

Plan de mejora de la gestión de la URV

2011-2014

(traducción del documento original aprobado por Consejo de Gobierno de abril de 2011)



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

ÍNDICE

1. Presentación.....	3
2. Marco de referencia.....	4
3. Plan de actuaciones.....	6
4. Seguimiento y evaluación del Plan de actuaciones.....	9
Anexo I. Actuaciones del Plan de mejora de la gestión.....	14
Anexo II. Modelo de ficha para la definición y el seguimiento de los ejes y objetivos del Plan de actuaciones.....	23
Anexo III. Modelo de ficha para la definición y el seguimiento de las actuaciones.....	24

1. PRESENTACIÓN

En los últimos años la URV ha hecho un gran esfuerzo para introducir la cultura de la calidad y la planificación estratégica en todos los ámbitos, tal como se define en su política de calidad:

“[...] La Universidad ha establecido su política de calidad y ha organizado un sistema de calidad definiendo sus procesos de acuerdo con el ciclo de mejora continua, que describe cuatro pasos básicos para conseguir la mejora de la calidad: planificar, hacer, evaluar o revisar y actuar en consecuencia, es decir, mejorar.

La URV ha diseñado e implantado los mecanismos e instrumentos de su sistema de calidad en función de esta política, incorporando paulatinamente esta forma de entender la calidad en todos los niveles de la institución y en todas las actividades [...].”

Por lo que respecta a la planificación, tras la implantación del Plan Estratégico de Calidad de la URV (1998-2006), se han diseñado e implantado los planes estratégicos de los centros y departamentos (2000), el Plan Estratégico de Investigación (2001) y el Plan Estratégico de Docencia (2003). También se han diseñado y actualmente están en fase de implantación los planes estratégicos de los centros de investigación propios (desde 2005), el Plan Estratégico de Internacionalización (2009) y el Plan Estratégico de la Tercera Misión (2009).

Hasta ahora, en el ámbito de la gestión se han introducido procesos de planificación y seguimiento de las actividades de forma sectorial. Sin embargo, el nuevo marco universitario en que están inmersas las actividades de gestión está marcado por grandes procesos de transformación que cambian la manera de trabajar que conocíamos hasta ahora: la incorporación al EEES, la implantación de sistemas de gestión interna de la calidad de la docencia y la investigación, la administración electrónica, la revolución de las TIC en los usos cotidianos (comunicación, redes sociales, trabajo colaborativo), la internacionalización... Esta realidad pone de manifiesto la necesidad de disponer de una hoja de ruta que reúna todas estas planificaciones, para dibujar la línea a seguir, explicitar y hacer públicos los objetivos que la URV busca alcanzar en el ámbito de la gestión y trasladar los objetivos del equipo de gobierno al equipo de gerencia y los servicios. En este sentido, pues, el programa de gobierno incluye la elaboración y el desarrollo de un Plan de actuaciones de gestión de la URV que cumpla estos objetivos.

2. MARCO DE REFERENCIA

El objetivo prioritario del Plan de actuaciones es reordenar todo lo que ya se está haciendo y completar la estrategia de calidad y de actuación de la URV en el ámbito de la gestión, a través de un documento sencillo, de fácil lectura y seguimiento.

Alcance

El Plan de actuaciones para la mejora de la gestión incluye:

- Las actuaciones contempladas en el programa de gobierno para el periodo 2010-2014.
- Las actuaciones de próxima implantación o recientemente implantadas que se consideren significativas y que figuren en el plan de trabajo de la Gerencia para el mismo periodo.

Para seleccionar las acciones susceptibles de formar parte del plan, tanto si provienen del programa de gobierno como del plan de trabajo de Gerencia, se han considerado las acciones desde una óptica doble: que se incluyan plenamente en el ámbito de gestión o que se puedan considerar claramente acciones de mejora de esta gestión.

Por otra parte, el Plan de actuaciones es un documento vivo, que irá incorporando y revisando acciones como resultado de su seguimiento anual, a medida que el desarrollo de los objetivos, la situación de la URV o los requerimientos externos lo hagan necesario.

La incorporación de nuevas actuaciones y el seguimiento y la revisión de las actuaciones inicialmente definidas servirán de hoja de ruta para fijar los objetivos del plan de trabajo anual de Gerencia.

Metodología de trabajo

Proceso que se ha seguido para elaborar el Plan de actuaciones:

1. La Unidad de Calidad y Planificación del GTR y la Coordinación de Organización de la Gerencia han elaborado una propuesta metodológica a partir de los requerimientos de la URV utilizando referentes universitarios que se consideran buenas prácticas.
2. La Gerencia ha aprobado la propuesta metodológica.
3. La información contenida en el programa de gobierno para el periodo 2011-2014 se ha tabulado y procesado a partir de una organización coincidente con los ámbitos de actividad de la Gerencia.
4. Un trabajo de campo con todos los miembros del equipo de Gerencia ha servido para identificar, parametrizar e incluir en la propuesta de documento todos los proyectos en curso y los previstos que sean significativos para la mejora de la gestión de la URV.
5. Se ha elaborado una propuesta de documento que ha revisado la Gerencia.
6. Finalmente, el documento se ha presentado para que los agentes implicados y los cargos y órganos competentes lo revisen, lo modifiquen y lo aprueben, si procede.

Equipo de trabajo

El equipo de trabajo que ha elaborado el Plan de actuaciones para la mejora de la gestión de la URV 2011-2014 lo han formado las siguientes personas:

Coordinación

Gerente: Manuel Molina

Comité redactor

Andrés Espejo, Cristina Salvadó, Sara Gimeno, Jordina Anglès

Equipo colaborador

Vicegerente: Sílvia Sancho

Jefe del Área de Docencia: Àngels Olivé

Jefe del Área de Investigación, Transferencia e Innovación: Ignasi Salvadó

Jefe del Área de Infraestructuras: Artur Martí

Jefe del Área de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación: Roser Lozano

Coordinador de Organización: Andrés Espejo

Coordinadora de Planificación Económica: Elisenda Capella

Coordinadora de Recursos Humanos PAS: Carme Moreno

Coordinador de las TIC: Lluís Ariño

Coordinador de la Unidad de Programación y Sistemas de Información: Josep Carbó

Coordinadora de la Unidad de Calidad y Planificación: Sara Gimeno

Vicesecretaria: Helena Fraga

Jefe del Gabinete de Comunicaciones: Josep Maria Arias

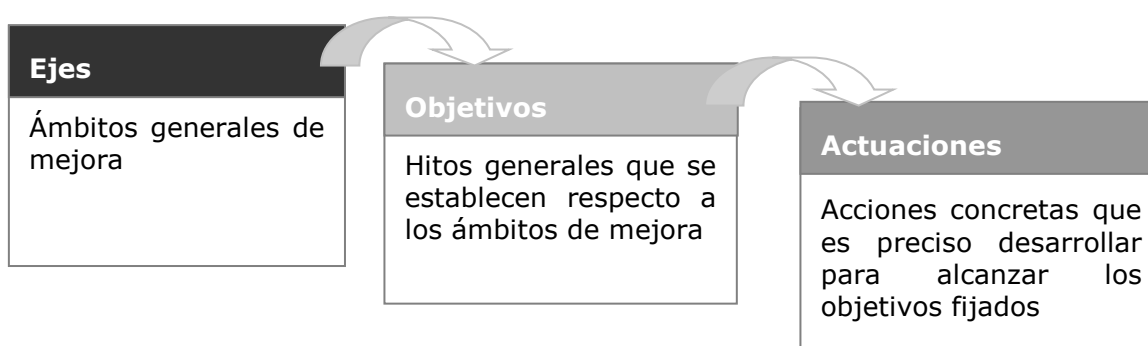
Directora del Centro de Formación Permanente de la URV: Charo Romano

3. PLAN DE ACTUACIONES

La elaboración de este Plan de mejora es la respuesta a la necesidad y la voluntad de la Universidad de mejorar, modernizar y hacer más eficiente y sostenible la gestión universitaria. En este planteamiento global, destacan seis ejes de actuación que buscan alcanzar los objetivos prioritarios en este ámbito.

El logro de estos objetivos se debe traducir en un salto cualitativo en la modernización de la gestión universitaria. Estas mejoras deben ser cuantificables y deben ser percibidas por todos los colectivos de la Universidad y la ciudadanía que se relaciona con ella.

El Plan de actuaciones para la mejora de la gestión de la URV se estructura a partir de ejes, objetivos y actuaciones.



El primero de los ejes de actuación, en el que se enmarca el proceso de elaboración y desarrollo del presente plan de mejora, sitúa **la calidad y la eficiencia como eje central de la gestión**. Un objetivo clave en este sentido es la implantación de sistemas de gestión de la calidad que faciliten a largo plazo la acreditación del modelo de gestión de la Universidad. Para poder iniciar este trayecto es preciso alcanzar diferentes metas en los servicios de gestión, como elaborar las cartas de servicios, documentar y mejorar los procesos de gestión e implantar objetivos e indicadores de calidad. En este periodo se pretende obtener certificaciones de calidad en cuatro ámbitos: Bibliotecas, Contratación y Compras, Unidad de Gestión Administrativa Descentralizada (UGAD) y Gestión Académica. En este último ámbito, se persigue lograr la plena adaptación de la gestión académica a las necesidades del EEES y del modelo organizativo de la URV, evaluando la implantación de estructuras de gestión centralizadas para campus y la gestión centralizada de becas y ayudas.

En este contexto, la URV también tiene como objetivo avanzar hacia una nueva gestión presupuestaria, con la implantación de la contabilidad analítica, la introducción de indicadores de resultados en el presupuesto por programas y el estudio de nuevos modelos de financiación para centros y departamentos que promuevan las agregaciones estratégicas. Respecto a estos últimos, hay redefinir los modelos de relación con las estructuras centrales para mejorar los procesos de gestión que se llevan a cabo.

La evolución de las tecnologías de la información ha traído una segunda revolución en la administración pública, solo comparable con lo que supuso la introducción de los ordenadores en la gestión. Esta revolución es **la administración electrónica, la nueva manera de relacionarse con la ciudadanía**. La posibilidad de realizar los trámites administrativos de manera telemática, con transparencia sobre el

estado de tramitación, supone un cambio importante para la población y una innovación organizativa para la Universidad, que debe adaptarse a ella. Algunos de los objetivos de este eje son la implementación de los trámites electrónicos y el despliegue completo de la sede electrónica. El ámbito documental también debe evolucionar, con la definición e implementación de los expedientes electrónicos y de la gestión documental asociada, y la apertura del repositorio de objetos digitales, que permitirá almacenar la producción de la comunidad universitaria y conseguir la visibilidad que nuestra universidad necesita.

Siguiendo esta misma estrategia, el tercer eje de actuación del Plan debe conducir la Universidad hacia **estructuras de servicio integrales y más cercanas al usuario**. Los centros de recursos para el aprendizaje y la investigación (CRAI) se empezaron a implantar en la URV con la apertura del CRAI en el Campus Catalunya. Será en este próximo periodo cuando se consoliden como el modelo de referencia de los diferentes campus de la Universidad, al tiempo que se completará la integración del Servicio de Biblioteca y Documentación en la estructura del CRAI.

En cuanto al apoyo a la gestión de la investigación, la creación de nuevas estructuras de gestión será el punto central de los importantes cambios que se han de poner en marcha. Por otra parte, las UGAD nacen de la necesidad de descentralizar la gestión y de acercarla a los grupos de investigación. Estas nuevas unidades, con capacidad resolutoria, deben convertirse en un punto de referencia en la gestión, pues en ellas empezarán y finalizarán los trámites, y también deben permitir mejorar la eficiencia mediante la reducción de plazos y con una información más completa del estado de los proyectos de investigación. En la misma línea, se debe avanzar en la mejora de la aplicación de investigación y en el estudio de los costes indirectos reales para alcanzar las metas de los programas marco de la Unión Europea.

La evolución y mejora de los procesos de la gestión universitaria va necesariamente ligada al **desarrollo de sistemas integrales de TIC y de información institucional**, orientados a dar servicio a todas las misiones de la Universidad. Algunos de los objetivos básicos en esta área son el establecimiento del plan director de tecnologías de la información y del de seguridad informática, el rediseño y la reestructuración de la web y la intranet en cuanto a desarrollos de la estrategia para lograr mayor presencia y visibilidad de la URV en Internet, o la adopción de la intranet como escritorio de trabajo de los trabajadores de la Universidad. Respecto al sistema de información, es necesario reforzar el acceso a los órganos de dirección, continuar desarrollando los diferentes ámbitos funcionales con la incorporación del de gestión económica, reforzar la visión transversal de la información, completar el proceso de integración de datos de I+D+I y consolidar el modelo de dato único.

Considerar a **las personas como el principal activo de la URV** comporta que haya objetivos que supondrán asimismo avances importantes en el ámbito de los recursos humanos. El desarrollo de la carrera profesional del PAS, con un nuevo modelo de gestión por competencias y una redefinición del plan de formación, permitirá alcanzar una meta largamente deseada por todos. También en el ámbito de este colectivo, destacan los procedimientos de acogida y una completa revisión y actualización de las normativas. La implementación del portal del trabajador permitirá, tanto al PDI como al PAS, poder obtener la información referente a su expediente administrativo e iniciar los trámites de manera electrónica. En el ámbito de PDI, se implantará un módulo específico para el personal investigador, con una gestión diferenciada para este personal que, ligada a la creación de las UGAD, será de gran importancia en la adecuada gestión de los proyectos de investigación. También durante este periodo se deben poner en marcha el proyecto Amigos y Amigas de la URV y el programa de fidelización.

El último eje del plan de mejora tiene como objetivo **ayudar a construir una universidad sostenible**. Las actuaciones en este eje abarcan todos los ámbitos de la gestión de infraestructuras y recursos materiales. Se deberá diseñar un plan integral de mantenimiento de la URV y continuar desarrollando el Plan de Medio Ambiente.

Las 67 actuaciones recogidas en este plan, los responsables de llevarlas a cabo y los plazos de ejecución previstos se detallan en el anexo I de este documento. Estas actuaciones se distribuyen en 6 ejes y 15 objetivos de mejora.

Ejes y objetivos del Plan de mejora de la gestión 2011-2014

Eje 1. La calidad y la eficiencia como eje central de la gestión	▪ Implantar sistemas de gestión de la calidad
	▪ Disponer de estructuras de gestión eficientes y orientadas a los objetivos
	▪ Implantar una gestión académica más eficiente, adaptada al EEES y a la nueva realidad universitaria
	▪ Implantar una nueva gestión presupuestaria
	▪ Acercarse a las necesidades de los procesos de gestión de centros y departamentos
Eje 2. La administración electrónica, la nueva manera de relacionarse con la ciudadanía	▪ Desplegar la administración electrónica
Eje 3. Estructuras de servicio integrales y más cercanas al usuario	▪ Desplegar el apoyo al aprendizaje y la investigación en el siglo XXI: implantar el modelo de CRAI de la URV
	▪ Implantar un nuevo modelo de gestión de la investigación
	▪ Fomentar las estructuras de campus
Eje 4. Desarrollo de sistemas integrales de TIC y de información institucional	▪ Definir e implantar la estrategia de TIC de la URV
	▪ Mejorar los servicios TIC a los usuarios
	▪ Reforzar la visión transversal de la información mediante los sistemas de información
Eje 5. Las personas como principal activo de la URV	▪ Desarrollar los recursos humanos
	▪ Establecer programas de fidelización
Eje 6: Ayudar a construir una universidad sostenible	▪ Implantar una gestión de infraestructuras y de recursos materiales moderna y sostenible
	▪ Revisar y completar la estrategia de rendición de cuentas, visibilidad y promoción de la URV

4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACTUACIONES

El seguimiento del Plan de actuaciones es fundamental para evaluar el progreso del cumplimiento de cada uno de los objetivos definidos, sobre la base de un detenido análisis del estado de implantación de las actuaciones planteadas.

Finalizado el periodo del Plan de actuaciones para la mejora de la gestión (2014), se evaluará su efectividad a partir de los resultados obtenidos.

I. Seguimiento interno de las actuaciones

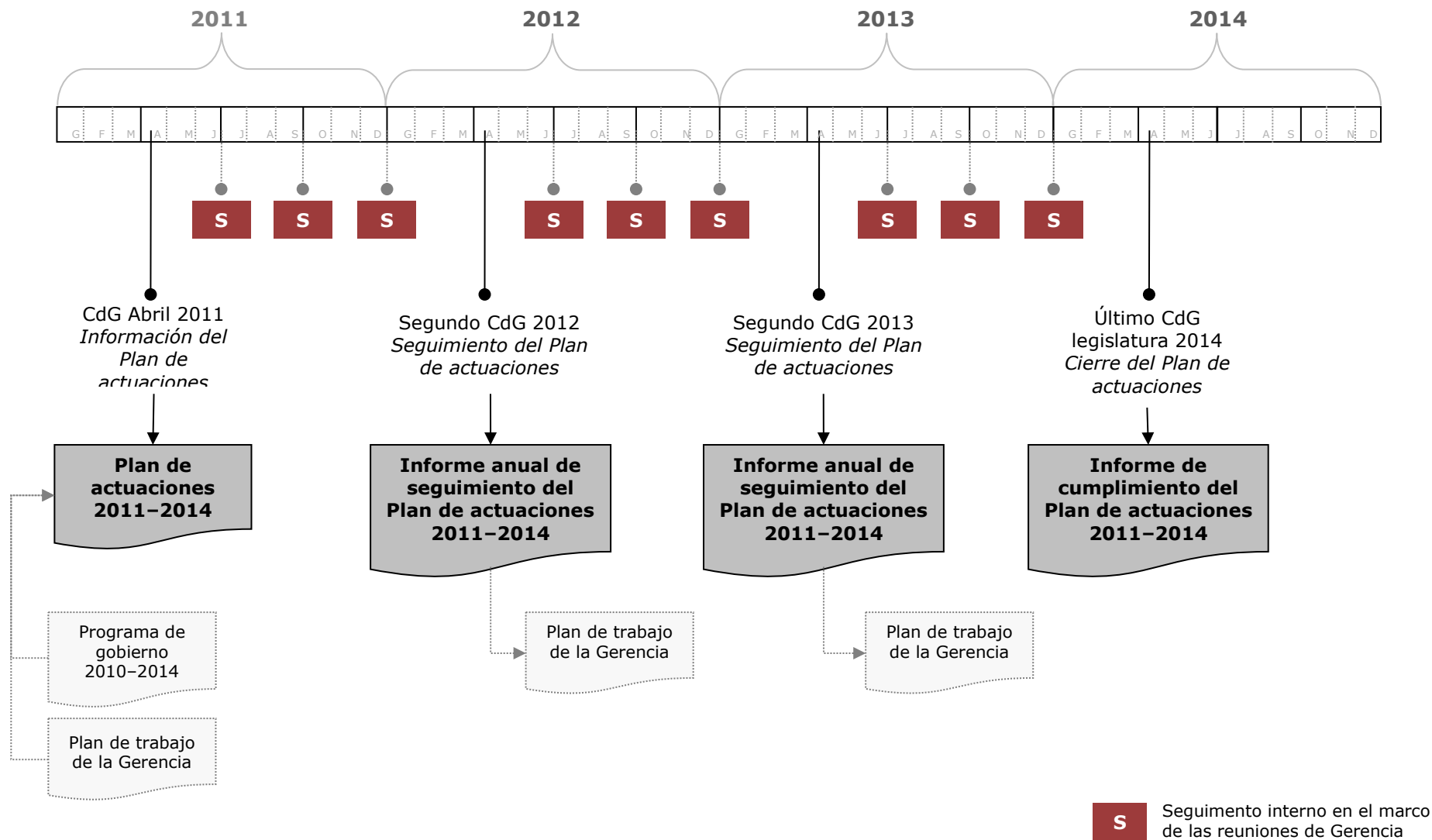
- **Responsable:** responsable de la actuación, que debe interactuar con el coordinador de organización.
- **Periodicidad:** a escala global, trimestral, en el marco de las reuniones de Gerencia.
- **Resultados:** seguimiento interno, mediante las fichas de las actuaciones, indicando el grado de implantación de cada una de ellas.

II. Valoración del progreso del Plan de actuaciones

- **Responsable:** coordinador de organización.
- **Periodicidad:** anual.
- **Resultados:** informe anual de seguimiento del Plan de actuaciones para la mejora de la gestión 2011-2014, que incluirá el seguimiento del cumplimiento de los objetivos.
Los resultados del seguimiento y la revisión anual del Plan de actuaciones alimentarán el Plan de trabajo de la Gerencia, en el que se establecen los objetivos anuales.

III. Valoración global y cierre del Plan de actuaciones

- **Responsables:** coordinador de organización y coordinadora de la Unidad de Calidad y Planificación.
- **Periodicidad:** a la finalización del periodo del Plan (2014).
- **Resultados:** informe final de cumplimiento del Plan de actuaciones para la mejora de la gestión 2011-2014, que incluirá una valoración final acerca del cumplimiento de los objetivos.



Esquema resumen del seguimiento y la evaluación del Plan de actuaciones

Seguimiento de las actuaciones planteadas para alcanzar los objetivos del Plan de actuaciones

La persona responsable de una actuación se encarga de realizar el seguimiento interno, valorando el estado y el grado de implantación, en colaboración con el coordinador de organización.

El seguimiento interno se debe realizar como mínimo cada tres meses. En función de la actuación planteada se podrá establecer otra periodicidad de seguimiento interno: al término de la actuación, coincidiendo con el inicio o la finalización del curso académico, al cierre del año, etc.

A escala global, se deberá rendir cuentas cada tres meses del resultado del seguimiento interno de las actuaciones en el marco de las reuniones de Gerencia.

El seguimiento de las diferentes actuaciones planteadas se hará analizando su estado y su grado de implantación:

- Actuación implantada: 100%
- Actuación en proceso de implantación: 0 al 100%
- Actuación no implantada: 0%(*)
- Actuación no iniciada: (**)

(*) Por actuación no implantada se entiende aquella actuación que no se ha llevado a cabo en el plazo previsto.

(**) Por actuación no iniciada se entiende aquella actuación que no estaba previsto iniciar en el momento del seguimiento. Estas actuaciones no se tendrán en cuenta en el cálculo del grado de implantación.

Los resultados del seguimiento de las actuaciones se deben presentar en la ficha de la actuación "**Modelo de ficha para la definición y seguimiento de las actuaciones**". Para facilitar la evaluación del cumplimiento de los objetivos, se traspasará el grado de implantación de las actuaciones en la ficha de los objetivos "**Modelo de ficha para la definición y seguimiento de los ejes y objetivos del Plan de actuaciones**". Además, el seguimiento de las actuaciones debe incluir una valoración de los resultados más relevantes alcanzados en el desarrollo de las actuaciones.

EJE I. _____

Objetivo I.1

Actuación I.1.1

Seguimiento	dd/mm/aaaa
Estado: <input type="checkbox"/> Implantada <input type="checkbox"/> En proceso <input type="checkbox"/> No implantada <input type="checkbox"/> No iniciada	
Grado de implantación: ____%	
Valoración:	

La tabla refleja el estado y el grado de implantación de la actuación.

Progreso del Plan de actuaciones

Anualmente se presentará un **informe de seguimiento del Plan de actuaciones para la mejora de la gestión 2011-2014**. El coordinador de organización debe elaborar este documento, que se presentará coincidiendo con el segundo Consejo de Gobierno ordinario del año.

Este informe anual deberá valorar el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos que constituyen el Plan de actuaciones. El grado de cumplimiento de un objetivo corresponde a la ponderación del grado de implantación de cada una de las actuaciones que forman parte de él.

Además, se hará un recuento de las actuaciones implantadas, de las no implantadas y de aquellas que están en fase de implantación, con respecto a las actuaciones planteadas.

El seguimiento anual, además de incluir el estado de las actuaciones, debe reunir una selección de los resultados alcanzados más destacados, un planteamiento futuro de las actuaciones no iniciadas o que se encuentran en fase de implantación y, si es necesario, un replanteamiento.

EJE I.

Objetivo I.1

Actuaciones totales planteadas

- Actuaciones implantadas
- Actuaciones en fase de implantación
- Actuaciones no implantadas
- Actuaciones no iniciadas

Grado de cumplimiento del objetivo

La tabla refleja las principales cifras sobre el objetivo: el número total de actuaciones planteadas, las actuaciones implantadas, las no implantadas y las que se encuentran en fase de implantación.

El grado de cumplimiento del objetivo corresponde a la ponderación del grado de implantación de cada una de las actuaciones que forman parte de él.

Resultados del seguimiento (*Aspectos destacados*)

Los resultados del seguimiento y la revisión anual del Plan de actuaciones alimentarán el Plan de trabajo de la Gerencia, que fija los objetivos anuales del equipo.

Valoración global y cierre del Plan de actuaciones

Una vez finalizado el periodo del Plan de actuaciones para la mejora de la gestión 2011-2014, se presentará un **Informe final de cumplimiento del Plan de actuaciones para la mejora de la gestión 2011-2014**. El coordinador de organización y la coordinadora de la Unidad de Calidad y Planificación deben elaborar este documento, que se presentará coincidiendo con el último Consejo de Gobierno de la legislatura.

Para cada uno de los objetivos contemplados en el Plan de actuaciones se debe realizar una valoración final acerca del estado de implantación de las actuaciones y del grado de cumplimiento del objetivo, expresado en porcentaje. Las conclusiones deben incluir un resumen de los resultados alcanzados más destacados y una revisión de los objetivos no cumplidos, con un replanteamiento de las actuaciones, si procede.

EJE I.

Objetivo I.1

Actuaciones totales planteadas

- Actuaciones implantadas
- Actuaciones en fase de implantación
- Actuaciones no implantadas

Grado de cumplimiento del objetivo

Conclusiones

