

**ANALIZ@**

**EI IMPACTO DE UN CUADRO  
DE MANDOS INTEGRAL EN LA  
GESTIÓN DE RRHH DE LA  
DIPUTACIÓN DE SEVILLA**



Lo que no se define, no se puede medir  
Lo que no se mide, no se puede mejorar  
Lo que no se mejora, se degrada siempre.  
(William Thomson Kelvin)

# ÍNDICE

DIPUTACIÓN DE SEVILLA - Breve Reseña.....	4
EL CUADRO DE MANDOS INTEGRAL.....	7
Breve Introducción.....	7
El Cuadro de Mandos Integral en la Administración Pública.....	8
Indicadores.....	9
El CMI como herramienta clave en la toma de decisiones.....	9
Funcionalidades: La trilogía planificación estratégica, Optimización de los procesos y gestión del conocimiento.....	10
ANALIZ@: IMPACTO PRÁCTICO DEL CMI EN EL SERVICIO DE PERSONAL DE UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL PROVINCIAL.....	12
Planificación estratégica.....	13
Gestión del conocimiento.....	17
1. Informes.....	17
2. Análisis multi-dimensional.....	18
Mejora de los procesos.....	19
1. Automatización de procesos.....	19
2. Detección y mejora de procesos internos.....	20
CONCLUSIONES.....	31

# **DIPUTACIÓN DE SEVILLA - Breve Reseña**

La **Diputación Provincial de Sevilla** es una Administración Pública, de carácter local, que presta servicios directos a la ciudadanía y presta apoyo técnico, económico y tecnológico a los Ayuntamientos de los 106 municipios de la provincia de Sevilla. Además, coordina algunos servicios municipales y organiza servicios de carácter supramunicipal, teniendo su sede central en la Avenida Menéndez y Pelayo, número 32 de Sevilla.

El actual Presidente de la Corporación es Fernando Rodríguez Villalobos, desde que fue investido en septiembre de 2004, habiendo sido reelegido, el 15 de julio de 2021, por cuarta vez consecutiva.

La Diputación de Sevilla cuenta en su estructura organizativa con **cuatro Ejes Estratégicos** y **ocho Áreas Funcionales**, determinándose las competencias y prestación de servicios de conformidad con los criterios de racionalidad organizativa, resultando asimismo, preceptiva la adscripción de los Organismos Autónomos y Sociedades Mercantiles a determinadas Áreas Funcionales de la Diputación (Organismo Casa de la Provincia, Organismo Provincial de Asistencia Económica y Fiscal, Sevilla Activa, S.A.U., Sociedad Provincial de Informática y Prodetur, S.A.U.):

Área de Presidencia

I. Eje Estratégico de Desarrollo Local:

- Área de Cohesión Social e Igualdad.
- Área de Cultura y Ciudadanía.

II. Eje Estratégico de Desarrollo Económico:

- Área de Hacienda.
- Área de Concertación.

III. Eje Estratégico de Desarrollo Sostenible:

- Área de Cohesión Territorial.
- Área de Servicios Públicos Supramunicipales.

IV: Eje Estratégico de Administración General:

- Área de Empleado Público.

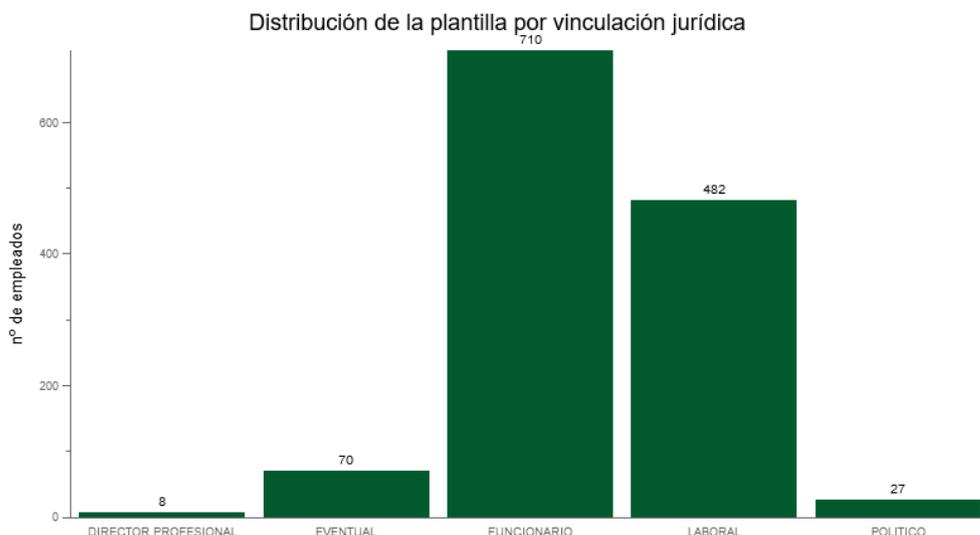
Es en este Área donde se encuentra adscrito el Servicio de Personal, que cuenta como funciones principales las siguientes:

1. Gestión del **Personal Funcionario, Laboral, Eventual y Directivo**.
2. Desarrollo de los **Procesos de Selección e incorporación** de nuevo personal empleado público a través de las correspondientes convocatorias y ofertas de empleo público.
3. Gestión de **Nóminas y Seguros Sociales**.
4. Desarrollo de la **Unidad de Inspección General de Servicios**.
5. Diseño, desarrollo y ejecución del **Plan de Formación**.
6. Gestión del sistema de **Control de Presencia** en los distintos Centros de la Corporación.
7. Avance en el desarrollo de **Políticas de Igualdad** a través del **Plan de Igualdad de Empresa** de la Diputación de Sevilla.
8. Establecimiento de una política de **Responsabilidad Social Corporativa** en materia de Recursos Humanos.
9. Continuidad en el avance de la integración de las **Nuevas Tecnologías** para la gestión de los Recursos Humanos.

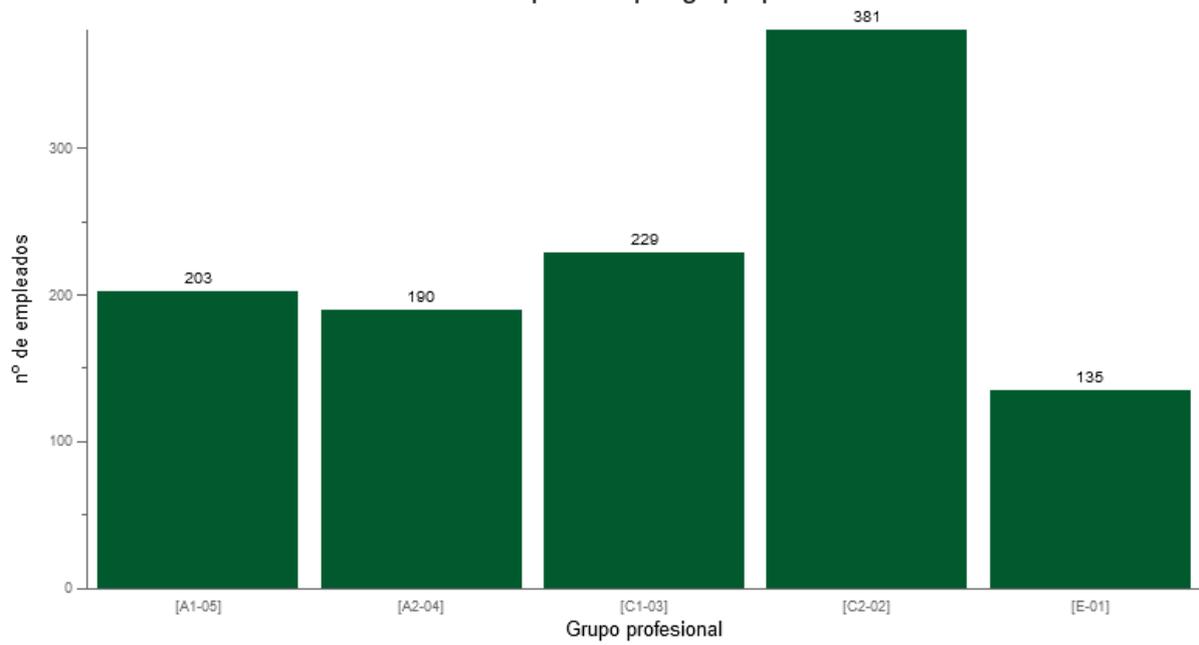
### Información general sobre la plantilla distribuida por Áreas Funcionales.-

A continuación se reflejan algunos **datos gráficos** relativos al **conjunto** de la **plantilla** que conforma la Diputación de Sevilla desagregados por sexo, que asciende a un total de 1387 empleados y empleadas:

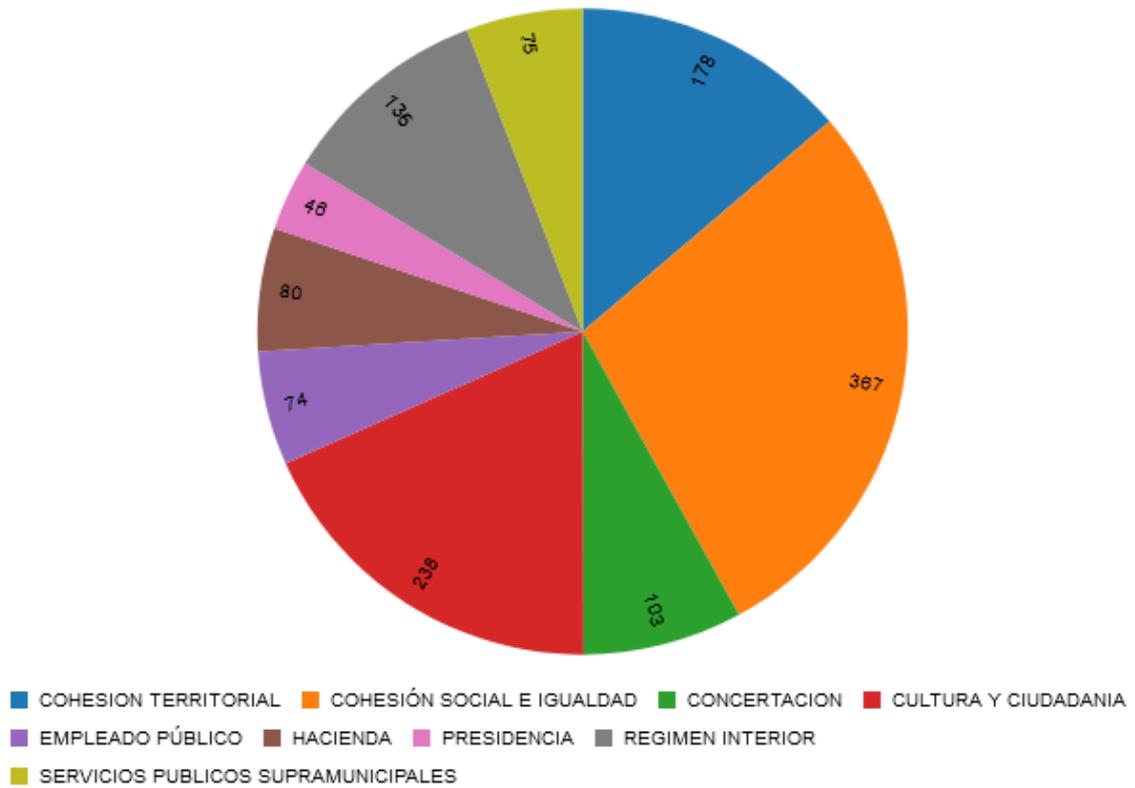
#### **- Distribución del conjunto de la Plantilla:**

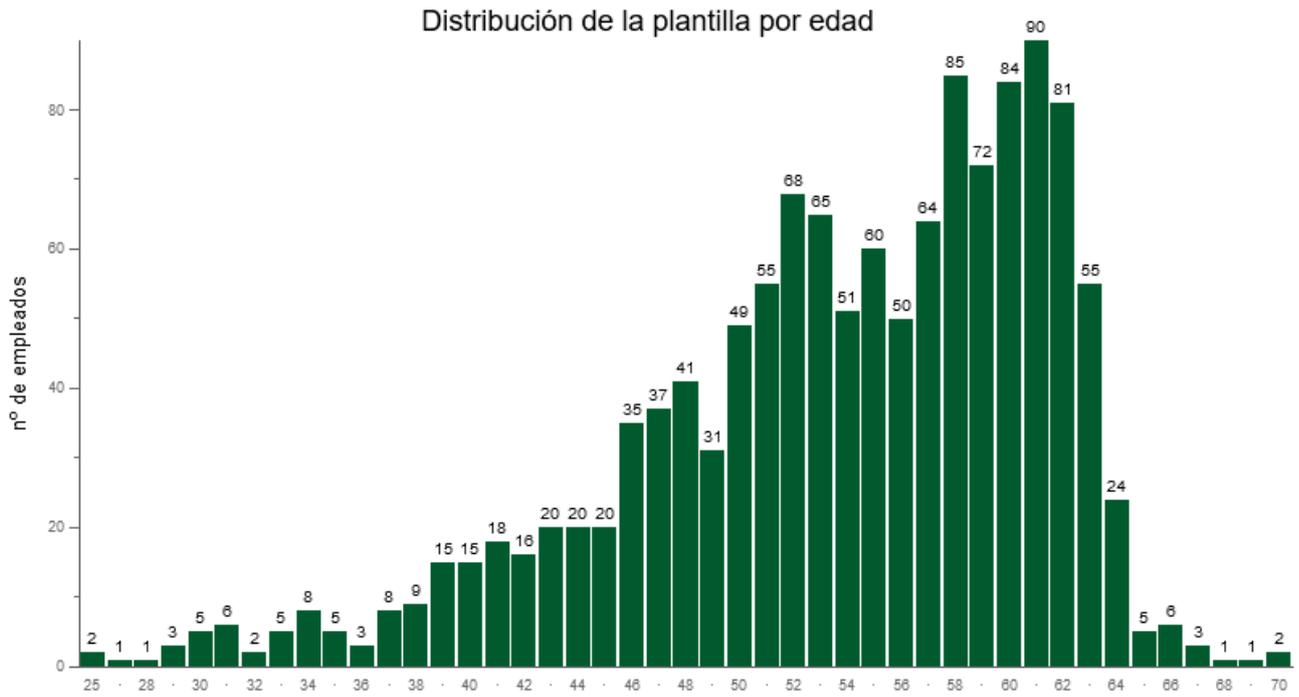


Distribución de la plantilla por grupo profesional



Distribución de la plantilla por área





## EL CUADRO DE MANDOS INTEGRAL

### Breve Introducción

*“Un cuadro de mando es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de **indicadores** que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización” (norma UNE 66175:2003).*

El Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) ayuda a implementar, llevar a la práctica y revisar la estrategia empresarial de forma continuada. Es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha constituido en la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia de la empresa.

Cada organización decide cuál es su cuadro de mando, cuál es la estructura del mismo y qué tipo de indicadores es apropiado incluir en él. El cuadro de mando suele poner de manifiesto aquellas áreas más relevantes de la mayoría de las organizaciones (resultados económico-financieros, clientes, procesos internos y empleados), si bien dependiendo de cada organización podría ponderar más unos aspectos que otros.

## El Cuadro de Mandos Integral en la Administración Pública

Si bien el Cuadro fue concebido para el sector privado, su adaptación al sector público creemos firmemente que supone una mejora en la gobernanza y la gestión estratégica del mismo. Aunque su implantación conlleva un cambio de enfoque en sus cuatro perspectivas (Según Kaplan y Norton):

- **Perspectiva financiera**: En el sector público la prioridad no será la mejora de la rentabilidad, sino que deberá ser la asignación racional de los presupuestos a los fines estratégicas que van a incidir en los ciudadanos, de modo que su mala asignación, impactaría directamente en la calidad de los servicios que se ofrecen y la percepción que de estos tienen los ciudadanos.
- **Perspectiva clientes**: En el sector público, por su naturaleza, la perspectiva de los clientes (ciudadanos) tiene preferencia a la perspectiva financiera, puesto que son ellos los que financian el gasto público, esta debe contar con una valoración general favorable con respecto a los servicios que se le aportan.
- **Perspectiva de los procesos internos**: Esta perspectiva no difiere mucho del sector privado, su objeto es medir la calidad de las operaciones y actividades de la organización, monitorizando la eficiencia de los procesos y cuales son los puntos a mejorar.
- **Perspectiva de formación y personal**: Esta perspectiva incluye la capacitación de los empleados, en relación con las actitudes individuales y corporativas. En una organización compuesta por trabajadores del conocimiento, las personas son el recurso principal. El aprendizaje continuo y el crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización de trabajadores del conocimiento.

Ventajas del Cuadro de Mando Integral para la gestión pública:

1. Identificación de las áreas críticas: a través del análisis de datos y la visualización de indicadores clave de rendimiento (KPIs), se pueden identificar las áreas críticas que requieren mayor atención, lo que permite tomar medidas para mejorar la situación.
2. Análisis de tendencias: un CMI puede mostrar las tendencias en el rendimiento y la productividad de los empleados a lo largo del tiempo, lo que puede ayudar a identificar áreas de mejora o problemas emergentes antes de que se conviertan en mayores desafíos.
3. Mejora de la toma de decisiones: los datos y análisis proporcionados por un CMI pueden ayudar a tomar decisiones informadas sobre la gestión del personal, incluyendo la asignación de recursos, la planificación de la fuerza laboral y la gestión del rendimiento.

4. Mayor transparencia y comunicación: un CMI puede proporcionar información clara y accesible sobre el desempeño del personal, lo que puede mejorar la transparencia y la comunicación en toda la organización.
5. Ahorro de tiempo y recursos: un CMI automatiza la recopilación y análisis de datos, lo que puede ahorrar tiempo y recursos en comparación con los métodos manuales tradicionales.
6. Mayor capacidad para medir el retorno de inversión en recursos humanos: un CMI permite medir de forma más precisa el impacto de las iniciativas de recursos humanos en el rendimiento general de la organización.
7. Implica desarrollar una cultura de mejora continua: Durante la evaluación de las estrategias permite identificar nuevos puntos de mejora en base a los indicadores obtenidos.
8. Como consecuencia de lo anterior, conlleva un incremento del resultado y éxito de la gestión de recursos humanos y de la Administración en cuestión.

## Indicadores

Podemos definir el concepto de indicador como *“Instrumento de medición elegido como variable relevante que permite reflejar suficientemente una realidad compleja, referido a un momento o a un intervalo temporal determinado.”*

Estos indicadores, según George T. Doran, para que sean eficientes y eficaces deberán ser:

- **Específicos:** Debe involucrar algo cuantitativo, evitando caer en indicadores cualitativos.
- **Medibles:** Debe existir una forma de poder medir su valor, y debe tener un único valor válido.
- **Alcanzable:** Debe ser posible de alcanzar, debe ser realista, pero a la vez suponer un reto para la Organización.
- **Relevante:** El indicador debe ser influyente en el objetivo que se quiere conseguir.
- **Temporal:** Debe existir una fecha o tiempo para su consecución, debiéndose evitar los indicadores a largo plazo o sin límite temporal.

## El CMI como herramienta clave en la toma de decisiones

A nivel de Dirección, el cuadro de mando se perfila como una herramienta de gestión esencial para el personal directivo en la toma de decisiones. Una toma de decisiones no basada en indicadores será más errada que una toma de decisiones basadas en indicadores. He aquí la importancia de obtener un conjunto de indicadores correcto para la medición de la línea estratégica en cuestión, puesto que unos indicadores mal elegidos pueden llevar también a una mala decisión que afecte al objetivo deseado.

Otra de las ventajas fundamentales del cuadro de mando es que visualiza la estrategia a todos los niveles de la organización (Nivel directivo, técnico y operativo), haciendo que cada empleado/a tome consciencia de la evolución en la ejecución de los objetivos. Esto hace que o exista tanto desapego entre la Dirección y se involucren más en el desempeño de sus tareas. Es por esto que los Cuadros de Mando deben ser públicos a los empleados que se encuentren relacionados.

Además, un cuadro de mando con indicadores bien definidos, va unido a una correcta evaluación al desempeño de los empleados, donde se les pueda medir de una forma objetiva por su rendimiento frente a otros compañeros, a la par que puede servir de elemento de motivación de los mismos en la consecución de los objetivos.

También sirve como medio para detectar nuevas necesidades o para mejorar las existentes. Durante la realización y uso de un cuadro de mando, empiezan a surgir nuevas necesidades que a priori no se existían, debido al proceso de mejora continua natural de una Organización. Más aún en una Organización Pública, la aparición de indicadores permite detectar la carencia de otros factores clave que son necesarios para la mejora de los propios servicios.

## **Funcionalidades: La trilogía planificación estratégica, Optimización de los procesos y gestión del conocimiento**

La implantación de un Cuadro de Mandos Integral en una Organización Pública nos ofrece una triple funcionalidad:

- **Planificación estratégica**: Mediante el desarrollo de cuadros de mando, donde, de forma visual, a través de tablas y gráficas, se puede realizar el seguimiento de los indicadores establecidos en las distintas estrategias de la Organización, la consecución de los objetivos establecidos y la adopción de las decisiones por parte de la Dirección.
- **Gestión del conocimiento**: Uno de los problemas con los que se encuentra un Servicio de Personal es la gestión de la necesaria simbiosis entre los distintos Servicios de la Organización y el propio Servicio de Personal. En el Servicio de Personal no se conocen, a priori, las necesidades futuras de cada uno de los Servicios, imprescindible para una planificación adecuada de las coberturas.

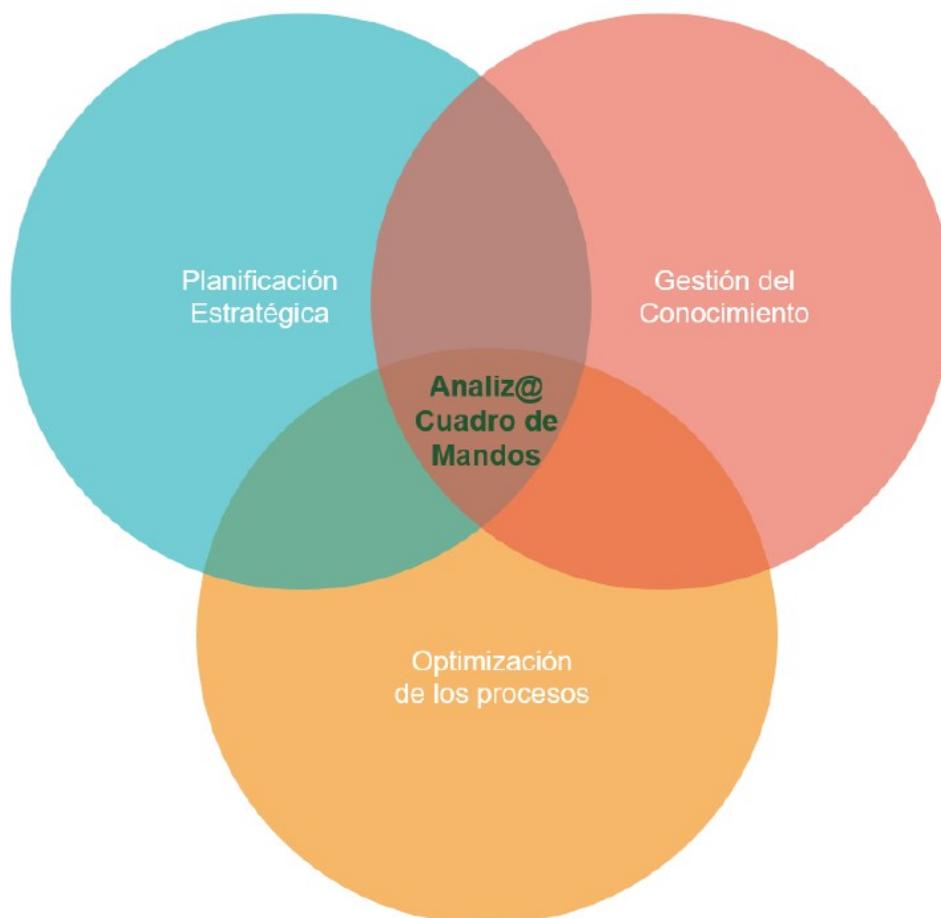
Es común que durante la ejecución de cada Servicio, se soliciten al Servicio de Personal la cobertura de distinto personal ante necesidades, bien ordinarias bien extraordinarias, de nuevas vacantes. Ahora bien, estas coberturas no siempre se pueden realizar a corto plazo debido a la propia gestión que requiere una plantilla de personal, unido a una serie de condiciones existentes para las mismas.

Mediante las herramientas de Inteligencia de negocio y cuadro de mandos, se le brinda a los distintos Servicios una forma de conocer el estado de personal de su Servicio (plantilla, vacantes, turnos, etc.), a fin de que ellos mismos puedan planificar las solicitudes de personal como parte de su planificación.

Para afrontar este módulo de gestión del conocimiento, se ofrecen dos herramientas propias de la Inteligencia de Negocio: **informes** y **análisis multidimensional**.

- Mejora de los procesos: Además del seguimiento del plan estratégico por parte del CMI, otra de las funcionalidades que se derivan de su uso es la capacidad para analizar los distintos procesos y localizar los puntos críticos que ralentizan su ejecución.

Para ello se monitorizan en el cuadro los distintos tiempos de tramitación de los expedientes, localizando cuales son los puntos críticos donde se ha perdido la mayor parte del tiempo. Una vez localizados, se pueden buscar soluciones ya sean mediante el uso de nuevas herramientas o la propia simplificación de los procesos.



## ANALIZ@: IMPACTO PRÁCTICO DEL CMI EN EL SERVICIO DE PERSONAL DE UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL PROVINCIAL

Siguiendo el mandato de la Presidencia de la Corporación, en la configuración de las Áreas Funcionales de la Corporación, y la asignación al Servicio de Personal, entre otras funciones, la del avance en el desarrollo de la integración de las nuevas tecnologías en la gestión de los recursos humanos, se ha llevado a cabo por el citado Servicio, la implantación de un cuadro de mandos, al que se ha denominado **Analiz@**, utilizándose la herramienta de Business Intelligence (**Pentaho**), por ser una de las más extendidas del mercado, pertenece a Software Libre y aportar las diferentes capacidades que hemos necesitado:

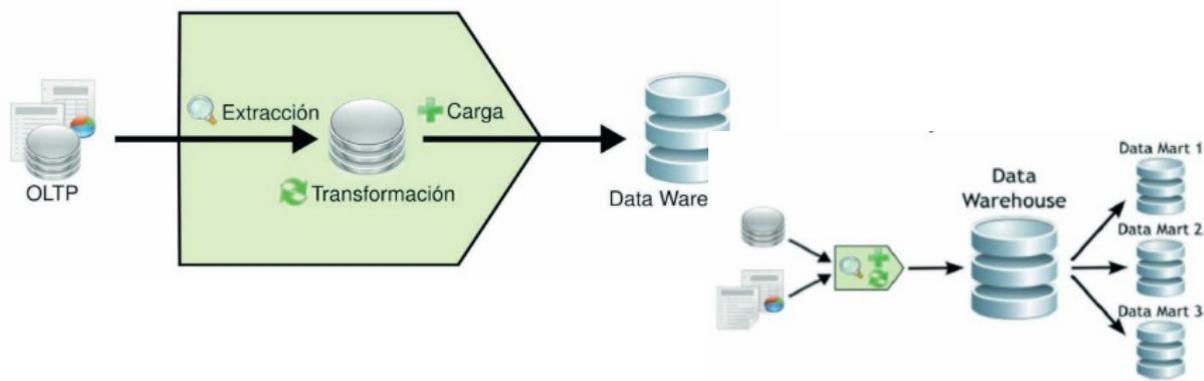
- Información ejecutiva y toma de decisiones
- Gestión del conocimiento.
- Análisis y mejora de los procesos.

En primer lugar, toda herramienta de Business Intelligence necesita formar el **Data Warehouse**, o lo que es lo mismo, una fuente de datos que aglutine las distintas fuentes de información de la Organización.

Esta información, obtenida a partir de plataformas previamente existentes desarrolladas por la Sociedad Provincial de Informática (INPRO), se carga mediante procesos nocturnos y para el Servicio de Personal se han reunido datos de fuentes principales:

- Registro de personal.
- Nóminas y seguros sociales.
- Plantilla y RPT.
- Control de presencia.
- MiOficina 2.0 (Portal del empleado).
- Ofertas de empleo público.
- Formación Continua.
- Registro de Órganos de representación (Sindicatos).
- Sistema de Tramitación de incidencias retributivas de personal (Centrel).

Esta extracción y carga de datos se realiza mediante el uso de herramientas ETL (**Extraction-Transformation-Load**) contenidas en el propio sistema de BI (Pentaho data-integration) y que se encargan de obtener los datos desde las distintas fuentes, transformar los datos (transformación y curado de los datos) y su carga en el Data Warehouse.



Debido a que los datos resultantes van a ser utilizados por distintos Servicios y Centros de la Corporación, y se quiere preservar la protección de datos únicamente a aquellos que son únicamente de su ámbito de actuación, el Data Warehouse resultante ha sido dividido en diferentes Data Marts, conteniendo cada Data Mart la información específica de cada Área funcional de la Organización.

### Planificación estratégica

La ejecución de una Planificación Estratégica consiste en la determinación de políticas y programas necesarios para lograr el fin que se quiere obtener en la Organización, y establecer los medios necesarios para su ejecución.

La Planificación Estratégica es un procedimiento formalmente establecido a través de las siguientes etapas:

- 1 **Revisión de la Misión, Visión y Valores:** Es la parte principal de la Organización, el destino al que se quiere llegar en función de los valores de la Corporación. En nuestro caso los servicios que se quieren conseguir.
- 2 **El análisis del entorno:** Donde se deberán analizar las Oportunidades y las Amenazas que existen en él.
- 3 **El análisis interno:** Donde se deberán analizar las fortalezas y las debilidades que existen dentro de la propia Organización para conseguir los fines perseguidos. Son aquellas medidas sobre las que se tiene un control interno y se debe actuar. Así por ejemplo, se podrían planificar número de puestos a cubrir y características de los mismos, acciones formativas, definir gestión de riesgos, etc.
- 4 **Análisis DAFO:** En función de los análisis internos y externos se realiza un cuadro DAFO, de las siglas (**D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades) donde se recojan en forma de tablas todos los puntos detectados, y para cada uno de ellos se deberán realizar una acción para mitigar/aprovechar realizando un análisis **CAME** para definir la estrategia a seguir.
- 5 **Objetivos Estratégicos:** Una vez conocidos de la situación interna y externa para afrontar la Misión, se deberán elaborar un conjunto de Objetivos Estratégicos a conseguir, a su vez, desglosados en un conjunto de líneas estratégicas.

Para cada una de estas líneas, se deberán definir un conjunto de indicadores que permitan su seguimiento, de forma que se puedan conocer en cada momento el nivel de seguimiento de la Organización a la línea Estratégica para realizar las correcciones oportunas.

- 6 **Proyectos:** Una vez definidas las líneas Estratégicas, estas se desglosan en los distintos proyectos para llevar a cabo estos fines.

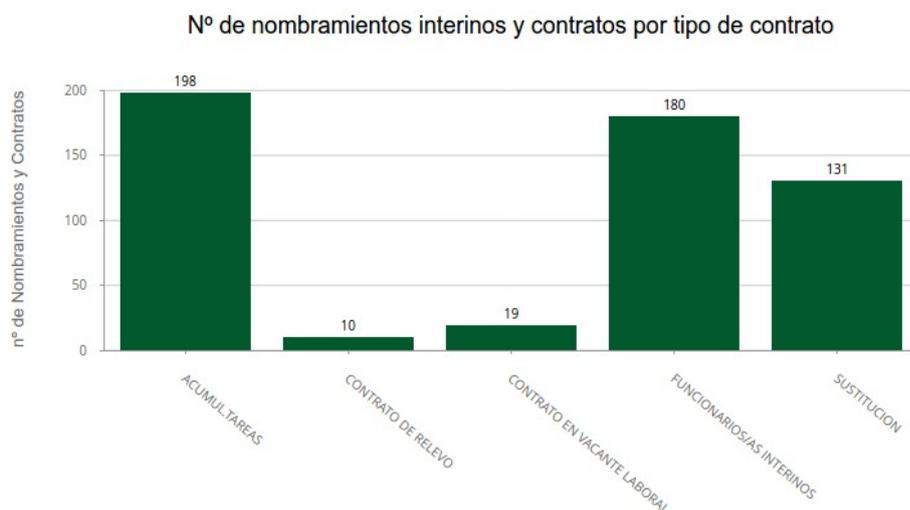
El cuadro de mandos integral provee a la Dirección Pública una herramienta para el seguimiento de la ejecución de las líneas estratégicas que han sido marcadas en el plan, con el que poder seguir las posibles desviaciones del plan y acometer las correcciones que sean necesarias. La forma más habitual de proveer esta información es de forma visual, a través de tablas y gráficas, que den una visión rápida del estado general. También es habitual en estos cuadros de mandos, incluir previsiones futuras de los indicadores en función de la evolución actual de ejecución.

Es importante reseñar que el cuadro de mando integral es una herramienta de seguimiento del plan en función de los indicadores que hayan sido definidos en la planificación Estratégica. Una mala elección de estos indicadores provocará un error en el seguimiento de la evolución del plan, y aunque el Cuadro de Mandos esté correctamente ejecutado, no se conseguirían los objetivos esperados.

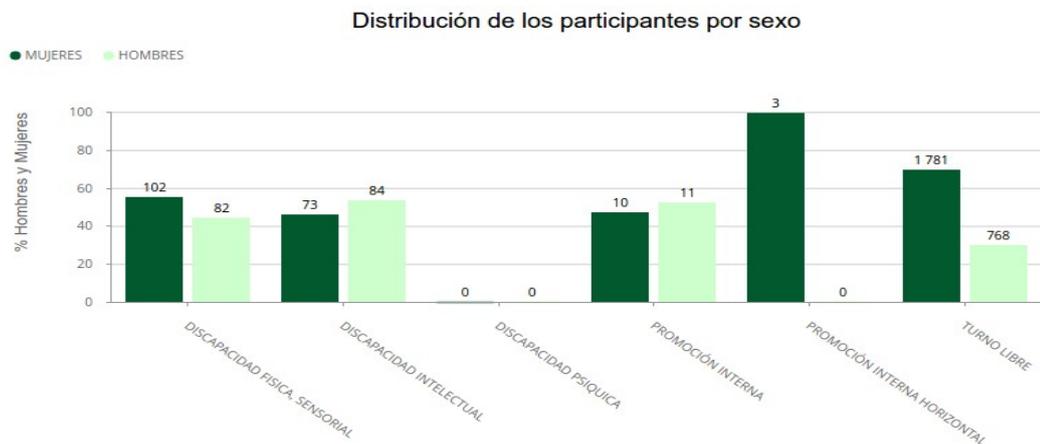
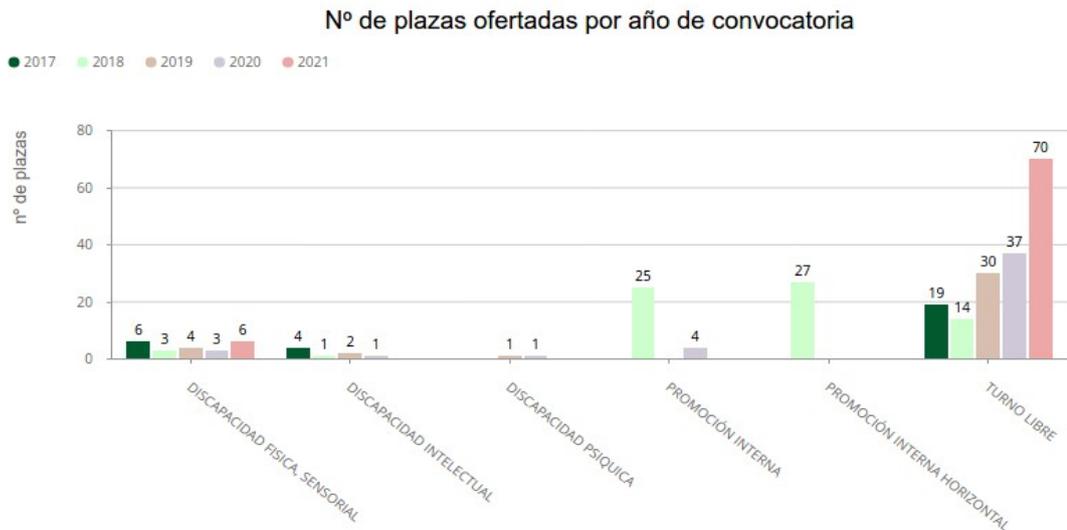
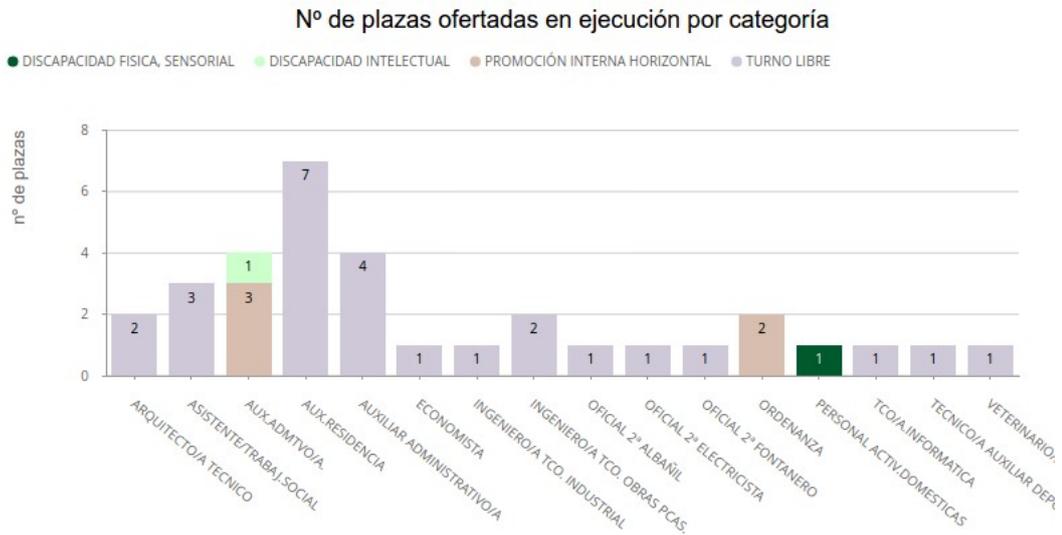
Mediante el desarrollo a través de una herramienta de Inteligencia de Negocio (basada en el software libre Pentaho), donde, de forma visual, a través de tablas y gráficas, se puede realizar el seguimiento de los indicadores establecidos en las distintas estrategias de la Organización.

Para ejemplificar este apartado se incluirán algunos indicadores utilizados en los distintos ejes de las estrategias en materia de personal:

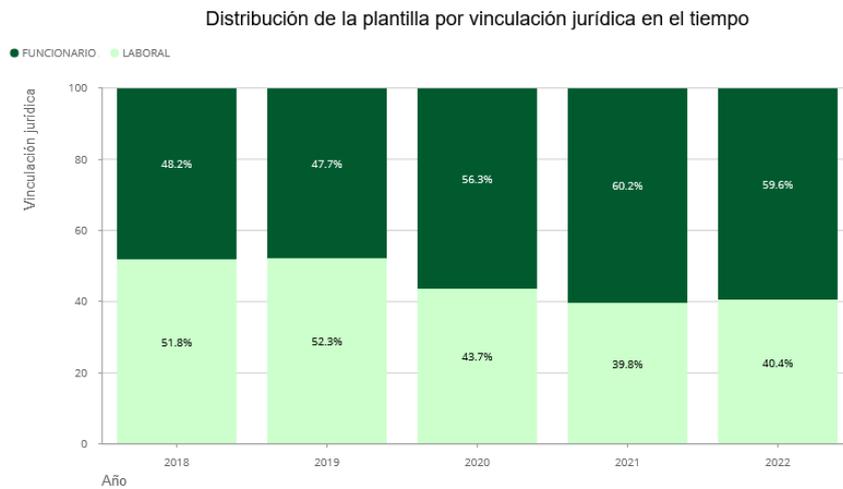
- **TASA DE REPOSICIÓN:** Seguimiento de la tasa de reposición de la plantilla. Uno de los problemas a los que se enfrentan las Administraciones actualmente es al cambio generacional de su plantilla, donde se debe actuar con la suficiente antelación para evitar la falta de dotación en los servicios, teniendo en cuenta el alto envejecimiento de la plantilla y la falta de relevo generacional motivada, en gran parte, por la contención del gasto público y las prohibiciones recogidas en las distintas leyes de presupuesto.



- OFERTA ANUAL DE EMPLEO PÚBLICO: Seguimiento de la ejecución y cobertura de las Ofertas de Empleo público.

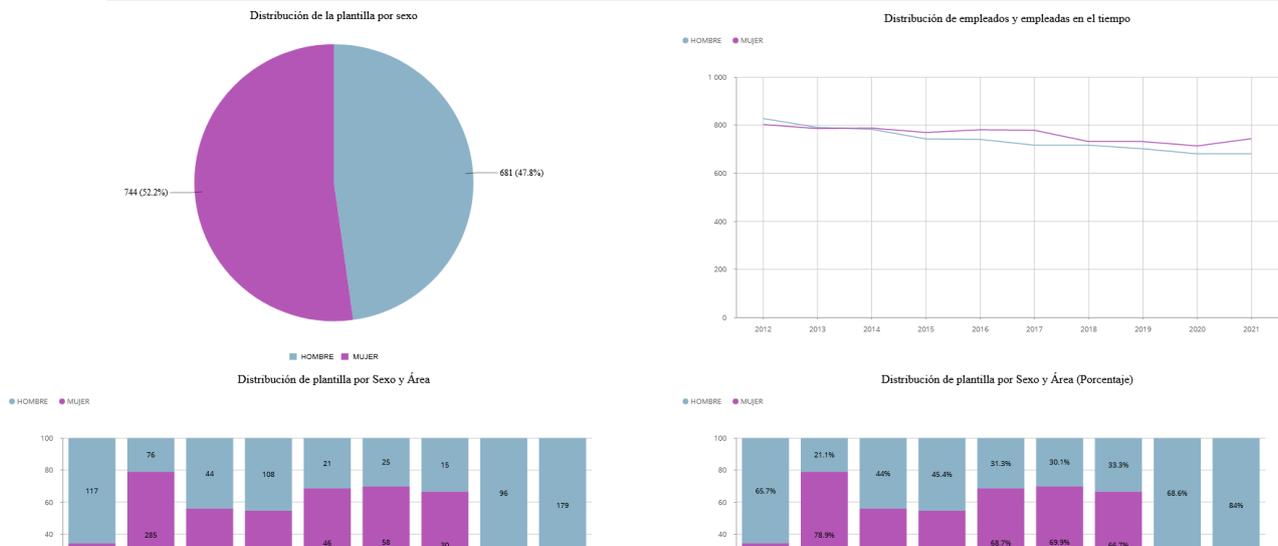


- También, indicadores para el proceso de conversión de personal laboral en personal funcionario, el denominado proceso de **FUNCIONARIZACIÓN**.



- Seguimiento del **PLAN DE IGUALDAD DE EMPRESA DE LA DIPUTACIÓN**, donde se recoge de forma mensual los cambios que se producen en la plantilla y la adecuación de esta al citado Plan establecido por la Corporación junto con la representación social.

Memoria-igualdad



- Control del **ABSENTISMO** y la **PRODUCTIVIDAD**. Mediante la medición de la evaluación al desempeño de los empleados de forma semestral.
- Control de la **FORMACIÓN CONTINUA**. Formación continua gestionada con los fondos de la propia Diputación Provincial y de lo subvencionado por la Junta de Andalucía, se obtienen los indicadores de su gestión:
  - Satisfacción media de los aspirantes.
  - Valoración media de los formadores.
  - Porcentaje de asistencia a los cursos.
  - Solicitudes de necesidades de formación.
  - Relación entre los empleados que reciben formación y la evaluación al desempeño.

## **Beneficios del eje de planificación estratégica**

El eje de planificación estratégica ha aportado los siguientes beneficios a la gestión de Recursos Humanos, desde un punto de vista interno:

1. La Dirección en base a indicadores permite realizar la toma de decisiones en base a datos reales, mejorando los tiempos de respuesta para realizar las correcciones necesarias, así como permite comprender las reacciones que se producen en los indicadores frente a las acciones realizadas.

Conforme más se madura la toma de decisiones basadas en datos, frente a la toma unilateral basada en el conocimiento del órgano Directivo, aumenta la concepción de la importancia del dato y dicho proceso de realimenta incluyéndose nuevos ejes y acciones a la estrategia.

2. Otro beneficio íntimamente relacionado a la gobernanza del dato, es la propia necesidad de encontrar métricas adecuadas donde obtener dichos indicadores. Dicha necesidad hace de cauce para mejorar los propios sistemas de información, partiendo de la necesidad de medir los distintos trámites, datos que deberán ser obtenidos directamente de los sistemas de información, y no elaborados manualmente.

Esto no opta a la desaparición de los procesos manuales frente a la automatización, sino que pretende mejorar los procesos para que sean medibles en todo su proceso.

A nivel externo, encontramos las siguientes ventajas:

1. Una toma de decisiones basada en indicadores, mejora la percepción del resto del equipo frente a los planes de acción establecidos. La toma de decisiones deja de percibirse como una medida impuesta y se convierte en un conjunto de gráficas y datos, a las que debe tener acceso el equipo, y donde se percibe de forma directa la consecución de los objetivos fruto de su propio trabajo.

La concepción del equipo como parte fundamental de ejecución de los objetivos provoca que las organizaciones se perciban de un modo menos jerarquizado, donde todos se sientan parte de la buena marcha de la Organización.

2. Ejecución de planes de reducción de la temporalidad, realizando un seguimiento de la evolución de la temporalidad para alcanzar la cifra objetivo del 8% en el plazo previsto.

La reducción de la temporalidad mejora la percepción de Recursos Humanos frente a la propia Organización, debido principalmente a que una alta rotación del personal temporal produce una pérdida de conocimiento y la consiguiente nueva formación de personal, dilatando de forma directa los tiempos de tramitación de las unidades gestoras.

## Gestión del conocimiento

El objeto del presente módulo es la de permitir a cada Servicio/Centro conocer su propia plantilla y gestionar mejor las necesidades propias de personal de forma **desconcentrada** para mejorar eficiencia del mismo.

Este módulo se presenta como clave para el resto de mejoras de los procesos internos, puesto que el uso del resto de Sistemas de información fruto de las mejoras de procesos internos requiere de un conocimiento de cada Servicio de su estructura interna a nivel de personal.

En la práctica, se hace difícil compaginar las necesidades de los servicios desde el propio Servicio de Personal de forma centralizada, puesto que el conocimiento de las necesidades propias de cada Servicio se encuentra en su origen, es difícil planificar de forma centralizada toda la Organización sin que existan desajustes entre los propios servicios y su dotación, reflejándose en una mayor dilatación en los tiempos de cobertura, abono de incidencias, etc.

Para afrontar este módulo de gestión del conocimiento, se ofrecen dos herramientas propias de la Inteligencia de Negocio:

- 1 Informes
- 2 Análisis multidimensional

### 1. Informes

Se provee a los distintos Servicios un conjunto de informes con toda la información que les va a ser necesaria para conocer su plantilla de personal, a través de la información contenida en su Data Mart. Entre otros, se permite la consulta de:

- 1 Listado de plazas.
- 2 Listado de puestos.
- 3 Relación de puestos de trabajos.
- 4 Valoración de puestos de trabajo.
- 5 Listado de personal contratado y personal de plantilla.
- 6 Listado de altas y bajas de personal.
- 7 Listado de trabajadores en incapacidad temporal.
- 8 Listado de personal contratado por sustitución.
- 9 Información presupuestaria de Capítulo I.
- 10 Listado de incidencias de personal (horas extra, festivos, etc.).
- 11 Evaluación al desempeño del personal.

1 / 25 | Row Limit: Maximum

Área: **TODAS**  
 COHESION TERRITORIAL  
 COHESIÓN SOCIAL E IGUALDAD  
 CONCERTACION

Unidad: **TODAS**  
 ACCION SOCIAL DESARROLLO COMUNIT.  
 ADMINISTRACION ELECTRONICA  
 ANALISIS Y PROSPECCION

categoria: **TODAS**  
 ADMINISTRATIVO/A  
 ARQUITECTO/A  
 ARQUITECTO/A TECNICO

Plaza Dotada:  AMBAS  
 SI  
 NO

Tipo de plaza: **TODAS**  
 E  
 F  
 L

Oferta: TL-2018  
 TL-2019  
 TL-2020  
 TL-2021  
 TL-2022

En contratación:  AMBAS  
 SI  
 NO

Tipo de Salida: HTML (Paginado)

[View Report](#)  Auto-Submit

---

Fecha del informe


**RELACIÓN DE PLAZAS VACANTES**

PLAZA	CATEGORÍA	TIPO	ÁREA	UNIDAD	SERVICIO	DOTADA
3568	ADMINISTRATIVO/A	F	COHESION TERRITORIAL	DESARROLLO RURAL	PF0EA/AEPSA	SI
67	ARQUITECTO/A TECNICO	F	COHESION TERRITORIAL	DESARROLLO RURAL	PF0EA/AEPSA	NO
65	ARQUITECTO/A TECNICO	F	COHESION TERRITORIAL	SERVICIO DE GESTION DE INFRAESTRUCTURAS	SERVICIO DE ARQUITECTURA Y SUPERVISION	SI
3598	AUX. ADMIVO/A.	F	COHESION TERRITORIAL	DESARROLLO RURAL	PF0EA/AEPSA	SI
3599	AUX. ADMIVO/A.	F	COHESION TERRITORIAL	DESARROLLO RURAL	PF0EA/AEPSA	SI
3354	AUX. ADMIVO/A.	F	COHESION TERRITORIAL	SERVICIOS GENERALES	ADMON. GRAL. DE INFRAESTRUCTURA	NO
3480	AUX. ADMIVO/A.	F	COHESION TERRITORIAL	SERVICIO DE CARRETERAS Y MOVILIDAD	CARRETERAS	SI
3106	AUX. ADMIVO/A.	F	COHESION TERRITORIAL	SERVICIO DE GESTION DE INFRAESTRUCTURAS	SERV. GRALES Y DE GESTION DE PLANES	SI
79	DELINEANTE	F	COHESION TERRITORIAL	DESARROLLO RURAL	PF0EA/AEPSA	NO

Estos informes permiten la selección dinámica de los datos a través de un conjunto de filtros definidos atendiendo a las distintas necesidades, así como su exportación en diferentes formatos de salida.

## 2. Análisis multi-dimensional

Junto con la herramienta de informes, para todos aquellos casos en los que las consultas requieren más especificidad de lo que se recoge en los informes predefinidos, se provee la funcionalidad del análisis multi-dimensional.

Para ello se han definido en Pentaho diferentes Cubos multidimensionales (basados en tecnología OLAP) donde los técnicos de gestión de cada Servicio pueden obtener cualquier información en base a las dimensiones diseñadas en los distintos cubos.

Entre las distintas alternativas de que dispone Pentaho para la gestión de cubos multi-dimensionales, se ha optado por la opción del plugin Saiku. Saiku permite la generación de consultas de análisis sin necesidad de conocimientos avanzados en el lenguaje de consulta MDX, a través de una interfaz drag&drop, lo que lo hace una mejor opción para perfiles de personal técnico.

## **Beneficios del eje de gestión del conocimiento**

El eje de gestión del conocimiento ha aportado los siguiente beneficios a la gestión de Recursos Humanos:

1. Mejora el conocimiento de la plantilla y la Relación de puestos de trabajo (RPT) de cada una de las unidades funcionales.

Desde la perspectiva de Recursos Humanos, el conocimiento de las necesidades de personal por parte del resto de áreas gestoras es un dato que escapa en buena medida de la gestión de recursos, encontrándose también muy ligado a la carga de trabajo que pueda existir en la área en cuestión.

Este desconocimiento inicial provoca que en parte las solicitudes de personal se produzcan habitualmente ante necesidades de cierta urgencia, que junto que la pesada tramitación administrativa en que se requiere para garantizar los principios de conocimiento y capacidad, termina provoca la sensación de que siempre se actúa tarde en materia de personal.

La capacidad de proveer a cada una de las áreas del conocimiento de su plantilla y RPT, ha permitido que puedan planificar como parte de sus proyectos, la capacidad de personal de la que van a disponer, para poder anticiparse a dichas necesidades y solicitar con antelación las coberturas de personal y/o las adaptaciones de su plantilla.

## **Mejora de los procesos**

Otro de los mecanismos que ofrece la plataforma es la detección de errores y mejora de los procesos internos de gestión de personal. Podemos diferenciar dos mecanismos principales:

- 1 Automatización de procesos.
- 2 Detección y mejora de procesos internos

### **1. Automatización de procesos**

Mediante el uso de la herramienta ETL de Pentaho (data-integration), se han desarrollado trabajos de carga para realizar operaciones automáticas de forma periódica que serán ejecutadas por el administrador de procesos de pentaho en la periodicidad que necesitemos.

Así por ejemplo destacar:

- Reconocimiento automático de Trienios: De forma mensual, a través de los datos que tiene almacenados en el Data Warehouse sobre la antigüedad de los trabajadores, el sistema de oficio genera una petición automatizada con todos los trabajadores que cumplen trienio en el mes en curso, calcula los importes necesarios que debe soportar el gasto presupuestario y prepara la petición de informe económico a Área de Hacienda para su fiscalización previa y Resolución del reconocimiento.

Con este reconocimiento automatizado, se ha evitado tanto el retraso producido por la carga de trabajo que conlleva su cálculo y elaboración de la petición de informe, así como la posibilidad de errores en los cálculos y la mejora en la percepción de los propios empleados al recibir el correspondiente incremento en el mismo mes de cumplimiento.

- Envió automático de informes y listados: De forma automática el sistema elabora informes y listados para ser remitidos a los Servicios/Centros que los requieren. Así por ejemplo se encuentran desarrollados:
  - Informes para la sección sindical, donde se les remite información conforme a los acuerdos alcanzados.
  - Informes de cumplimiento de incapacidad temporal (IT) y de empleados que cumplen el periodo máximo, para la unidad de Seguros Sociales.
  - Informes de beneficiarios del Servicio Médico que dejan de cumplir las condiciones para ser beneficiario (edad, relación laboral, etc.).
- Validaciones de errores: Diariamente, el sistema verifica los datos almacenados en el sistema en busca de errores cruzando los datos del Data Warehouse y detectando incongruencias entre los datos en la grabación de los mismos.
- Alertas: Mediante el aviso de situaciones que vayan a ocurrir en fechas cercanas y requieran de atención especial (finalización de excedencias del personal, cumplimiento de sanciones, fecha de jubilación forzosa, etc.)

## **2. Detección y mejora de procesos internos**

Objeto de la perspectiva de los procesos internos, es medir la calidad de las operaciones y actividades de la organización, monitorizando la eficiencia de los procesos y cuales son los puntos a mejorar.

Fruto de los análisis de los tiempos de tramitación en los distintos procesos, se han detectado los siguientes procesos a mejorar y se han desarrollado las siguientes aplicaciones para tal fin:

### **2.1. CENTREL (Tramitación electrónica de incidencias de personal)**

Iniciada la medición de indicadores de los procesos, se detecta que el abono de los conceptos no fijos y no periódicos del personal (Horas extra, desplazamientos, dietas, etc.) se produce con una demora del abono desde que se efectúa de en torno a 3 meses de media, llegando en algunos casos a alcanzar el año de tramitación.

Se inicia el desarrollo del sistema de información CENTREL, analizando en primer lugar las deficiencias del proceso que fueron medidas por el cuadro de mandos:

- Por eficiencia, la notificación de las incidencias por parte de los centros al servicio de personal se remite mensualmente vía Registro Corporativo, acumulando desde el origen una demora de hasta un mes.

- Una vez recibida la petición, esta debe ser validada desde el Servicio de Personal, donde un equipo reducido debe validar, generar la petición de informe económico y la Resolución de las incidencias de todos el personal.
- Finalmente una vez firmada la Resolución, el equipo de nóminas debe dar traslado de los conceptos de abono a la nómina para cada uno de los trabajadores de forma manual.

Para solventar estos problemas, el sistema se diseña en base a la automatización de tareas y a la división de responsabilidades definiendo en este caso un conjunto de fases de ejecución del expediente:

- 1. Grabación de la solicitud. El expediente se conforma desde el inicio, grabándose la solicitud en el momento en el que se produce la incidencia en el centro de trabajo.
- 2. Visto bueno del Área. La solicitud realiza un visto bueno en la aplicación por parte del Director General de Área de la conformidad del abono de dicha incidencia.

**Nueva Solicitud**

NIF Empleado:  Nombre:

Tipo Incidencia:  Fecha Inicio:  Fecha Fin:  N° Horas:

Importe:

Motivo:  Observaciones:

Identificadores Sideral:

- 3. Control de presencia. Para aquellas incidencias que requieran presencia física del personal, esta validación se realiza directamente por la unidad de control.
- 4. Valoración económica. Una vez llega al servicio de personal, esta ya fue validada por el Área origen y por el control de presencia, siendo su tarea la cuantificación del gasto y su retención de crédito presupuestario.

Datos Solicitud | Área | C. Presencia | Val. Económica | P.Inf. Económico | RRHH | Hacienda | Intervención | Decret@

**Partida Presupuestaria**

Partida:  Área:  Unidad:  Funcional:  Económica:  Gfa:

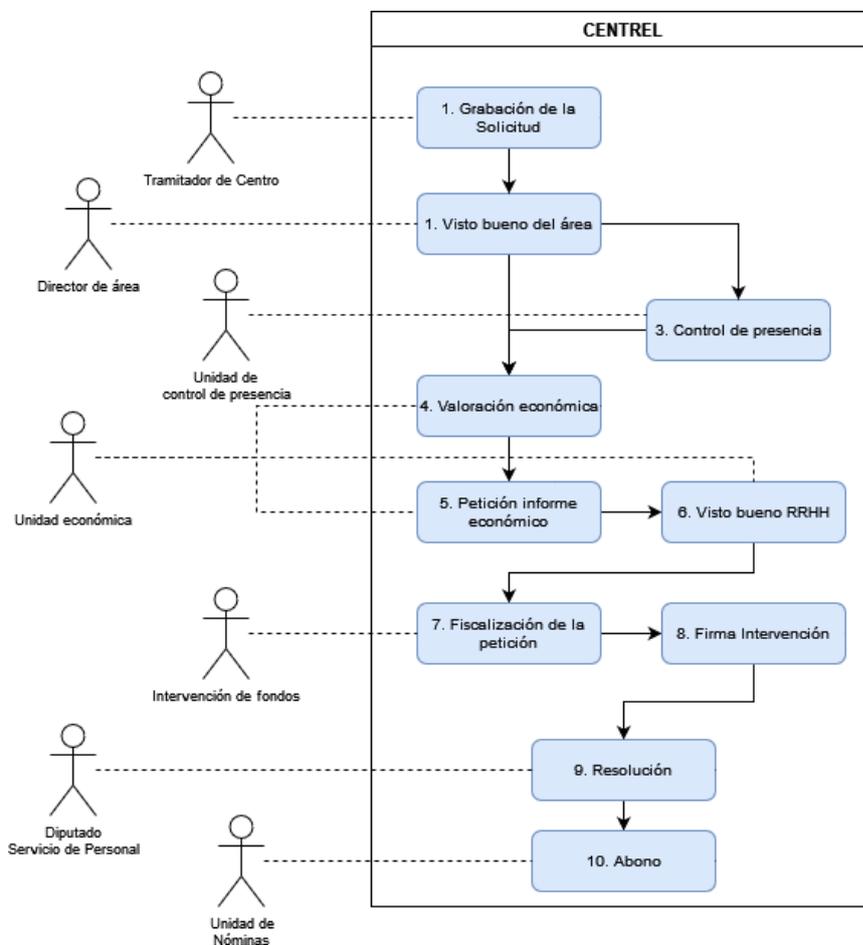
Ejercicio:  Importe:  Área Decret@:  Servicio Decret@:

Observaciones:

**Última Modificación**

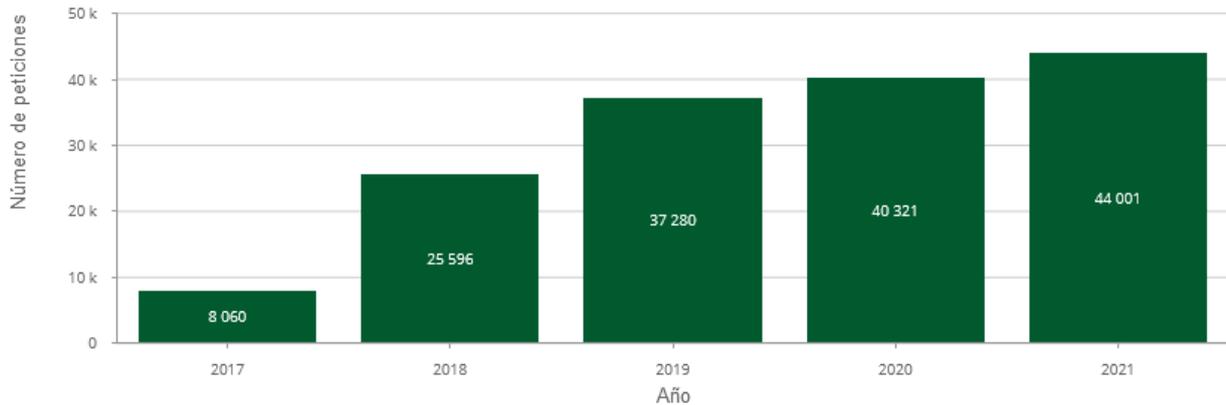
Fecha:  Login:  Iniciales:

- 5. Petición de informe económico. Fase en la que se agrupan las distintas solicitudes para se agrupadas en una misma Resolución.
- 6. Firma de Recursos Humanos. Firma del responsable del Servicio de Personal.
- 7 y 8. Hacienda. El personal de Intervención valida la procedencia del gasto así como el cumplimiento de los requisitos del expediente.
- 9. Resolución. La Resolución de abono se genera de forma automática a partir de los datos contenidos en el sistema procedente de las fases anteriores (datos personales, importes, partidas presupuestarias, fecha de inicio y fin de la incidencia, etc.)
- 10. Abono. Una vez firmada la Resolución, se aplica en nómina de forma automática con los datos contenidos en la solicitud. Se evita por tanto el tiempo de grabación y el correspondiente riesgo de error humano.

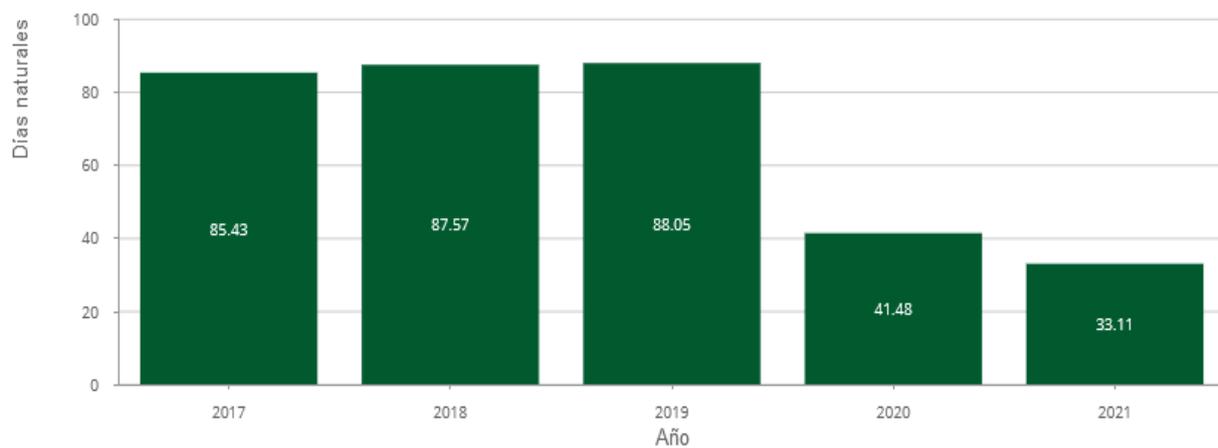


Tras la implantación, se obtuvieron los siguientes indicadores respecto a los tiempos de tramitación de las solicitudes:

### Peticiones totales tramitadas por año



### Tiempo total medio de tramitación de una incidencia por año



Esta herramienta supuso un importante avance en las relaciones con la parte social, al efectuarse los abonos en un tiempo reducido en orden al cumplimiento de las normas convencionales (Acuerdo de Funcionarios y Convenio Colectivo del Personal Laboral), y eliminando la conflictividad laboral existente mediante reiterados planteamientos de conflictos colectivos de trabajo por las distintas secciones sindicales.

## 2.2. Sistema de evaluación al desempeño

El sistema de evaluación al desempeño se pone en marcha con el objetivo de medir y valorar la conducta profesional y la consecución de objetivos o logro de resultados establecidos al inicio de cada ejercicio por cada una de las Áreas, con el objetivo de introducir una diferenciación, vía retributiva o de reconocimiento de méritos, que permita el doble objetivo de motivación del empleado/a y de contribución a incrementar el rendimiento y el cumplimiento de los fines de los servicios de la Corporación, para ello se valoran dos factores:

- Factor 1: Valora el cumplimiento de una serie de criterios ligados al “hacer profesional” y a la “consecución de objetivos o logro de resultados” de cada empleado/a.
- Factor 2: Valora la experiencia profesional y laboral de los empleados de la Corporación en el ejercicio y desarrollo de sus funciones en el ámbito de la Administración Pública.

La evaluación de los empleados se realiza de forma semestral. Cada evaluador puntúa al personal a su cargo a través de unas matrices de evaluación, utilizando una u otra, dependiendo de si el empleado/a tiene personas a su cargo o no.

Valoración del empleado Empleado 840

<b>RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO</b>	
Cumple adecuadamente con las tareas que se le encomiendan	<input type="text" value="4"/>
Prioriza las tareas importantes	<input type="text" value="3"/>
Termina su trabajo oportunamente	<input type="text" value="5"/>
Comprueba el resultado del trabajo realizado	<input type="text" value="3"/>
Cumple el horario establecido	<input type="text" value="4"/>
Aprovecha el tiempo de trabajo sin distracciones ni ausencias del puesto	<input type="text" value="5"/>
Carece de absentismo y exceso de ausencias del trabajo	<input type="text" value="2"/>
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>	
Hace uso de los recursos	<input type="text" value="4"/>
No requiere de supervisión frecuente	<input type="text" value="3"/>
No comete errores en el trabajo	<input type="text" value="5"/>
<b>INICIATIVA, APRENDIZAJE Y MEJORA</b>	
Propone nuevas ideas para mejorar procesos, tareas, etc.	<input type="text" value="5"/>
Ofrece una adecuada información a quien lo solicita	<input type="text" value="3"/>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
Favorece un buen clima de trabajo	<input type="text" value="4"/>
Evita los conflictos dentro del equipo	<input type="text" value="3"/>

Puntuación: 71.0

Aquel personal que por su puesto de trabajo no tenga un superior jerárquico (Directores, habilitados nacionales, etc.) obtienen la puntuación media que haya obtenido su área funcional.

Las evaluaciones al desempeño, además de permitir la retribución variable proporcional al desempeño de cada empleado/a, permiten obtener información para los indicadores del cuadro de mando, permitiendo al Servicio de Personal obtener la siguiente información respecto a su personal:

1. Carrera profesional: Obteniendo la evolución de las valoraciones de cada empleado/a se puede obtener información que permita, establecimiento un conjunto de métricas objetivas, valorarse para los concursos de provisión de puestos de trabajo.
2. Asistencia y puntualidad: Obteniendo la asistencia y puntualidad del empleado/a, en términos de días de ausencia no planificada, retrasos o inasistencias frecuentes.
3. Identificación de necesidades de capacitación: Identificando el rendimiento, el cuadro de mandos, en función del puesto de trabajo, permite identificar las necesidades de capacitación de los empleados y tomar medidas para mejorar sus habilidades y conocimientos.
4. Desarrollo personal y profesional: Evaluando la participación del empleado/a en actividades de desarrollo personal y profesional, como la asistencia a cursos, talleres, conferencias o la finalización de proyectos de mejora continua.
5. Colaboración y trabajo en equipo: Evaluando la capacidad del empleado/a para trabajar en colaboración con otros miembros del equipo, a través de evaluaciones de su superior.

La mayor dificultad del sistema de indicadores radica en la capacidad de medir el esfuerzo requerido por las tareas para que sean equiparables entre los distintos puestos de trabajo de la Diputación de Sevilla. Para ello se realizan jornadas de capacitación a los diferentes evaluadores con objeto de equiparan los criterios de valoración comunes.

Para ello se crea una Comisión de Seguimiento y Control, derivada de la Mesa General de Negociación, que será el órgano encargado de velar por la correcta aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, así como de la interpretación y resolución de las dudas que pudiera suscitar su aplicación.

Valorará el grado de cumplimiento del Sistema, con arreglo a los parámetros e indicadores establecidos. Velará por la aplicación correcta de los criterios, y podrá proponer la revisión de evaluaciones que considere oportunas, para que sean revisadas por los evaluadores teniendo en cuenta las consideraciones realizadas por el Comité.



## EVALUACIÓN MEDIA POR GRUPO PROFESIONAL

GRUPO	PUNTUACIÓN MEDIA	PUNTUACIÓN MEDIANA
01	76.16	76.31
02	74.43	75
03	74.84	75.5
04	75.9	78
05	79.39	79.5
A1	77.17	78
A2	77.11	77
B	70	70
C1	75.47	76
C2	74.4	75
E	76.45	76

## EVALUACIÓN MEDIA POR ÁREA

ÁREA	Nº EMPLEADOS	PUNTUACIÓN MEDIA	PUNTUACIÓN MEDIANA
COHESION TERRITORIAL	180	74.96	75
COHESIÓN SOCIAL E IGUALDAD	403	74.5	75
CONCERTACION	51	77.55	80
CULTURA Y CIUDADANIA	237	77.34	77
EMPLEADO PÚBLICO	65	76.03	77
HACIENDA	80	76.26	77
PRESIDENCIA	38	73.89	72
REGIMEN INTERIOR	144	73.72	76
SERVICIOS PUBLICOS SUPRAMUNICIPALES	72	76.54	77

### 2.3. MiOficina 2.0 (Portal del Empleado Público)

La Oficina del Empleado Público, diseñada por la Sociedad Provincial de Informática (INPRO), cumple las siguientes funcionalidades:

- **Tramitación electrónica de todos los trámites del empleado.** cumpliendo por una parte la función de eliminación del soporte papel en estos, y por otro, permite al cuadro de mandos obtener indicadores de todas aquellas solicitudes realizadas por el empleado.

Para obligar a la realización de forma electrónica a los trámites de los empleados públicos, conforme al artículo 14.2 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las administraciones públicas, se aprueba el Reglamento de medios electrónicos, donde dispone:

“Tendrán la obligación de relacionarse con la Diputación de Sevilla y Entes Instrumentales, a través de medios electrónicos los siguientes colectivos:

...

f) Los empleados para los trámites y actuaciones que realicen con la Diputación por razón de su condición de empleado público, en la forma determinada.”

Acceso a la Aplicación. Seleccione la Opción de Menú deseada

#### TRÁMITES

1. Solicitud de Anticipos Reintegrables
2. Solicitud Cambio de Domicilio
3. Solicitud Cambio Retención IRPF
4. Solicitud Licencias sin Sueldo
5. Solicitud Cambio Teléfono SMS y Email
6. Modificación Datos Bancarios (IBAN)
7. Presentación Partes Baja/Alta
8. Presentación Títulos o Diplomas
9. Solicitud Anticipos Mensuales
10. Solicitud de Jubilación Parcial
11. Solicitud de Prótesis
12. Solicitud de Ayuda al Estudio (primaria, secundaria, Bachiller, FP, Grados, Idiomas, ...)
13. Solicitud de Ayuda a Menores (guardería)
14. Solicitud de Ayuda a Residencia (estudios universitarios/grado superior)
15. Solicitud de Reintegro de gastos médicos
16. Solicitud de inclusión en el cuadro médico
17. Comunicación Datos al Pagador (Modelo 145)
18. Impresión talones para Asistencia Sanitaria
19. Solicitud Genérica de Incidencias de Personal (Excepto Control de Presencia)

#### INFORMACION Y COMUNICADOS

1. Acceso a Información y Comunicados
2. Gestión de Documentos
3. Prevención y Salud Laboral
4. Formularios de solicitudes

#### CONSULTAS

1. Certificado del IRPF
2. Consulta Expediente Personal
3. Recibo de Nómina
4. Retribuciones Anuales
5. Aportación Planes de Pensiones
6. Facturación del Servicio Médico
7. Conceptos Personales Liquidados
8. Consulta Asientos Sideral
9. Consultas CENTREL: Tramitación de Incidencias
10. Consulta de Evaluaciones del Desempeño

#### ENLACES

1. Control de Presencia
2. Contacto Admin. Control de Presencia (\*)
3. Manual Sistema de Control de Presencia
4. Servicios de Asistencia Sanitaria
5. Formación Continua
6. Galería de imágenes de Toma de posesión. Diciembre de 2022

#### PLAN DE IGUALDAD

1. Actuaciones Plan de Igualdad de Empresa
2. Plan de Igualdad y Documentación
3. Buzón de Sugerencias
4. Ficha Personal
5. Gestión de Documentos

#### MIS NOTIFICACIONES

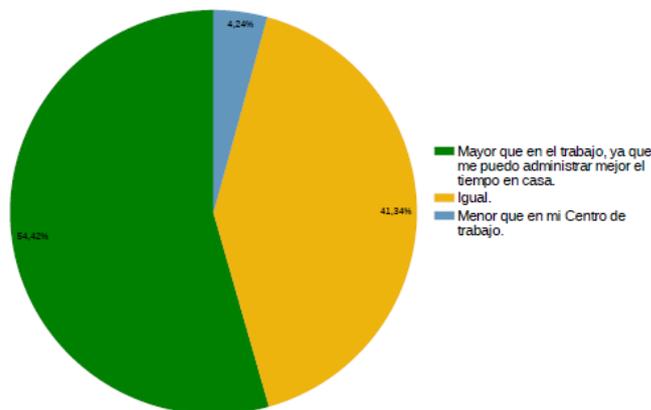
1. Acceso a mis Notificaciones (DEHÚ)

#### ENCUESTAS

1. Encuesta sobre el teletrabajo

- **Realización de encuestas.** Uno de los puntos de entrada de datos de Analiz@ sobre el personal de la Corporación son los las encuestas que se ponen a disposición del personal en la oficina del empleado. Esto permite identificar las inquietudes, opiniones y necesidades con objeto de la toma de decisiones por parte de la Dirección, como por ejemplo en la instauración del teletrabajo:

¿Cómo crees que ha sido tu productividad durante este tiempo?



## Datos estadísticos

Me encuentro en la siguiente franja de edad:

- Menor de 35
- Entre 36 y 50
- Entre 51 y 60
- Más de 61



¿Tienes personal empleado a tu cargo?:

- Sí
- No



¿Has podido realizar **teletrabajo** durante la declaración del **Estado de Alarma**?

- Sí, porque gran parte de mi carga de trabajo no requiere presencialidad.
- Sí, pero solo una parte, ya que otra requiere presencialidad.
- NO, porque la naturaleza de mi trabajo no se puede hacer a distancia.
- NO, porque no dispongo de recursos.



## Valoración del teletrabajo

¿Cómo crees que ha :

- Mayor que en el trabajo presencial.
- Menor que en mi trabajo presencial.
- Igual.

**Valora** si estas muy de acuerdo, de acuerdo, poco de acuerdo o nada de acuerdo con estas afirmaciones:

Las tareas relativas a mi puesto de trabajo se pueden desempeñar en gran medida a través de la modalidad de teletrabajo.

- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Poco de acuerdo.
- Nada de acuerdo.

La combinación óptima sería poder alternar jornadas de teletrabajo y jornadas presenciales, realizando en cada lugar.

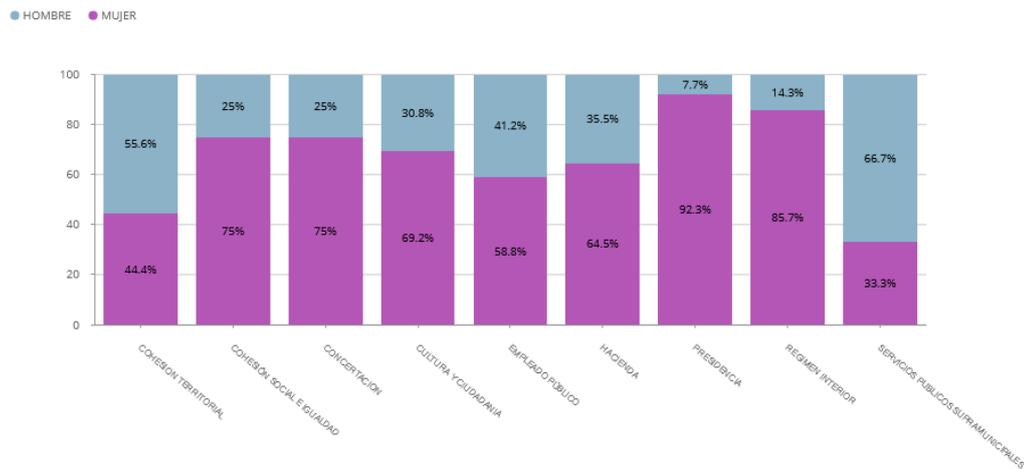
- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Poco de acuerdo.
- Nada de acuerdo.

Considero que el Teletrabajo supone un ahorro importante, en tiempo para los desplazamientos, el transporte, aparcamiento, etc.

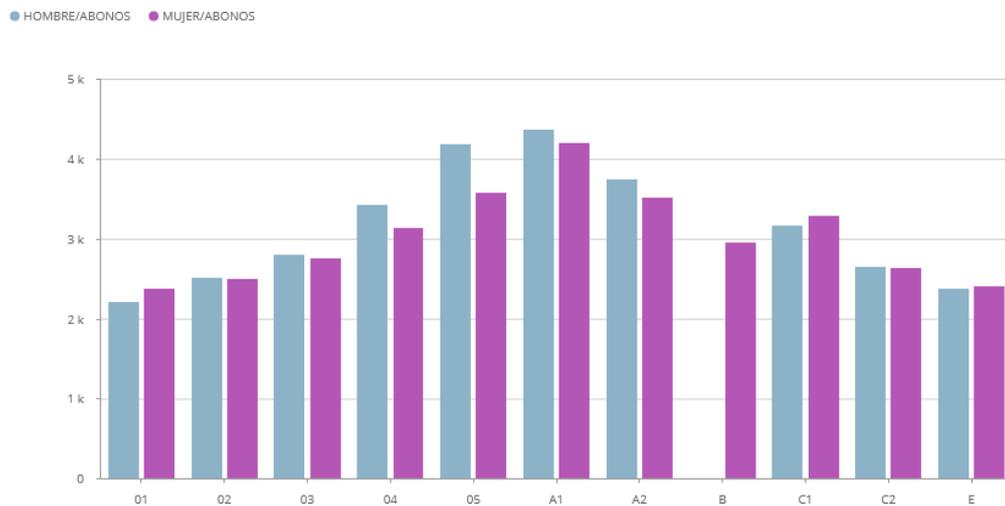
- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Poco de acuerdo.
- Nada de acuerdo.

- **Transparencia y comunicación.** En este caso para proveer información en lugar de recibirla, el cuadro de mando proporciona información clara y accesible sobre el desempeño del personal y sobre el estado de la entidad. Una gestión más transparente ayuda al Personal a entender las decisiones y reduce el desapego que produce la falta de comunicación. Así por ejemplo se provee información:
  - Plan de igualdad de empresa.
  - Informe de diferencias retributivas.
  - Información de la plantilla.
  - Resultados de las encuestas.
  - Resultados de las necesidades formativas
  - Seguimiento de contratos y nombramientos interinos en bolsas de empleo.
  - Etc.

Distribución de jefaturas por Sexo y Área



Distribución de retribuciones brutas media por sexo y grupo



## 2.4. Gestión de Contratos

Se detecta que el periodo de tramitación para la cobertura de un contrato/nombramiento interino se encuentra en torno a 40 días de media. Dado que en muchas ocasiones estos contratos tienen su origen en necesidades incidentales de centros asistenciales que requieren de una cobertura para no afectar a sus servicios, se diseña un sistema que permita mejorar sus tiempos de tramitación.

Objetivos del sistema:

- Agilizar los plazos de elaboración y confección de contratos, desde la aparición de la necesidad, hasta la firma e incorporación del empleado/a al puesto de trabajo.
- Tramitación electrónica del procedimiento, elaborando el expediente electrónico con la documentación de referencia. A estos efectos se considerará la automatización de tareas.
- Transparencia en el procedimiento.

Se define un nuevo procedimiento informatizado para la gestión de las contrataciones:

1.- Cada servicio solicitará las contrataciones en función de sus necesidades, siempre que la misma se encuentre debidamente justificada, y con los vistos bueno de la Dirección de su área y de la Dirección del área del Empleado Público. En la petición se deberá indicar:

- Tipo de Contrato: Sustitución, Vacante Laboral
- NIF del empleado/a a sustituir (en su caso)
- Fecha de Inicio del Contrato: La fecha de inicio se deberá indicar desde origen.
- Plaza y Puesto de Trabajo (en caso de Vacante): Se deberá indicar desde origen con opción de modificarlo el negociado de Contratos.

2.- En caso de contratos en vacante, el sistema notificará y solicitará el control de oportunidad al área de Hacienda. Se elaborará el informe de oportunidad automáticamente a partir de plantilla y se enviará a firma, de manera que una vez firmado se incorporará automáticamente al expediente.

3.- El sistema notificará el informe de Intervención para la realización del contrato. Desde la plataforma, se genera automáticamente el cálculo de la retención de crédito necesaria en función de las características del contrato.

4.- En paralelo, existiendo informe favorable, se selecciona al candidato en la Bolsa de Empleo.

5.- Existiendo candidato, se genera automáticamente propuesta de Resolución con la información anterior. Una vez firmada la propuesta de contrato, se envía a firma la resolución al Presidente o Diputado Delegado.

6.- Tras firmar la resolución, se generarán ficheros XML para su aplicación en GESCONTRATA y Sistema RED. Desde GESCONTRATA se imprime el modelo oficial de contrato. La firma del contrato será electrónica. Se diseñará un sistema que permita la firma electrónica de ambas partes. En el Sistema RED se incorporará el alta en Seguridad Social.

7.- Una vez firmado el contrato por ambas partes, la grabación y alta en el sistema de Registro de Personal y Nóminas, se realizará de manera automatizada.

9.- Alta en Portal Provincial y acceso a MiOficina 2.0:

- En el momento que el trabajador se incorpore a su puesto de trabajo, ya se le habrá asignado usuario de acceso al Portal Provincial del Empleado.
- En el apartado de MiOficina2.0, deberá:
  - Confirmar datos de contacto: Teléfono, email y dirección.
  - Modelo 145: Comunicación de datos al pagador para la correcta retención del IRPF
  - Datos Bancarios: IBAN en el que recibirá las transferencias de nómina

El sistema realimentará al propio cuadro de mandos gracias a la la informatización de todo el proceso de contratación, pudiendo medir:

- Tiempo de tramitación de los contratos.
- Información presupuestaria del coste aproximado de las sustituciones de personal.
- Tiempo medio de espera de un candidato en bolsa.
- Número de causas de rechazo de los candidatos en bolsa según el tipo de contrato.
- Indicadores para favorecer la transparencia de los candidatos en la bolsa de empleo.

Este sistema de información se encuentra actualmente en desarrollo (implantación en breve de la primera fase), encontrándose actualmente en desarrollo el sistema de selección de la bolsa de empleo.

### **Beneficios del eje de mejora de los procesos**

El eje de mejora de los procesos ha aportado los siguiente beneficios a la gestión de Recursos Humanos, a nivel interno:

1. Reducción de los tiempos de tramitación gracias a la detección mediante los indicadores de cuales son los procesos dentro de la tramitación que producen una mayor dilación, es decir, donde se deben concentrar los mayores esfuerzos.
2. Al disponer de indicadores cuantitativos de la tramitación de los expedientes, se pueden realizar evaluaciones del desempeño de los empleados con un mayor nivel de objetividad. Cuanto más objetivo sean los niveles de evaluación, menor será el rechazo producido por parte de los empleados a dicho sistema.
3. Detección de las necesidades formativas en capacidades tecnológicas en función de los indicadores obtenidos en los distintos procesos. Aquellos puntos donde se detecte un mayor desconocimiento son incluidos como propuestas formativas. Igualmente, se realiza una solicitud de necesidades en materia de formación de forma periódica.

A nivel externo, encontramos las siguientes ventajas:

1. Mejora en la percepción de la propia entidad en la mejora de la tramitación de los expediente en materia de personal, ya sea tanto por el servicio que dicho Servicio ofrece frente a los propios empleados públicos de la Corporación, como a nivel externo en los procesos que se realizan hacia el Ciudadano, como pueden ser los procesos de Empleo Público.
2. Para que ciudadanos prefieran hacer uso de los servicios públicos a través de Internet, así como que los empleados públicos prefieran usar medios digitales para realizar sus cometidos, es necesario establecer indicadores que permitan conocer su nivel de satisfacción para dar respuestas adecuadas a sus requerimientos. Es por ello que se están iniciando la realización de encuestas de satisfacción.

# CONCLUSIONES

La medición es imprescindible en la gestión, forma parte del proceso administrativo. Si no se puede medir no se puede llevar a cabo un proceso de gestión mínimamente aceptable. Es por ello que uno de los esfuerzos en la obtención de los indicadores implica una informatización de los procesos de forma que estos puedan ser convertidos en indicadores.

La adopción de un cuadro de mandos es un proceso costoso y a largo plazo, que requiere del apoyo constante de la Dirección para su éxito, pero que aporta la mejora de la gestión de todos los procesos implicados, ya sea directamente por la medición del alcance de los objetivos, como por las mejoras en los propios procesos y sistemas de información que son requeridas para que puedan ser medibles.

El cuadro de mandos contribuye a la planificación estratégica mediante la toma de decisiones basada en datos, decisiones que a su vez son más fáciles de comunicar y de comprender por los propios empleados, lo cual aumenta su motivación al ver los resultados de su esfuerzo plasmados en los indicadores.

Hay que dejar de entender la tecnología como herramienta de ayuda a la gestión y pasar a considerarla como un activo estratégico de primera magnitud. El auténtico poder de la tecnología no es que hace que los procesos tradicionales se realicen más rápidamente, sino que capacita a las organizaciones para romper viejas reglas y para crear nuevas formas.

Lo anterior conlleva una notable mejora de las relaciones con los representantes de los trabajadores así como las distintas áreas funcionales de una Organización, en concreto, Diputación de Sevilla, como se ha detallado en el presente trabajo al conseguir reducir notablemente los tiempos optimizando los procesos y gestionando el conocimiento en materia de recursos humanos.

Así pues, la **Diputación de Sevilla** en el mandato Corporativo (2019-23), que ahora finaliza, a través de su Área del Empleado Público, Servicio de Personal, se propuso como uno de sus objetivos, el de iniciar nuevas formas de trabajo a partir de la introducción de nuevas tecnologías a modo de columna vertebral de una adecuada toma de decisiones y planificación estratégica en la gestión de los citados recursos.

A tal fin, y mediante el uso de las plataformas informáticas previamente dispuestas por la Sociedad Provincial de Informática (INPRO), se ha elaborado una potente herramienta denominada **Analiz@**, con el triple objetivo señalado y que a través de la toma de datos inciden en la adecuada gestión de las personas: planificación estratégica, gestión del conocimiento y mejora de los procesos, que, a su vez, a conllevado una importante mejora en las relaciones con la parte social y con el conjunto de las Áreas funcionales de la Diputación.

A día de hoy, el resultado ha sido más que positivo con la gran contribución que ha tenido en el logro de los objetivos propios de una adecuada gestión de recursos humanos

en una Administración propia del siglo XXI (Ofertas de empleo público, Evaluación al desempeño, Carrera profesional, Formación, Retribuciones, entre otros), la mejora y optimización de los procesos (acortando los tiempos a través del uso de las nuevas tecnologías como eje vertebrador de los mismos), y disponiendo con ello de un importante instrumento en la toma de decisiones en la nueva Corporación que, en breve tiempo, se constituirá para ejercer un nuevo mandato.

**Trabajo Realizado por:**

- D<sup>a</sup>. Lourdes Romero Alonso (Jefa de Servicio del Servicio de Personal de la Diputación de Sevilla).
- D. Jesús Cózar Campanario (Técnico Informático de la Diputación de Sevilla).

**Agradecimientos a:**

- Dirección General del Área del Empleado Público, siendo Director D. Francisco Joya Díaz (2019-20) y posteriormente D. Andrés Bojollo Gavilán (2021-23).
- Sociedad Provincial de Informática de Sevilla (INPRO).