Mando del sistema de gestión.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	12/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==		



2) Publicitar / publicar de forma adecuada el Mapa de Procesos:

- Prácticamente el mismo número de unidades del ciclo anterior (22) se encuentran en los niveles mínimos no habiendo avanzado en la línea de hacer más visible su esquema de gestión. Una prueba más que nos revela dos cuestiones:
 - El estancamiento en una zona acomodada de un importante número de unidades.
 - Y la poca importancia que se le puede estar dando a informar a usuarios, tanto internos como externos, de la forma de prestar los servicios por las distintas unidades.
- En la parte positiva, contamos ya con 36 unidades que cuentan con actividades explícitas para dar a conocer por diversos medios su esquema de gestión a todos los grupos interesados. El avance es significativo puesto que solo teníamos a 18 unidades hace dos años, y a 27 unidades en el ciclo anterior. En dos ciclos han alcanzado el nivel máximo el doble de unidades.


3) Revisiones fundamentales de la base documental del Sistema de Gestión:

- 6 unidades cuentan con lo mínimo (listado de procesos). Este número de unidades es prácticamente el mismo del ciclo anterior (4) y muy parejo al número de unidades (4) estancadas en el nivel mínimo en el aspecto 1.1 del bloque. El dato sigue demostrando que después de varios ciclos de evaluación de los compromisos vinculados al ACPMCS existen unidades que no han avanzado absolutamente nada.
- 7 unidades y otras 25, en total **32 unidades**, tienen una documentación básica aceptable de sus procesos clave.
- 23 unidades han dado importantes pasos en este desarrollo practicando un análisis más profundo de las tareas críticas de sus procesos clave y están en disposición de utilizar esta información para otros tipos de análisis: cargas de trabajo, análisis funcionales, etc.
- Valoración muy positiva tiene el hecho de que de las 23 unidades del apartado anterior, 15 de ellas, han alcanzado el nivel 6, máximo hasta el momento, lo que evidencia revisiones documentadas en análisis de funcionamiento de los distintos procesos.

4) Informatización del Sistema de Gestión:

- **13 unidades se encuentran en el nivel mínimo teniendo solo una parte de su sistema de gestión en soporte informático.**
- 8 unidades cuentan con la totalidad de la documentación del sistema de gestión de procesos implementada en formato informático y 22 unidades, además, han hecho accesible la documentación implementada en la plataforma informática a todos los miembros del Grupo de Mejora.
- En este aspecto de la informatización de la documentación del sistema se han producido importantes avances, siendo quizás el más destacable, el hecho de que **28 unidades, el 40 % aprox. de la totalidad**, hayan residenciado ya toda su base documental en la plataforma ICASUS.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	13/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==		



5) Revisión y mejora de los procesos clave:

- Aunque 11 unidades no han completado todavía el conjunto de indicadores encargados de controlar el rendimiento de los procesos clave, se puede entender como un pequeño avance, puesto que en el anterior ciclo se encontraban en esta situación 14 unidades.
- Se mantiene el número de 12 unidades, como en el anterior ciclo, que sí han conseguido completar la identificación de los indicadores de los procesos clave.
- 33 unidades, más del 44 % del total, mantienen actualizada la información contenida en las fichas de indicadores y 15 de ellas declaran que han realizado la revisión de la formulación de algún indicador de proceso clave fruto del análisis de su rendimiento o han justificado la no conveniencia de su revisión, fruto del mismo análisis.
- **En el ciclo anterior se añadió un nuevo nivel a este aspecto, el nivel 5, y 15 unidades declaran estar en este nivel máximo como consecuencia de haber revisado algún indicador a raíz del análisis de su comportamiento.**

6) Implantación y despliegue de mediciones:

- 15 unidades solo cuentan con algunas mediciones asociadas a los procesos clave, es decir, están en un nivel incipiente en la implantación de un sistema de gestión por procesos, con base en mediciones objetivas de su rendimiento.
- En un peldaño superior se encuentran 6 unidades que sí han conseguido completar mediciones de todos los indicadores asociados a procesos clave.
- Un conjunto de 28 unidades evidencia, al menos, un ciclo de medición completo de todos los indicadores de su sistema de gestión, y de ellos, un grupo significativo de 18 unidades han superado tres ciclos de medición completa. Estas unidades tienen ya madurez en sus sistemas de medición, contrastando con las 15 unidades que están en los inicios. Una prueba más de la brecha que se viene produciendo entre las unidades.
- **Ha aumentado a 22, 18 en el anterior ciclo, el número de unidades que demuestran un gran nivel de maduración en cuanto a mediciones, reflejando histogramas con más de tres ciclos de medición.**


7) Mantenimiento y desarrollo de los ciclos de medición:

- 24 unidades cuentan con más de un ciclo de medición completo.
- Otras 11 unidades con más de tres ciclos de medición completos.
- **35 unidades con más de tres ciclos de medición completos en de la totalidad de los indicadores de su sistema de gestión.**

8) Desarrollo de herramientas de control de las mediciones:

- 22 unidades disponen de gráficos de medición de todos los indicadores del sistema.
- 21 unidades disponen de gráficos de medición de los indicadores clave desde hace al menos tres años consecutivos.
- 28 unidades disponen de gráficos de medición de todos los indicadores del sistema de gestión, no sólo de los asociados a los procesos clave.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	14/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==		



- Se observa en su conjunto un avance progresivo puesto que 4 unidades han pasado del nivel 1 al nivel 2 y 3 con respecto al ciclo anterior.

9) Gestión orientada a resultados según ciclos de medición:

- El número de unidades que solo habían dado los primeros pasos identificando objetivos para algunas mediciones ha disminuido, pasando de 35 a 27. Evidenciándose un avance de 8 unidades en este terreno.
- 15 unidades cuentan con objetivos en todos los gráficos de medición vinculados a los procesos clave.
- 17 unidades cuentan con tres ciclos de medición de los indicadores clave con objetivos asignados a los mismos.
- En el nivel máximo, nivel 4, añadido en este ciclo, se encuentran 12 unidades que han completado un panel de objetivos con al menos el 50 % de todos los indicadores del sistema.

10) Estandarización / comparación de resultados:

- Resulta significativo que 10 unidades han señalado cómo compararse en referencia a algún estándar asociado a un proceso clave.
- En el lado opuesto nos encontramos con un amplio grupo de 27 unidades que, en el mejor de los casos, sólo han señalado algún estándar.

11) Control informatizado de las mediciones:


- 25 unidades tienen un control muy básico.
- 26 unidades controlan sus mediciones a través de alguna plataforma informática, incluso ICASUS.
- 20 unidades, 2 más que en el anterior ciclo, cuentan con un control exhaustivo informatizado y disponen de métodos automatizados para hacer llegar la información a los colectivos de usuarios y a su propio personal.

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

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

Unidad	Nº Puntos
Biblioteca Universitaria	50
Alumnos	48
C. M. Hernando Colón	48
Formación PAS	48
Secretariado Recursos Audiov. Y NN. TT.	48
ETS Ingeniería	46
Fac. Turismo y Finanzas	46
Unidad Apoyo TIC	46

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	15/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==		



1) Actualización Cartera de Servicios:

- En este ciclo se han introducido dos nuevos niveles, 6 y 7, que suponen un avance muy importante con respecto al ciclo anterior. 10 unidades han alcanzado esos niveles, 7 tienen identificados todos sus grupos de interés y los ha relacionado con los servicios que se les presta reflejados en la Cartera de Servicios. Otras 3 unidades logran introducir segmentación en sus grupos de interés.
- 15 unidades tienen su Cartera de Servicios definida pero no han procedido a enlazarla con otros elementos del sistema de gestión. Valoración negativa de esta cuestión porque no se ha producido ningún avance con respecto al ciclo anterior, en un tema tan trascendental como es el desarrollo de la Cartera de Servicios.
- 13 unidades han logrado enlazar su Cartera de Servicios con los procesos que la gestionan y la representan en su mapa de procesos.
- Un bloque importante de unidades, compuesto por 33 unidades, tienen superado los niveles mínimos, consiguiendo análisis de indicadores relacionados con necesidades y expectativas.

2) Publicitación / difusión Cartera de Servicios:

- El grueso de las unidades, 31 unidades, se encuentran en el primer nivel con la Cartera de Servicios publicada convenientemente con fácil accesibilidad para el personal de la unidad y otras 19 unidades, además, la han instalado en la plataforma ICASUS.
- 12 unidades han alcanzado el nivel 5 implementado en el ciclo anterior de evaluación, consistente en desarrollar algún plan de mejora basado en análisis de indicadores relacionados con los procesos que gestionan los servicios en la cartera de servicios.


3) Medición del nivel de satisfacción de los usuarios:

- 21 unidades tienen confeccionadas sus encuestas. El mismo número en este nivel que el ciclo anterior.
- 4 unidades han realizado al menos dos veces un proceso de evaluación mediante encuestas.
- 13 unidades han madurado algo más realizando como mínimo tres veces encuestas de satisfacción.
- 20 unidades alcanzan un importante nivel publicando al menos tres informes de análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de usuarios.

4) Mantener actualizada la Carta de Compromisos:

- En este tema, la gran mayoría de las unidades se encuentran todavía en el primer nivel. Hasta 28 unidades solo tienen la Carta de Compromisos definida o ni eso y no han desarrollado nada más.
- 20 unidades han asignado indicadores de rendimiento a los compromisos adquiridos en la Carta de Compromisos, haciendo posible su medición.
- 13 unidades han medido un mínimo de tres veces los compromisos adquiridos.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	16/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==		



- 10 unidades, 1 más que en el ciclo anterior, han emitido algún Informe de análisis del comportamiento de los indicadores de la Carta de Compromisos.

5) Difusión y publicidad de la Carta de Compromisos:

- Este aspecto es novedoso en este ciclo de evaluación, y justifica en cierto modo que el grueso de las unidades, 33 unidades, no cuentan con ningún medio de difusión de la Carta de Compromisos.
- En el lado opuesto tenemos a un colectivo de 10 unidades, que tienen su Carta de Compromisos residenciada en la plataforma ICASUS o en otra.

Bloque III.- Objetivos relacionados con las estructuras organizativas

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

Unidad	Nº Puntos
CM Hernando Colón	25
Unidad de Apoyo TIC	25
Formación PAS	23,50
Centro Nacional de Aceleradores	23
Mantenimiento	23
Prevención Riesgos Laborales	23
Archivo Universitario	21,50
Editorial Universidad de Sevilla	21,50
Escuela Politécnica Superior	21.50


1) Identificación de factores de dimensionamiento:

- La inmensa mayoría de las unidades, hasta 31 de ellas, no han avanzado nada en este tema o han identificado algún factor de dimensionamiento.
- 18 unidades tienen ya un panel de indicadores de dimensionamiento que pueda ser empleado. Aquí se ha producido un interesante avance, puesto que el número de unidades en esta situación se ha incrementado en más de un 40 %. Cuestión de vital importancia para poder en un futuro instaurar un dimensionamiento objetivo en las unidades.
- 17 unidades cuentan con una ponderación decidida y comunicada a la Dirección de RR.HH.
- 5 unidades se encuentran en una posición muy avanzada y pueden servir de ejemplo al resto del colectivo, puesto que cuentan con un panel de indicadores de dimensionamiento ponderado y han presentado una plantilla de ratios entre factores de dimensionamiento y dimensión de la plantilla.

2) Análisis funcionales de los puestos de trabajo de la unidad:

- La inmensa mayoría de las unidades se encuentra en los niveles mínimos en estos temas. 35 unidades en el nivel primero y otras 24 unidades declaran haber trabajado como mínimo con el 10% de puestos de trabajo.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	17/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==		



- Tan sólo 12 unidades declaran haber realizado un análisis funcional de la totalidad de los puestos de trabajo de la unidad. Se evidencia una situación de absoluto estancamiento.

3) Realización de estudios de cargas de trabajo:

- 35 unidades en el nivel mínimo, prácticamente las mismas que en el ciclo anterior, que fueron 37 unidades en este nivel, por lo que el avance es imperceptible.
- 18 unidades han realizado al menos el estudio de cargas de trabajo del 10% de sus puestos de trabajo. El mismo número de unidades que en el ciclo anterior.
- **18 unidades han realizado una propuesta borrador de plantilla general basada en estudios de cargas de trabajo, con respecto a 16 unidades del ciclo anterior. Muy pequeño avance, pero avance en cierto modo.**

4) Reorganización de estructuras:

- 26 unidades sin ninguna propuesta de reestructuración.
- 29 unidades plantean alguna propuesta de reestructuración razonada. Las mismas que en el ciclo anterior, haciendo visible el estancamiento.
- 18 unidades plantean reestructuración de plantilla relacionada con otros elementos del sistema de gestión, como, por ejemplo, análisis funcionales de puestos de trabajo, con respecto a 13 unidades en el ciclo anterior. Un importante avance en este nivel que contrasta con el estancamiento de los niveles precedentes.

Bloque IV.- Objetivos relacionados con la gestión de las personas


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

Unidad	Nº Puntos
Formación PAS	25
Biblioteca Universitaria	21
Escuela Politécnica Superior	21
Facultad de Matemáticas	19
Secretariado Prácticas Empresas y Empleo	19
Actividades Deportivas	17
Archivo Universitario	17
C. M. Hernando Colón	17
Prevención Riesgos Laborales	17
Secretariado Recursos Audiov. Y NN.TT.	17

1) Análisis competenciales de los puestos de trabajo:

- Prácticamente la totalidad de las unidades, hasta 46 unidades, sólo tienen como máximo algún tipo de propuesta de esquema competencial.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	18/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==		



- 11 unidades cuentan con una propuesta de análisis competencial de al menos el 10 % de los puestos.
- **14 unidades declaran tener analizados competencialmente todos sus puestos de trabajo, produciéndose un importante avance con la situación de tan sólo dos años, cuando en esta situación se encontraban tan sólo 8 unidades.**

2) Evaluación de competencias:

- Prácticamente la totalidad de las unidades, hasta 59 unidades, sólo tienen como máximo una propuesta de esquema de análisis competencial.
- Otras 8 unidades tienen algún borrador de evaluación competencial de aprox. el 10% de los puestos.
- Solamente 4 unidades cuentan con algún informe de evaluación competencial.

3) Evaluaciones de desempeño:

- 54 unidades como máximo ha definido un esquema para evaluar el desempeño, manteniéndose el mismo número que en el ciclo anterior, por lo que en este aspecto el avance ha sido nulo.
- 10 unidades plantean ya objetivos concretos conforme a algún esquema previamente decidido.
- **7 unidades han realizado alguna evaluación de desempeño voluntaria interna según un esquema propio.**

4) Medición del nivel de satisfacción de las personas:

- 30 unidades sólo cuentan como máximo con una encuesta elaborada.
- 13 unidades han realizado encuestas, pero en número menor a tres ciclos.
- 11 unidades han realizado tres o más veces la encuesta, pero no han realizado ningún informe de satisfacción.
- 8 unidades han realizado más de tres encuestas y cuentan con informe de análisis.
- 9 unidades han publicado al menos tres informes de análisis de encuestas de satisfacción.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	19/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==		



ANEXO II.- 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	Formación PAS	15	10	3,75	6,25	35
2	Biblioteca Universitaria	9	12,5		5	26,5
3	CM Hernando Colón	7,2	7,5	6,25	2	22,95
4	Secretariado Recursos Aud. NNTT	12	6		1,5	19,5
5	Fac. Turismo y Finanzas	6	4			10
6	Alumnos	4,8	5			9,8
7	Unidad Apoyo TIC		3	5		8
8	Escuela Politécnica Superior			1,5	3,75	5,25
9	ETS Ingeniería Informática	3,6				3,6
10	Actividades Deportivas	2,4			1	3,4
11	Secretariado Prácticas Empresas				3	3
12	Prevención Riesgos Laborales			3		3
13	Centro Nacional de Aceleradores			2,5		2,5
14	Facultad Matemáticas				2,5	2,5
15	ETS Ingeniería		2			2
16	Mantenimiento			2		2
17	Archivo Universitario			1		1
						160

NOTA: En los casos de unidades con la misma puntuación en alguno de los bloques la prelación para su inclusión entre las ocho primeras la decide la **puntuación general del Cuestionario**.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	20/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dsco1Sg==		



ANEXO III

PARTE A: CUADRO INFORMATIVO VALORACIONES BLOQUE / ASPECTOS / NIVELES DEL CUESTIONARIO

BLOQUES	TITULO	2017	2018	2019
I	Objetivos relacionados con el perfeccionamiento del sistema de gestión	45	54	60
II	Objetivos relacionados con la atención a los usuarios	30	36	50
III	Objetivos relacionados con las estructuras organizativas	25	25	25
IV	Objetivos relacionados con la gestión de las personas	25	25	25
V	Objetivos relacionados con el sistema de supervisión del cumplimiento del ACPMCS	10	10	10
TOTAL		135	150	170

BLOQUE I		Objetivos relacionados con el perfeccionamiento del sistema de gestión		
Aspecto		2017	2018	2019
1.1		3	7	7
Nivel	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	3	3	3
	4		5	5
	5		7	7
Aspecto		2017	2018	2019
1.2		4	4	4
Nivel	1	1,5	1,5	1,5
	2	3	3	3
	3	4	4	4
Aspecto		2017	2018	2019
1.3		5	5	7
Nivel	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	3	3	3
	4	4	4	4
	5	5	5	5
	6			7
Aspecto		2017	2018	2019

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Página	21/27



1.4		4	4	4
Nivel	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	3	3	3
	4	4	4	4
Aspecto		2017	2018	2019
1.5		4	6	8
Nivel	1	1,5	1,5	1,5
	2	3	3	3
	3	4	4	4
	4		6	6
	5			8
Aspecto		2017	2018	2019
1.6		6	9	9
Nivel	1	2	2	2
	2	4	4	4
	3	6	6	6
	4		7	7
	5		9	9
Aspecto		2017	2018	2019
1.7		6	6	6
Nivel	1	2	2	2
	2	4	4	4
	3	6	6	6
Aspecto		2017	2018	2019
1.8		2	2	2
Nivel	1	0,5	0,5	0,5
	2	1	1	1
	3	2	2	2
Aspecto		2017	2018	2019
1.9		3	3	5

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	22/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==		



Nivel	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	3	3	3
	4			5
Aspecto		2017	2018	2019
1.10		4	4	4
Nivel	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	3	3	3
	4	4	4	4
Aspecto		2017	2018	2019
1.11		4	4	4
Nivel	1	1,5	1,5	1,5
	2	3	3	3
	3	4	4	4

BLOQUE II		Objetivos relacionados con la atención a los usuarios		
Aspecto		2017	2018	2019
2.1		8	12	16
Nivel	1	2	2	2
	2	5	5	5
	3	8	8	8
	4		10	10
	5		12	12
	6			14
	7			16
Aspecto		2017	2018	2019
2.2		6	8	8
Nivel	1	1,5	1,5	1,5
	2	3	3	3

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	23/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==		



	3	4,5	4,5	4,5
	4	6	6	6
	5		8	8
Aspecto		2017	2018	2019
2.3		8	8	8
Nivel	1	1	1	1
	2	3	3	3
	3	5	5	5
	4	6	6	6
	5	8	8	8
Aspecto		2017	2018	2019
2.4		8	8	8
Nivel	1	2	2	2
	2	4	4	4
	3	6	6	6
	4	8	8	8
Aspecto		2017	2018	2019
2.5		0	0	10
Nivel	1			1
	2			4
	3			8
	4			10

BLOQUE III		Objetivos relacionados con las estructuras organizativas		
Aspecto		2017	2018	2019
3.1		6	6	6
Nivel	1	1,5	1,5	1,5
	2	3	3	3
	3	4,5	4,5	4,5
	4	6	6	6

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Página	24/27



Aspecto		2017	2018	2019
3.2		6	6	6
Nivel	1	2	2	2
	2	4	4	4
	3	6	6	6
Aspecto		2017	2018	2019
3.3		6	6	6
Nivel	1	2	2	2
	2	4	4	4
	3	6	6	6
Aspecto		2017	2018	2019
3.4		7	7	7
Nivel	1	2	2	2
	2	5	5	5
	3	7	7	7

BLOQUE IV	Objetivos relacionados con la gestión de las personas			
Aspecto		2017	2018	2019
4.1		6	6	6
Nivel	1	2	2	2
	2	4	4	4
	3	6	6	6
Aspecto		2017	2018	2019
4.2		6	6	6
Nivel	1	2	2	2
	2	4	4	4
	3	6	6	6
Aspecto		2017	2018	2019
4.3		6	6	6
Nivel	1	2	2	2
	2	4	4	4

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	25/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==		



	3	6	6	6
Aspecto		2017	2018	2019
4.4		7	7	7
Nivel	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	3	3	3
	4	5	5	5
	5	7	7	7

BLOQUE V		Objetivos relacionados con el sistema de supervisión del cumplimiento del ACPMCS		
Aspecto		2017	2018	2019
5.1		10	10	10
Nivel	1	2	2	2
	2	5	5	5
	3	10	10	10

PARTE B: ACLARACIONES FORMACIÓN RANKING GENERAL (ANEXO II)

El procedimiento para extraer el cuadro final o ranking de unidades según las puntuaciones alcanzadas y que se expone en el **Anexo II** de este Informe ha sido el siguiente:

- 1) Se han seleccionado para la formación del cuadro final, **exclusivamente**, aquellas unidades que al menos en un bloque de los evaluados (descartando el bloque V) 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 que para esta edición es la siguiente:
 - Bloque I: **60 puntos**
 - Bloque II: **50 puntos**
 - Bloque III: **25 puntos**
 - Bloque IV: **25 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:
 - 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.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	26/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==		



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

	Puesto 1	Puesto 2	Puesto 3	Puesto 4	Puesto 5	Puesto 6	Puesto 7	Puesto 8
% sobre el total del bloque	25%	20%	15%	12%	10%	8%	6%	4%

Ejemplo: La unidad primera (puesto nº 1) del Bloque I obtendría el **25%** del total de puntos correspondientes a ese bloque I (60 puntos), es decir, alcanzaría **15 puntos**.

La unidad nº 4 en la prelación correspondiente al Bloque II (puesto nº 4) obtendría el **12%** del total de puntos correspondientes a ese bloque (50 puntos en esta edición), es decir, alcanzaría **6 puntos**.

La unidad nº 6 del bloque IV tendría el **8%** del total de puntos del Bloque IV (25 puntos), es decir, alcanzaría **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 **17 unidades ha conseguido estar al menos una vez entre las ocho con mayor puntuación de cada bloque**.

Código Seguro De Verificación	9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==	Fecha	29/04/2021
Firmado Por	FERNANDO CARDENAS SUTIL	Página	27/27
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/9JsYTMgS5Ns0VG7dscolSg==		

