

**COMISSIÓ PER ADEQUAR I
RACIONALITZAR L'ESTRUCTURA DE
SERVEIS, DE SUPORT I DE GESTIÓ**

**PRIMER INFORME DE SEGUIMENT
DEL PROJECTE**

DOCUMENT INFORMATIU

COMISSIÓ PER ADEQUAR I RACIONALITZAR L'ESTRUCTURA DE SERVEIS, DE SUPORT I DE GESTIÓ: PRIMER INFORME DE SEGUIMENT DEL PROJECTE.

25/7/2003

L'objectiu d'aquest document és informar al Consell de Govern de les actuacions desenvolupades per part de la Comissió i els grups de treball, fer una primera valoració dels resultats obtinguts i informar de les actuacions pendents de realitzar.

SUMARI:

- Antecedents
- Actuacions de la Comissió
- Actuacions dels grups de treball
- Primera valoració i conclusions
- Actuacions pendents de realitzar

ANTECEDENTS

La funció principal del Personal d'Administració i Serveis de la Universitat és la de donar suport als processos derivats dels objectius de la Universitat. L'estructura de suport a la gestió ha evolucionat molt en els darrers anys i s'ha anant adaptant a les noves realitats i a noves necessitats.

Després d'un període important de desenvolupament professional i de creixement quantitatiu i qualitatiu de les plantilles, es fa necessari analitzar quin és l'estat de la situació organitzativa actual, identificar les competències i responsabilitats que ha d'assumir el PAS i proposar mesures d'adequació i reorganització d'aquesta estructura de suport, amb un model de funcionament basat en criteris de coordinació, reequilibri, racionalitat i optimització de recursos, que pugui recolzar millor els objectius fonamentals de la Universitat en l'àmbit de la docència i la recerca.

Al Consell de Govern del dia 30 de gener d'aquest any es va aprovar la creació d'una Comissió responsable de desenvolupar aquest projecte. En el document es justifiquen els motius de la proposta :

“En aquests moments disposem d'una estructura de serveis de suport a la gestió centralitzat o general, que dona suport al govern de la Universitat i al conjunt de la UPC, i d'una estructura de serveis de suport a la gestió de les unitats (centres, departaments, centres de recerca, entitats del Grup UPC, centres adscrits...).

L'objectiu de la Comissió és analitzar quin és l'abast de la situació actual, identificar els circuits de suport a la gestió per racionalitzar i simplificar els processos, per tal d'optimitzar el desenvolupament dels processos vinculats als àmbits territorials en què conflueixen.

En aquest sentit, la Comissió proposarà mesures per reorganitzar l'estructura de suport del PAS per aconseguir potenciar els àmbits temàtic i territorial, per poder recolzar de la manera més efectiva possible els objectius fonamentals de la UPC en l'àmbit de la docència i la recerca”.

(Document 30/1 del Consell de Govern de 30/1/2003)

La Comissió es va constituir immediatament després d'aquesta data i es va comprometre a presentar un primer informe a la darrera sessió abans de l'estiu, del Consell de Govern.

ACTUACIONS DE LA COMISSIÓ

Definició de les funcions de la pròpia Comissió.

- Aprovar la identificació dels àmbits i la creació dels grups de treball per àmbit.
- Decidir el calendari del treball.
- Formalitzar l'encàrrec específic de la Comissió als grups de treball. Es donaran criteris i orientacions per a que els grups desenvolupin el treball, que inclourà l'anàlisi de la situació actual i recomanacions organitzatives en funció dels criteris i possibilitats i l'anàlisi de viabilitat.
- Elaborar els criteris que han de guiar el propòsit de la racionalització i simplificació de l'estructura de serveis.
- Fer el seguiment i validació del treball dels grups.
- Validar la proposta de la nova estructura de serveis de suport i gestió. Decidir la proposta final del treball i elevar-la als òrgans de govern corresponents.
- Seguiment, si s'escau, de la implantació de la nova organització.

Identificació dels àmbits temàtics a analitzar i formació dels corresponents grups de treball.

Els 9 àmbits acordats per la Comissió són:

- Docència
- Recerca, TRR i Doctorat
- Societat i Territori
- Personal
- Economia
- Patrimoni, Obres i Manteniment
- TIC
- Biblioteques i Documentació
- Suport a la presa de decisions/govern

Per a cada àmbit es va crear un grup de treball, format íntegrament per Personal d'Administració i Serveis, amb persones de diferents unitats de la Universitat, amb responsabilitats i expertesa sobre l'àmbit en qüestió. El nombre participants en els grups és de 70 persones. *(S'annexa la relació de participants)*

Determinació de la metodologia, les fases i el calendari d'actuació dels grups de treball.

La metodologia acordada s'ha basat en la elaboració dels mapes de processos/serveis de cada àmbit, indicant les competències i relacions actuals i, fruit del diagnòstic, les millores i canvis a realitzar.

En primer lloc, i amb les directrius de la Comissió, es va definir el procés d'anàlisi (decidir la forma concreta de treballar cada àmbit i la documentació de referència). En segon lloc, identificar els processos/serveis de cada àmbit, identificar les competències de les diferents unitats intervinents i fer el mapa actual. En tercer lloc, i per a cada un dels processos/serveis analitzats, els integrants dels grups acorden els fets importants a destacar i el diagnòstic de la situació. I, finalment, traduir les idees en solucions i/o oportunitats respecte a les competències, la reordenació d'aquestes per generar millores i definir com han de ser gestionades organitzativament.

És important destacar que els processos/serveis que s'han analitzat són els "macros", es a dir aquells amb entitat suficient i formats per altres processos.

D'aquests processos/serveis s'ha fet una classificació:

- Estratègics: proporcionen directrius i pautes a la resta de processos i indiquen com orientar-los a les finalitats de la institució.
- Fonamentals: és tot allò que s'ofereix als usuaris i que té un impacte directe i visible en la satisfacció d'aquests. Els grups han optat per dos punts de vista en la classificació. Uns han classificat com a fonamentals els processos/serveis directament relacionats amb la docència i amb la recerca, i altres ho han fet amb una visió més interna del propi l'àmbit.
- De suport: és tot allò que és necessari per tal que els fonamentals es facin.

Finalment, els mapes de processos/serveis són una representació gràfica de la organització i mostren quines són les activitats, com es fan el i com es produeixen els serveis i els resultats.

Per dur a terme el projecte, aquest es va organitzar en tres fases:

Fase 1

Objectiu: Identificar el mapa actual de processos/serveis de l'àmbit

Fase 2

Objectiu: Analitzar la situació actual i fer el diagnòstic de l'àmbit

(Data de finalització de les dues fases: 10 de juny)

Fase 3

Objectiu: Fer propostes de canvi i de millora.

(Data de finalització de la fase 3: 23 de juliol)

Definició dels objectius, criteris i elements a considerar per al desenvolupament del treball dels grups.

Es van descriure de la manera següent:

Objectius

- Diagnosticar la situació organitzativa actual per tal d'introduir elements de millora.
- Identificar i assignar competències i responsabilitats a les unitats i dissenyar les relacions entre aquestes.

- Configurar una estructura organitzativa global, equilibrada i coordinada al servei de la universitat.

Criteris

- Eliminar fragmentació de competències.
- Reforçar l'exercici de responsabilitats i el rendiment de comptes.
- Optimitzar els recursos i l'eficiència dels processos.
- Potenciar les competències de les unitats d'acord amb la seva tipologia.
- Potenciar models de funcionament que reforcin els àmbits territorials o temàtics.
- Aconseguir que els esforços més grans es dediquin als objectius més importants.
- Dissenyar i definir les relacions entre totes les unitats incorporant elements de cohesió global.
- Donar elements d'informació per al dimensionament de les plantilles.

Elements a considerar

Tenint en compte els criteris anteriors els grups de treball han de:

- Identificar els processos estratègics, fonamentals i de suport en cada àmbit.
- Eliminar les duplicitats i els processos sense valor.
- Fer propostes d'assignació de processos i competències a les unitats.
- Combinar adequadament els criteris de centralització i descentralització en l'assignació dels processos i competències.
- Racionalitzar el cost dels serveis i acostar la gestió als usuaris.
- Potenciar l'ús de les TIC per la gestió i la coordinació.
- Fer les propostes de relació entre les unitats: d'informació, coordinació i jeràrquiques.
- Tenir en compte els nous Estatuts

Seguiment i validació dels treballs dels grups

Durant tot el projecte (febrer/juliol) la Comissió s'ha reunit periòdicament per analitzar i validar els informes dels grups, fer una posat en comú i homogeneitzar criteris.

ACTUACIONS DELS GRUPS DE TREBALL

En total, i durant els darrers 5 mesos, s'han fet més de 100 reunions. Aproximadament el 75% de les qual s'han dedicat a les dues primeres fases i la resta a la fase de propostes de canvi i de millora.

Fases 1 i 2.

Cada grup ha identificat els grans processos/serveis i ha elaborat el mapa de l'àmbit. Finalitzat el mapa, s'han classificat tots els processos/serveis d'acord amb les tipologies d'estratègics, fonamentals i de suport. A continuació cada grup ha indicat els que considera més remarcables o més crítics: per les implicacions, mancances o conseqüències que comporten.

S'ha fet l'anàlisi de la situació actual i el diagnòstic de cada un dels processos/serveis de tots els àmbits. I s'han examinat les competències i relacions actuals entre les unitats.

(s'annexen els mapes de processos i serveis)

Fase 3.

Les propostes de canvi i de millora es basen en el diagnòstic de les dues fases anteriors, i tenen en consideració:

- l'assignació de competències a les unitats, en funció de la seva tipologia i de l'optimització dels recursos i dels esforços. Es tracta de valorar en quines parts de l'organització (serveis generals, centres, departaments, instituts, agrupació d'unitats o campus) es poden fer millor les coses i perquè.
- la regulació de les relacions entre les unitats per actuar de forma cohesionada i global: relacions d'informació, comunicació, coordinació i cooperació.
- proposar mesures per anar reduint progressivament duplicitats, mancances, incongruències, manca d'eficiència i eficàcia en la utilització de recursos, etc.

VALORACIÓ I CONCLUSIONS DE LES FASES D'ANÀLISI I DIAGNÒSTIC

És un autodiagnòstic, fet internament per les pròpies persones responsables de la gestió, basat en les diverses experiències dels participants, i incorporant els punts de vista de les diferents parts de la Universitat.

L'anàlisi s'ha fet per àmbits temàtics, per un motiu principal: aportar expertesa en l'àmbit determinat. Això, però, ens porta la necessitat de coordinar i relacionar els resultats de tots ells, ja que les propostes organitzatives s'haurien de fer de forma global.

En conseqüència, resta pendent una part fonamental del projecte, que no es pot iniciar fins que tots els grups hagin finalitzat les tres fases, i fins que, al mes de setembre, es pugui debatre conjuntament les línies que ha de tenir el projecte.

Ha existit, per part dels grups, un altíssim grau de participació, s'ha aportat molta informació i opinions. El grau d'acord dels integrants dels grups en l'anàlisi i diagnòstic és també molt alt, independentment del lloc de la Universitat on estiguin treballant a l'actualitat.

En general hi ha coincidències en quins són els temes de preocupació: els sistemes d'informació, les competències i les responsabilitats, la coordinació i la comunicació entre les unitats, tant entre les generals com entre aquestes i les descentralitzades...

Algunes conclusions:

Les conclusions que es relacionen a continuació fan referència a fets o problemàtiques relatives a la planificació i la estratègia, les plantilles de personal, la valoració i optimització dels recursos, l'exercici de competències i les tecnologies de la informació:

- La elecció que els grups han fet dels processos i serveis a destacar o crítics coincideix amb els grans reptes que té actualment la Universitat.
- S'hauria de treballar en la elaboració de directrius estratègiques de gestió amb criteris institucionals, com a marc que inspire el funcionament de les unitats, amb les seves necessitats diferencials i específiques.
- La necessitat d'incorporar formalment, en els processos de presa de decisions, l'anàlisi de viabilitat, costos i espais associats, infraestructures, equipament i personal, així com les implicacions per a la gestió.
- No hi ha indicadors que valorin quines són les necessitats de plantilla a les unitats, qualitativa ni quantitativament, i quina és la forma òptima per organitzar-se i sumar esforços. Aquest fet té greus conseqüències en la gestió actual i dificulta els canvis en la dedicació dels esforços a temes més importants i, sobretot, a afrontar nous reptes.

- Caldria valorar la quantitat de persones que es dediquen a tasques similars, i si aquesta distribució és l'adequada, per les moltes conseqüències que comporta.
- El creixement i desenvolupament de determinades activitats, especialment la recerca, però també les relacions internacionals, la programació de la docència, etc. no ha anat acompanyat de la suficient estructura de gestió i de formació. I en altres activitats emergents (per exemple cooperació, medi ambient, serveis a la comunitat, etc..., dels interlocutors entre els serveis generals i les unitats.
- Es considera que es dediquen molts esforços als processos/serveis fonamentals i als de suport, però, ni qualitativa ni quantitativament, el suficients als estratègics: les conseqüències d'aquest fet són importants.
- No hi ha cultura del cost dels serveis ni de les necessitats de desenvolupament o manteniment d'aquests serveis.
- És necessari conèixer el cost dels serveis i d'acostar la gestió als usuaris per proposar mesures de racionalització.
- Hi ha molts processos que, com a mínim, es dupliquen, i això per diferents motius: o no estan clares les competències de les diferents unitats i cada una d'elles atén requeriments quasi personalitzats, o la informació estandaritzada no respon a les necessitats diferencials. També caldria analitzar la continuïtat de processos sense valor o a un cost no raonable.
- Convé combinar adequadament els criteris de centralització i descentralització en l'assignació de competències, buscant les unitats o agrupació d'unitats on es puguin fer millor les coses.
- En molts casos és important clarificar quines són les competències, i, per tant, atribuir correctament les responsabilitats. I, en molts altres casos, existeix una manca de definició d'interlocutors.
- Mancances en la comunicació i la coordinació, dins del propi àmbit, i especialment entre tots ells.
- Cal aprofitar la definició que en els Estatuts es fa de les unitats bàsiques i funcionals, així com les possibilitats i avantatges que poden oferir les agrupacions d'unitats i els campus, per a fer la proposta organitzativa.
- La importància de la ubicació i la dispersió territorial, així com la distància del "centre" per a un gran nombre d'unitats.
- En general, no s'acostumen a avaluar els resultats de la gestió, ni a incorporar prèviament indicadors que puguin fer-la comprovable

- La fragmentació de competències i processos no afavoreix l'exigència de responsabilitats i de resultats
- El nivell d'informatització de la nostra Universitat és molt elevat i també molt complex. En part, aquest fet positiu és també l'origen d'algun dels problemes.
- Insuficiències en l'explotació i manca d'integració dels sistemes d'informació. Existeixen dificultats reals i molt importants per obtenir, compartir i elaborar la informació existent en els diferents sistemes.
- És necessari aprofitar les oportunitats que les TIC poden suposar per a millorar i optimitzar la gestió; com a eines que assegurin la coordinació general i la integració, disponibilitat i l'explotació de les dades per totes les unitats. I, per últim, per induir canvis en la cultura organitzativa.

ACTUACIONS PENDENTS DE REALITZAR

- En el moment de realitzar aquest primer informe, i donat que la fase de propostes de canvi dels grups ha finalitzat fa uns dies, la Comissió no ha pogut analitzar, validar i posar en comú aquesta informació.
- Està prevista una reunió plenària de la Comissió amb tots els grups per debatre i acordar una visió conjunta i coherent del projecte en la seva globalitat
- La Comissió ha de redactar l'informe final de proposta organitzativa, complementada per recomanacions d'actuacions immediates i per un pla d'implantació i de seguiment, si s'escau. (30 de setembre de 2003).
- Presentació de l'informe final als òrgans de govern per a la seva aprovació, si s'escau.

Annex. RELACIÓ DE PARTICIPANTS

COMISSIÓ:

Josep Ferrer, Rector (President de la Comissió)

Ramon Carreras

Ramon Sans

Vera Sacristán

Cristina Barrado

Josefina Auladell

Eduard Pallejà (Vicegerent i Coordinador del projecte fins el dia 2/4/2003)

Victoria Vela (Coordinadora del projecte des del dia 28/4/2003)

Àngela Noguera

Carolina Yela

Conxita Pastor

Paquita Calderón

GRUPS DE TREBALL

Àmbit de Docència

Isabel Torras (Coordinadora)

Francisco Esteban

Montserrat Calero

Núria Cuesta

Mercè Grau

Teresa Salceda

Ferran Raga

Montserrat Mestres

Yolanda Manchon

Àmbit de Recerca, TRR i Doctorat

Josep Jofre (Coordinador)

Mònica de Forn

Pedro Serrano

Ezequiel Puig

Joan Roma

Maria Dolors Sánchez

Dídac Guardia

Ramon Miralles

Meritxell Oncins

Àmbit de Societat i Territori

Helena Martínez (Coordinadora)

Montse Mulet

Dídac Ferrer

Anna Xalabarder

Xavier Ortega

Àngels Ingla

Àmbit de Biblioteques i Documentació

Dídac Martínez (Coordinador)

Lluïsa Perona

Anna Valls

Miquel Codina

Montserrat Sala

Carme Tallón

Mercè Mestre

Neus Vilaplana

Àmbit de suport a la presa de decisions/govern

Victoria Ordóñez (Coordinadora)

Joan Francesc Córdoba

José Luis Melgosa

Sara Piqueras

Carme Peñas

Àmbit TIC

Lluís Pérez (Coordinador)

Víctor Huerta

José Manuel Martínez

Sofia Pascual

José A Rodríguez

Jordi Prats

Roser Piera

Jaume Fusté

Àmbit d'Economia

Pilar Domínguez (Coordinadora)
Margarita Alcober
Mercedes Jiménez
Carme Murillo
José Luis Rodríguez
Mercè Torrellas
Anna Ibáñez
Mai Royo
Carme Martinez

Àmbit de Personal

Rosalía Abad (Coordinadora)
Joan Carles Buron
Alfred Gil
Elisa Pla
Anna Calle
Remei Parejo

SUPORT TÈCNIC :
Unitat d'Organització :
Jordi Escola
Emiliana Marques
Ricard de la Vega

Àmbit de Patrimoni, Obres i

Manteniment

Pilar Domínguez (Coordinadora)
Ana Abelaira
Ramon Pallisa
Andreu Rodríguez
Mercè Aguilera
Josep Sanmiquel
Josefina Pla