



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Informe sobre la revisió de l'organització de les estructures de servei

Consell de Govern

Sessió ordinària de 24 d'abril de 2008



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

2007/2008

INFORME SOBRE LA REVISIÓ DE L'ORGANITZACIÓ DE LES ESTRUCTURES DE SERVEI

ENCARREGAT A LA CONSULTORA BLUELINE

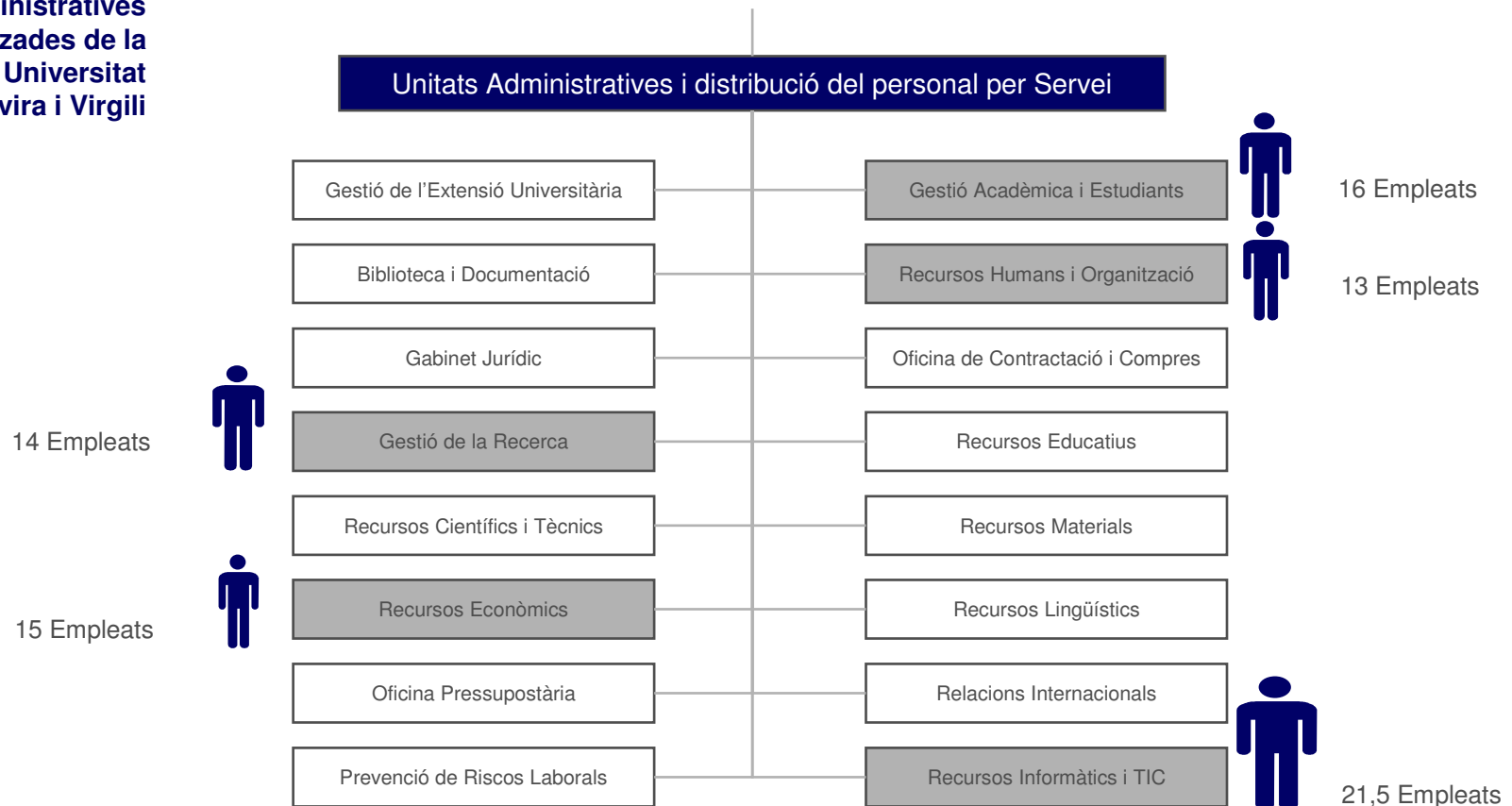
Tarragona, 24 d'abril de 2008

1. Introducció

1.1. Abast

S'han analitzat cinc unitats administratives clau dels serveis centrals de la URV. No posem una fotografia completa de la gestió dels processos en tota l'organització, condiona evidentment l'abast de les recomanacions incloses des d'una perspectiva global

Unitats Administratives analitzades de la Universitat Rovira i Virgili

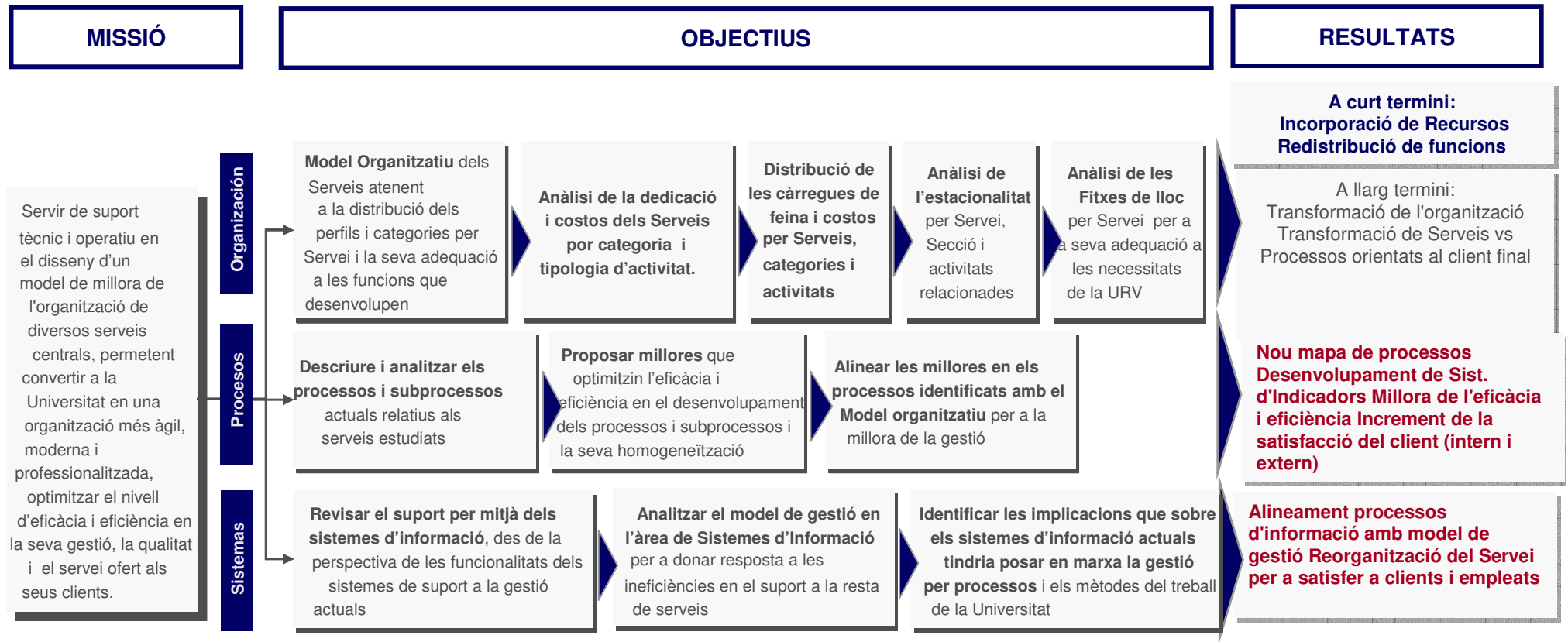


1. Introducció

1.2. Objectius

Amb aquest treball es vol assolir dos objectius clarament diferenciats; l'orientació de la Universitat a la gestió per processos per a la millora de la satisfacció del client i l'adequació del seu Model Organitzatiu per a facilitar l'excel·lència en la gestió en termes d'eficàcia i eficiència

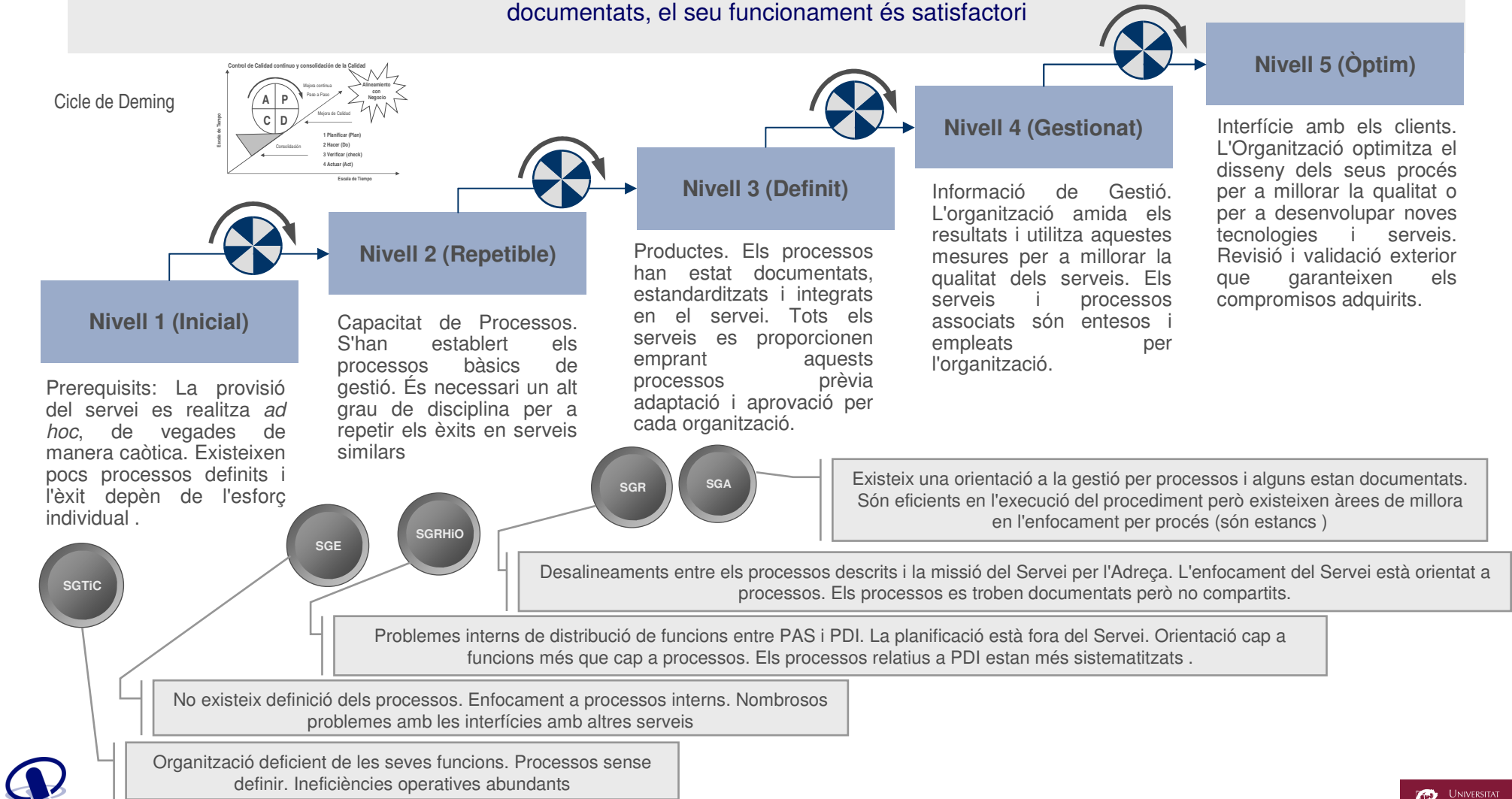
Aquests dos grans objectius tenen el seu desenvolupament en la formulació de la missió del projecte i en la definició dels objectius específics als quals dona resposta el projecte



1. Introducció

1.3. Diagnòstic previ de la URV

L'orientació de la URV a la gestió per processos així com la definició del nou model organitzatiu alineat amb ella, parteix de la definició del nivell de maduresa de l'organització per a la seva implantació. Els serveis de la URV es troben en les primeres etapes de maduresa de la gestió per processos, si bé existeixen casos com el del SGA on sense existir tots els processos documentats, el seu funcionament és satisfactori



2. Diagnòstic de la situació actual

2.1. Estructura organitzativa

Factors analitzats:

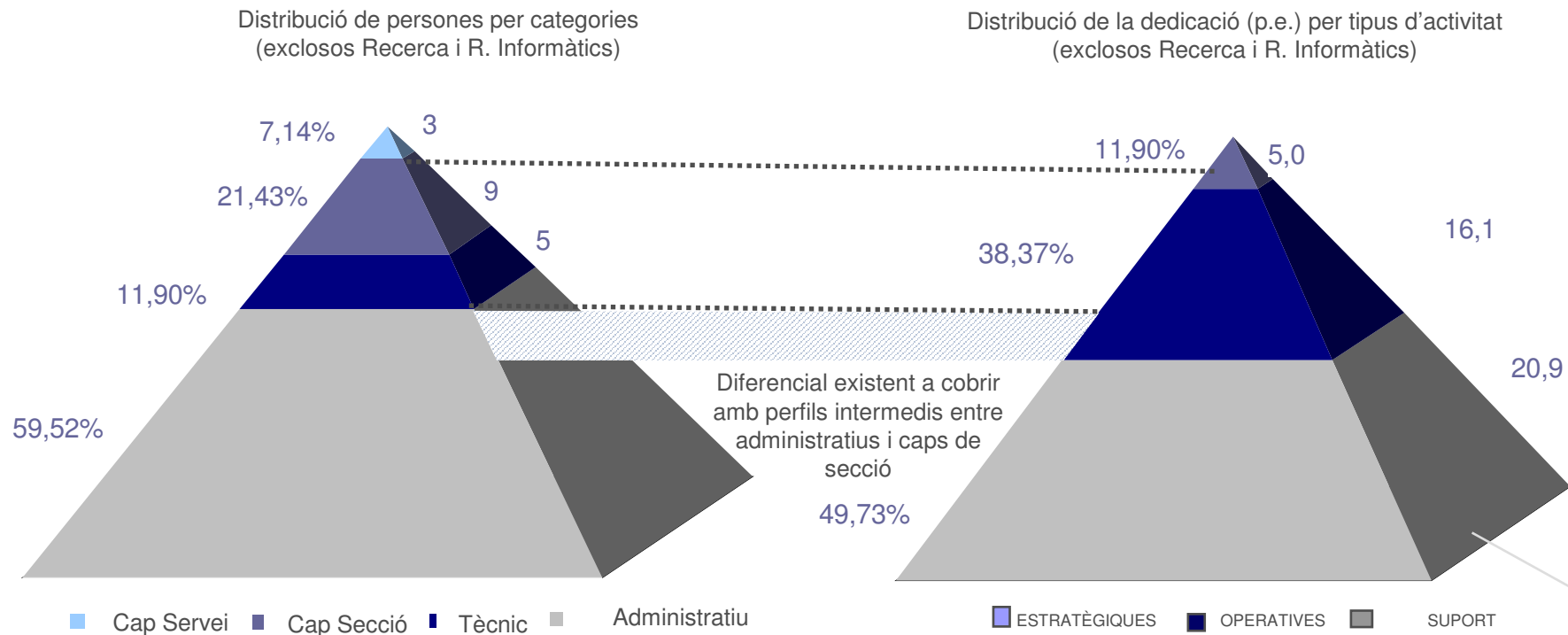
1. Missió i objectius de cada servei.
2. Organigrama oficial vs el funcionament real de cada servei analitzant les diferències existents com a punt de partida per a la definició de la nova estructura organitzativa.
3. Anàlisi interna de l'estructura organitzativa per servei, atenent als factors següents:
 - Distribució del pes dels diferents perfils i categories en cada servei
 - Distribució del pes de las diferents seccions en cada servei
 - Cost de cada servei



2. Exemple d'Anàlisi - Descripció de la situació actual

2.2.2 Distribució Funcional per Servei

Si comparem la distribució de categories professionals en els serveis de SGA, SGE i SGRHiO amb les funcions que ocupen sobre la base del qüestionari de SCOPE, s'observa com hi ha un equilibri general entre els perfils que cobreixen les diferents activitats, si bé hi ha una lleu descompensació entre el pes dels administratius – gairebé un 60% - amb les funcions administratives – únicament el 50% - i per tant cobreixen en aquests serveis un 10% de les funcions tècniques, el que significa que per tant, la seva estructura presenta certa absència de perfils tècnics



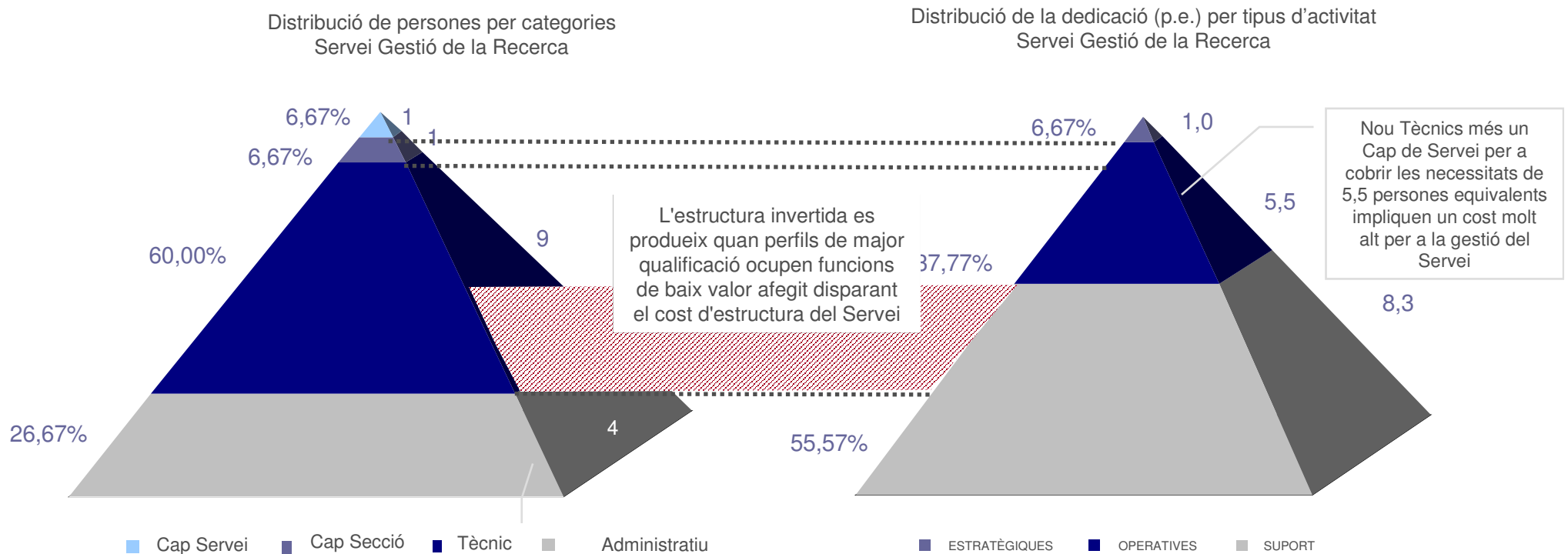
Font: Blueline a partir de SCOPE sobre 42 qüestionaris

Existeix major pes dels caps de secció en la cobertura d'activitats estratègiques en aquests serveis, donada la major estructuració d'aquests serveis on les funcions en molts casos es troben formalment distribuïdes per seccions amb responsables ben definits, pel que els desajustaments es produeixen per qüestions distintes a les merament estructurals

2. Exemple d'Anàlisi - Descripció de la situació actual

2.2.2 Distribució Funcional per Servei

El SGR es troba descompensat si s'atén a la relació existent entre la distribució dels seus perfils amb relacions a les funcions del Servei, com demostra el gràfic adjunt, on un 60% del servei són perfils tècnics mentre que les funcions operatives o tècniques representen únicament el 37,7% del total del Servei. Aquest fet, a més de suposar un cost molt elevat per a la gestió del Servei, en significa un dimensionament inadequat, on els tècnics assumeixen funcions de reduït valor que podrien ser cobertes per perfils de menor rang



El Servei de Gestió de la Recerca necessita una reorganització dels perfils tècnics i administratius per a equilibrar el cost – rendiment del Servei. La categoria d'administratius presenta un dèficit en relació amb volum d'activitats de suport del Servei, on quatre administratius gestionen l'equivalent a 8,3 persones, és a dir que la meitat de les activitats de suport estan sent cobertes per tècnics

2. Diagnòstic de la situació actual

2.3.1 Processos i procediments - Introducció

PROCESSOS: L'anàlisi fet .

- Mapa de processos de partida AS IS

Es presenta el mapa de processos del servei amb la situació actual

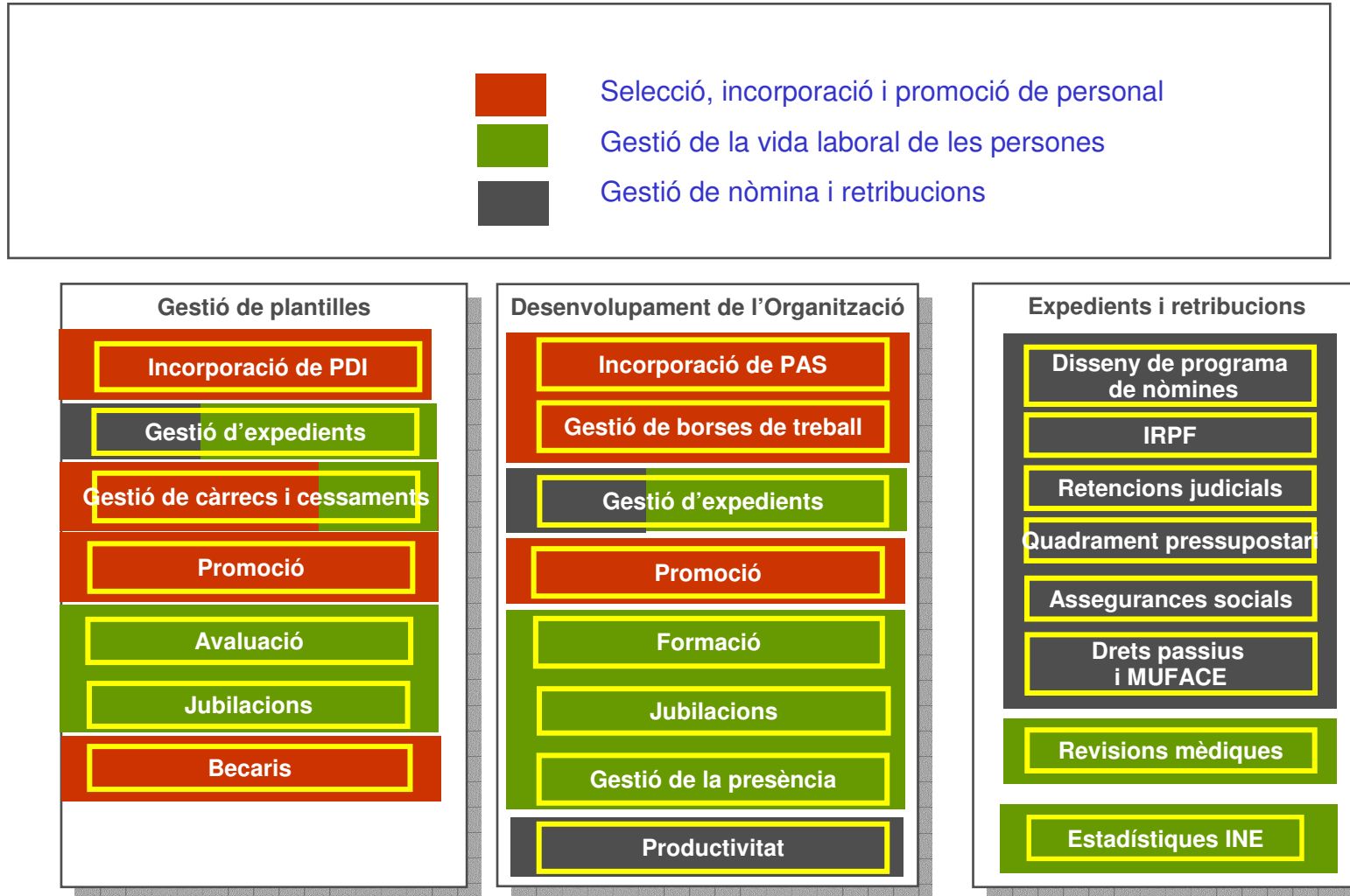
- Proposta de nou mapa de processos TO BE

Es proposa la reorganització del mapa de processos actualment disponible mitjançant la seva agrupació lògica en processos de major entitat.



2. Diagnòstic de la situació actual

2.3.2 Processos i procediments – SGRHiO AS IS



Es proposa la reorganització del mapa actual en tres grans processos vàlids per als dos col·lectius – PAS i PDI -



2. Diagnòstic de la situació actual

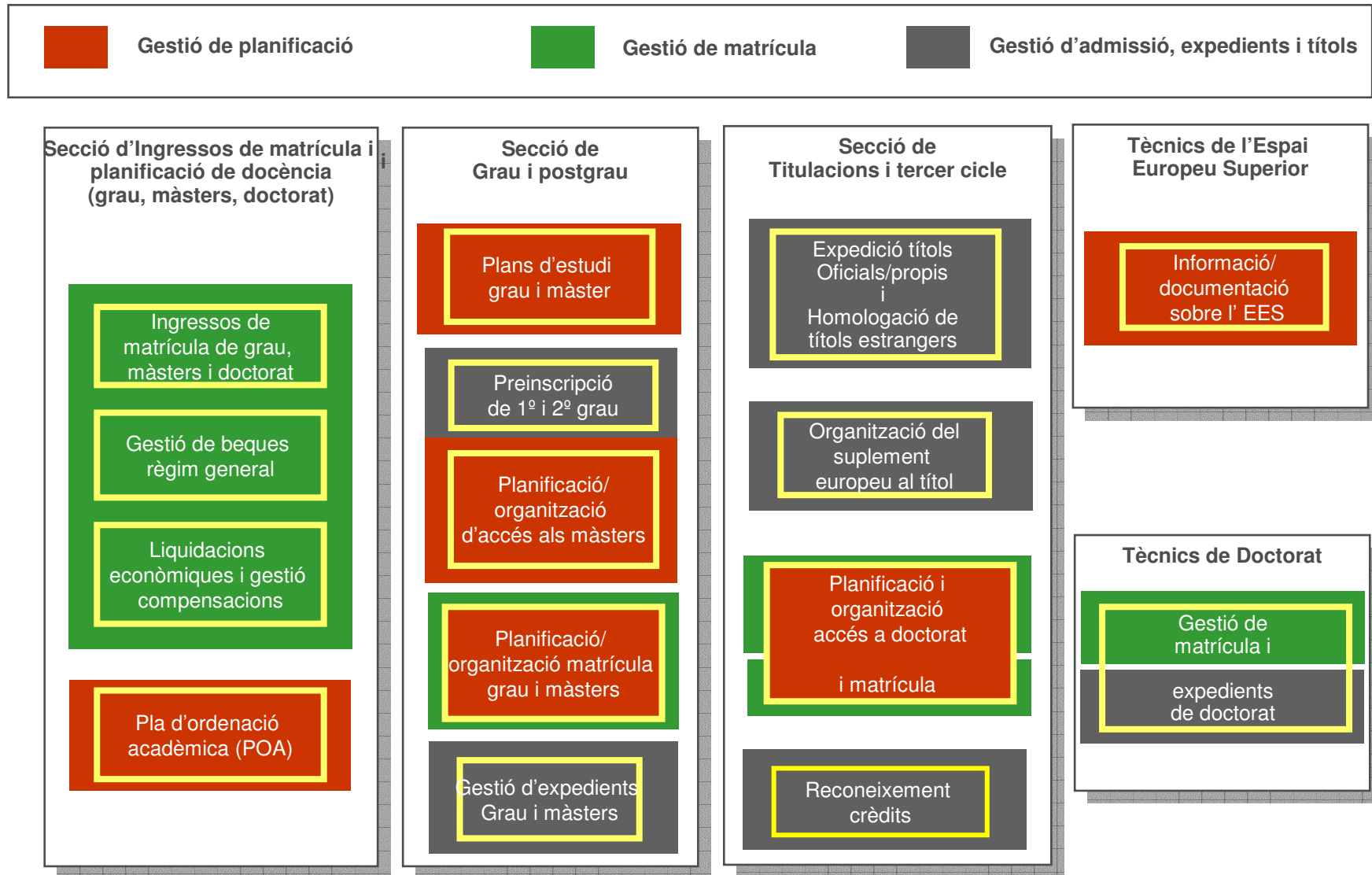
2.3.2 Processos i procediments – SGRHiO TO BE

Tots els processos del mapa actual queden per tant agrupats en qualitat de subprocessos en els tres nous processos citats amb tres matisacions que se citen a continuació. En qualsevol cas, a diferència d'altres serveis on es pretén la gestió integral del procés en una secció, en aquest cas, la realitat del món universitari i les seves dinàmiques recomana que únicament el tercer procés es pugui realitzar íntegrament de manera conjunta per una Secció. Els dos primers processos s'han de replicar en seccions paral·leles per al PAS i el PDI .



2. Diagnòstic de la situació actual

2.3.3 Processos i procediments – SGA AS IS

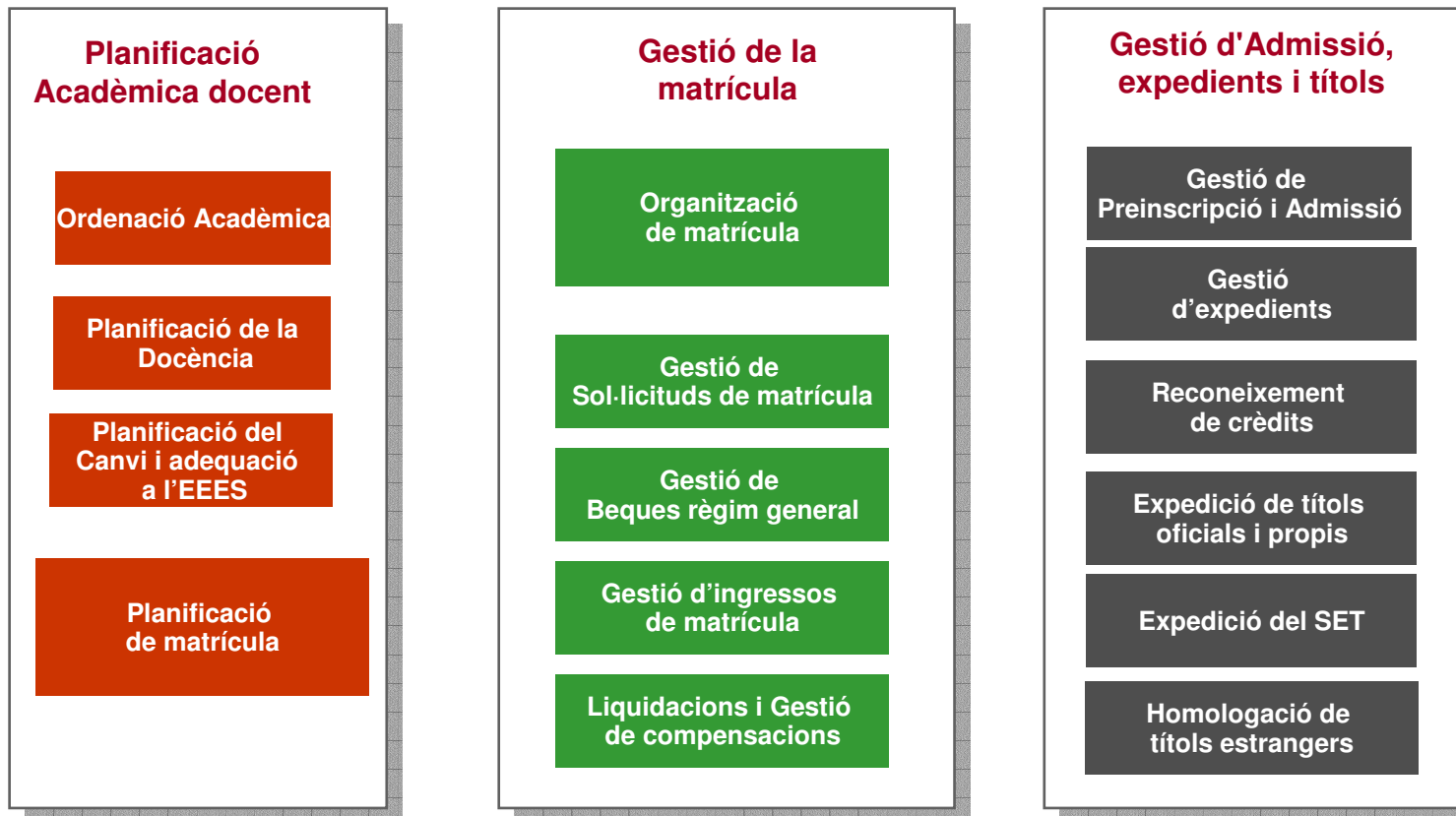


Proposem la reorganització del mapa actual en tres grans processos vàlids per als tres col·lectius de l'alumnat (grau, màsters i doctorat)

2. Diagnòstic de la situació actual

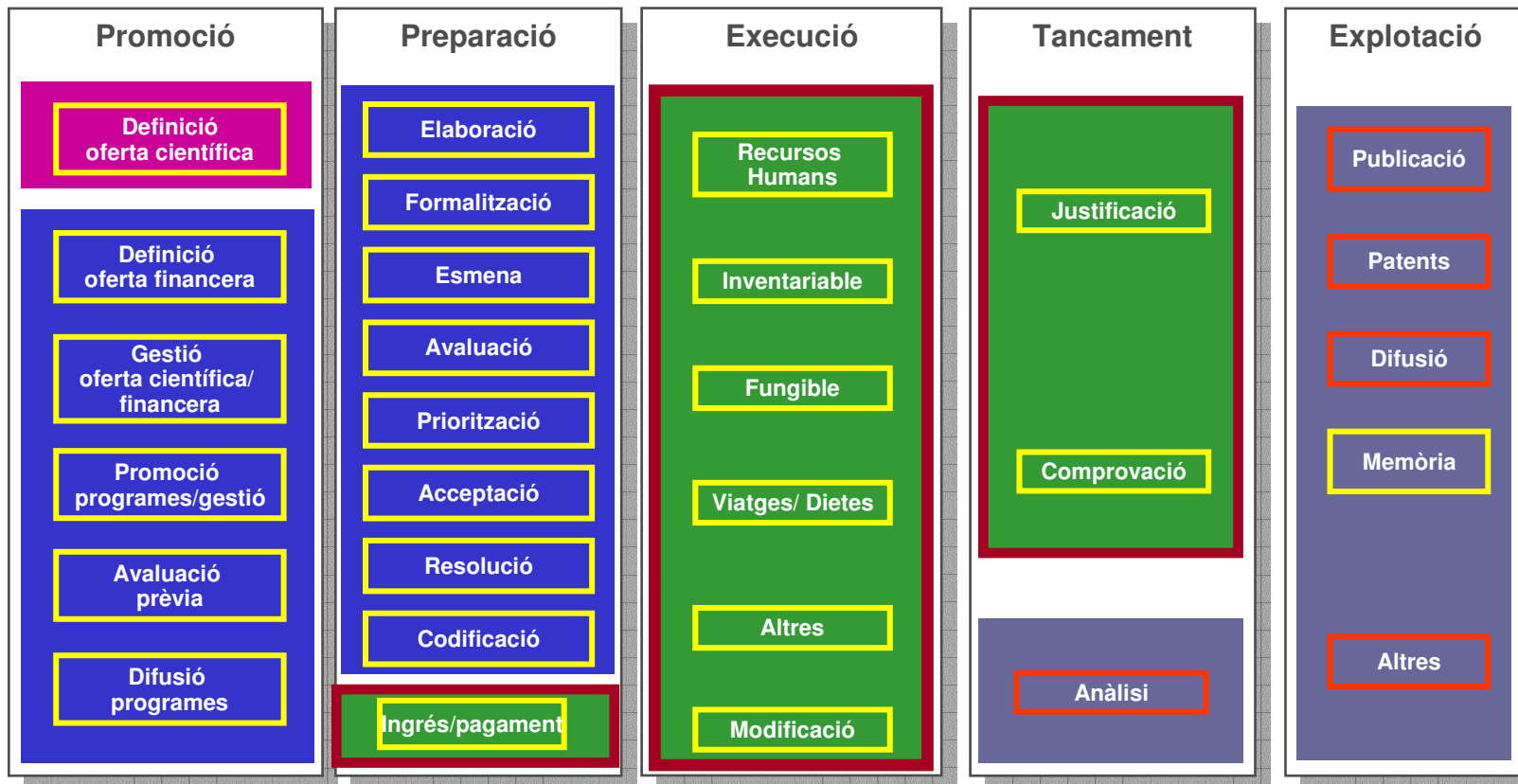
2.3.3 Processos i procediments – SGA TO BE

Tots els processos del mapa actual queden per tant agrupats en qualitat de subprocessos en els nous processos citats:



2. Diagnòstic de la situació actual

2.3.4 Processos i procediments – SGR AS IS



Part del procés que no queda evidenciada que es realitzi al servei

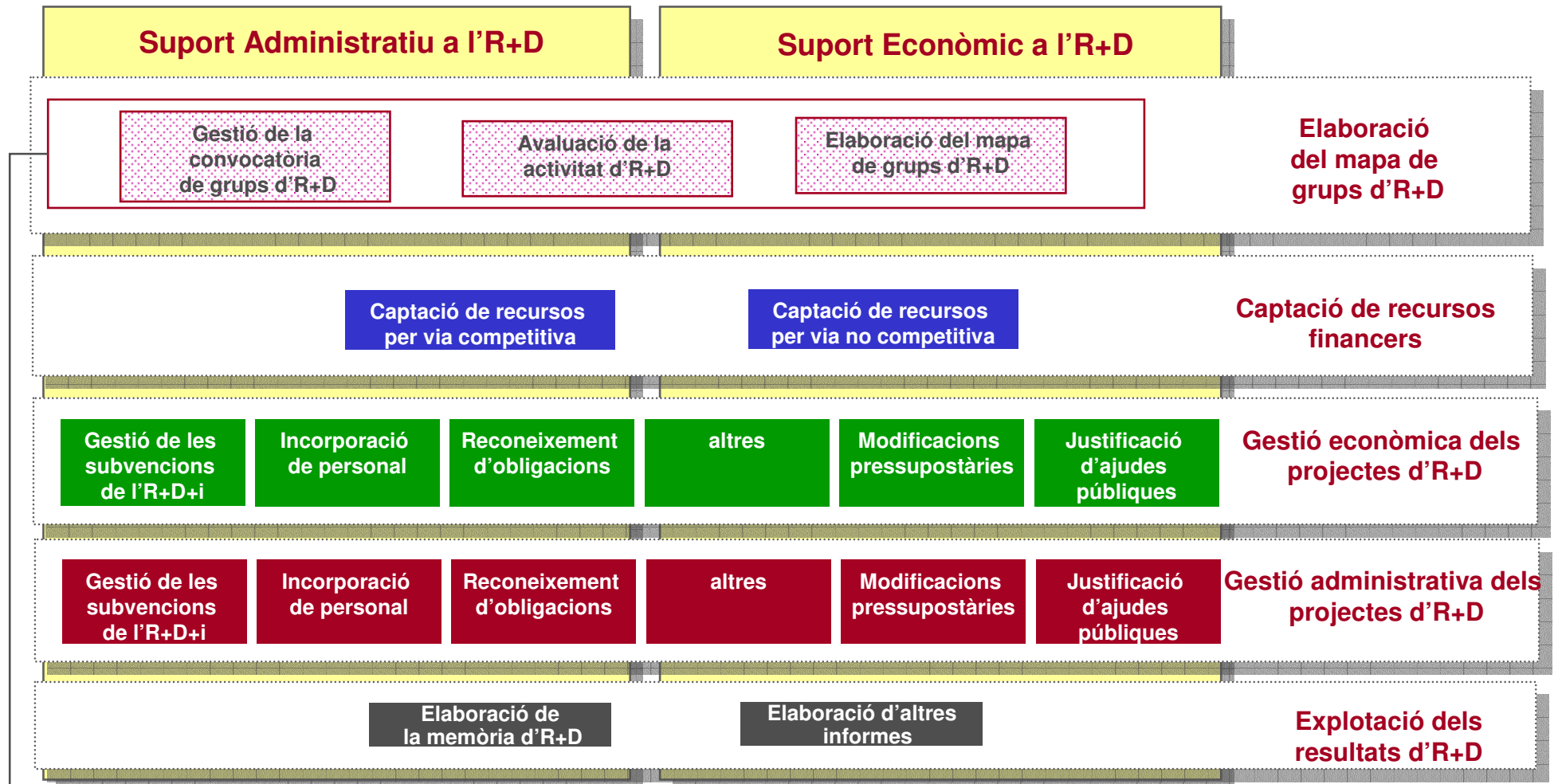


Es proposa la reorganització del mapa actual en cinc processos:

2. Diagnòstic de la situació actual

2.3.4 Processos i procediments – SGR TO BE

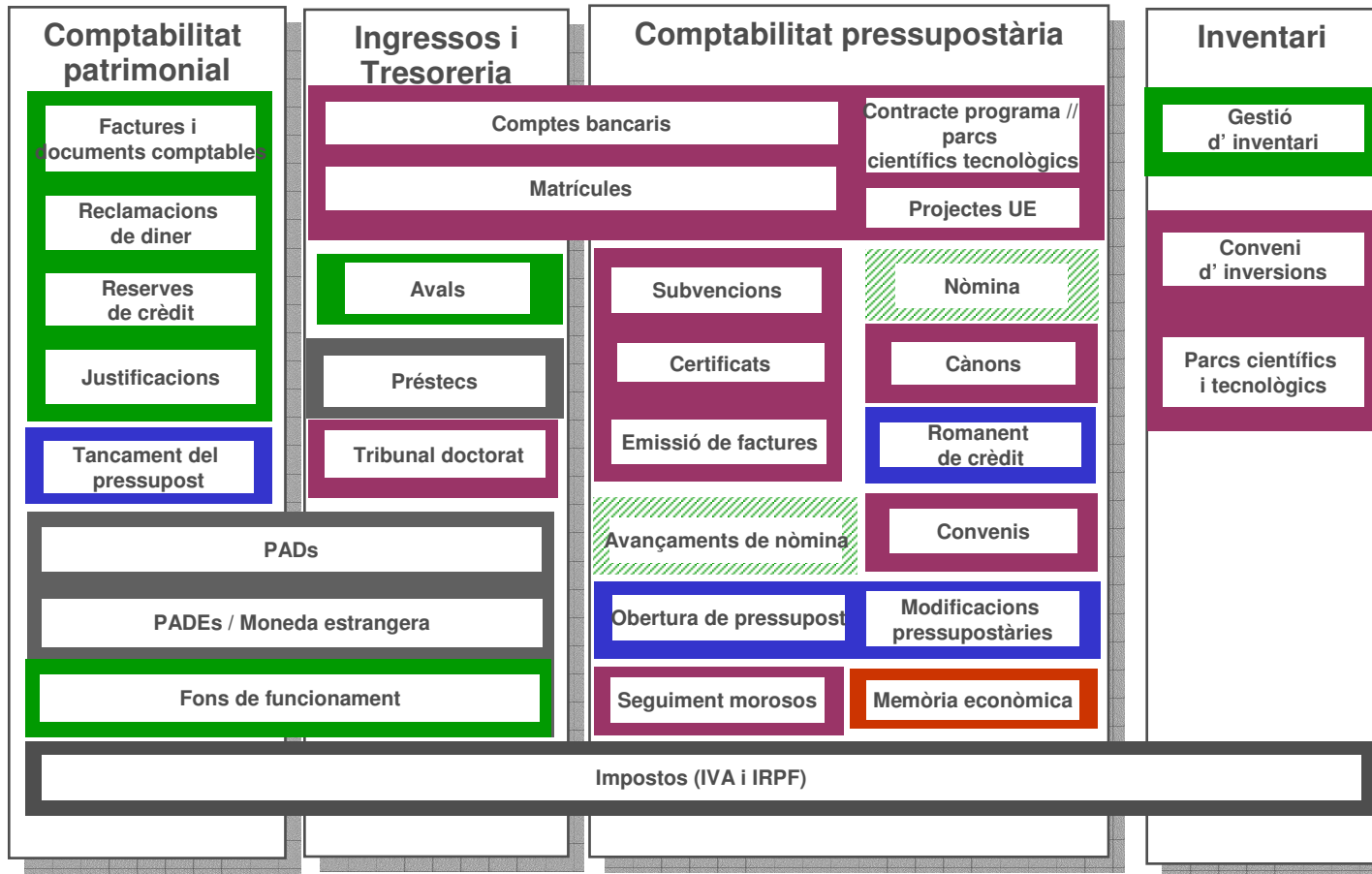
La dificultat per a separar les activitats de caràcter administratives de les de caràcter econòmic conforme a l'organització actual del Servei, recomanen l'agrupació d'aquests quatre grans processos en dos únics macroprocessos diferenciant les activitats de caràcter administratiu i les activitats de contingut econòmic



Una alternativa és que aquests processos podrien quedar fora del Servei per raons organitzatives i passaran a ser responsabilitat del Gabinet Tècnic de Rectorat

2. Diagnòstic de la situació actual

2.3.5 Processos i procediments – SRE AS IS



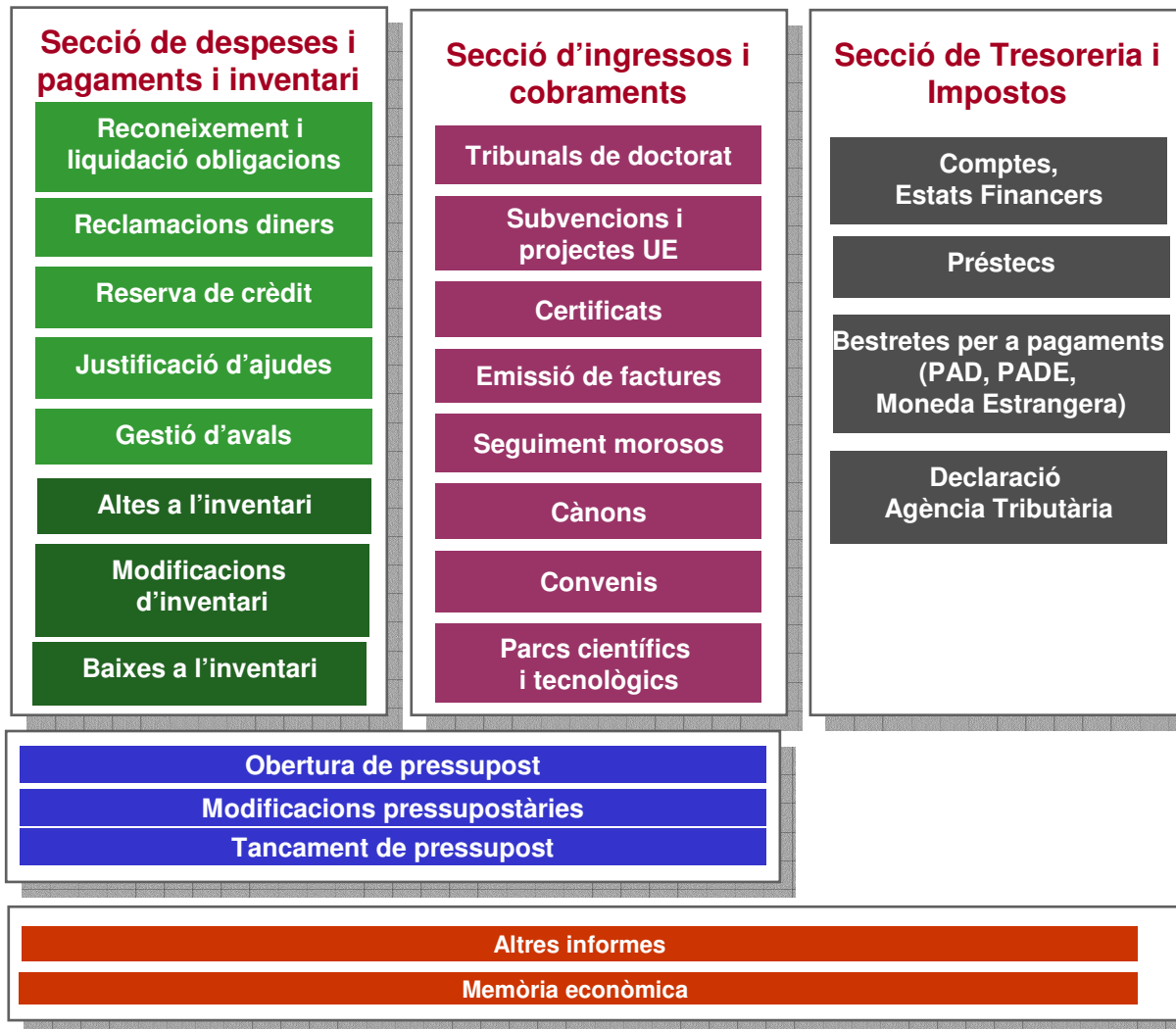
Es proposa la reorganització del mapa actual en cinc grans processos ordenats conforme a la naturalesa de les seves activitats

2. Diagnòstic de la situació actual

2.3.5 Processos i procediments – SRE TO BE

Els cinc grans processos reorganitzats conforme a la naturalesa de les seves activitats, incorporen tots els procediments antics. De cara a l'organització de les activitats, el Servei es configura en tres seccions responsables dels tres grans àmbits funcionals del SRE: gestió de despeses, gestió d'ingressos i tresoreria i impostos.

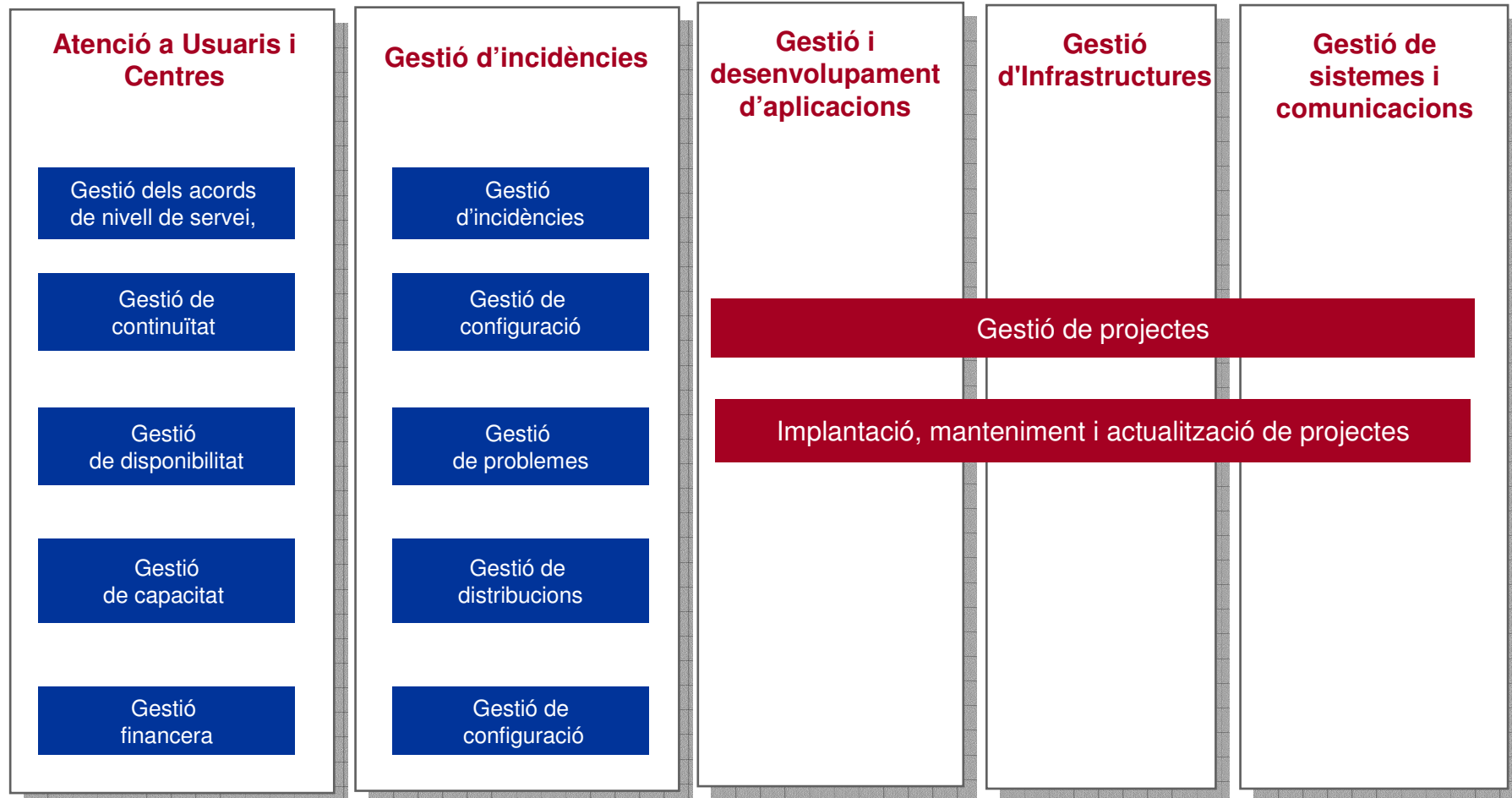
Entre les tres seccions es gestionen els processos definits per al servei, i per tant, l'elaboració, seguiment i tancament del pressupost, així com, les activitats d'informació econòmica, estaran distribuïdes - amb un responsable funcional del procés -, entre els integrants de les seccions o si escau, el nou Tècnic d'Informació.



2. Diagnòstic de la situació actual

2.3.6 Processos i procediments – SRI i TIC AS IS

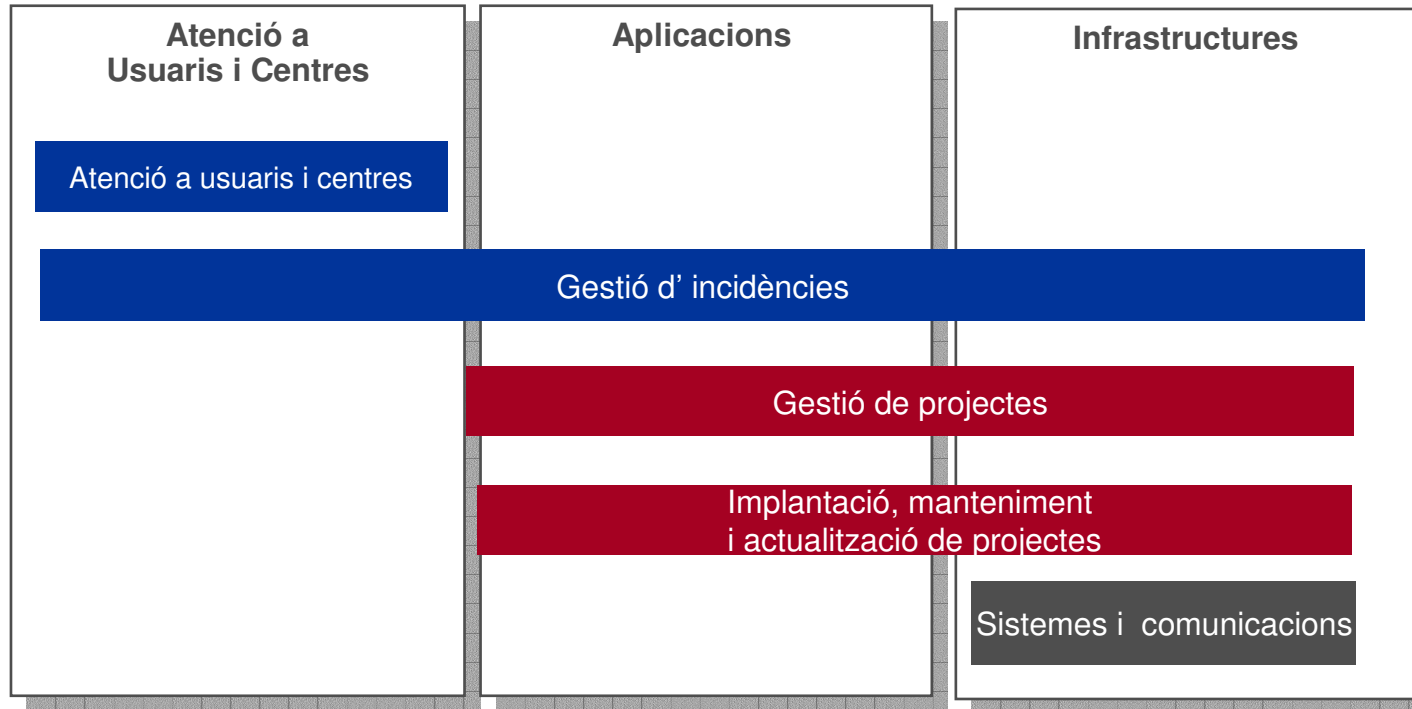
El Servei presenta característiques particulars de cara a la gestió per processos, ja que les seves funcions més rellevants es refereixen a projectes específics que en si mateixos tenen un input i un output final, i per tant la seva organització s'ha realitzat en dos grans àmbits: atenció a usuaris i incidències, i projectes dependent de la seva tipologia.






2. Diagnòstic de la situació actual

2.3.6 Processos i procediments – SRI i TIC TO BE

Els processos descrits queden organitzats de la forma següent:



-  Provisió i suport del Servei d'atenció a usuaris
-  Gestió i desenvolupament d'aplicacions i infraestructures
-  Gestió de sistemes i comunicacions



2. Diagnòstic de la situació actual

2.4. Sistemes d'Informació

1. Introducció

Anàlisi dels Sistemes d'informació

- L'anàlisi realitzada s'ha orientat a identificar les principals àrees de millora en dos àmbits diferenciats:
 - D'una banda, aquelles millores que podrien facilitar una major eficiència dels processos de negoci de la URV.
 - Per un altra, altre tipus de millores que ajudarien a millorar l'eficiència en la gestió de TI.
- Per a cadascuna de les àrees de millora identificades s'han proposat recomanacions que podrien dur a solucionar els diferents problemes existents en l'actualitat.
- Posteriorment, s'ha pretès relacionar la millora que s'obtindria amb la incorporació de la recomanació amb la complexitat i cost necessari per a la seva implantació.
- Finalment, s'han classificat els projectes resultants de les recomanacions proposades en funció de la necessitat d'implantació i el termini en el qual s'aconsella escometre-les.



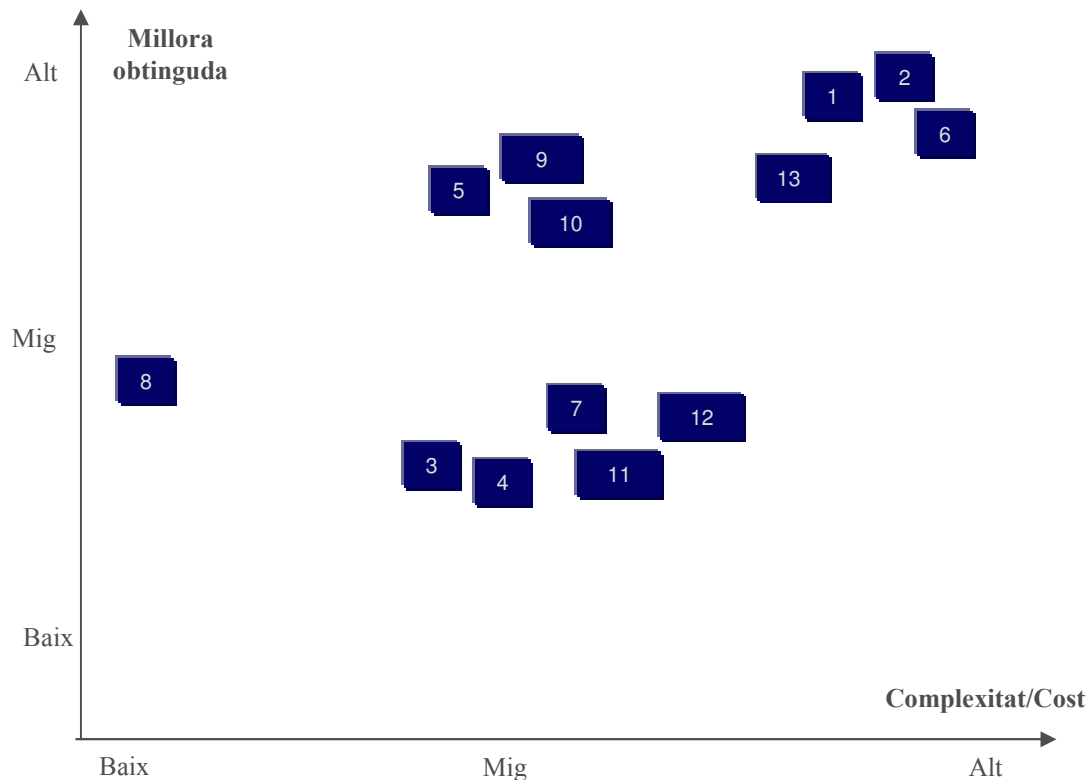
2. Diagnòstic de la situació actual

2.4. Sistemes d'Informació

2.- Classificació de les recomanacions plantejades

Una vegada que s'han agrupat les recomanacions relatives a Sistemes d'Informació entre les quals poden ajudar a millorar l'eficiència en els processos de negoci i aquelles que poden contribuir a millorar la gestió de les TI en la URV, sembla aconsellable avaluar la relació entre la millora que s'obtingria incorporant la recomanació proposada i la complexitat de la seva incorporació i el cost associat.

D'aquesta manera, es poden distingir, principalment, tres grups de recomanacions: Aquelles amb les quals s'obtingria una millora alta però amb una complexitat/cost d'implantació elevada; unes altres amb una millora alta i una complexitat/cost d'implantació mitja i un últim grup amb una millora a obtenir mitjana i un esforç d'implantació menor.



Llistat de Recomanacions

1. Unificar Sistemes.
2. No replicar Bases de dades.
3. Incorporació Signatura Electrònica.
4. Incorporació Factura Electrònica.
5. Incorporació Eina Gestió Software a nivell lloc de treball (remot).
6. Incorporació Eina Multicanal Gestió Incidències.
7. Revisió Eines de Gestió.
8. Procedimentar tasques.
9. Unificació Versions Bases de dades.
10. Estandardització Eines de Desenvolupament.
11. Establiment mecanismes gestió d'incidències
12. Establiment polítiques de manteniment i estandardització de problemes.
13. Implantació eines per a mesurar aplicacions.



2. Diagnòstic de la situació actual

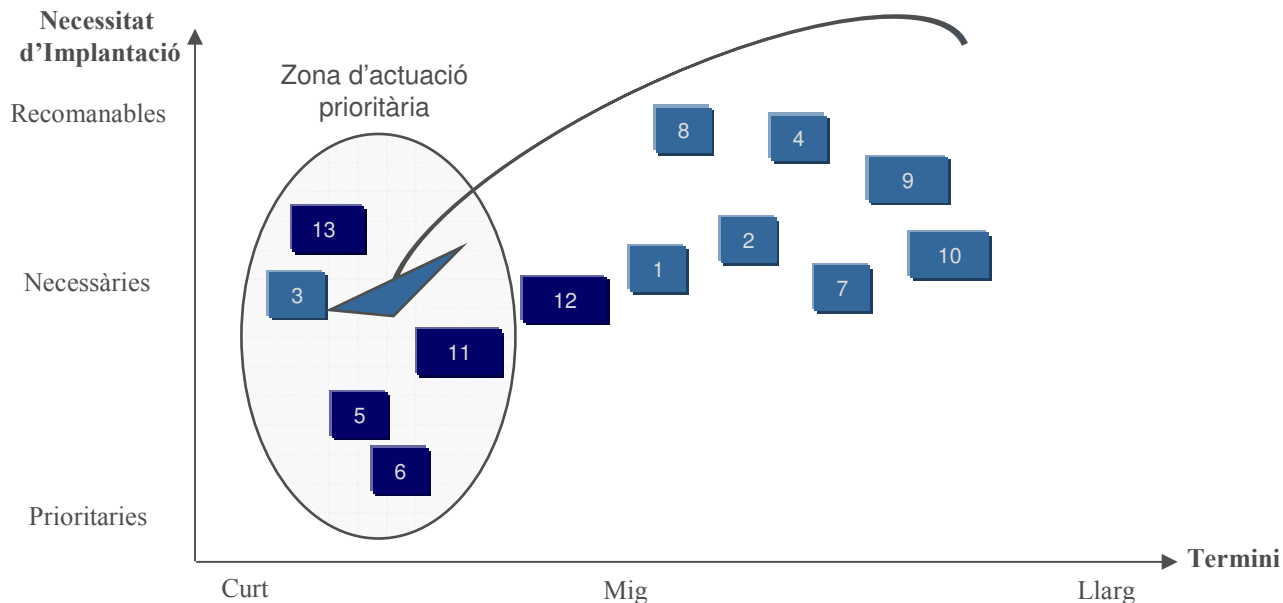
2.4. Sistemes d'Informació

3.- Priorització de les recomanacions tècniques en l'àrea de SI

Una vegada que s'ha realitzat la primera avaluació sobre la relació entre la millora que es podria obtenir incorporant cadascuna de les recomanacions proposades, la seva complexitat i el cost associat, sembla necessari identificar el grau d'urgència per a escometre els projectes associats a cadascuna de les iniciatives, en funció de l'impacte que s'espera obtenir amb la seva incorporació.

Així, es distingeixen els següents grups d'iniciatives atenent la seva menor o major necessitat d'implantació:

- **Prioritàries:** Són aquelles iniciatives proposades que l'equip consultor entén que han de ser escomeses en el menor termini de temps possible ja que estan afectant al normal desenvolupament de les activitats que suporten.
- **Necessàries:** Són iniciatives que evidencien una manca actual (a nivell de procés, eina, etc) que poden ocasionar problemes/ineficiències a curt termini i que han de ser contemplades com projecte a endegar.
- **Recomanables:** Són aquelles iniciatives que fan referència a la incorporació de millores a nivell processos o gestió de la TI que permetrien a la URV obtenir algun tipus d'avantatge competitiu o alt nivell d'eficiència en la gestió d'un determinat procés que sembla recomanable escometre però que no són crítiques per al normal funcionament de les activitats de la URV.



Llistat de Recomanacions

1. Unificar Sistemes.
2. No replicar Bases de dades.
3. Incorporació Signatura Electrònica.
4. Incorporació Factura Electrònica.
5. Incorporació Eina Gestió Software a nivell lloc de treball (remot).
6. Incorporació Eina Multicanal Gestió Incidències.
7. Revisió eines de Gestió.
8. Procedimentar tasques.
9. Unificació Versions Bases de dades.
10. Estandardització eines de Desenvolupament.
11. Establiment mecanismes gestió d'incidències
12. Establiment polítiques de manteniment i estandardització de problemes.
13. Implantació eines per a mesurar aplicacions.



3. RECOMANACIONS

Nova Estructura Organitzativa



Resum Metodologia

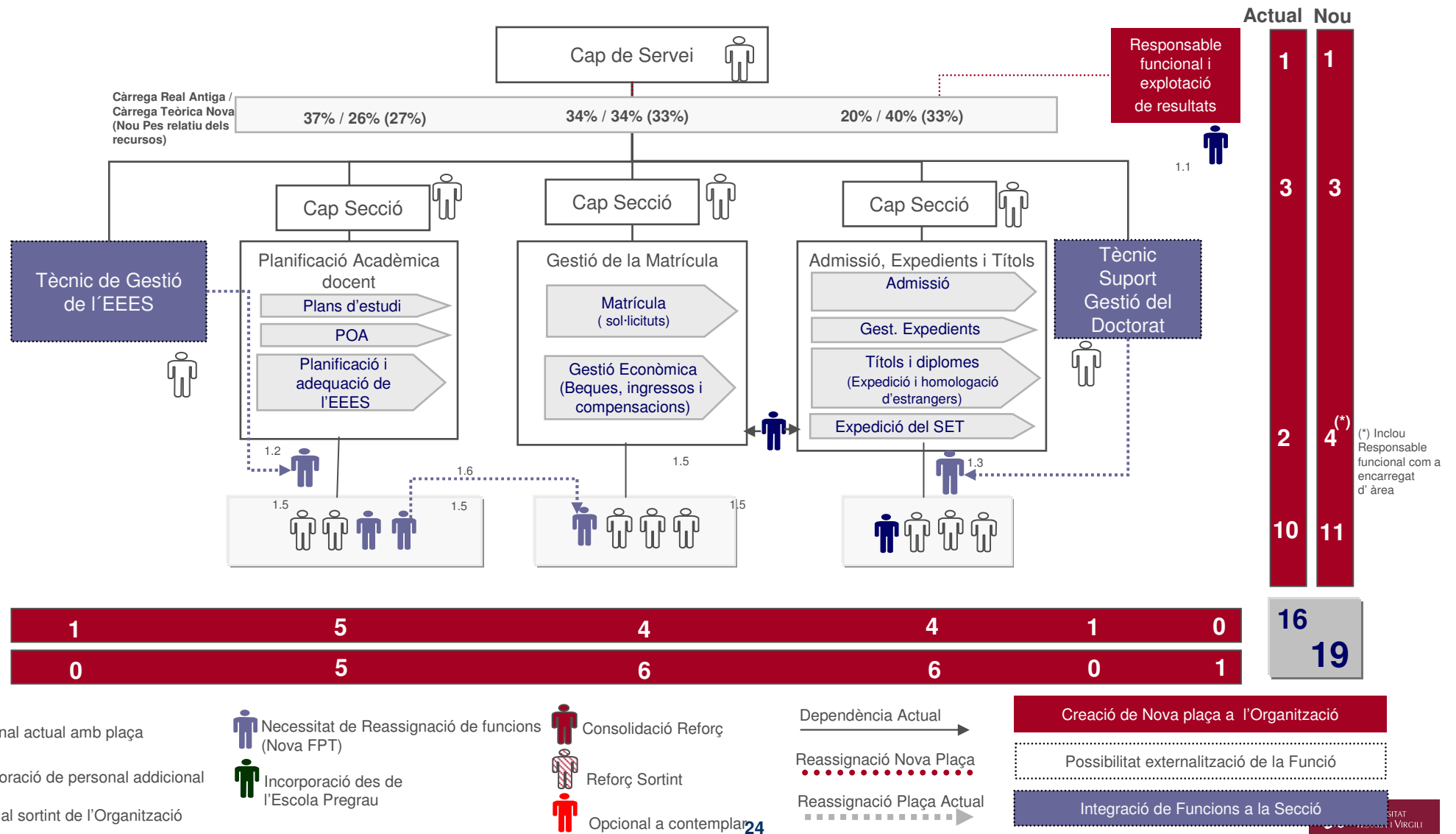
- S'han inventariat i analitzat els processos que es realitzen en cada servei.
- D'acord amb la naturalesa dels processos s'han classificat en diferents grups.
- S'ha realitzat un inventari d'activitats en el servei mitjançant entrevistes i d'acord amb les activitats d'altres universitats (Diccionari d'activitats) i després s'ha enquestat al personal per a veure com distribueixen el seu temps en les diferents activitats i l'estacionalitat del seu treball. (d'acord amb els qüestionaris SCOPE).
- S'han comparat les càrregues de treball associades a cada secció amb la quantitat de gent que hi treballa per a analitzar-ne la distribució atenent, a més, a les categories del personal de cada secció.
- S'ha proposat una nova organització del servei pensant en la missió proposada, en la lògica de treballar per processos, a aprofitar períodes de baixa intensitat en treball amb estacionalitat i millorar les sinergies entre serveis.
- S'han reubicat les activitats en les noves seccions, s'ha vist la seva càrrega de treball teòrica, i d'acord amb això s'han proposat moviments de personal i incorporacions.



3. Recomanacions

3.1.2 Servei de Gestió Acadèmica

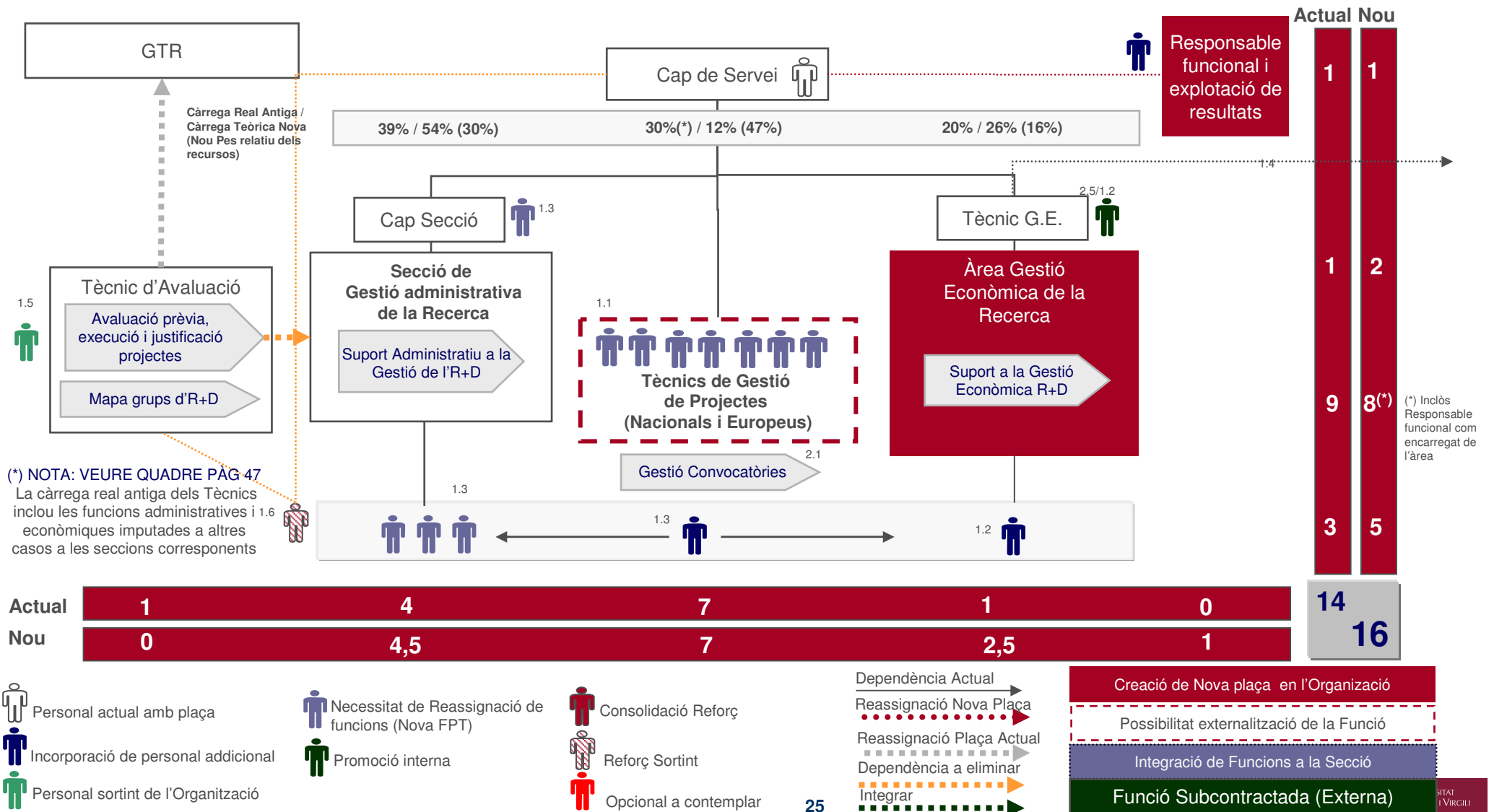
Modificacions que l'equip de treball proposa a l'estructura organitzativa actual del SGA a partir de les recomanacions realitzades.



3. Recomanacions

3.2.2 Servei de Gestió de la Recerca

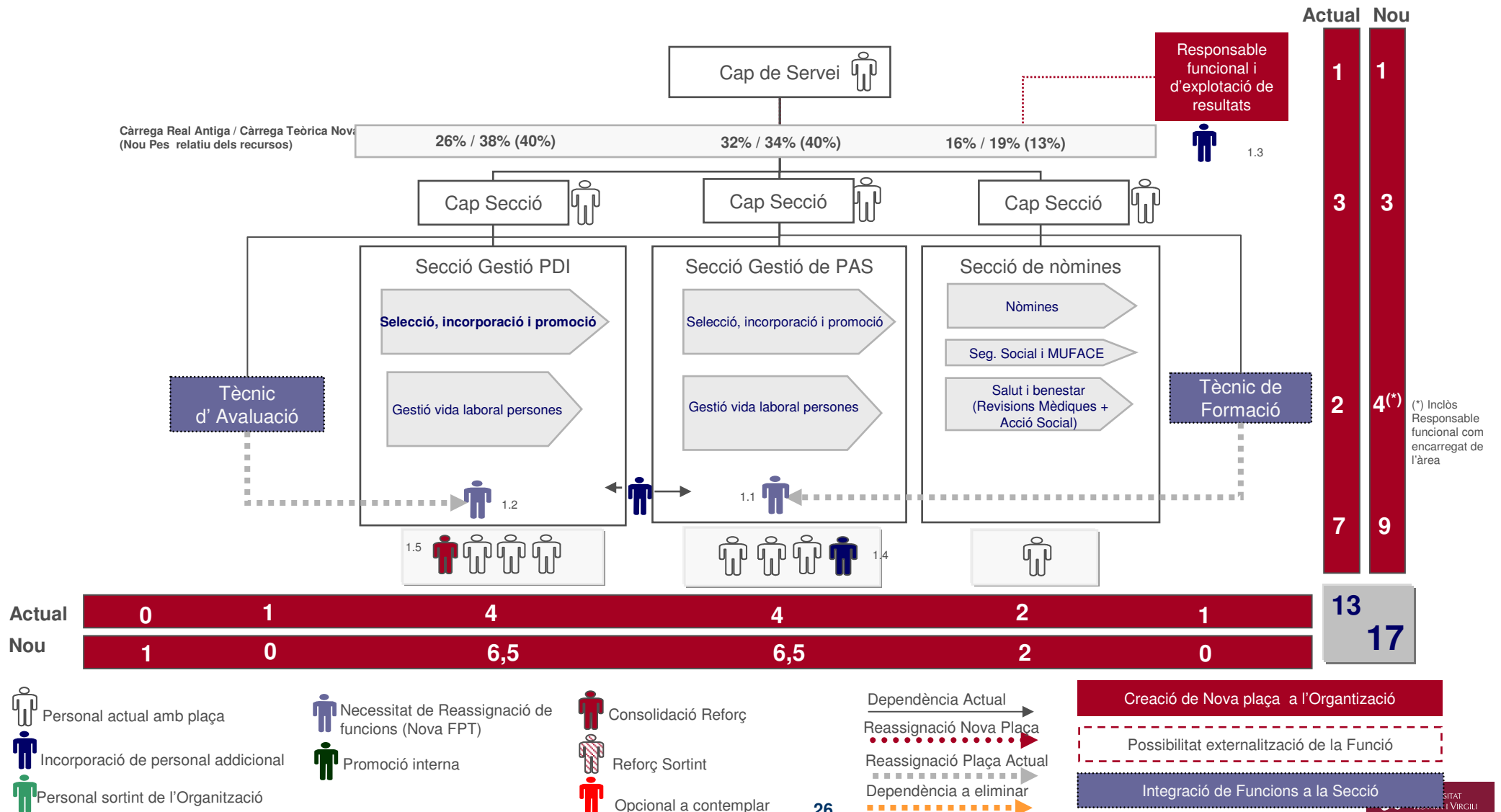
- A continuació es presenten les modificacions que l'equip de treball proposa a l'estructura organitzativa actual del Servei de Gestió de la Recerca a partir de les recomanacions realitzades en l'apartat anterior



3. Recomanacions

3.3.2 Servei de Gestió de Recursos Humans: Organigrama a Curt Termini

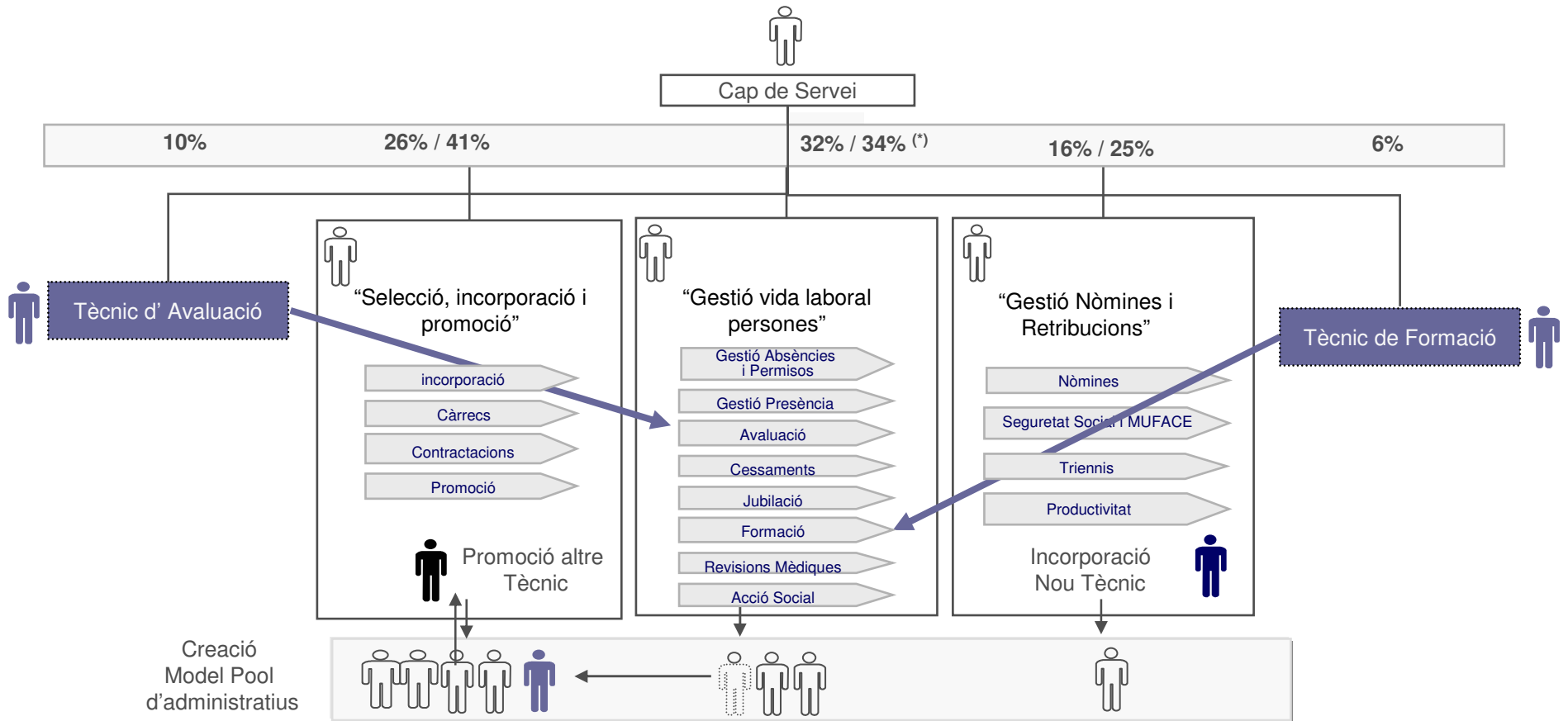
- A continuació es presenten les modificacions que l'equip de treball proposa a l'estructura organitzativa actual del Servei de Gestió de Recursos Humans i Organització a partir de les recomanacions.



3. Recomanacions

3.3.2 Servei de Gestió de Recursos Humans : Organigrama a Llarg Termini

- Model d'Organització per processos a Llarg Termini:



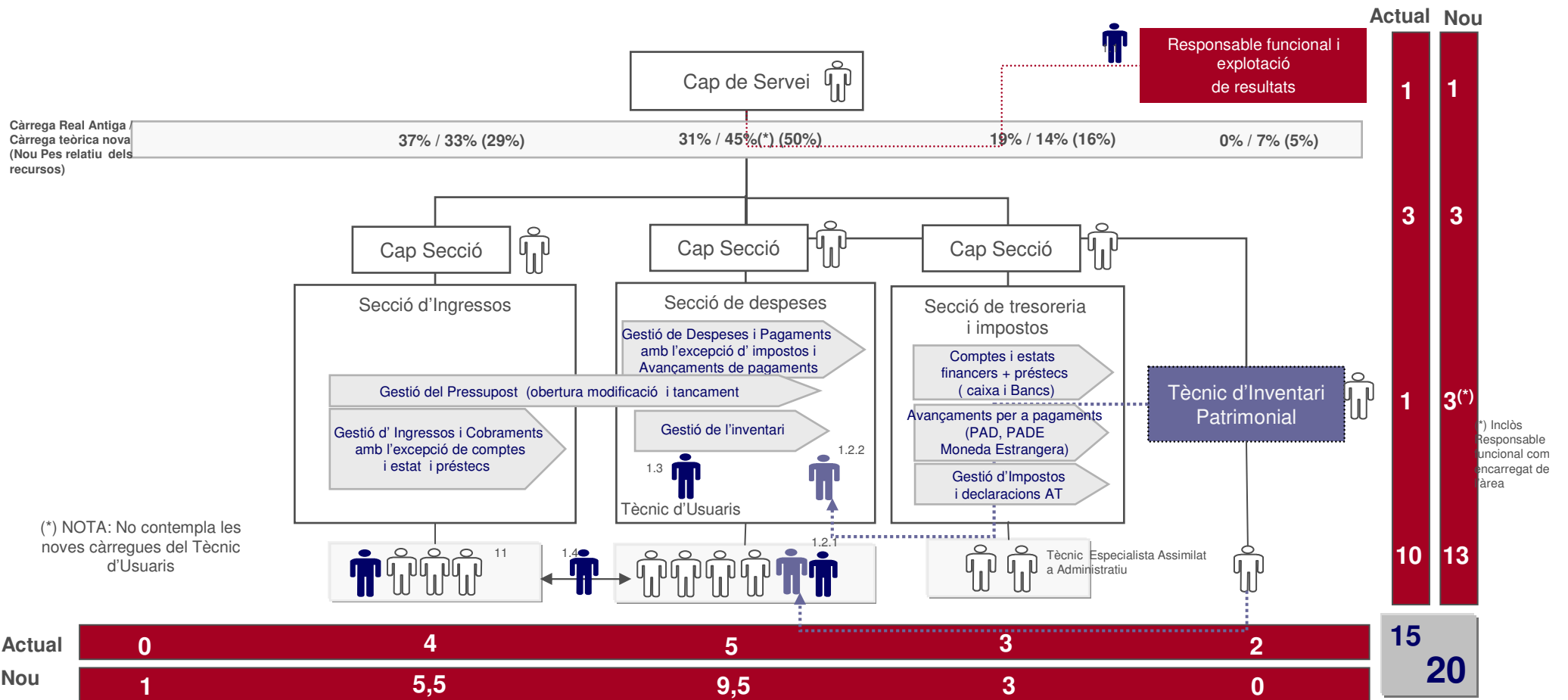
NOTA (*): El càlcul està realitzat sobre les funcions que es desenvolupen a l'actualitat i per tant no preveu l'increment de càrrega per aquelles funcions, que si bé a l'actualitat no est realitzen, si que hauran d'executar-se i augmentar proporcionalment la càrrega de la Secció.

Personal actual amb plaça	Necessitat de Reassignació de funcions (Nova FPT)	Consolidació Reforç	Dependència Actual →	Creació de Nova plaça a l'Organització
Incorporació de personal addicional	Promoció interna	Reforç Sortint	Reassignació Nova Plaça →	Possibilitat externalització de la Funció
Personal sortint de l'Organització		Opcional a contemplar	Reassignació Plaça Actual →	Integració de Funcions a la Secció
			Dependència a eliminar →	

3. Recomanacions

3.4.2 Servei de Gestió de Recursos Econòmics

- A continuació es presenten les modificacions que l'equip de treball proposa a l'estructura organitzativa actual del Servei de Gestió de Recursos Econòmics a partir de les recomanacions realitzades en l'apartat anterior



(*) NOTA: No contempla les noves càrregues del Tècnic d'Usuaris

(*) Inclòs Responsable funcional com encarregat de àrea

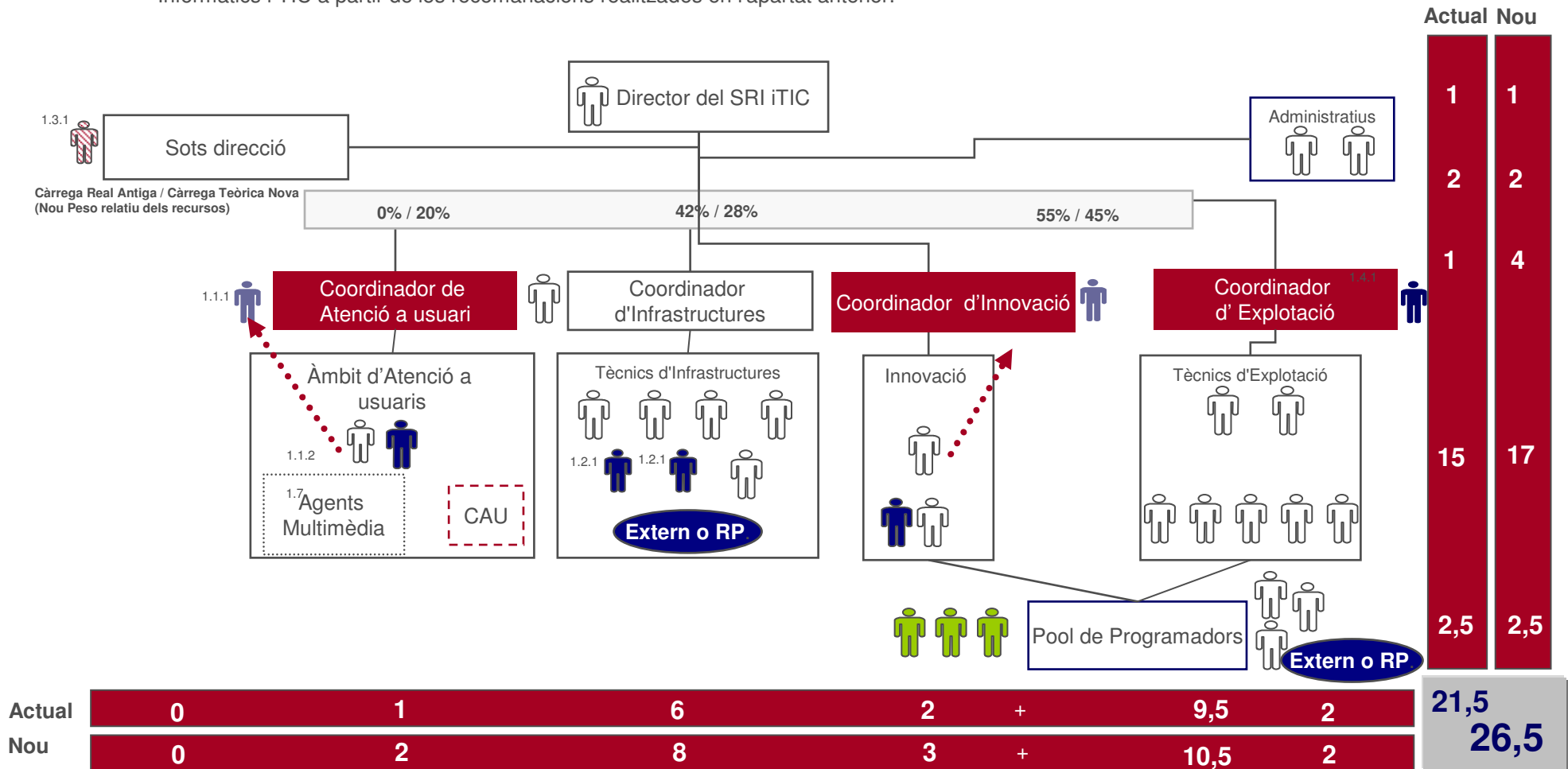
- Personal actual amb plaça
- Incorporació de personal addicional
- Personal sortint de l'Organització
- Necessitat de Reassignació de funcions (Nova FPT)
- Promoció interna
- Consolidació Reforç
- Reforç Sortint
- Opcional a contemplar

- Dependència Actual
- Reassignació Nova Plaça
- Reassignació Plaça Actual
- Dependència a eliminar
- Creació de Nova plaça a l'Organització
- Possibilitat externalització de la Funció
- Integració de Funcions a la Secció

3. Recomanacions

3.5.2 Servei de Recursos Informàtics i TIC

- A continuació es presenten les modificacions que l'equip de treball proposa a l'estructura organitzativa actual del Servei de Gestió de Recursos Informàtics i TIC a partir de les recomanacions realitzades en l'apartat anterior.



Personal actual amb plaça
 Incorporació de personal addicional
 Personal sortint de l'Organització
 Necessitat de Reassignació de funcions (Nova FPT)
 Promoció interna
 Reforç Vacant
 Consolidació
 Plaça Vacant
 Incorporació del SRE

Creació de Nova plaça a l'Organització
 Possibilitat externalització de la Funció
 Integració de Funcions a la Secció

Temporalització del Dimensionament dels Serveis

	2008	2009*	2010*	Total*
Servei de Recursos Informàtics i TIC	3	2	0	5
Servei de Recursos Econòmics	2	2	1	5
Servei de Recursos Humans	1	2	1	4
Servei de Gestió de la Recerca	1	1	1	3
Servei de Gestió Acadèmica	1	1	1	3

•Sempre que la disponibilitat pressupostaria ho permeti





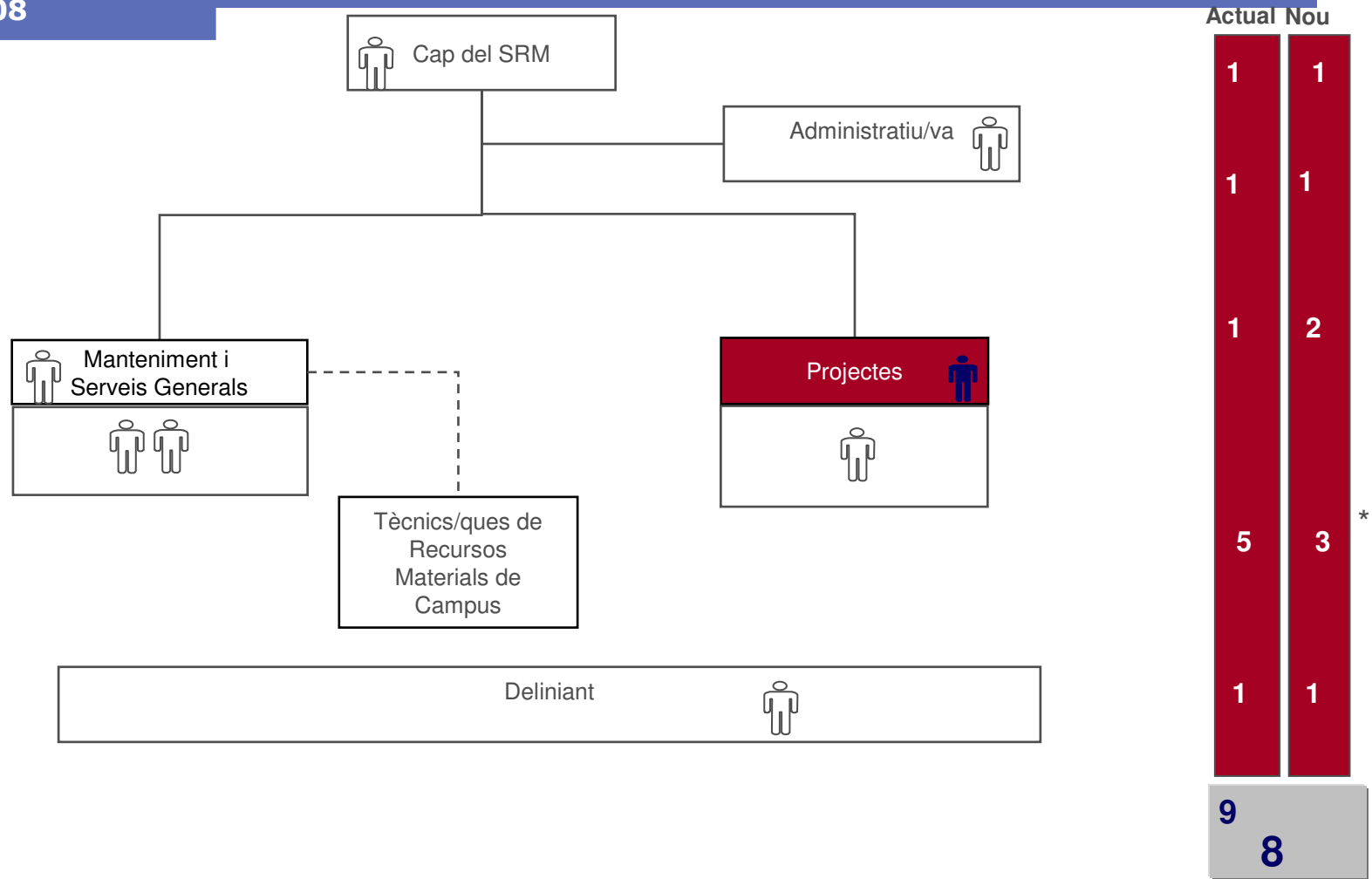
REVISIÓ DE L'ORGANITZACIÓ DE ALTRES ESTRUCTURES DE SERVEIS

- En paral·lel a la feina de la consultora, s'han desenvolupat processos interns d'anàlisi i millora d'estructures de Serveis
- Aquests processos han inclòs aspectes de distribució de tasques entre serveis, seccions i persones, així com del seu dimensionament
- En el procés d'anàlisi descrit, pel que fal el Servei de Recursos Materials, s'han considerat la incidència en les estructures organitzatives de les noves estructures de campus.



Organigrama Servei de Recursos Materials

2007/2008



Personal actual amb plaça



Incorporació de personal adicional

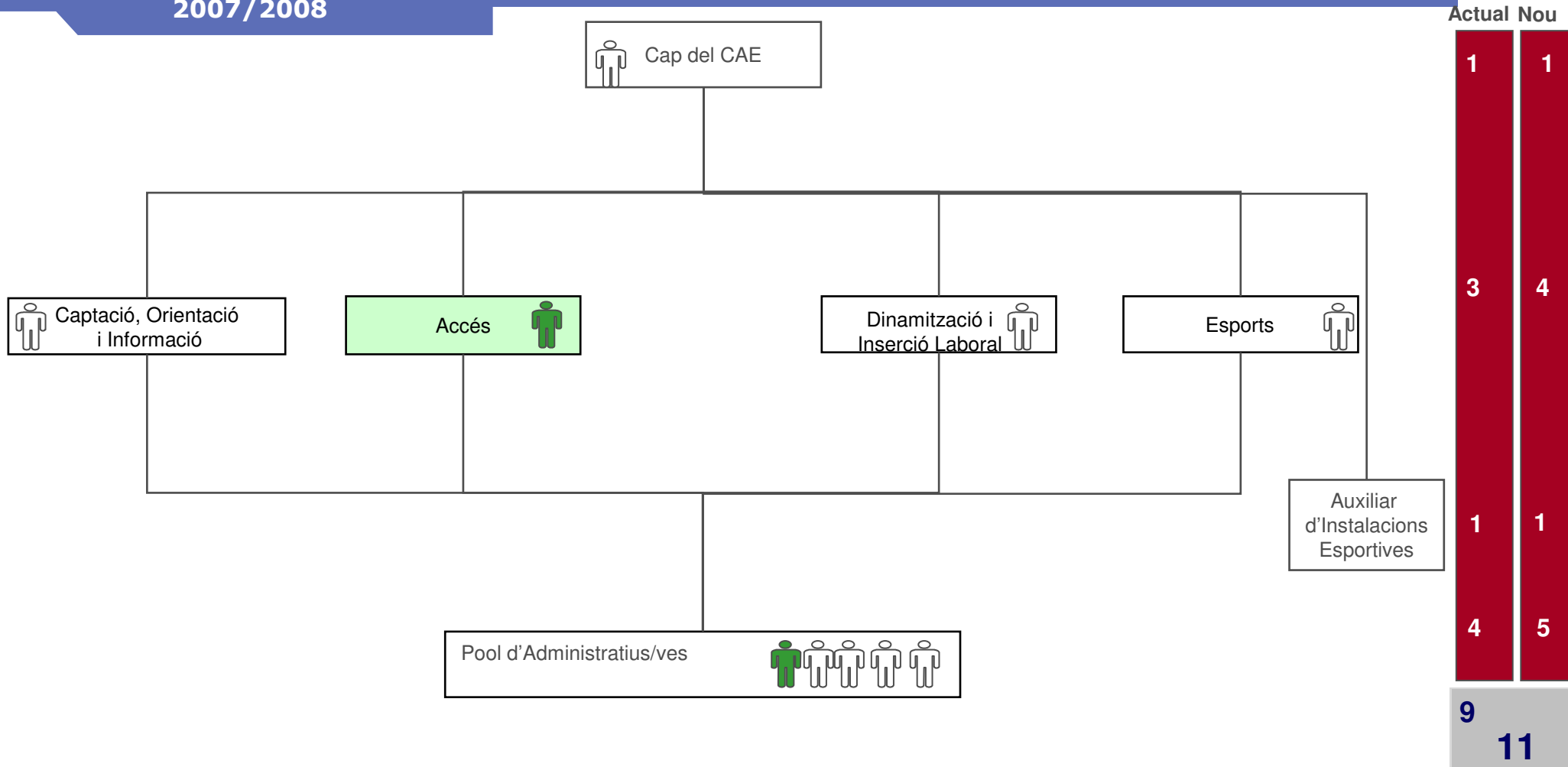
Creació de Nova plaça a l'Organització

* Tècnics de Recursos Materials de Campus no considerats



Organigrama Centre d'Atenció a l'Estudiant

2007/2008



Personal actual amb plaça



Incorporació de l'Àrea des de un altre Servei