

SOBRE EL MODEL ORGANITZATIU DE GESTIÓ DE LA UPC

Acord núm. 28/2005 del Consell de Govern, pel qual s'aproven els criteris per a la configuració de l'estructura de gestió de la UPC.

- Document aprovat per la Comissió Permanent del dia 25/1/2005.
- Document aprovat pel Consell de Govern del dia 31/1/2005.

DOCUMENT CG 36/1 2005

Secretaria General
Gener de 2005



Sobre el model organitzatiu de gestió

Introducció

En parlar de model organitzatiu el primer que cal aclarir és a què ens estem referint.

El caràcter territorial de la UPC així com la configuració dels seus campus i de les seves unitats bàsiques aporta unes singularitats que cal tenir en compte en definir l'estructura. Per tant, en parlar de model, no ens volem referir a la definició d'un prototipus teòric que volem portar a la realitat sinó que el que volem és definir quins han de ser els principis bàsics que han d'acomplir les estructures organitzatives tant local com globalment parlant.

No es pot perdre de vista que la presència geogràfica de la Universitat Politècnica de Catalunya a un bon nombre de poblacions del territori, a més de ser la més àmplia de les universitats catalanes i una de les més àmplies en comparació amb les de la resta de l'Estat, esdevé una realitat estratègica per la interrelació que representa amb el teixit econòmic i social de les diverses àrees d'influència. Aquest fet diferencial pot ser en el futur un element a potenciar tot tenint en compte les diferents necessitats comarcals, els centres adscrits, els centres tecnològics i la formació al llarg de la vida que estableix la declaració de Bologna.

Per tant, cal procurar que els sistemes organitzatius de que la UPC es doti siguin flexibles i adaptables a un entorn canviant i alhora robustos i equilibrats per poder fer front a la multiplicitat funcional i a les diferents necessitats territorials així com a la diversitat temàtica. D'altra banda, cal circumscriure aquestes estructures organitzatives dins l'àmbit de la gestió administrativa i de l'organització i coordinació dels serveis de suport i per tant, bàsicament, dins l'àmbit del PAS.

També cal tenir present la semipresencialitat com un sistema complementari però també alternatiu que condicionarà necessàriament el concepte de proximitat a l'usuari que pot haver justificat, per exemple, les estructures de suport a les unitats bàsiques. Les noves necessitats o demandes no sempre podran ser resoltes amb les estructures existents, amb la solució més recurrent d'explicitar la necessitat de més recursos, superposant noves estructures sinó que, es farà imprescindible la redefinició de les estructures existents.

Cal destacar també que hi ha diferents elements contextuais que ja estan en joc i que per tant caldrà tenir present en la configuració organitzativa. Alguns d'aquests elements, com ara la Llei d'Universitats de Catalunya i els Estatuts

de la UPC, ens posen a l'abast els fonaments sobre els que podem construir la nostra organització.

El que es pretén, doncs, amb aquest document és, d'una banda, definir un marc explícit que permeti l'adequació organitzativa partint de l'anàlisi i del coneixement de la situació actual i, d'una altra, establir les tendències que han de sustentar la definició dels sistemes organitzatius: estructura orgànica i funcional, processos, competències i sistemes de gestió.

Antecedents

Fent una ullada enrera es constata que amb el desenvolupament del nou marc legislatiu la UPC ha passat d'una estructura bàsicament matricial a una estructura flexible on, a més de les unitats bàsiques i funcionals¹, apareixen nous protagonistes estatutaris com ara els campus (ja siguin territorials o temàtics), els grups de recerca, els centres de recerca, els ens vinculats, el grup UPC, etc. També en els darrers anys, encara que de forma tímida, s'han produït algunes descentralitzacions parcials o, millor dit, algunes desconcentracions de processos que caldrà tenir present en el futur per tal que es garanteixin en totes les actuacions no tan sols els principis d'eficàcia sinó també els d'eficiència, és a dir, l'optimització corresponsable de la relació entre els resultats i els recursos.

L'objectiu 11 del document *Línies estratègiques i de govern i pla d'actuació 2002-2006* donava les primeres passes establint que cal "Racionalitzar l'estructura d'administració i serveis per aconseguir, alhora, un millor aprofitament dels recursos disponibles, un augment en l'agilitat i en la qualitat dels serveis, i la corresponsabilitat de totes les unitats", analitzant i diagnosticant l'estructura actual i els resultats d'experiències anteriors, elaborant i implantant un pla de racionalització de l'estructura d'administració i serveis, definint i desenvolupant el model d'organització del suport informàtic per reforçar-ne l'orientació a les necessitats acadèmiques, establint un sistema o instrument que permeti facilitar, en tot moment, el coneixement de l'estructura i dissenyant i posant en marxa un esquema relacional que faciliti una comunicació interna eficaç.

En conseqüència, després de pràcticament dos anys d'intens desenvolupament normatiu i d'un any 2003 en el que amb la constitució de la comissió per adequar i racionalitzar l'estructura de serveis, de suport i de gestió i amb el treball acurat de prop de cent persones, s'han enunciat alguns dels principis organitzatius que han de regir el desenvolupament de les estructures de gestió en el futur, cal posar negre sobre blanc quins han de ser els propòsits amb

¹ Article 11

Organització de la Universitat Politècnica de Catalunya

La Universitat Politècnica de Catalunya s'organitza en:

a) Unitats bàsiques, que són les responsables directes de dur a terme l'activitat acadèmica de la Universitat.

b) Unitats funcionals, que són les responsables de donar suport a l'activitat acadèmica, de gestió o de servei a la comunitat universitària o a altres unitats.

l'objectiu de formalitzar el marc sobre el que s'han d'anar esbossant les noves estructures.

La recent creació de l'Àrea d'Organització ha de permetre l'impuls i la dinamització de tots els propòsits que es generin a partir del marc que estableix aquest document tot destacant que els protagonistes absoluts de qualsevol dels projectes han de ser els responsables de la direcció i de la gestió de les unitats bàsiques i funcionals i que, per tant, cal destacar la importància tant de la participació com de la implicació que cada acció requereixi.

Principis bàsics del model organitzatiu

La *Comissió per adequar i racionalitzar l'estructura de serveis, de suport i de gestió* al seu informe conegut com a "*Dossier blau*", va proposar els principis organitzatius següents:

- Proposar una organització del PAS d'acord amb l'organització acadèmica de la Universitat, i en funció dels seus objectius
- Configurar un model organitzatiu que permeti atendre la diversitat temàtica, territorial i funcional de la Universitat, tot mantenint la coherència global
- Adoptar un model de gestió basat en la descentralització i l'autonomia de les unitats, la coordinació i la cooperació
- Garantir la prestació de serveis comuns i universals i la disponibilitat de recursos a tothom, de forma homogènia, eficaç i eficient
- Prioritzar el suport i els serveis a la docència i a la recerca, fent un èmfasi especial en el paper de les TIC i les biblioteques

Naturalment, cal contextualitzar aquests principis amb d'altres que han de regir en general a qualsevol institució i en particular a una institució pública com són els principis d'eficiència, transparència, rendició de comptes i equilibri ja que, per exemple, aspectes com la descentralització poden ser millor entesos quan es millora l'eficiència. Per contra, el fet que calgui garantir uns serveis no prejutja que s'hagin de prestar amb les estructures actuals.

A més, qualsevol principi no pot constituir en ell mateix la definició d'un model organitzatiu sinó que ha de ser entès com un criteri general en base al qual s'ha de forjar l'estructura de serveis, suport i gestió del futur.

D'aquesta forma, el "*Dossier blau*" va ser la primera eina que, un cop definits els principis, va permetre, gràcies a l'esforç de molts professionals de la gestió, elaborar tot un seguit de propostes d'actuacions de diferent abast i intensitat, coherents amb la missió de la universitat així com amb el programa de l'equip de govern.

Convé destacar que com a organització viva i canviant, la UPC no es pot plantejar l'estructura organitzativa com un projecte que comença i acaba sinó com un conjunt d'accions coherents amb una sèrie de principis preestablerts, que ens portaran asimptòticament cap a l'objectiu organitzatiu de millorar quantitativa i qualitativament la gestió administrativa així com la prestació de serveis de suport a la docència, la recerca i la transferència de resultats.

Finalment, cal remarcar que en parlar d'estructures organitzatives és imprescindible tenir presents, a més de la seva configuració orgànica i funcional, la definició dels processos, de les competències i dels sistemes de gestió.

Tendències organitzatives

D'acord amb els principis establerts, s'enuncien a continuació les tendències organitzatives principals pel que fa a l'organització, als mitjans i als valors:

A. Definir el model adequat

No es tracta de definir un prototipus teòric únic que aplicar a tota la UPC de manera uniforme, sinó de definir quins han de ser els criteris comuns que han d'acomplir les estructures organitzatives tant local com globalment parlant. Els sistemes organitzatius de què la UPC es doti han de ser flexibles i adaptables a un entorn canviant i alhora robustos i equilibrats per poder fer front a la multiplicitat funcional i a les diferents necessitats territorials així com a la diversitat temàtica.

B. Potenciar estructures transversals

L'activitat acadèmica de la universitat es desenvolupa a les unitats bàsiques i són les unitats funcionals les responsables de la gestió i de donar el suport necessari. D'altra banda, tal com preveuen els Estatuts² als articles 13 i 34, per millorar la coordinació i l'aprofitament dels recursos i la relació amb l'entorn social i econòmic, es podran organitzar campus territorials o temàtics, presencials o virtuals que integrin diverses unitats o parts d'unitats.

Hem de ser capaços de canviar el centre de gravetat de la gestió, si això la fa més eficient, analitzant les possibilitats de descentralització i centralització d'estructures i de desconcentració i concentració de processos.

² Article 13. La Universitat Politècnica de Catalunya pot organitzar campus, concebuts com a espais presencials o virtuals d'integració de diverses unitats o parts d'unitats.

Article 34. Universitat Politècnica de Catalunya, per millorar la coordinació i l'aprofitament dels seus recursos i la relació amb l'entorn social i econòmic, pot organitzar campus territorials o temàtics que integrin diverses unitats o parts definides d'unitats.

C. Reorientar el rol de les unitats funcionals

Les estructures de les unitats funcionals han de ser objecte, també, d'una anàlisi exhaustiva. Es fa necessari reconduir algunes activitats per tal de mantenir aquelles quines economies d'escala representin una major eficiència global per al conjunt del sistema. En general, la centralització i la concentració de processos és més rentable en termes econòmics i és per això que cal tenir en compte altres aspectes com ara el possible cost d'oportunitat de tenir estructures de gestió que no siguin properes als usuaris. També cal tenir present que en termes de servei, la tecnologia posa al nostre abast alternatives que poden suplir abastament aquestes dificultats.

D. Establir un catàleg de serveis universals

El fet que convinguem que tota la comunitat universitària té dret a accedir a un determinat catàleg de prestacions amb una explícita especificació de serveis, comporta analitzar la prestació de determinats serveis de les unitats bàsiques que són exclusius per al personal que hi està adscrit orgànicament. Cal reflexionar àmpliament sobre la possibilitat que la titularitat dels serveis prestats a la comunitat recaigui sobre les unitats funcionals i estudiar conjuntament, per aconseguir un millor servei, el paper que han d'assumir les unitats bàsiques i les funcionals.

E. Distribuir els recursos de forma equilibrada i sostenible

No cal dir que la situació actual pot patir determinats desequilibris però això no es resol necessàriament incrementant els recursos o redistribuint-los en les unitats actuals sinó que també es pot resoldre analitzant les càrregues de treball i redefinint les competències de les diverses estructures. Els actuals Estatuts³ permeten un ventall de possibilitats que cal desenvolupar i adaptar a cadascuna de les necessitats.

F. Promoure el canvi cultural “Recursos x Serveis”

Es fa necessari avançar en la generació de la consciència que no tot es pot solucionar amb més recursos i sí, en canvi, tenint els recursos adequats. A més, pel que fa a la plantilla, les condicions de contorn impossibiliten mantenir el ritme de creixement en nombre d'efectius dels darrers anys i, per tant, cal trobar formes

³ TÍTOL 1. Estructura
Capítol 1. Organització

més eficients d'organitzar-nos tot buscant sinergies i economies d'escala.

En un context de restriccions pressupostàries, la UPC ha optat per la formació i la qualificació de la seva plantilla, i és en aquesta línia on cal seguir dedicant els esforços sent conseqüents amb l'aposta per la qualitat davant de la quantitat.

G. Racionalitzar els sistemes d'informació

A primera vista, els indicadors diuen que aquest és un exemple on no calen més recursos sinó una utilització racional d'aquests.

Que el nombre de *servidors per càpita* de la UPC així com el nombre de bases de dades existents, siguin en general molt elevats, no ens hauria de sobtar si no fos perquè en general el grau de satisfacció pels sistemes d'informació i, sobre tot, per la integració de la informació és dissortadament baix.

Cal impulsar mecanismes per recolzar la configuració organitzacional, que permetin garantir els diversos sistemes de gestió amb una informació integrada on les dades no tan sols siguin robustes sinó també accessibles.

H. Potenciar els sistemes d'autogestió

Cal potenciar els sistemes d'autogestió així com els mecanismes d'informació i comunicació dels temes relacionats amb la gestió i amb la prestació de serveis.

Aquest ha de ser un aspecte que pot aportar una rendibilitat elevada tot incidint en l'anàlisi de necessitats, el coneixement i la formalització dels procediments, l'explicitació i l'accessibilitat de la informació i la implementació d'eines accessibles per a tots els usuaris potencials. Si més no, els sistemes d'autogestió han de permetre accedir a mecanismes alternatius i no substitutius per a la resolució de les múltiples necessitats de servei.

I. Potenciar els atributs de servei valorats pels usuaris

Tots estem convençuts que totes i cadascuna de les accions que es fan en la prestació de serveis de gestió i suport estan fetes amb la millor voluntat. Però freqüentment és difícil d'evitar que en aquestes accions es tinguin més en compte la definició dels procediments interns que no aquells atributs de la prestació que més valoren els usuaris.

Hem d'estar molt pendents per treballar més en termes d'eficiència per no quedar-nos només en l'eficàcia. Si ens preocupem d'aconseguir el millor, és probable que no aconseguim l'òptim.

J. Fer participar a la comunitat en el disseny i la implementació

La participació activa de tots els col·lectius així com de les diverses unitats ha de permetre aprofitar el *know-how* existent enriquint el disseny en processos oberts de debat i promovent i impulsant una contribució plural i activa. El fet que tant l'organització com les TIC siguin àrees de coneixement pròpies de la UPC ha de permetre l'optimització dels resultats tot fent partícips, també, als experts d'aquestes àrees.

K. Compartir experiències i gestió del coneixement

A la nostra institució tant l'esforç personal de tots els professionals que contribueixen dia a dia a la seva millora, com els esforços institucionals pel que fa a la qualificació de la plantilla han generat un capital intel·lectual que cal gestionar. Tant és així que conjuntament amb la participació activa s'han d'establir mecanismes de coordinació, comunicació i compartició d'experiències que permetin aprofitar i estendre les millors pràctiques i que promoguin i afavoreixin la generació d'idees mitjançant l'organització de jornades, workshops i reunions per abordar els aspectes organitzatius de forma conjunta.

Així doncs, qualsevol acció que respectant els principis sigui coherent amb les tendències establertes contribuirà a la configuració de la nova estructura. En particular, les accions desenvolupades, des de la creació de l'Àrea d'Organització, així com les que s'han establert en el seu pla de treball ja han estat consistents, tant en la seva definició com en la seva implementació, amb aquests principis i amb aquestes tendències.

Tenim al davant un llarg recorregut a fer, però hem d'estar convençuts de que si triem correctament el camí i els mitjans arribarem, amb els esforços de tothom, al destí que entre tots ens haguem fixat.