|  |
| --- |
| PROPUESTA DE RENOVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN  ADMINISTRATIVA DE LA UCM  AREA DE CENTROS |
|  |
| Noviembre 2014 |

***ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO***

Introducción

Propuestas

Objetivos y funciones de las áreas de gestión de centros.

1. Unidad de Administración
   1. Análisis funcional del área de gestión económica.
   2. Análisis funcional del área de gestión de personal.
   3. Análisis funcional del área de investigación.
2. Unidad de Apoyo a la Docencia
3. Secretaría de Estudiantes.
   1. Unidad de Movilidad de Estudiantes.
4. Unidad de Apoyo Administrativo a los Departamentos.
5. Clínicas Universitarias.
6. Procedimientos generales.

Resumen del análisis de dotación de las áreas de gestión de centros.

## Introducción

En la última década la UCM ha experimentado profundos cambios, en particular, en las estructuras de sus enseñanzas, aunque esos cambios también afectan a las demás funciones de la Universidad como la investigación o como la interrelación cada vez más estrecha con la sociedad. Sin embargo, la estructura de las distintas facultades no ha sido adaptada a esos cambios. Si bien es cierto que la estructura administrativa de apoyo a las actividades académicas ha sido históricamente deficitaria, ese déficit es cada día más patente debido a la complejidad creciente de la organización de dichas actividades.

Además del incremento de las tareas que podríamos denominar “de gestión”, esta década también ha visto como las tareas de los profesores se iban complicando, asumiendo a menudo tareas de índole administrativo o técnico. Las nuevas metodologías docentes centradas en el aprendizaje, el uso de nuevas herramientas como el Campus virtual, la innovación educativa en el marco de los PIMCD o los procesos de evaluación de la calidad, generan un incremento de carga de trabajo, en parte docente pero también técnico y administrativo.

A ella añadiríamos las exigencias de la internacionalización que, ligada a los recortes de los recursos nacionales para la investigación, obligan a concurrir en el ámbito europeo para la captación de fondos que financien nuestra investigación, lo cual supone un esfuerzo redoblado en la preparación de proyectos, de la formación y la elaboración de la pertinente documentación.

El reforzamiento del apoyo a las actividades académicas y la necesidad de modernizar y racionalizar los servicios de gestión de los centros son las razones que han motivado este documento/propuesta de “renovación de las estructuras administrativas de las facultades”

Como fruto del método de trabajo que se está desarrollando en los dos últimos años se dispone de información detallada sobre los procedimientos que se llevan a cabo en los centros, las cargas de trabajo que suponen y las necesidades de apoyo a la gestión que no disponen del soporte administrativo necesario en este momento.

Como resultado de éste estudio es imprescindible abordar la renovación de la organización de las unidades administrativas de los centros de manera que atiendan a las nuevas necesidades de gestión que no están previstas en la estructura actual.

El gran reto es mejorar el servicio que presta la Universidad, dedicando los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Para ello es importante actuar en los siguientes aspectos fundamentales:

* Adaptar la estructura del área a los objetivos, procurando mejorar la atención y la cobertura del servicio.
* Formar a los efectivos del área para que puedan atender las tareas que sean necesarias en cada momento, tanto por la demanda del servicio como por sus necesidades funcionales.
* Potenciar la coordinación del trabajo de forma continua.

Las propuestas que se describe a continuación pretenden la consecución de estos objetivos partiendo de la concentración de los efectivos disponibles en unidades que pueden abordar procedimientos de distintas áreas funcionales, de manera que se pueda atender el servicio y los momentos de mayor carga de trabajo con un número de efectivos suficiente, creando unidades con formación para abordar en cada momento los procedimientos que sea necesario desarrollar. Esto supone que la formación del personal destinado en las unidades administrativas puede ser multidisciplinar, lo cual enriquece las funciones que realiza y puede prestar un mejor servicio.

## Propuesta A

1. **Unidad de Administración.**
   1. **- Sección de gestión económica**
   2. **- Sección de gestión de personal**
   3. **- Unidad de Investigación**
2. **Unidad de Apoyo Administrativo a la Docencia.**
3. **Secretaría de Estudiantes.**
   1. **Unidad de Movilidad de Estudiantes**
4. **Unidad de Apoyo Administrativo a los Departamentos**.
5. **Clínicas Universitarias**

## Propuesta B

**Unidades de centro**

1. **Unidad de Administración**
   1. **Sección de gestión económica**
   2. **Sección de gestión de personal.**
2. **Unidad de Apoyo Administrativo a la Docencia.**
3. **Secretaría de Estudiantes.**
4. **Unidad de Apoyo Administrativo a la Investigación y los Departamentos.**

**Unidades de campus**

1. **Unidades para la movilidad de Estudiantes**

A continuación hablaremos en primer lugar de los objetivos y funciones de cada una de estas áreas, partiendo de la idea de que es posible conseguir también objetivos con otros modelos de estructura que supongan agrupaciones distintas del personal más o menos descentralizadas. Después analizaremos de forma resumida los estudios de dimensionamiento de plantillas y cargas de trabajo que se han ido realizando.

### Para ampliar la información, tanto de ámbito funcional como sobre el estudio de dimensionamientos, se pueden consultar los informes completos emitidos sobre cada área.

### Objetivos y Funciones de las Áreas de Gestión de Centro

### 1.- Unidad de Administración

**1.1 Análisis funcional del área de gestión económica**.

El estudio de los procedimientos desarrollados por las Secciones de Asuntos Económicos de los centros ratifica que su función entra dentro del ámbito puramente técnico administrativo, al contrario que otras áreas de la gestión universitaria, que tiene una relación mayor con la docencia y la investigación, pero no por ello sus objetivos son menos importantes, ya que esta área supone un apoyo imprescindible para disponer de la infraestructura necesaria para desarrollo de la docencia y la investigación, así como para la realización de trámites relacionados con la movilidad del profesorado, etc. Los procedimientos que se desarrollan desde estas unidades, tienen por objeto facilitar una gestión ágil y eficaz de los ingresos y gastos que tienen los centros, de manera que el personal del centro disponga de la infraestructura para el desarrollo de su trabajo, tanto en el ámbito administrativo como docente y sus objetivos generales de prestación de servicio son principalmente los siguientes:

* Preparación de los presupuestos de cada centro para su tramitación a los órganos de gobierno competentes.
* Ejecución del presupuesto de gastos descentralizados, importantes para el funcionamiento ordinario del centro: pagos a conferenciantes, adquisiciones, mantenimiento y gastos corrientes de infraestructura.
* Ejecución del presupuesto de ingresos que correspondan en cada caso.

Además es especialmente importante en el momento económico que nos encontramos la realización de tareas generales que tienen, entre otros objetivos, aportar la información necesaria para evaluar en cada momento la adaptación de la ejecución del presupuesto al necesario equilibrio presupuestario, así como el pago a acreedores dentro de los plazos establecidos por la nueva normativa. Parte de esos procedimientos se relacionan directamente con los servicios centrales los cual requiere de un alto nivel de coordinación, al igual que sucede en otras áreas de gestión, para que su ejecución sea eficaz y eficiente. En concreto intervienen también en los procedimientos del área económica otras unidades del centro, principalmente secretarías de departamento.

Esto revela la necesidad de analizar los procedimientos en conjunto, para evaluar al menos los siguientes aspectos:

* La eliminación de tareas o fases de los procedimientos que sean innecesarias, simplificando y agilizando su tramitación.
* La posibilidad de descentralizar más la gestión, ofreciendo un servicio más coordinado y directo en los centros, en la medida en que sea posible.
* La supresión de duplicidades en las tareas o en las funciones que se están llevando a cabo por unas u otras unidades, provocando menor transparencia y mayor carga burocrática para el destinatario del servicio.

En concreto, al igual que sucede en otras áreas de gestión, en las secretarias de Departamentos se realizan parte de las tareas de los procedimientos económicos lo que supone que se multiplique el número de efectivos que es necesario para la gestión económica en los centros, sin que se aporte un valor añadido al servicio del que ya disponen, ya que esas tareas pueden ser asumidas por la unidad de gestión económica. Además, la labor de coordinación necesaria dentro del centro se puede suplir en gran medida estableciendo criterios de comunicación y difusión de la información de cada procedimiento en el centro y potenciando el uso de las comunicaciones electrónicas.

**1.2 Análisis funcional del área de gestión de personal**

Al igual que sucede en el área económica, los procedimientos desarrollados por las Secciones de Personal de los centros entran dentro del ámbito puramente administrativo y tienen como objetivos generales:

* La selección del personal necesario para el desempeño de las funciones que se requieran: docencia, investigación, gestión, etc.
* La incorporación al puesto de trabajo de las personas seleccionadas y su adaptación al mismo, en los términos establecidos en la normativa vigente.
* La realización de trámites y gestiones que el personal tiene que realizar con motivo de su relación laboral o estatutaria con la Universidad.

La mayor parte de esos procedimientos se inician en los centros y finalizan en los servicios de gestión de personal de los servicios centrales o viceversa, por lo que las secciones de personal de los centros participan en los procedimientos que desarrollan los servicios centrales, siendo unidades responsables de parte de su ejecución. Además son el punto de atención directa al personal que presta sus servicios en los centros, tanto PDI como PAS, facilitándoles sus trámites y evitando desplazamientos innecesarios. En relación con este último punto es fundamental revisar los procedimientos del área de personal en su conjunto para mejorarlos y facilitar su descentralización, ampliando las funciones que realizan las secciones de personal en la actualidad, de manera que se mejore la atención personal, lo cual redundará además en un mayor rendimiento en sus funciones habituales, por no tener que desplazarse o realizar gestiones directamente con los servicios centrales. Este trabajo ya se está iniciando en el grupo de trabajo de los procedimientos del área, evaluando al menos los siguientes aspectos:

* La eliminación de tareas o fases de los procedimientos que sean innecesarias, simplificando y agilizando su tramitación.
* La posibilidad de descentralizar más la gestión de personal, ofreciendo un servicio más coordinado y directo en los centros.
* La supresión de duplicidades en las tareas o en las funciones que se están llevando a cabo por unas u otras unidades, provocando menor transparencia y mayor carga burocrática para el destinatario del servicio.
* La mejora de la actualización de las bases de datos de gestión que, al estar dispersas, producen mayor inseguridad sobre los datos y mayor carga burocrática tanto para los gestores como para los destinatarios de la gestión.

Así mismo las tareas que hoy realizan las secretarías de departamentos que afectan a los procedimientos de personal pueden ser asumidas por la unidad correspondiente, evitando al igual que en el área económica, multiplicar los efectivos e incrementar la carga burocrática sin que esto aporte un servicio más eficaz.

**1.3.- Análisis funcional del área de Investigación**

No se ha podido realizar el análisis de los procedimientos del área de investigación en los centros, porque no están definidos ni hay una unidad administrativa que los desarrolle. Si se ha realizado un primer inventario de procedimientos y se está describiendo y completando con la colaboración de algunos centros. Pero este hecho deja patente la necesidad de mejorar el servicio que se presta a los investigadores, acercando a los centros el apoyo a la gestión y la mejora de la información. Este trabajo es fundamental realizarlo en colaboración con el Servicio de Investigación y el Servicio de Gestión Económica de Investigación, cuyos procedimientos sí han sido estudiados.

La gestión de esta área, forma parte del ámbito de apoyo administrativo directo a la investigación y tiene como objetivos generales, entre otros, los siguientes:

* Atención, gestión de la información y mantenimiento del portal del investigador.
* Convocatorias de ayudas a la investigación, becas y contratos.
* Selección del personal investigador y contratación.
* Movilidad y comisiones de servicio del personal de investigación.
* Creación y seguimiento de proyectos y grupos de investigación.
* Convenios de Investigación con entidades externas.
* Comité de experimentación animal.
* Gestión de sexenios de investigación

Es posible incorporar más procedimientos y descentralizar parte de su desarrollo si llevan a cabo acciones para:

* Formar a los efectivos disponibles para que puedan atender las tareas que sean necesarias en cada momento.
* Realizar jornadas de trabajo interuniversitarias, con el propósito de conocer los diferentes procedimientos que se desarrollan en otras universidades de la Comunidad de Madrid para mejorar la atención al investigador.
* Definir aspectos de la gestión de investigación que en este momento no se están atendiendo y definir los procedimientos necesarios para mejorar el servicio que se presta tanto en el ámbito de la información como de la gestión de apoyo a la investigación.

La Unidad de Investigación se incorpora a la Unidad de Administración por el alto contenido en gestión económica de estos procedimientos sin perjuicio de que, desde ese entorno se pueda ofrecer apoyo administrativo e información especializada. Sin embargo otra opción es su incorporación a una unidad de Departamentos, en tanto su vinculación con la investigación es directa.

### 2.- Unidad de Apoyo a la docencia

Esta unidad es de nueva creación y no está incluida en la estructura administrativa de los centros. Sin embargo es evidente que si la docencia se desarrolla en los centros hay que incorporar una unidad que dé apoyo administrativo a los procedimientos más vinculados a esta área, más aun cuando la organización de la docencia y su desarrollo se han complicado considerablemente.

El proceso de convergencia al Espacio Europeo de Educación Superior ha supuesto un cambio drástico del modelo docente, incluidos los procesos de evaluación de la calidad. En España no se ha tratado de un cambio puramente cosmético, como en otros países, sino de un cambio profundo que ha generado una gran cantidad de trabajo, en particular en la organización de la docencia, los tfg y tfm, la evaluación de la calidad, etc.

Además, a menudo el desarrollo de los másteres, las prácticas de grado y otras actividades ligadas a los nuevos paradigmas docentes requieren de un mayor apoyo a los equipos decanales.

Esta unidad tendrá funciones comunes a todos los centros y otras propias, dependiendo de las particularidades de cada facultad.

Éstos están siendo objeto de estudio con algunos centros para completar el inventario de cargas de trabajo y su descripción, ya que como sucede con el área de investigación, no hay en este momento una unidad de referencia en los centros. Este trabajo se irá completando a corto plazo sin perjuicio de que se vayan incorporando nuevos procedimientos atendiendo al surgimiento de nuevas necesidades.

### 3.- Secretaría de Estudiantes

Si bien es cierto que el área está desarrollando procedimientos que afectan a los estudiantes es necesario reevaluarlos en tanto hay ámbitos fundamentales que están sin cubrir, tales como la movilidad de estudiantes o las prácticas curriculares o no curriculares.

Además el desarrollo de sus procedimientos requiere de un estudio detenido, profundo y coordinado que elimine burocracia innecesaria, mejore el uso de medios electrónicos seguros y eficaces para la gestión y mejore también la información al estudiante y la normalización del trato que actualmente se le ofrece en las distintas unidades destinadas a la gestión del área, que actualmente adolece de medidas de coordinación y mejora básicas, no imputables al esfuerzo que realizan, que es muy elevado, si no a las carencias de organización.

**3.1 Procedimientos de movilidad de estudiantes**

Estos procedimientos sí han sido estudiados aunque no con poca dificultad, ya que éste es otro de los ejemplos de un área muy importante que carece de una unidad de gestión estable para desarrollar sus procedimientos. No se puede hablar de una Universidad competitiva sin una movilidad de estudiantes muy activa. El apoyo a esta gestión es esencial, por lo que es perentorio atribuir esta función a una unidad estable que lo apoye.

El modelo puede ser incorporar esta unidad a la estructura actual de gestión de estudiantes o crear oficinas de campus que ofrezcan este servicio, con personal con buena formación que ofrezcan un servicio eficaz e interactivo con el estudiante. Además también es posible descentralizar de forma coordinada parte de las tareas que se realizan desde la Oficina de Relaciones Internacionales ya que se ha finalizado el estudio de los procedimientos que desarrollan.

### 4.- Unidad de apoyo a los Departamentos

Esta Unidad también es de nueva creación. En este momento se está desarrollando el estudio de sus procedimientos en segunda fase, con objeto de mejorar la atención y el apoyo administrativo que se está llevando a cabo en la actualidad. Para conformar esta unidad se ha estudiado el área de departamentos desde el punto de vista administrativo, con objeto de conocer si los procedimientos que se desarrollan se adaptan a las necesidades del área y si la estructura actual de la plantilla es acorde a esas necesidades y para ello es importante contextualizar el área que estamos estudiando. Los departamentos, conforme señala el artículo 9 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, *son las unidades de docencia e investigación encargadas de coordinar las enseñanzas de uno o varios ámbitos de conocimiento en uno o varios centros, de acuerdo con la programación docente de la Universidad, de apoyar las actividades e iniciativas docentes e investigadoras del profesorado, y de ejercer aquellas otras funciones que sean determinadas por los estatutos.*

Es evidente que la función principal de los departamentos es el desarrollo e impulso de la docencia y la investigación. Sin embargo las necesidades no sólo radican en el apoyo administrativo sino también en el apoyo técnico o de gestión. Los cambios surgidos en la última década, en paralelo al proceso de convergencia europea, han generado una sobrecarga de trabajo que ha sido asumida, a medida que se desarrollaba el proceso, por el profesorado.

Hoy en día, el apoyo a la docencia y la investigación tiene que ser algo más que el apoyo administrativo. Por ello se requiere también personal con otra cualificación, de carácter más técnico, que permita descargar al PDI de buena parte de las tareas administrativas y técnicas que ha ido asumiendo a lo largo de la última década.

Dada la gran heterogeneidad de los centros y de los departamentos, esta unidad tendrá contenidos y estructuras diferentes según las necesidades que se pongan de manifiesto en cada centro. Sería necesario completar el estudio realizado de cargas de trabajo de las secretarías de los centros con el estudio de las tareas que realiza el PDI en cada departamento y que no son ni docencia ni investigación.

Entendemos también que esa misma heterogeneidad se verá reflejada en la estructura de esta unidad que en algunos casos se parecerá a la actual estructura de apoyo de las secretarías de departamentos y en otros, donde la diversidad de recursos necesarios sea mayor, será totalmente distinta.

Esta nueva unidad desarrollará los procedimientos y tareas que figuran en el estudio realizado y podrá ir incorporando los procedimientos o las tareas que se vayan definiendo como necesarias conforme se avance en el trabajo que se está realizando con los centros para ello.

Sin embargo, para simplificar la ejecución de las tareas administrativas se proponen los siguientes objetivos:

* Incorporar las tareas y procedimientos coincidentes en los procedimientos que desarrollan las Secciones de Personal, Asuntos Económicos y Estudiantes, mejorando y simplificando su ejecución.
* Establecer de forma transparente el ámbito de competencias de gestión de cada unidad de manera que tanto profesores, como estudiantes y personal de administración y servicios sepan a quién deben dirigirse para realizar cada gestión.
* Desarrollar y describir de forma clara los procedimientos de difusión interna de la información sobre los procedimientos en los que participan los profesores y estudiantes, para facilitar el intercambio de la información necesaria entre las unidades administrativas y ellos, utilizando los medios electrónicos y no electrónicos que se entiendan adecuados.

### 5.- Clínicas universitarias

Las clínicas universitarias son un valor fundamental para la Universidad, tanto para la docencia y la investigación como para la proyección exterior de la imagen de su actividad. Por este motivo se ha realizado también un estudio detallado de sus procedimientos y se está elaborando en estos momentos el informe de área.

Las clínicas desarrollan dos tipos de procedimientos:

* Comunes: de gestión económica, gestión de personal, etc.
* Específicos de su actividad.

Si, al igual que en el resto de las áreas, parece razonable no duplicar estructuras que realizan la misma gestión, los procedimientos comunes que ahora están desarrollando pueden desarrollarse desde las facultades en las que tiene su actividad, de manera que no se requiere de una estructura ad hoc para esta gestión. Sin embargo sí sería muy importante dotar a las clínicas de estructuras específicas que apoyen la gestión de los procedimientos que son inherentes a su actividad y que consisten de forma resumida en:

* La atención al paciente, en todas sus vertientes.
* La gestión de ingresos.

**6. Procedimientos generales (estos se desempeñarán por la unidad que se entienda más apropiada)**

Junto a los procedimientos propios de cada área hay otros procedimientos que, podemos llamar generales o complementarios, que también es necesario tener en cuenta y que se podrán llevar a cabo por la unidad de administración o por la que se entienda más adecuada teniendo en cuenta su contenido. Estos procedimientos tienen, entre otros, los siguientes objetivos:

* Desarrollar la gestión de espacios del centro de forma más coordinada para optimizar su utilización.
* Coordinar y apoyar la gestión de los procedimientos electorales y de los órganos de gobierno de los departamentos.
* Establecer procedimientos para canalizar y proyectar la información del centro y de los departamentos haciéndola accesible y transparente, a través de los sistemas de información y comunicación de la Universidad tales como la página Web, redes sociales, bases de datos de información, publicaciones, etc.
* Prestar apoyo e información al PDI y al PAS del centro para el uso de los servicios electrónicos, trámites o recursos electrónicos que ofrece la Universidad favoreciendo la accesibilidad a los mismos y potenciando su uso.

### Resumen del análisis de dotación

Los estudios de dimensionamiento de plantillas que se han realizado en los diferentes informes de área ponen de manifiesto que el nivel actual de dotación de algunas áreas es superior al necesario para el desarrollo de las cargas de trabajo que soportan, sin embargo se está desarrollando un trabajo ímprobo diariamente en todas las unidades administrativas para intentar cubrir los objetivos de gestión, a lo que también se puede añadir el esfuerzo en la realización de actividades administrativas que con frecuencia recae en el profesorado. Esto quiere decir que se está realizando un esfuerzo de trabajo y dedicación desproporcionada a los objetivos que se consiguen, lo cual indica que es necesario realizar cambios en la organización.

Tras el análisis de diferentes áreas de gestión se deduce que áreas con un nivel de dotación medio alto no cubren los objetivos de gestión con el nivel adecuado de eficacia y sin embargo sufren un gran estrés en los momentos de mayor carga de trabajo, porque no la pueden abordar. Esto es debido a que dentro del área cada una de las unidades está excesivamente especializada, dedicándose sólo a una parte muy concreta de la gestión y disponiendo de formación sólo para realizar esa parte, de manera que al fluctuar las cargas de trabajo hay partes del año que tienen exceso de dotación para la carga que soportan y en otros momentos su dotación es insuficiente. Sin embargo unidades más pequeñas en las que hay una buena organización de los efectivos, que ha propiciado la formación multidisciplinar y la colaboración, son capaces de asumir mayor carga de trabajo por efectivo sin que esto suponga un estrés añadido.

Como ejemplo, si destinamos cuatro personas sólo a gestionar el área de personal y otras cuatro a gestionar sólo el área económica, cuando llegue el cierre de ejercicio las cuatro personas del área económica pueden ser insuficientes para asumir esa carga de trabajo durante tres meses, mientras que las cuatro personas destinadas al área de personal tendrán poca carga pero no podrán colaborar por falta de formación, sucediendo algo parecido con las unidades de personal cuando hay que gestionar los procedimientos de selección de profesorado que se concentran principalmente en junio, julio y septiembre. Sin embargo si formamos a seis personas para que realicen sus funciones en las dos áreas podrán abordar el cierre de ejercicio y el procedimiento de selección de profesorado, ya que esas puntas de trabajo se producen en momentos distintos y además serán necesarios dos efectivos menos en cómputo anual, mejorando también el servicio.

La conclusión es que es necesario cambiar la organización, la estructura y mejorar la coordinación en los procedimientos y en la toma de decisiones que se adoptan sobre ellos. Esto es ahora más sencillo al disponer del análisis de objetivos y procedimientos que se desarrollan. Además se podrá avanzar a buen ritmo a través de los grupos de trabajo ya formados o que se deban formar para ello. Con ello se conseguirá optimizar los recursos y atender a las nuevas necesidades.

Con este planteamiento y con las propuestas que se formulan se pretende también:

* + Rediseñar, con perspectiva global, la estructura administrativa y de servicios que da apoyo a los centros, buscando soluciones que garanticen la cobertura de efectivos para prestar un servicio ágil y profesionalizado a las estructuras docentes y de investigación.
  + Adaptar la plantilla al contexto actual.
  + Considerar el impacto de los sistemas de gestión informática en los procesos de las actuales unidades administrativas, por su grado de automatización y por su proyección en el nivel de centralización/descentralización de la gestión, así como en el reparto de funciones, responsabilidades y tareas.
  + Establecer grupos de trabajo y unidades administrativas profesionalizadas que realicen su labor de forma eficaz y eficiente.