



Universitat Autònoma de Barcelona

Procés de reorganització de les estructures de suport tècnic i administratiu de la UAB

Bellaterra, 8 i 9 de gener de 2015



El **Pla Director 2013/2015** recull com un dels eixos prioritaris de treball del període al que fa referència, la millora de l'eficiència dels serveis. En concret prioritza l'execució dels programes:

45. Transparència i traçabilitat dels recursos

48. Optimització de processos

50. Reorganització d'estructures de suport

Programa 50: Presentar i executar progressivament un esquema de **suport administratiu i tècnic** que permeti mantenir i, si és possible, **millorar el servei** tot potenciant els aspectes d'**especialització, complementarietat i sostenibilitat**. El model s'adaptarà a les diferents realitats del campus.

REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

L'objectiu és una **distribució més racional** dels recursos existents, per atendre de manera més **eficient i efectiva** les **necessitats dels usuaris** (estudiants, professors, investigadors, gestors), mitjançant **unitats especialitzades** en cada un dels processos de gestió i més **ben coordinades** amb les àrees centrals.

- Orientació a l'usuari ➡ Resolució de problemes ➡ Especialització
- Especialització
 ➡ Processos ➡ + Coordinació: àrees centrals i altres unitats
 ➡ + Formació ➡ Professionalització
- Organització per processos ➡ funcions, tasques i càrregues de treball ➡ perfil de llocs
- Professionalització ➡ + Qualitat i eficiència ➡ Optimització de recursos limitats

REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

Protocol a seguir:

- ✓ Identificar/ Validar necessitats dels usuaris
- ✓ Identificar processos a optimitzar i /o definir
- ✓ Acordar llistat de processos a optimitzar i/o definir prioritàriament
- ✓ Crear els grups de treball
- ✓ Definir el lideratge dels grups de treball
- ✓ Realitzar la formació dels grups de treball, si s'escau
- ✓ Optimitzar i/o definir els processos

REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

Macroprocés	Procés	Subprocés	Activitats
Docència	Programació i acreditació universitària	Acreditació de titulacions	Sol·licitar la menció de qualitat cap a l'excel·lència dels programes de doctorats
Docència	Programació i acreditació universitària	Acreditació de titulacions	Donar suport en l'acreditació de titulacions de grau i màsters oficials
Docència	Programació i acreditació universitària	Disseny i verificació de noves titulacions	Elaborar l'estructura dels Plans d'Estudis
Docència	Programació i acreditació universitària	Disseny i verificació de noves titulacions	Introduir el contingut dels Plans d'Estudis
Docència	Programació i acreditació universitària	Disseny i verificació de noves titulacions	Proporcionar suport en les propostes dels nous Plans d'Estudis
Docència	Programació i acreditació universitària	Elaboració de guies docents	Realitzar el seguiment de l'elaboració de les guies docents
Docència	Programació i acreditació universitària	Modificació de les titulacions	Proporcionar suport en les propostes de modificació de Plans d'Estudis
Docència	Programació i acreditació universitària	Seguiment de titulacions	Proporcionar suport en el seguiment de les titulacions

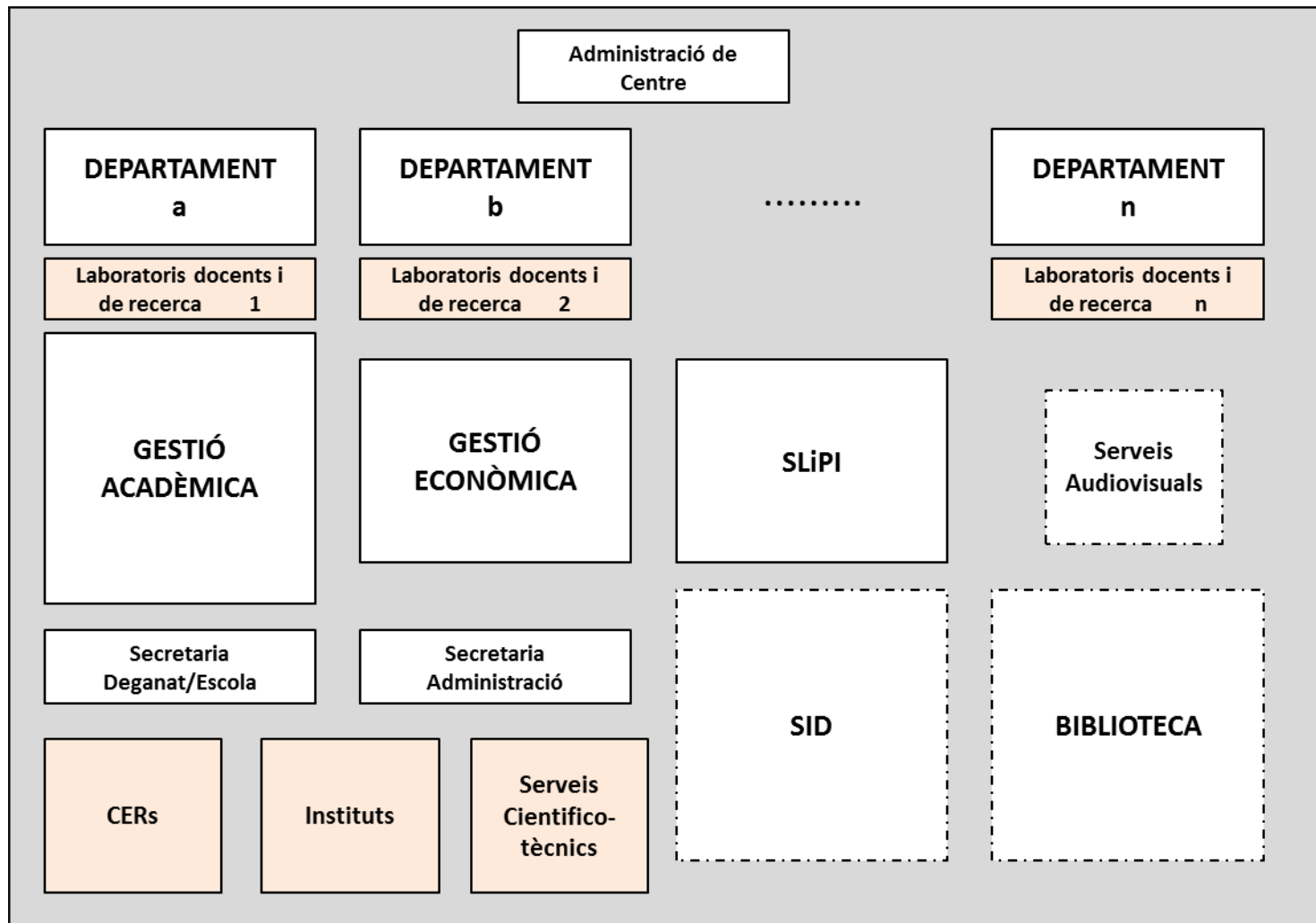
REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

Protocol a seguir:

- ✓ Revisió i establiment d'indicadors
- ✓ Aprovació, si s'escau, del model de dimensionament
- ✓ Recollida d'indicadors
- ✓ Determinar el punt de partida de cada centre:
 - Resultats del dimensionament per centre
 - Punt de partida de cada centre

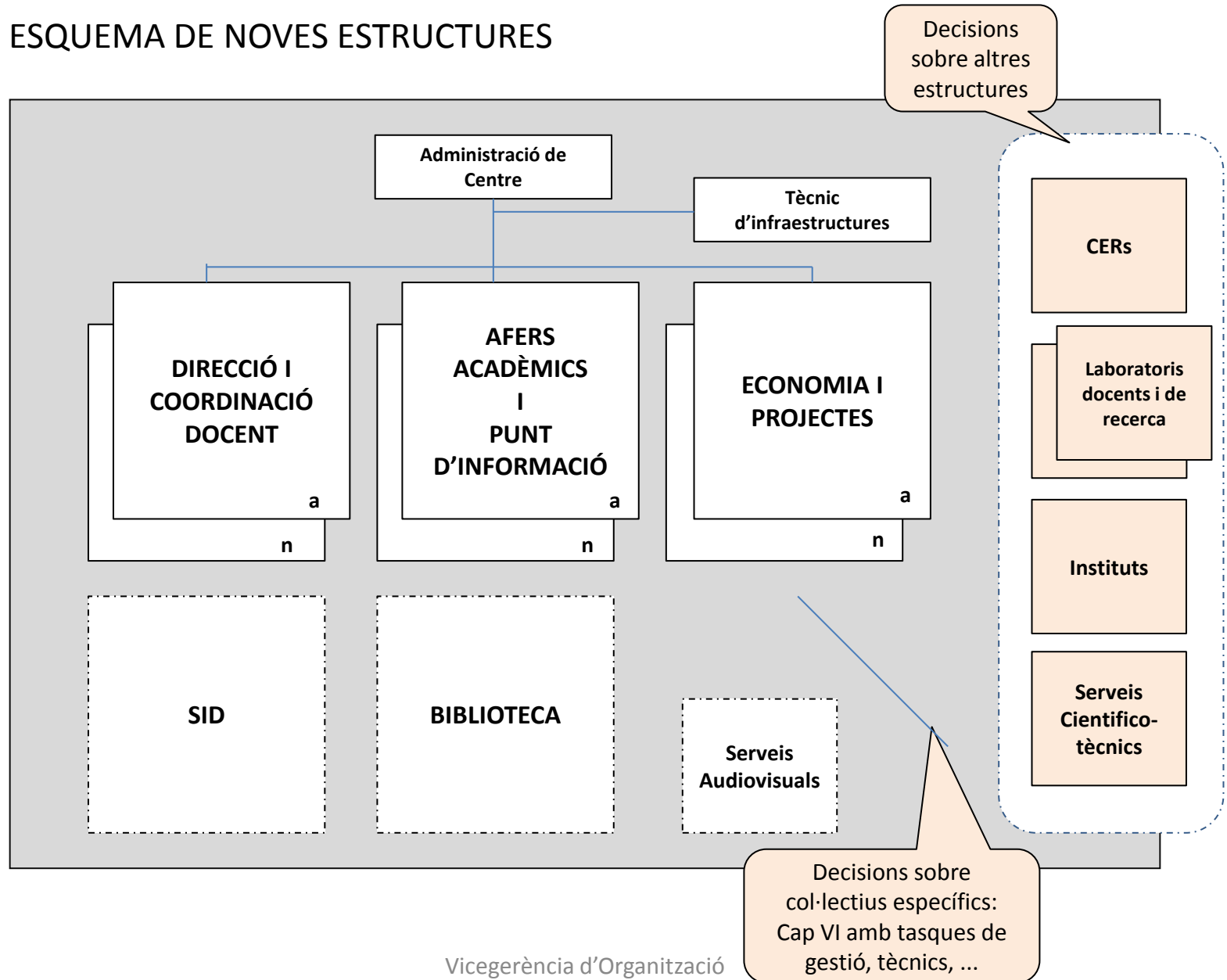
REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

ESQUEMA D'ESTRUCTURES ACTUALS



REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

ESQUEMA DE NOVES ESTRUCTURES



REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

Incorporació i eliminació de subprocessos i activitats

*En base a les dedicacions a cada subprocés / activitat
recollides a 4 centres (FTI, Dret, Polítiques i Enginyeria) :*

Indicadors del model
Factors correctors

1. Cada subprocés / activitat, amb les seves hores de dedicació, s'ha assignat a una de les noves estructures de gestió definides.
2. S'han incorporat **indicadors** per a cada subprocés/activitat.
3. El que permet calcular la productivitat mitjana per subprocés / activitat
4. Es tradueix a **nombre de persones a temps complet**

Dedicació a les activitats amb les noves estructures

**Valors dels
Indicadors per
Centre (anuals)**

Productivitat mitjana

Activity	Start	End	Duration	Predecessors	Successors
1. Project Initiation	1/1/2023	1/31/2023	31		2. Project Planning
2. Project Planning	2/1/2023	2/28/2023	28	1	3. Project Execution
3. Project Execution	3/1/2023	3/31/2023	31	2	4. Project Monitoring and Control
4. Project Monitoring and Control	4/1/2023	4/30/2023	30	3	5. Project Closure
5. Project Closure	5/1/2023	5/31/2023	31	4	
6. Project Initiation	6/1/2023	6/30/2023	30		7. Project Planning
7. Project Planning	7/1/2023	7/31/2023	31	6	8. Project Execution
8. Project Execution	8/1/2023	8/31/2023	31	7	9. Project Monitoring and Control
9. Project Monitoring and Control	9/1/2023	9/30/2023	30	8	10. Project Closure
10. Project Closure	10/1/2023	10/31/2023	31	9	
11. Project Initiation	11/1/2023	11/30/2023	30		12. Project Planning
12. Project Planning	12/1/2023	12/31/2023	31	11	13. Project Execution
13. Project Execution	1/1/2024	1/31/2024	31	12	14. Project Monitoring and Control
14. Project Monitoring and Control	2/1/2024	2/28/2024	28	13	15. Project Closure
15. Project Closure	3/1/2024	3/31/2024	31	14	
16. Project Initiation	4/1/2024	4/30/2024	30		17. Project Planning
17. Project Planning	5/1/2024	5/31/2024	31	16	18. Project Execution
18. Project Execution	6/1/2024	6/30/2024	30	17	19. Project Monitoring and Control
19. Project Monitoring and Control	7/1/2024	7/31/2024	31	18	20. Project Closure
20. Project Closure	8/1/2024	8/31/2024	31	19	
21. Project Initiation	9/1/2024	9/30/2024	30		22. Project Planning
22. Project Planning	10/1/2024	10/31/2024	31	21	23. Project Execution
23. Project Execution	11/1/2024	11/30/2024	30	22	24. Project Monitoring and Control
24. Project Monitoring and Control	12/1/2024	12/31/2024	31	23	25. Project Closure
25. Project Closure	1/1/2025	1/31/2025	31	24	

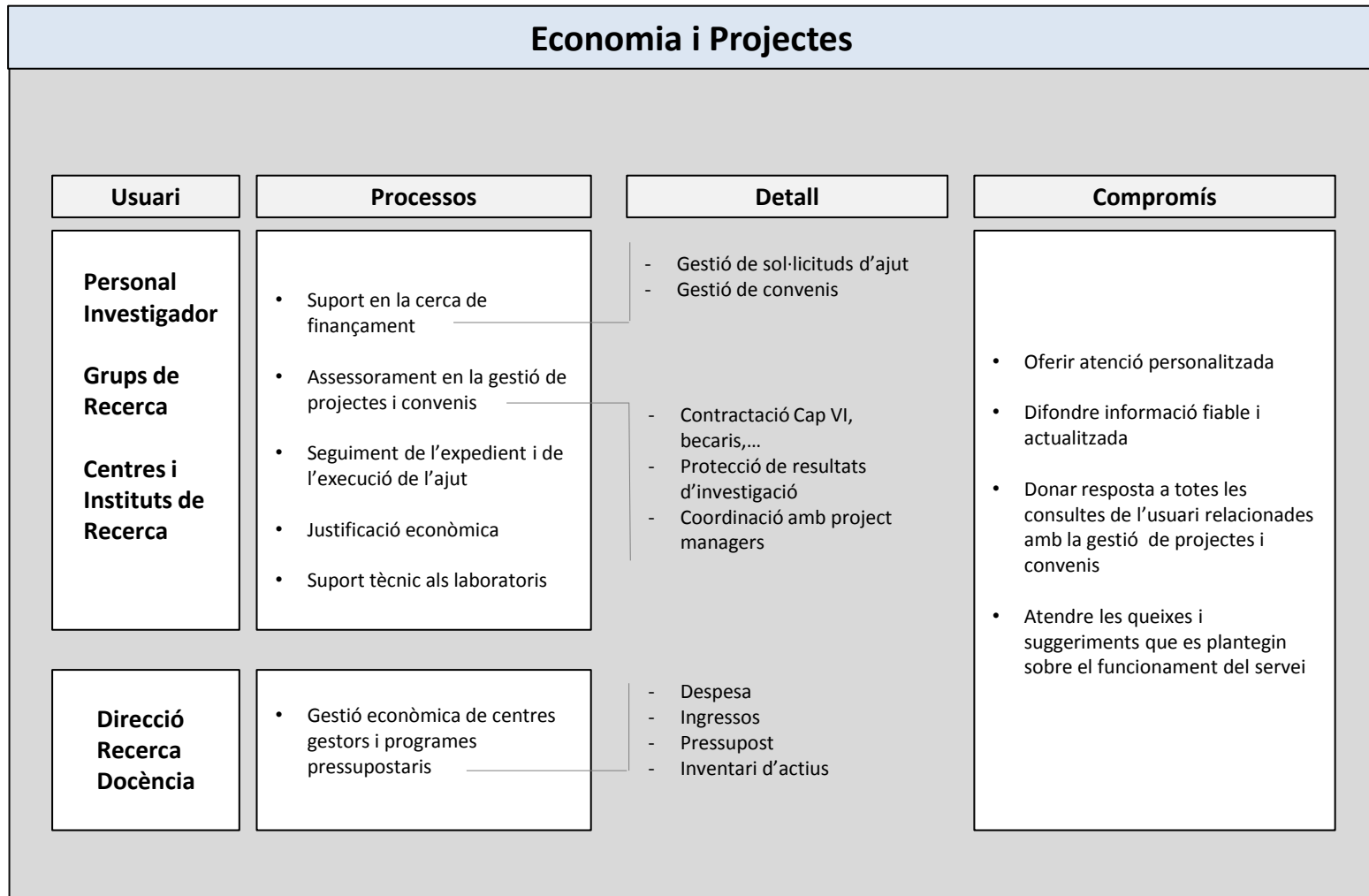
REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

Afers Acadèmics i Punt d'Informació			
Usuari	Processos	Detall	Compromís
Alumne Centre Usuaris externs	- Punt d'informació - Accés - Matrícula dels estudis oficials - Gestió de l'expedient de l'alumnat - Gestió dels programes d'intercanvi i mobilitat - Expedició de títols oficials - Suport logístic acadèmic - Suport logístic docent - Recollides i enviaments - Gestió d'accessos i espais	- Proves d'accés a la Universitat - Preinscripció màsters universitaris - Proves específiques, si s'escau - Gestió de les pràctiques - Gestió del treball fi d'estudis - Emissió de certificacions acadèmiques - Convalidacions, adaptacions, reconeixements de crèdits de lliure elecció - Traslats d'expedients - Beques i ajuts a l'estudi - Entregues de documentació - Gestionar i/o lliurar el carnet d'estudiant - Gestió dels fulls de signatura - Proporcionar suport en la comunicació d'absències i incidències - Obertura i tancament d'edificis - Gestionar i custodiar les claus de l'edifici - Tramitar els accessos personalitzats als pàrquings i/o edificis - Gestió de la consigna i de les guixetes - Reserva d'espais	- Oferir atenció personalitzada - Difondre informació fiable i actualitzada - Donar resposta a totes les consultes de l'usuari relacionades amb el processos acadèmics - Atendre les queixes i suggeriments que es plantegin sobre el funcionament del servei

REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

Direcció i Coordinació Docent			
Usuari	Processos	Detall	Compromís
Personal Acadèmic Càrrecs PAS	ACTIVITAT DOCENT • Disseny i verificació de noves titulacions • Seguiment , acreditació i modificació de titulacions • Elaboració de guies docents • Elaboració i seguiment de la programació docent • Gestió de convenis • Innovació i formació docent • Organització d'actes institucionals • Planificació de la formació docent • Gestió del doctorat	- Institucionals - Pràctiques - Intercanvi - ...	• Oferir atenció personalitzada • Difondre informació fiable i actualitzada • Donar resposta a totes les consultes de l'usuari • Atendre les queixes i suggeriments que es plantegin sobre el funcionament del servei
	DIRECCIÓ • Gestió de Recursos Humans: Personal Docent i Investigador i Personal d'Administració i Serveis • Suport administratiu • Assegurament de la qualitat • Comunicació institucional	- Contractació i acollida - Selecció - Tràmits - Gestió programes d'intercanvi i mobilitat - Gestió horària - Gestió d'agenda i signatures - Gestió documental - Avaluació de la gestió - Normativa i processos - Informes de gestió - Sistema Intern de Qualitat - Avaluació activitat docent - Anàlisi ocupació estudiants - Proporcionar suport en l'organització d'actes i esdeveniments institucionals i de recerca - Web i publicacions - Intranet i mail - Suport a les accions de màrqueting	

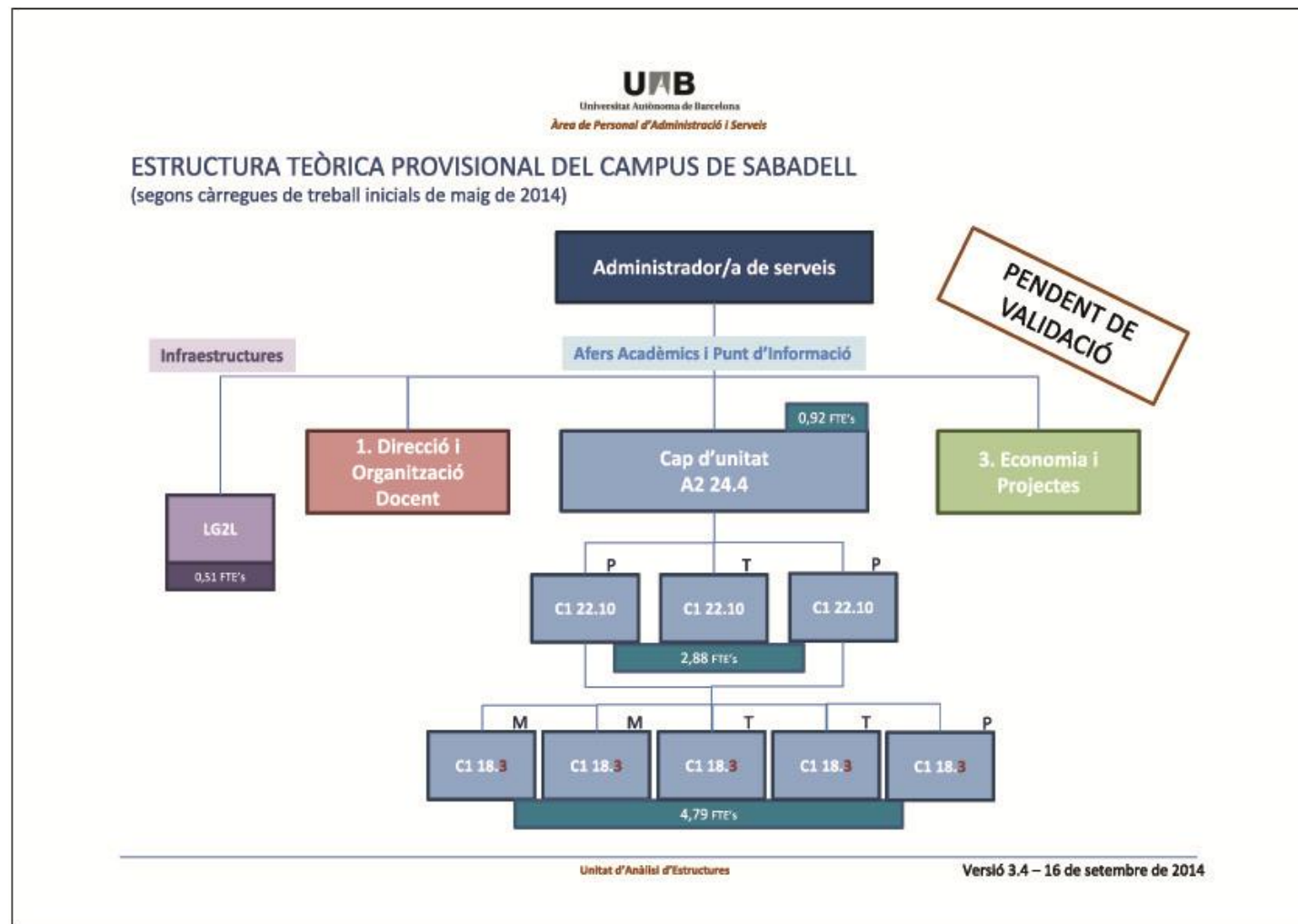
REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU



REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

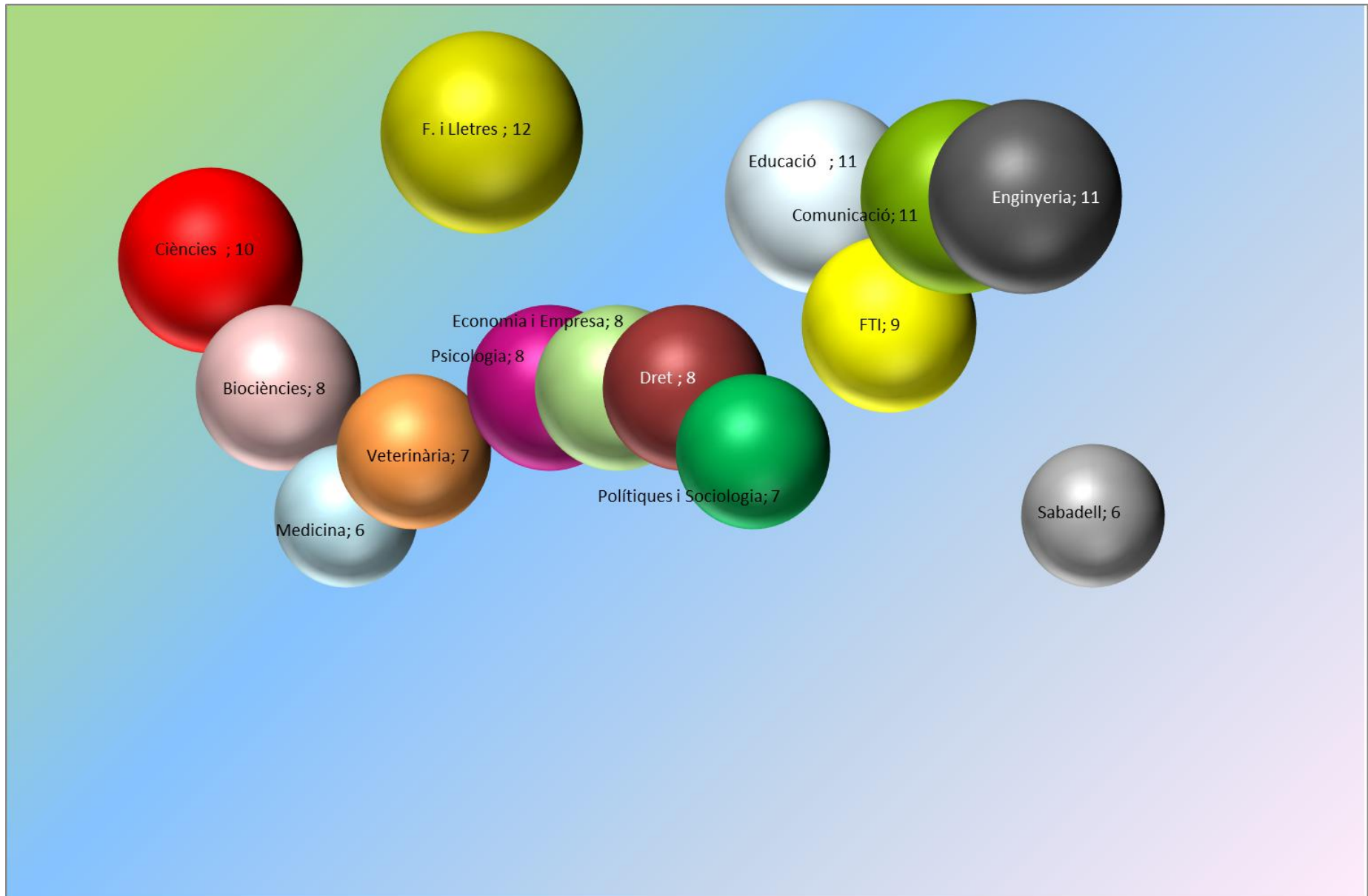
Tècnic d'infraestructures			
Usuari	Servei	Detall	Compromís
Centre Empreses externes	• Gestió de la prevenció • Manteniment i conservació de mobiliari i material • Manteniment i gestió d'instal·lacions • Gestió dels trasllats	- Gestionar la retolació interior - Gestionar la sol·licitud de tasques de manteniment - Control dels serveis prestats	• Oferir atenció personalitzada • Difondre informació fiable i actualitzada • Donar resposta a totes les consultes de l'usuari relacionades amb la prevenció i la gestió d'instal·lacions • Atendre les queixes i suggeriments que es plantegin sobre el funcionament del servei

REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

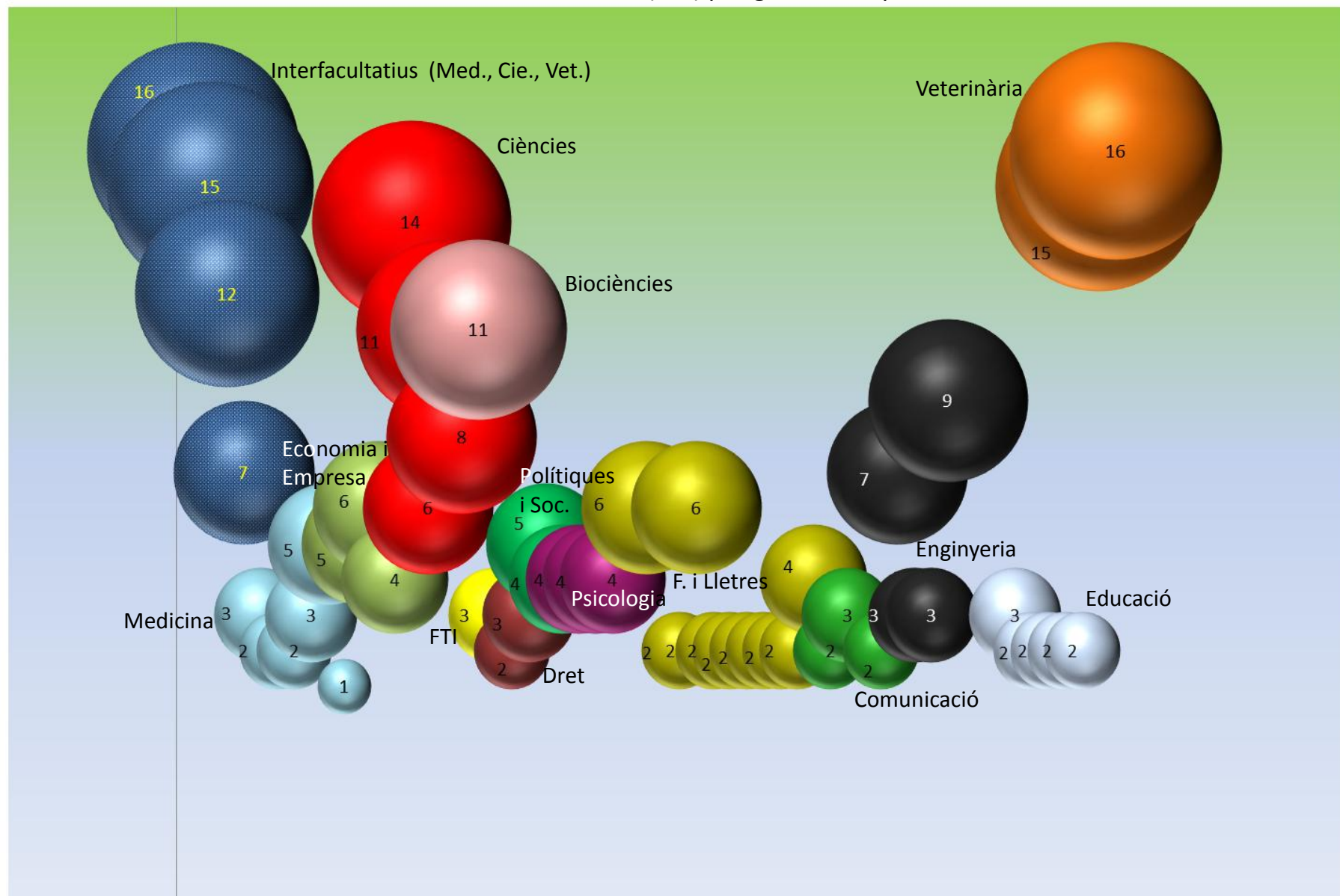


REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

Distribució de recursos de PAS (RLT) per gestions acadèmiques



Distribució de recursos de PAS (RLT) per gestions departamentals



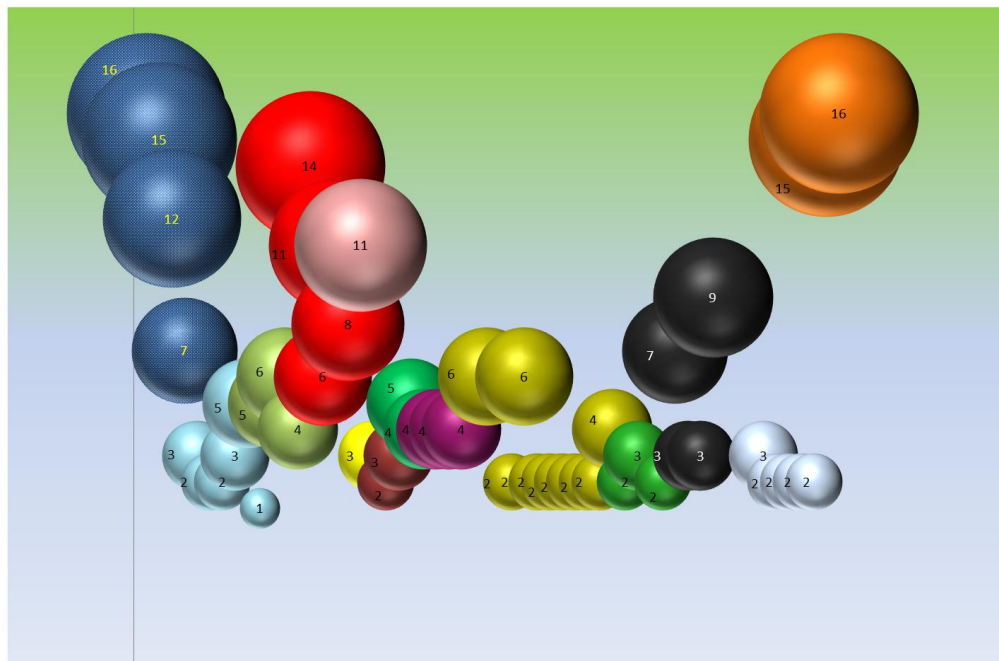
REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

Protocol a seguir:

- **Comissió de reorganització** (Vr. de Projectes estratègics i Planificació, Vr. d'Economia i d'Organització, gerent, Vg. d'Organització, caps d'Àrea d'Organització, de PAS i de Comunicació, 2 administradors de centre).
 Marca les pautes a seguir; fa el seguiment del procés.
- **Comitè de centre** (deganat; direccions departamentals i d'instituts; administrador de centre).
 Valida necessitats d'usuaris i processos.
- **Gerència** (gerent, Vg. d'Organització, caps d'Àrea d'Organització i de PAS).
 Defineix estructura organitzativa, funcions i perfils de llocs de treball (negociació amb representants de treballadors).
- **Consell de Govern** → **Comissió d'Economia i d'Organització**
 Aprova les noves estructures organitzatives

REORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SUPORT TÈCNIC I ADMINISTRATIU

	PAS (RLT)	DEPARTAMENT
INTERFACULTATIUS (M,C,V)	16	Biologia Cel·lular, Fisiologia i Immunologia
	15	Bioquímica i Biologia Molecular
	12	Biologia Animal, Biologia Vegetal i Ecologia
	7	Farmacologia, Terapèutica i Toxicologia
MEDICINA	3	Medicina
	2	Cirurgia
	2	Pediatría, Obstetriàcia i Ginecologia
	3	Psiquiatria i Medicina Legal
	5	Ciències Morfològiques
	1	Infermeria
ECONOMIA I EMPRESA	5	Economia de l'Empresa
	6	Economia i Història Econòmica
	4	Economia Aplicada
CIÈNCIES	14	Química
	6	Matemàtiques
	11	Física
	8	Geologia
BIOCÈNCIES	11	Genètica i Microbiologia
FTI	3	Traducció i Interpretació
DRET	2	Dret Privat
	3	Dret Públic i Ciències Historicojurídiques
POLÍTQUES I SOCIOLOGIA	5	Ciència Política i Dret Públic
	4	Sociologia
PSICOLOGIA	4	Psicologia Bàsica, Evolutiva i de l'Educació
	4	Psicobiologia i Metodologia de les C. de la Salut
		Psicologia Clínica i de la Salut
	4	Psicologia Social
FILOSOFIA I LLETRES	6	Filologia Catalana
		Filologia Espanyola
	2	Història Moderna i Contemporània
	6	Geografia
	2	Ciències de l'Antiguitat i de l'Edat Mitjana
	2	Filologia Francesa i Romànica
	2	Filologia anglesa i Germanística
	2	Art i Musicologia
	2	Filosofia
	2	Antropologia Social i Cultural
C. COMUNICACIÓ	4	Prehistòria
	2	Comunicació Audiovisual i Publicitat
	3	Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació
		Periodisme i Ciències de la Comunicació
	2	Mitjans, Comunicació i Cultura
ENGINYERIA	7	Enginyeria Química
	3	Telecomunicacions i Enginyeria de Sistemes
	3	Enginyeria Electrònica
		Ciències de la Computació
	9	Arquitectura de Computadors i Sistemes Operatius
		Enginyeria de la Informació i les Comunicacions
		Microelectrònica i Sistemes Electrònics
C. EDUCACIÓ	3	Pedagogia Aplicada
	2	Didàctica del'Expressió Musical ,Plàstica i Corporal
	2	Didàctica de la Llengua, la Literatura i les Ciències Socials
	2	Didàctica de les Matemàtiques i les Ciències
	2	Pedagogia Sistemàtica i Social
VETERINÀRIA	15	Ciència Animal i dels Aliments
	16	Medicina i Cirurgia Animals
		Sanitat i Anatomia Animal



EL PERQUÈ DEL PROJECTE

CONTEXT

- Noves necessitats de servei acadèmic de la UAB derivades de l'adaptació a l'Espai Europeu d'Educació Superior.
 - ✓ Processos més complexos
 - ✓ Canvi en la tipologia dels estudiants
 - ✓ Noves necessitats d'atenció a l'usuari
 - ✓ Major suport a deganats, coordinadors i docents
 - ✓ Major coordinació transversal
- Increment de l'activitat de recerca i transferència:
 - ✓ Gestió de projectes internacionals -> + complexitat
 - ✓ Increment dels requeriments de justificació de projectes
 - ✓ Prospecció de convocatòries
 - ✓ Necessitat d'incrementar activitats de transferència
- Estructures de gestió no actualitzades.
- Escenari de reducció de recursos econòmics i humans.

ESTRUCTURES DE GESTIÓ

DESCRIPCIÓ

Hi ha fets que qüestionen l'eficàcia i eficiència en l'ús dels recursos

- Funcions duplicades entre estructures de gestió
- Fragmentació de processos i de responsabilitats entre les estructures de gestió
- Diferències entre els serveis que es donen a la comunitat
- Dotació desigual de personal als departaments
- Increment de necessitats de suport administratiu i tècnic dels càrrecs acadèmics (p. ex. coordinadors de titulacions)
- Increment d'auditories externes i requeriments d'altres administracions, que comporten un augment de les tasques de gestió.
- Difusió de responsabilitats entre les àrees territorials i les centralitzades: necessitat de més i millor coordinació.
- Difusió de responsabilitats entre les estructures dels mateixos centres: necessitat de més i millor coordinació.
- Aparició i increment de noves necessitats de suport en la gestió (acreditació de títols, manteniment de webs, pràctiques en empreses...).
- Ús intensiu de sistemes d'informació i de noves aplicacions informàtiques.

Llistat de disfuncions identificades i necessitats no cobertes

	Principals especificitats de l'organització identificades	Principals disfuncions identificades	Principals necessitats de les persones usuàries no cobertes
Funcions econòmiques	- Convivència de les competències de gestió econòmica entre Àrea d'Economia i Finances, Gestió Econòmica i Departaments	- Fragmentació de processos econòmics - Revisió i validació a posteriori - Dispersió de tresoreria - Manca de normativa actualitzada	- Afecten a l'usuari quan es fan revisions posteriors que invaliden les decisions dels departaments - Els departaments consideren que els falta informació per prendre decisions
Funcions alumnes	- Funcions realitzades majoritàriament per la Gestió Acadèmica als centres - Marcada estacionalitat d'algunes tasques. - Assignació de recursos a estructures que no responen a les necessitats actuals.	- Dèficits d'informació i/o capacitat d'actuació als centres - Manca de formalització d'alguns processos clau - Fragmentació dels processos d'atenció als estudiants (gestions acadèmiques/SLIPI).	- Major coordinació amb els àmbits centrals. - Recursos molt limitats per afrontar increment de responsabilitats: treballs fi de grau, estudiants de màster, pràctiques curriculars, mobilitat...
Funcions directives	- Elevat nombre d'estructures directives. - Convivència entre càrrecs acadèmics i de gestió. - Poca autonomia dels càrrecs de gestió	- Fragmentació de processos i responsabilitats - Poca especialització en processos vinculats a l'assegurament de la qualitat - Manca d'assignació de les funcions de comunicació i difusió institucionals - Heterogeneïtat organitzativa	- Manca d'eines i processos per gestionar les queixes i suggeriments dels usuaris. - Manca suport especialitzat en gestió de pàgines web - Cal definir el suport per l'organització d'actes institucionals - Manca suport per al seguiment dels processos que es duen a terme al centre - Manca informació per a la presa de decisions: especialment sobre recursos humans - Cal definir el suport als processos de programació i acreditació universitària

Llistat de disfuncions identificades i necessitats no cobertes

	Principals especificitats de l'organització identificades	Principals disfuncions identificades	Principals necessitats de les persones usuàries no cobertes
Funcions docència	- Funcions docents gestionades per diferents àmbits: l'Àrea d'Afers Acadèmics, l'Oficina de Programació i de Qualitat, les Gestions Acadèmiques i els Departaments.	- Heterogeneïtat organitzativa entre centres - Difusió de responsabilitats entre estructures - Planificació de la docència: dificultats per transformar crèdits en hores de docència i per transformar l'encàrrec docent en contractacions.	- Els usuaris demanen agilitar el procés de programació i seguiment de la programació docent - Els coordinadors d'estudis demanen un major suport de gestió per les seves tasques (treballs fi de grau, estudiants de màster, pràctiques curriculars, mobilitat, seguiment de titulacions...)
Funcions recerca	- Convivència de les funcions de justificació entre l'Àrea d'Economia i Finances, les Gestions Econòmiques i els Departaments. - Diferències de suport entre departaments, instituts i centres de recerca. - El procés de finançament de la recerca és assumit principalment pel PDI.	- Manca d'especialització - Heterogeneïtat organitzativa - Difusió de responsabilitats - Diferències d'informació i/o capacitat d'actuació entre les estructures participants	- Suport de personal que conegui molt bé els grups i que els ajudi a aconseguir finançament. - Integració de la gestió dels projectes de recerca i transferència (convocatòria, seguiment, justificació...) - Programari institucional que resolgui les necessitats d'informació vinculades als processos.