

**INSTRUCCIÓN GENERAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE 26 DE DICIEMBRE DE 2018 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 2018 y se establecen los objetivos principales de las Unidades para los próximos ejercicios correspondientes a los años 2019 y 2020.**

Con anterioridad a esta Instrucción se han producido ya, en la misma línea y estructura, otras dos Instrucciones de la Dirección de Recursos Humanos (Instrucción de 1 de diciembre de 2016 e Instrucción de 2 de diciembre de 2017), donde se han venido definiendo contenidos y evidencias sobre los que con **carácter básico**, se deben sedimentar las actuaciones del conjunto de las unidades administrativas, a través del trabajo continuo de sus grupos de mejora, al objeto de poder sobrepasar los contenidos y requisitos asumidos en el marco del ACPMCS, y con la finalidad de poner en valor los principios de la excelencia aplicada a la gestión.

Las dos Instrucciones mencionadas anteriormente, y ésta presente también, traen causa de la primera Instrucción de la dirección de recursos humanos de 29 de septiembre de 2015, donde se sientan los pilares sobre los que se fundamenta todo el proceso de verificación de los requisitos del ACPMCS, con carácter **cíclico**, teniendo en cuenta que el ACPMCS deja abierto en su cuarto tramo (no consolidable) la posibilidad de que cada Universidad marque los objetivos anuales que dan derecho al percibo de las retribuciones vinculadas a ese cuarto tramo.

Hay que tener en cuenta, además, y de cara al futuro que la Mesa Sectorial del PAS de las Universidades de Andalucía, en sesión celebrada, en Sevilla, en la sede de la UNIA, el 6 de febrero de 2018, acordó por unanimidad de todos sus componentes, aprobar y elevar a la Mesa General de Universidades Públicas Andaluzas, para su ratificación un Acuerdo que se recoge como Anexo II, integrado en el mencionado Acuerdo, y cuyo contenido impacta o va a impactar, directa o indirectamente, sobre los ciclos de revisión de cumplimiento de los requisitos del ACPMCS y la mejora continua de los servicios, como son:

- 1.- Implantación de un **sistema de evaluación del desempeño común** para todas las Universidades, que lo contempla como un requisito mínimo imprescindible para la regulación de la carrera horizontal (apartado 3, punto 3.4, 1º párrafo del Acuerdo).
- 2.- Reconocimiento de **un quinto tramo** del ACPMCS con carácter transitorio hasta la implantación de la **carrera horizontal**.
- 3.- El percibo de los emolumentos vinculados al nuevo tramo creado puede **vincularse** a criterios y procedimientos que compongan el nuevo sistema de evaluación de desempeño y/o de la carrera horizontal (apartado 3º, punto 3.4, último párrafo del Acuerdo).
- 4.- Compromiso de establecer para el PAS un modelo de **carrera profesional horizontal**.

Esto obliga a que, de alguna manera, en las nuevas exigencias se implementen objetivos que apunten a los planteamientos cifrados arriba y que tienen que ver con el Acuerdo de la Mesa Sectorial del PAS de las Universidades de Andalucía.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	<b>Fecha</b>	11/01/2019
<b>Firmado Por</b>	Santiago Melcon Perez		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>	<b>Página</b>	1/17



Es propósito, en definitiva, de la Instrucción que ahora se dicta recabar la información sobre la consecución de los contenidos que se propugnen a lo largo del período correspondiente al **año 2018**, objetivos evaluables a fecha de **31 de diciembre de 2018** (ANEXO I), estos contenidos se refieren para ser evaluados a la actividad que los grupos de mejora han podido desplegar a lo largo de dicho año y tienen una correspondencia exacta con las preguntas y niveles de los bloques que contendrá el **Cuestionario** a realizar por las distintas unidades en el primer trimestre del año **2019**, así como definir y señalar los objetivos y avances que se han de conseguir en el campo de la excelencia aplicada durante el **bienio 2019 y 2020** y que se esbozan en el ANEXO II, evaluables a fecha de **31 de diciembre de 2019 y 31 de diciembre de 2020, respectivamente**, y que conformarán los contenidos de los **Cuestionarios** a cumplimentar por las unidades en el primer trimestre de **2020** (para los objetivos a alcanzar durante el año **2019**) y en el primer trimestre del año **2021** (para los objetivos a alcanzar durante el año **2020**), según el procedimiento y método que señalen las **Instrucciones** que se dicten en el último trimestre del **ejercicio 2019 y en el último trimestre de 2020**.

**a) EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA EXCELENCIA APLICADA A LA GESTIÓN ORDINARIA DURANTE EL CICLO 2018.**

**1.- Informe Anual**

El grado de cumplimiento de los diversos objetivos establecidos en la anterior Instrucción de 2 de diciembre de 2017, evaluables en su estado a fecha de 31 de diciembre de 2018, será acreditado por los Grupos de Mejora de las distintas unidades mediante la contestación de un **CUESTIONARIO**, que adquiere el valor de **Informe Anual** a todos los efectos, diseñado por esta Dirección y que abarca todos los conceptos sujetos a supervisión.

**2.- Cuestionario**

Este documento relaciona de forma estructurada en bloques los diversos objetivos cuya consecución se busca y que se detallan en el **ANEXO I** (la continuidad de los trabajos de los grupos de mejora, la sistematización de la comunicación interna, la actualización de la cartera de servicios, la revisión y actualización de los mapas de procesos consecuencia de reestructuraciones o nuevos servicios, la mejora del rendimiento operativo medido en indicadores de procesos, el cierre de paneles de datos para el dimensionamiento de plantillas, etc.), preguntando sobre el nivel de desarrollo que han alcanzado a lo largo del ejercicio de **2018**, lo que ayudará a medir y constatar de forma eficiente y objetiva el éxito alcanzado por cada una de las unidades en materia de excelencia aplicada a la gestión.

En esta ocasión el CUESTIONARIO deberá ser sensible y recoger aspectos que tengan que ver con:

- a) El propio desarrollo interno del CUESTIONARIO para dar respuesta a los avances constatados según las respuestas dadas al CUESTIONARIO del año 2017, cumplimentado por las unidades en el primer trimestre de 2018, y cuyos avances se han recogido en el **Informe Anual de la Dirección de Recursos Humanos sobre el Desarrollo y Cumplimiento de los Contenidos del ACPMCS en las Unidades de Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla para el año 2017**.

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez	Página	2/17
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>		



- b) Los planteamientos relacionados con los objetivos que se marcaron en el ANEXO II de la Instrucción de la dirección de recursos humanos de 2 de diciembre de 2017.
- c) Aspectos relacionados con el contenido del Acuerdo de la Mesa Sectorial del PAS de las Universidades Andaluzas y que se han especificado "ad supra". Aunque estos contenidos y dado el retraso en el desarrollo del Acuerdo serán más bien materia a integrar en los Cuestionarios a cumplimentar en el primer trimestre de 2020, referidos a objetivos desplegados para 2019, y en el Cuestionario a cumplimentar en el primer trimestre de 2021, referidos a objetivos desplegados para 2020.

### **3.- Metodología**

Este **CUESTIONARIO** versará sobre actuaciones y parámetros de carácter objetivo y evidenciables, deberá ser contestado por las diversas unidades constituidas que tendrán a su disposición una aplicación informática a la que podrán acceder en la siguiente dirección web:

<https://recursoshumanos.us.es/intranet/index.php?page=acpmcs>

### **4.- Plazo.**

El CUESTIONARIO estará disponible para su cumplimentación por las unidades en el mes de enero del próximo año **2019** y el plazo para contestarlo estará vigente hasta el **día 31 de marzo de 2019**, refiriéndose las evidencias y circunstancias acreditables a fecha de **31 de diciembre de 2018**.

### **5.- Efectos.**

La evaluación resultante de la información captada mediante la cumplimentación de los cuestionarios no afectará a las percepciones que correspondan durante el **año 2019** por aplicación del complemento previsto por el ACPMCS, aunque la Dirección de Recursos Humanos potenciará, en su día, un sistema de reconocimientos de actuaciones más destacadas en materia de Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria, así como la vinculación correlativa entre el esfuerzo para la consecución de objetivos y el dimensionamiento de puestos.

## **b) CONSIDERACIONES GENERALES.**

### **1.- Asesoramiento.**

Las unidades contarán en todo momento con la colaboración y ayuda de la Dirección de Recursos Humanos a nivel técnico y para ello se cuenta con una plataforma informática que contiene el Plan de Asesoramiento para mantener una línea directa de comunicación con las unidades.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	<b>Fecha</b>	11/01/2019
<b>Firmado Por</b>	Santiago Melcon Perez	<b>Página</b>	3/17
<b>Url De Verificación</b>	https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==		



## **2. Formación.**

La Subdirección de Planificación a través del servicio FORPAS tratará de implementar un programa formativo adecuado, eficaz y simple orientado a dar respuestas a las necesidades formativas que con respecto a los temas aquí planteados puedan demandar las distintas unidades.

### **c) APLICACIÓN SUBSIDIARIA.**

La *Sistemática para la Supervisión y Seguimiento del avance en gestión excelente de las unidades administrativas de la Universidad de Sevilla* será de aplicación subsidiaria sobre cualquier aspecto no contemplado en esta Instrucción general.


En Sevilla, a 26 de diciembre de 2018

EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS,



Fdo.: Santiago Melcón Pérez

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez	Página	4/17
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>		



## ANEXO I

### Definición de objetivos en materia de Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria para el ejercicio 2018

Se formulan como objetivos a alcanzar por las diversas unidades durante el ejercicio 2018 los siguientes:

#### 1. Objetivos relacionados con el perfeccionamiento del sistema de gestión.

##### 1.1.- Mantener, con revisión fundamentada en su caso, el Mapa de Procesos de la Unidad.

- Nivel 1: La unidad tiene una síntesis gráfica donde aparecen los procesos que gestiona
- Nivel 2: El Mapa de Procesos distingue entre los procesos de planificación (donde es normal contemplar los dedicados a la implantación de mejoras), si los hay, los procesos operativos encargados de la prestación de los servicios encomendados a la Unidad y los procesos de apoyo o de soporte (normalmente se refieren a la gestión de personas, de infraestructuras, de gestión económicas, etc.)
- Nivel 3: El Mapa de Procesos identifica los PROCESOS CLAVE o fundamentales (normalmente van a coincidir con los procesos operativos, con todos o con algunos) **justificando por qué son claves**
- Nivel 4: La unidad además de justificar la elección de procesos clave, cuenta también con un catálogo de factores de identificación de procesos clave (impacto satisfacción del cliente / trascendencia del error / dificultad técnica / impacto en la estrategia global / necesidad de innovación / necesidad de acondicionamiento tecnológico / consumo carga de trabajo / rotación cuantitativa de recursos humanos / rotación normativa / coste económico de su funcionamiento / impacto en el dimensionamiento general / otros)
- Nivel 5: Se cuenta con una tabla ponderada de los procesos clave en relación con los factores que han servido para identificarlos

##### 1.2.- Publicitar y publicar de forma adecuada el Mapa de Procesos de la Unidad.

- Nivel 1: El Mapa de Procesos de la unidad está disponible en medios accesibles para los usuarios y de fácil acceso para las personas de la unidad (página web, plataformas de participación, foros sociales, etc.)
- Nivel 2: El Mapa de Procesos se encuentra residenciado en la base documental correspondiente al Grupo de Mejora en la plataforma ICASUS.
- Nivel 3: Existen algunas actividades de despliegue explícito para dar a conocer el mapa de Procesos a todos los grupos interesados en la gestión de la unidad, principalmente los usuarios): incluido en planes de mejora, plataformas o redes sociales, cartelería interna o externa, publicaciones de índole administrativa, cabecera de dípticos de información general, etc.

##### 1.3.- Mantener, con revisión fundamentada en su caso, la base documental de un Sistema de Gestión de Procesos.

- Nivel 1: Se cuenta con un inventario (listado) cerrado con todos los procesos de la unidad (que además aparecen en el mapa de procesos).

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>	Página	5/17



## ANEXO I

- Nivel 2: Los procesos clave cuentan con FICHA DE PROCESOS donde se recoge la información esencial sobre el proceso: nombre, código, responsable o propietario, indicadores, usuarios, etc.
- Nivel 3: Los procesos clave además de la Ficha de proceso cuentan con un DIAGRAMA DE FLUJO clarificador de las distintas actividades que se realizan en él, así como su secuencia.
- Nivel 4: Los procesos claves, además de la Ficha de Procesos y del Diagrama de Flujo cuentan también con un señalamiento explícito de cuáles son las tareas **críticas o vitales** que servirán de base para los distintos análisis que procedan sobre el proceso: cargas de trabajo, análisis funcionales, designación de competencias, etc.
- Nivel 5: La unidad cuenta con Fichas de Procesos, Diagramas de flujo y señalamiento de **tareas críticas** no sólo de los procesos clave sino de la **totalidad** de los procesos o procedimientos que estén señalados en su mapa de procesos.

### 1.4.- Informatización del Sistema de gestión de procesos.

- Nivel 1: Alguna parte de la documentación que comprende el sistema de gestión de procesos reside en un soporte informático (base de datos, visión, Excel, etc.).
- Nivel 2: La totalidad de la documentación del sistema de gestión de procesos se ha implementado en formato informático haciendo gestionable toda la base documental del Sistema de Gestión de Procesos (formularios de bases de datos, diagramas con visión, tablas Excel, etc.)
- Nivel 3: Se ha residenciado toda la base documental del **Sistema de Gestión de Procesos** en medios o plataformas informáticos accesibles a todos los miembros del Grupo de Mejora de la unidad.
- Nivel 4: Se ha residenciado toda la base documental del **Sistema de Gestión de Procesos** en los apartados documentales correspondientes al Grupo de Mejora en la plataforma ICASUS.

### 1.5.- Mantenimiento y revisión, en su caso, de los Procesos Clave de la unidad.

- Nivel 1: Identificación de, al menos, el 50% de los indicadores encargados de controlar el rendimiento de los procesos clave.
- Nivel 2: Identificación completa de todos los **indicadores** que controlan la gestión de los procesos clave.
- Nivel 3: Se mantienen actualizadas las **fichas de cada indicador** asociados a los procesos clave con los elementos fundamentales de contenido: definición del indicador, fórmula matemática de medición, responsable de su medición, proceso al que se asocia, ciclo de medición, etc.
- Nivel 4: Existe alguna revisión de la formulación de algún indicador de proceso clave fruto del análisis de su rendimiento o justificación de por qué no procede

### 1.6.- Implantación y despliegue de mediciones.

- Nivel 1: Se han identificado y existen algunas mediciones de los indicadores asociados a los procesos clave.
- Nivel 2: Se han identificado y existen algunas mediciones de todos los indicadores asociados a los procesos contenidos en el mapa de procesos de la unidad (no sólo de los procesos clave).
- Nivel 3: La unidad ya cuenta con al menos un ciclo de medición completo de todos los indicadores de su sistema de gestión.

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>	Página	6/17



## ANEXO I

- o Nivel 4: La unidad cuenta ya con tres ciclos de medición de todos los indicadores asociados a sus procesos clave.
- o Nivel 5: La unidad cuenta con histogramas de mediciones de todos los procesos clave con más de tres ciclos de medición.

### 1.7.- Mantenimiento y desarrollo de los ciclos de medición.

- o Nivel 1: La unidad cuenta ya con más de un ciclo de medición completo de todos los indicadores del sistema de gestión.
- o Nivel 2: La unidad cuenta ya con más de tres ciclos de medición de los indicadores asociados a los procesos clave.
- o Nivel 3: La unidad cuenta ya con más de tres ciclos de medición de la totalidad de los indicadores de su sistema de gestión.

### 1.8.- Desarrollo de herramientas de control de las mediciones como por ejemplo, histogramas y otras.

- o Nivel 1: Se dispone de gráficos de medición de todos los indicadores clave.
- o Nivel 2: Se dispone de gráficos de medición de todos los indicadores clave desde hace al menos tres años.
- o Nivel 3: Se dispone de gráficos de medición de todos los indicadores del sistema de gestión (no sólo los asociados a procesos clave) desde hace al menos tres años.


### 1.9.- Implantación de la gestión orientada a resultados conforme a los ciclos de medición.

- o Nivel 1: Se han identificado objetivos para algunas mediciones controladas en los distintos ciclos de medición.
- o Nivel 2: Todos los gráficos de medición que controlan procesos clave cuentan ya con objetivos desde hace al menos dos años.
- o Nivel 3: Los últimos tres ciclos de medición de los procesos clave han contado con objetivos señalados para cada indicador medido.

### 1.10.- Estandarización y comparación de resultados.

- o Nivel 1: Con base en el análisis de resultados de los ciclos de medición la unidad ha señalado algún estándar para algún indicador clave.
- o Nivel 2: Al menos el 50% de los indicadores clave cuentan con "estándares" de funcionamiento.
- o Nivel 3: Todos los indicadores de mediciones de procesos clave cuentan con un "estándar" o promedio ideal de funcionamiento.
- o Nivel 4: La unidad ha seleccionado cómo compararse en referencia a algún estándar asociado a un proceso clave. Esta comparativa puede realizarse conforme un promedio de resultados de unidades similares o con referencia a otras unidades u organizaciones más avanzadas.

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>	Página	7/17



## ANEXO I

### 1.11.- Control informatizado de las mediciones.

- o Nivel 1: La unidad tiene sus mediciones controladas en elementos informáticos (bases de datos, tablas Excel, etc.)
- o Nivel 2: Las mediciones de los indicadores de los procesos clave (todos) se controlan en la plataforma ICASUS o en plataformas propias que permitan el trasvase de información con la misma.
- o Nivel 3: Todas las mediciones de todos los indicadores de los procesos clave están controladas en la plataforma ICASUS o en plataformas propias que permitan el trasvase de información con la misma, y, además, la unidad dispone de algún método automatizado para hacer llegar los resultados de las distintas mediciones a los colectivos de usuarios y a su propio personal.

## 2. Objetivos relacionados con la atención a los usuarios.

### 2.1.- Mantener actualizada la Cartera de Servicios de la unidad.

- o Nivel 1: La unidad ha definido su cartera de servicios.
- o Nivel 2: La cartera de servicios definida se ve representada en el mapa de procesos con la identificación de los procesos que la gestionan.
- o Nivel 3: La cartera de servicios definida se ve representada en el mapa de procesos con la identificación de los procesos que la gestionan y éstos cuentan con indicadores relacionados con expectativas de los usuarios con respecto a la prestación de los servicios identificados en la cartera de servicios.
- o Nivel 4: Existe algún análisis del comportamiento de los indicadores que se han relacionado con necesidades y expectativas de los usuarios
- o Nivel 5: Se han implantado en los últimos tres años algunas mejoras para optimizar el rendimiento de los indicadores relacionados con necesidades y expectativas de los usuarios

### 2.2.- Publicitación y difusión de la Cartera de Servicios de la unidad.

- o Nivel 1: La cartera de servicios de la unidad se encuentra publicada convenientemente en medios o plataformas informáticas accesibles a los usuarios y de fácil consulta para las personas de la unidad.
- o Nivel 2: La cartera de servicios se ha residenciado en el apartado documental correspondiente a la unidad y al Grupo de Mejora en la plataforma ICASUS.
- o Nivel 3: La unidad ha emitido al menos dos veces un Informe anual de análisis del comportamiento relacionados con los procesos que gestionan los servicios reflejados en la cartera de servicios.
- o Nivel 4: La unidad ha emitido tres veces o más un Informe anual de análisis del comportamiento de los indicadores relacionados con los procesos que gestionan los servicios reflejados en la cartera de servicios.
- o Nivel 5: Se he implantado algún plan de mejora basado en el análisis de los indicadores relacionados con los procesos que gestionan los servicios reflejados en la cartera de servicios.

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>	Página	8/17





## ANEXO I

### 2.3.- Medición del Nivel de Satisfacción de usuarios.

- o Nivel 1: La unidad ha confeccionado una encuesta de satisfacción dirigida a los usuarios clave de sus procesos clave incluidos en la cartera de servicios.
- o Nivel 2: La unidad ha realizado al menos dos veces un proceso de encuestación con la encuesta de satisfacción de usuarios.
- o Nivel 3: La unidad ha realizado tres veces o más la encuesta de satisfacción de los usuarios.
- o Nivel 4: La unidad después de realizar más de tres veces la encuesta de satisfacción de los usuarios cuenta con un Informe de análisis de los resultados de las encuestas.
- o Nivel 5: La unidad ha publicado al menos tres informes de análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de usuarios.

### 2.4.- Mantener actualizada la Carta de Compromisos.

- o Nivel 1: La unidad ha definido su carta de compromisos.
- o Nivel 2: Los compromisos adquiridos y comprometidos en la carta de compromisos de la unidad tienen asignados indicadores de rendimiento para su medición y se han medido al menos una vez.
- o Nivel 3: Los compromisos adquiridos en la carta de compromisos se han medido tres veces o más.
- o Nivel 4: La unidad ha emitido algún Informe de análisis del comportamiento de los indicadores de la carta de compromisos.

## 3. Objetivos relacionados con las estructuras organizativas.

### 3.1.- Identificación de los Factores de Dimensionamiento.

- o Nivel 1: La unidad ha identificado, al menos, dos factores de dimensionamiento.
- o Nivel 2: La unidad ha identificado un panel de cinco indicadores-datos como factores de dimensionamiento susceptibles de poder ser empleados para calibrar y dimensionar la plantilla.
- o Nivel 3: Los factores de dimensionamiento cuentan con una ponderación decidida en la unidad y comunicada a la Dirección de Recursos Humanos.
- o Nivel 4: La unidad una vez decidido su panel ponderado de factores de dimensionamiento (indicadores-dato) ha presentado una plantilla de ratios entre factores de dimensionamiento y dimensión de la plantilla.

### 3.2.- Realización de los Análisis Funcionales de los puestos de trabajo de la unidad.

- o Nivel 1: La unidad realiza una propuesta de puestos de trabajo que considera “estandarizados” en su estructura, es decir, con importantes diferencias funcionales y de jerarquía entre ellos.
- o Nivel 2: La unidad ha realizado como mínimo el análisis funcional del 10% de los puestos de trabajo identificados como “estandarizados” con cualquier metodología que considere oportuna.

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>	Página	9/17



## ANEXO I

- Nivel 3: La unidad presenta a la Dirección de Recursos Humanos el análisis funcional de la totalidad de los puestos de trabajo considerados “estándar” con cualquier metodología que considere oportuna.

### 3.3.- Realización de estudios de cargas de trabajo:

- Nivel 1: La unidad realiza el estudio de carga de trabajo de algún puesto de trabajo (plaza) como modelo a aplicar en otros casos.
- Nivel 2: La unidad ha realizado al menos el estudio de cargas de trabajo de al menos el 10% de las plazas de plantilla cumplimentando las hojas de MIDE, con la propuesta INDI (o con cualquier otra herramienta informática similar o sustitutiva que se adapte).
- Nivel 3: La unidad realiza una propuesta borrador de plantilla general basada en estudios de cargas de trabajo.

### 3.4.- Reorganización de estructuras.

- Nivel 1: La unidad no ha planteado ninguna propuesta de reorganización de estructuras orientada a la mejora de la prestación de los servicios o a la introducción de eficiencia en los procesos que se ejecutan.
- Nivel 2: La unidad plantea una propuesta razonada de revisión de estructuras basada en estudios de cargas de trabajo.
- Nivel 3: La unidad plantea una propuesta razonada de revisión de estructuras que contemple estudios de cargas de trabajo en relación con otros elementos de gestión como cartera de servicios, carta de compromisos, análisis funcionales de puestos de trabajo, nuevos servicios futuros, introducción de tecnología novedosa, empleo de la administración electrónica, etc.

## 4. Objetivos relacionados con la gestión de las personas.


### 4.1.- Análisis Competenciales de los puestos de trabajo.

- Nivel 1: Realizar una propuesta de esquema competencial (tipos de competencias, niveles, etc.) que se entienda como ideal para los puestos de trabajo de la unidad.
- Nivel 2: Proponer un análisis competencial de al menos el 10% de los puestos de trabajo entendidos como estándar de la unidad.
- Nivel 3: Propuesta borrador de análisis competencial de la totalidad de los puestos estandarizados de la unidad.

### 4.2.- Evaluación de competencias.

- Nivel 1: Proponer un esquema de análisis de competencias de los puestos de trabajo de la unidad.
- Nivel 2: Realizar alguna prueba borrador de evaluación competencial de al menos el 10% de los puestos de trabajo estándar de la unidad.
- Nivel 3: Informe de conclusiones de evaluación competencial.

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez	Página	10/17
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>		



## ANEXO I

### 4.3.- Evaluaciones de desempeño.

- o Nivel 1: Proponer un esquema de evaluación de desempeño que contenga tipos de objetivos como objetivos colectivos, de equipos de trabajo, o individuales.
- o Nivel 2: Plantear objetivos concretos de rendimiento según el esquema planteado.
- o Nivel 3: Haber realizado alguna evaluación de desempeño voluntaria e interna conforme al esquema propio planteado y según los objetivos concretos marcados.

### 4.3.- Medición del Nivel de Satisfacción de las personas de la unidad.

- o Nivel 1: La unidad ha confeccionado una encuesta de satisfacción dirigida a las personas de la unidad.
- o Nivel 2: La unidad ha realizado al menos dos veces un proceso de encuestación con la encuesta de satisfacción de personas.
- o Nivel 3: La unidad ha realizado tres veces o más la encuesta de satisfacción de personas.
- o Nivel 4: La unidad después de realizar más de tres veces la encuesta de satisfacción de personas cuenta con un Informe de análisis de los resultados de las encuestas.
- o Nivel 5: La unidad ha publicado al menos tres informes de análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de personas.

### 5. Objetivos relacionados con el Sistema de Supervisión del cumplimiento del ACPMCS.

- o Nivel 1: No cumplimenta el **Cuestionario** de comprobación de niveles de cumplimiento de los tramos definidos en el ACPMCS.
- o Nivel 2: Cumplimentación del **Cuestionario** de comprobación de niveles de cumplimiento de los tramos definidos en el ACPMCS.
- o Nivel 3: Se remite a la Dirección de Recursos Humanos Informe con una propuesta de objetivos estructurados conforme esta Instrucción para los próximos ciclos de evaluación.

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>	Página	11/17



## ANEXO II

### Definición de objetivos en materia de Excelencia Aplicada a la Gestión Ordinaria para el bienio 2019 y 2020

Se relatan a continuación las líneas de objetivos a alcanzar por las diversas unidades en los próximos ciclos de evaluación correspondientes a los ciclos anuales de 2019 y de 2020.

#### 1. Objetivos relacionados con el perfeccionamiento del sistema de gestión.

- 1) **Mapa de Gestión por Procesos** completo de la unidad conteniendo los siguientes elementos:
  - Todos los procesos relevantes y significativos que intervienen en la prestación de los distintos servicios
  - Catalogación de los distintos procesos según el “papel” que cumplen en el bloque de gestión: procesos de planificación, procesos operativos y procesos de apoyo
  - Selección de aquellos procesos que se consideran **CLAVES**.
- 2) Selección de un **Catálogo de Factores** que sirvan de base para identificar y seleccionar qué procesos deben ser considerados clave.
- 3) **Tabla Ponderada** de los procesos clave en relación a los factores identificados para su selección. Conocer qué procesos son más importantes dentro del conjunto de procesos clave.
- 4) Mapa de procesos debidamente publicitado y difundido en plataformas informáticas u otros medios que permitan la accesibilidad al mismo, tanto por las personas de la unidad como por los usuarios externos.
- 5) Mapa de procesos residenciado en la plataforma de ICASUS o en la que la sustituya.
- 6) Catálogo de actividades y herramientas mediante las cuales la unidad difunde su Mapa de procesos para conocimiento de los grupos de interés, principalmente los usuarios (planes de mejora, plataformas, redes sociales, medios de información, cartelería, etc.).
- 7) Documentación completa del **Sistema de Gestión de la unidad** que debe contener como mínimo los siguientes elementos:
  - Fichas descriptivas de procesos, de todos los procesos, con toda la información relevante sobre el funcionamiento de dichos procesos: servicios que presta, grupos de interés, indicadores, propietario, responsables de mediciones, etc.
  - Diagramas de flujo o flujogramas de todos los procesos con señalamiento de las fases de gestión críticas o tareas críticas.

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>	Página	12/17



## ANEXO II

- 8) Garantizar la accesibilidad de todo el sistema de gestión de la unidad ubicando la documentación en plataformas disponibles para las personas y para los grupos de interés propios.
- 9) Ubicación de toda la documentación del sistema de gestión de la unidad en la plataforma ICASUS o en la que lo sustituya.
- 10) Completar la documentación del **sistema de medición** que debe contemplar como mínimo con los siguientes elementos:
  - Panel completo de los indicadores del sistema de gestión debidamente codificados.
  - Asociación de todos los indicadores a los procesos de gestión.
  - Ficha completa de cada indicador con la información relevante sobre el mismo (ciclo de medición, fórmula, responsables de las mediciones, ciclos de medición, bases de extracción de información para indicadores que sean compuestos, datawarehouse (datos del sistema) que se empleen, etc.
- 11) **Informatización** completa de todo el sistema de mediciones de la unidad, ubicando las mediciones en plataforma accesible para los usuarios y personas de la unidad.
- 12) Creación de histogramas para el seguimiento de las mediciones y ciclos de mediciones para todos los indicadores del sistema de mediciones.
- 13) Tener cubiertas, al menos, tres mediciones de cada indicador del sistema identificado.
- 14) Contar en el año 2020 con tres ciclos de medición completos de todos los indicadores (4 mediciones).
- 15) Haber completado un panel de **objetivos** relacionado con al menos el 50% de los indicadores que se están midiendo (año 2019).
- 16) Haber completado un panel de **objetivos** relacionado con el 100% de los indicadores que se están midiendo (año 2020).
- 17) Realización de un **informe anual de gestión** analizando al menos el comportamiento del 50% de los indicadores relacionados con los objetivos marcados (**Informe de resultados**) para el año 2019.
- 18) Realización de un **informe anual de gestión** analizando al menos el comportamiento del 100% de los indicadores relacionados con los objetivos marcados (**Informe de resultados**) para el año 2020.
- 19) Realizar un **panel de estandarización** (valores estándar) tras el análisis de resultados de las tres últimas mediciones para el 50% de los indicadores que se miden (año 2019)

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>	Página	13/17




## ANEXO II

- 20) Realizar un **panel de estandarización** (valores estándar) tras el análisis de resultados de las tres últimas mediciones para el 100% de los indicadores que se miden (año 2020).
- 21) **Identificar comparativas internas** de los distintos indicadores que se vienen midiendo para el 50% de dichos indicadores (año 2019).
- 22) Identificar **comparativas internas** de los distintos indicadores que se vienen midiendo para el 100% de dichos indicadores (año 2020).
- 23) Identificar **comparativas externas** para, al menos, dos indicadores relevantes de todo el sistema de mediciones (año 2020).
- 24) Confección de un **plan de mejora** que contemple las propuestas para la mejora de, al menos, el 50% de los resultados que se están obteniendo (año 2019).
- 25) Confección de un **plan de mejora** que contemple las propuestas para la mejora de, al menos, el 100% de los resultados que se están obteniendo (año 2020).

### 2. Objetivos relacionados con la atención a los usuarios.

- 1) Panel completo identificando **grupos de interesados** relacionados con todos y cada uno de los servicios que preste la unidad.
- 2) **Cartera de servicios** completa de la unidad que deberá contener, como mínimo, la siguiente información:
  - Identificación de los servicios que prestan relacionados con los procesos del mapa de procesos con los que se vinculan.
  - Asociación de cada servicio prestado con el grupo o grupos de interesados con los que se relacionan, ya sean internos o externos.
  - Selección de aquellos indicadores (al menos uno por servicio) con los que se mide la prestación que se consideren más relevante o fundamental.
- 3) Cartera de servicios debidamente publicitada y publicada en medios o plataformas informáticas accesibles a los usuarios y a las personas de la unidad.
- 4) Cartera de servicios residenciada en la plataforma ICASUS o en la que la sustituya.
- 5) **Informe anual** de análisis de la prestación de los distintos servicios en relación a los indicadores que miden las prestaciones (puede incluir indicadores subjetivos o de opinión).
- 6) Implantación de un **sistema de recogida de sugerencias** acerca de la prestación de los servicios, tanto para el personal como para los usuarios externos (año 2020).

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>	Página	14/17




## ANEXO II

- 7) Elaboración de un **panel de sugerencias** relacionadas con los distintos servicios (año 2020).
- 8) Panel de identificación de las **expectativas** relacionadas con la prestación de los distintos servicios provenientes de los usuarios y grupos interesados, tanto internos como externos (año 2020).
- 9) Elaboración de una **encuesta de satisfacción** que contemple referencias de, al menos, el 50% de los servicios que se prestan destinada a usuarios externos (año 2019).
- 10) Elaboración de una **encuesta de satisfacción** que contemple referencias del 100% de los servicios que se prestan destinada a usuarios externos (año 2020).
- 11) **Informe anual de análisis de satisfacción** basado en los resultados de la encuesta de satisfacción de usuarios (año 2020).
- 12) Elaboración de la **Carta de compromisos** de la unidad que debe contemplar como mínimo los siguientes elementos:
  - o Servicio que se presta.
  - o Grupo interesado.
  - o Indicador de rendimiento del proceso que controla la prestación del servicio (el más importante como mínimo).
  - o Indicador de **compromiso** relacionado con el anterior que contemple el **criterio de calidad** que se contrae con el usuario.
- 13) **Carta de compromisos** debidamente publicitada y publicada en medios o plataformas informáticas accesibles a los usuarios y a las personas de la unidad.
- 14) **Carta de compromisos** residenciada en la plataforma ICASUS o en la que la sustituya.
- 15) **Informe anual de resultados** sobre niveles de cumplimiento de la **Carta de compromisos** de la unidad (año 2020).
- 16) **Plan de mejora específico** de la prestación de los servicios y de mejora de los compromisos contraídos en la **Carta de compromisos**.

### 3. Objetivos relacionados con las estructuras organizativas y la participación.

- 1) **Informe anual completo** de la actividad (basado en los datos de la **plataforma informática de gestión de reuniones**) del grupo de mejora de la unidad que deba contemplar como mínimo los siguientes datos:
  - o % de participación en las convocatorias del grupo de mejora.
  - o Resumen de acuerdos relevantes
  - o Resumen de sugerencias más relevantes propuestas con análisis de la conveniencia o no de su implantación.

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>	Página	15/17




## ANEXO II

- Nº de convocatorias realizadas.
  - Estimación general y personalizada de las horas de dedicación a las convocatorias del grupo de mejora.
  - Señalamiento de actos relevantes de participación: ausencias prolongadas, convocatorias anuladas por no presencia de convocados, etc.
- 2) Identificación y propuesta de los **factores de dimensionamiento** de la unidad.
  - 3) **Panel de ponderación de los factores de dimensionamiento** una vez analizados los comportamientos de los indicadores de rendimiento y otros (año 2020).
  - 4) Elaboración y propuesta de la **plantilla estándar** relacionando ratios de rendimiento con los factores de dimensionamiento seleccionados (año 2020).
  - 5) Identificación y propuesta del **catálogo de puestos de trabajo estándar** de la unidad
  - 6) **Análisis funcional** de, al menos, el 50% de los puestos identificados como estándar de la unidad (año 2019).
  - 7) **Análisis funcional** del 100% de los puestos identificados como estándar de la unidad (año 2020).
  - 8) Propuesta de **organigrama** de la unidad o confirmación del actual basado en los análisis de puestos de trabajo, en el rendimiento medido, en el comportamiento de la **cartera de servicios** y de la **carta de compromisos**, o en cualquier otro elemento que se considere oportuno (introducción de nuevas tecnologías, nuevas formas de prestación de los servicios, innovación, etc.) (año 2020).
  - 9) Propuesta de una metodología para el **análisis de cargas de trabajo** de conformidad con las directrices que marque la dirección de recursos humanos.
  - 10) **Análisis de cargas de trabajo** de, al menos, el 50% de las plazas que componen el organigrama de la unidad (año 2020).

#### 4. Objetivos relacionados con la gestión de las personas.

- 1) **Análisis competencial** de los puestos de trabajo estándar, al menos, el 50% de ellos conforme a las directrices que emanen de la dirección de recursos humanos (2019).
- 2) **Análisis competencial** de los puestos de trabajo estándar, del 100% de ellos, conforme a las directrices que emanen de la dirección de recursos humanos (2020).
- 3) Participación en las **evaluaciones de competencias** que se propongan por parte de la Dirección de Recursos Humanos.
- 4) Realizar el **Informe de evaluación de competencias** de las evaluaciones que se realicen de conformidad con las directrices que proponga la dirección de recursos humanos.
- 5) Panel de objetivos para la **evaluación de desempeño** conforme a las directrices que señale la dirección de recursos humanos y de conformidad con las disposiciones que

Código Seguro De Verificación	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	Fecha	11/01/2019
Firmado Por	Santiago Melcon Perez		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>	Página	16/17





## ANEXO II

emanen del desarrollo del acuerdo sobre un **sistema de evaluación del desempeño común** de las universidades andaluzas (apartado 3, punto 3.4, 1º párrafo del Acuerdo).

- 6) Elaboración de una **encuesta de satisfacción de las personas** de la unidad.
- 7) **Informe de análisis** de la **encuesta de satisfacción de las personas** de la unidad (2020).

<b>Código Seguro De Verificación</b>	Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==	<b>Fecha</b>	11/01/2019
<b>Firmado Por</b>	Santiago Melcon Perez		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==">https://pfirma.us.es/verifirma/code/Q60Ht/DsInSJ400V222PbQ==</a>	<b>Página</b>	17/17

