

REUNIÓ CAPS OCTUBRE 2014

1- Informació sobre les principals activitats i objectius duts a terme durant aquest any 2014 i sobre els projectes de futur.

A títol personal, una de les meves activitats ha estat conèixer l'organització, el funcionament, els processos, els projectes i les persones de la casa. Aquesta és una activitat a la que he dedicat molt de temps i encara no he acabat, però que, com és normal, la he hagut de compaginar amb moltes altres coses, amb decisions, amb tirar endavant projectes, amb moltes reunions, amb negociacions, amb discussions, amb un dia a dia molt intens que segur teniu també vosaltres.

Les **principals activitats i projectes** que es descriuran que s'han tirat endavant des de la Gerència, no són projectes que han fet les persones de gerència en sentit estricte, sinó que en moltes ocasions, en la majoria, són el fruit del treball de molts de vosaltres, serveis generals i unitats acadèmiques, vosaltres i els vostres equips, i també de membres de l'equip rectoral, cadascú des de les seves responsabilitats.

Una de les nostres **prioritats**, no la única perquè en una institució tan complexa com aquesta, no et pots centrar només en una cosa, ha estat abordar la situació econòmica de la universitat, una situació molt crítica i que ha estat el fil conductor de moltes activitats i projectes.

En relació a la **situació econòmica**, la situació segueix sent complicada, es donen tensions de tresoreria molt importants, especialment en aquests últims mesos perquè malgrat hem aconseguit incrementar les pòlisses de crèdit, no hem arribat a la quantitat desitjada; per tant, seguim treballant amb algunes entitats i també amb la Secretaria d'universitats i amb Política Financera del Govern per tal de trobar les fórmules que ens permetin poder fer front als pagaments que tenim per endavant.

Pel que fa al **pressupost**, es pot afirmar que anem bé; si es compleixen les previsions d'ingressos de matrícula i de projectes i convenis de l'últim trimestre, podríem tancar el pressupost no només amb equilibri sinó amb un petit superàvit. Però tenim algunes espases de Damocles a sobre, com la devolució de préstecs del Ministeri, de "parquetazos" que no es van

utilitzar en el seu moment i que per tant poden modificar aquesta situació. Caldrà esperar al tancament del pressupost, però cal deixar constància de que s'ha fet un esforç per part de tots que sembla que donarà bons resultats.

Aquesta prioritat es dona en un **context molt difícil** en el que tots estem inclosos; d'una banda tenim una situació econòmica molt complicada i d'altra tenim un context legislatiu, tant estatal com autonòmic, que ens està complicant molt la nostra vida diària. És important que totes i tots siguem conscients d'aquestes dificultats perquè condicionen totalment la nostra actuació. Hem de ser conscients tots de les dificultats i ens hem d'ajudar a vèncer-les però sense sobrepassar els límits que tenim.

Les **principals activitats i projectes** que hem tirat endavant amb el treball de tots i que en algunes ocasions eren àmbits en els que ja s'estava treballant, però en altres casos són elements nous que hem considerat que calia abordar són:

Diagnosticar els problemes i, en aquest sentit, determinar què fer i què prioritzar. L'àmbit econòmic era, és crític, i l'àmbit econòmic no és només el dèficit acumulat o la tresoreria, sinó que incorpora molts elements de diferents àrees de la universitat que incideixen en ell. Per això moltes accions que semblen desconnectades, en realitat tenen interès per si mateixes, i també perquè d'una o altra forma incideixen en la nostra situació econòmica.

En aquest sentit, s'indiquen les principals accions que s'han desenvolupat, deixant a banda l'àmbit organitzatiu, respecte al qual hi ha un punt específic a l'ordre del dia.

- **Elaboració del pressupost**, de l'any 2014, en unes condicions prèvies molt difícils, a les que es sumaven els canvis en les responsabilitats de l'equip més afectat.

Derivat del pressupost s'han fet diverses coses:

- **Retallar les despeses**, amb algunes accions puntuals com per exemple la reducció del contracte a UPCnet, la reducció de despeses de neteja i seguretat, etc., i altres més estructurals

com per exemple la concentració dels contractes de manteniment.

- Revisió de les **tarifes** per ajustar-les a la realitat.
 - Establiment d'un **seguiment trimestral** del pressupost.
 - Anàlisi i aplicació de mesures per gestionar la **morositat**. S'ha d'aconseguir minimitzar l'impacte d'aquesta morositat que és altíssima.
 - S'ha començat ja fa uns mesos a treballar en la possible **venda d'alguns dels nostres actius**, del nostre patrimoni, per tal d'obtenir ingressos que millorin la nostre tresoreria i, a la vegada, que permetin reduir el dèficit acumulat que tenim.
- De l'àmbit acadèmic, destaquen les següents accions i projectes:
- Preparació de la **campanya de matrícula**, que en els últims anys ha estat moguda pels canvis en els preus, les beques, etc. Aquest curs, malgrat la incidència del canvi en la normativa SEPA (la d'autorització dels titulars de comptes per fer un pagament) podem dir que s'ha aconseguit que la matrícula hagi anat molt bé. Segur que la incidència del requeriment SEPA tindrà algun efecte en el cobrament de matrícules; encara no ho podem valorar, però podem dir que s'ha assumit el canvi raonablement bé.
 - Treball en la **verificació** dels nous programes i en l'actualització d'una part dels existents, més de 20 pel curs 2014-2015. I s'ha treballat també en la **programació acadèmica** 2015-2016, programació que a hores d'ara està en stand by en el cas dels nous programes, pels efectes que pot tenir l'anunciat canvi legislatiu conegut pel 3+2, però que ha donat molta feina a les persones que esteu en aquest àmbit.
 - S'ha abordat un tema pendent que era molt difícil i que s'està fent estupendament. La posada al dia de la **tramitació de títols**. A hores d'ara ja estem actualitzats en la gestió dels títols de

màster, ara començareu amb els de doctorat i alguns pendent de cicles. El pla de xoc ha estat un èxit, cosa que és fantàstica.

- Canvis en la **gestió de beques**. D'una banda, el curs 2013-2014 ha estat el curs en el qual s'ha transferit la gestió de les beques a l'AGAUR, cosa que ha requerit l'adaptació de procediments i aplicatius. D'altra s'han hagut de gestionar noves convocatòries, com les Erasmus, beques d'assistents docents i altres, i això s'ha tingut que fer amb molt poc temps i informació prèvia, lo qual ens ha comportat córrer a tots.
 - S'ha modificat la **normativa acadèmica**, tant de grau com de màster, un dels compromisos del Consell de Direcció, amb tot el que comporta; canvis que han requerit un esforç de modificacions en les normatives de centre.
- En l'àmbit de personal i organitzatiu i tenint en compte dues coses, la primera, que del tema organitzatiu es parlarà en el següent punt de l'ordre del dia, i la segona, que de l'àmbit de personal poques coses podem fer per les limitacions legislatives i econòmiques ja assenyalades, els projectes i activitats més importants són:
- Desenvolupament del projecte de **treball col·laboratiu** a partir de l'experiència anterior.
 - Elaboració i aprovació del pla de **prevenció** i desenvolupament de les eines associades amb ell.
 - Validació i reforç del pla d'actuació en cas d'**emergència** dels diferents edificis.
 - Acord amb Junta de PAS funcionari i Comitè d'Empresa del **calendari laboral 2014**.
 - Col·laboració en la **campanya de contractació de PDI**, concretament dels associats amb uns bons resultats. S'ha treballat amb objectivitat, tenint en compte les dades de dèficit o no de PDI en els departaments i la seva càrrega docent, i això ha comportat un estalvi en la despesa.

- S'ha implantat la **UTG d'Industrials** i s'està acabant la fase transitòria superant no poques dificultats amb la feina de tots plegats, però sobre tot amb la de les persones d'Industrials.
 - S'ha reactivat la **mobilitat internacional** del PAS a càrrec del programa Erasmus que s'havia prohibit en altres temps.
 - S'està fent el que anomenem el **protocol de protocols** que té com objectiu a identificar què fer en cada cas en que es plantegen problemes de qualsevol tipus identificant a qui dirigir-se.
 - S'està revisant la **gestió de molts processos** per millorar-la.
 - S'està **revisant l'organització** i analitzant situacions especials i unitats singulars.
- A l'àmbit de la recerca i transferència, podem destacar les següents activitats:
- Assumir el que significa la nova política del Ministeri en quan a l'allau de **requeriments i auditories** de projectes competitius finalitzats, cosa que ha provocat una mena de dalt a baix tant en els professors responsables de projectes, com al CTT i els front-office de serveis a la recerca.
 - En l'àmbit econòmic de projectes de recerca, s'ha millorat la **gestió i el control econòmic de projectes**, i s'avança amb la reducció de la morositat conjuntament amb el Servei d'Economia.
 - S'ha desenvolupat un **protocol de reclamació dels dèficits** generats en projectes de recerca.
 - En l'àmbit de la gestió i promoció de projectes, s'ha posat en marxa el nou **pla de dinamització de la recerca**, per tal d'augmentar l'activitat en recerca i transferència.
 - S'està treballant en nous mecanismes per impulsar la **transferència** de coneixement en el nostre territori i, en concret, actuant en el nou escenari RIS3-CAT.

- En l'àmbit europeu s'estan estudiant fórmules per millorar la **capacitat de fer lobby** a plataformes europees i augmentar el servei i acompanyament a projectes.
 - També s'han portat a terme diferents actuacions de dinamització en l'àmbit de **l'emprenedoria i valorització** de la recerca, com el Investor's day, el co-working UPC-empren, etc.
- De l'àmbit de planificació, avaluació i qualitat destacarem els projectes que es descriuen a continuació:
- Posada en marxa del procés d'**acreditació de titulacions**, procés en el que participen i col·laboren nou serveis de diferents àrees per donar suport a les 9 escoles que hi estan immerses en aquest moment.
 - Redisseny i ordenació del **mapa d'enquestes** de la Universitat, tant pel que fa a la seva temporalització com als procediments.
 - Simplificació dels processos de **planificació i avaluació de l'activitat docent**, com són l'encàrrec, el reconeixement i la meritació de l'activitat.

D'altra banda, hi han altres projectes o activitats més generals en les que han participat diverses àrees que també vull destacar per la seva importància:

- Llançament del Portal Futur en el que s'estava treballat des de feia molt de temps i que ha vist la llum fa pocs mesos.
- Anàlisi de les entitats del **grup i de les entitats vinculades de recerca**, i anàlisi de totes les institucions en les quals participa la UPC. Aquest és un aspecte en el que cal continuar treballant, però ja està feta l'anàlisi de les entitats del grup i de les entitats vinculades de recerca; estem fent (alguns ja estan aprovats i tot) els encàrrecs de gestió a les entitats del grup i estem revisant les condicions relacionals amb les vinculades, cosa que probablement acabarà en una nova normativa que reguli aquest aspecte.

- S'estan revisant les condicions de relació amb els **centres adscrits**, tant des de la perspectiva acadèmica com econòmica. S'han reclamat deutes pendents, s'ha elaborat un model de conveni de prestació de serveis i ja s'ha signat amb la majoria de centres, s'han revisat els convenis actuals, etc.
- S'han analitzat i estem treballant amb la **Sindicatura de comptes i Tribunal de Cuentas** per abordar totes les qüestions que plantegen els informes dels anys 2004, 5,6,7,8,9 i 10, tasca molt complexa.
- S'ha establert un nou circuit per a la signatura i seguiment dels **convenis** que signa la UPC, que posa èmfasi en l'assumpció de compromisos, i en garantir que totes les unitats afectades tinguin informació prèvia dels convenis que els poden afectar.
- S'està finalitzant el que podríem denominar una **revisió de legalitat dels processos** que gestionem a la universitat i de les conclusions a les que s'arribi en poden derivar impactes importants tant en la pròpia universitat com en les persones.
- S'ha participat en el **CSUC**. El Consorci ja estava constituït i per tant no es tractava de decidir si estem o no, sinó de gestionar aquesta situació de la millor manera possible. En aquest sentit crec que podem dir que malgrat les dificultats, que no han estat poques, estem aconseguint bons resultats, com per exemple l'estalvi de més del 18% en el subministrament elèctric.
- Ens hem trobat amb un projecte molt complex que té moltes derivades i respecte al qual hem treballat molt, tant des de la perspectiva política, des del rectorat, com des de la perspectiva de la gestió. És el projecte del **Campus del Besós**. A hores d'ara podem dir que ja està encarrilat, que ja hi ha un acord de bases amb el govern de manera que queda clar que el Campus serà un Campus més de la Universitat, amb les mateixes regles del joc que altres Campus, i s'està gestionant amb l'objectiu de que tingui el menor impacte econòmic negatiu per nosaltres. La feina no ha fet més que començar, queda molt per fer, però creiem que ja està ben reconduït.

- Un altre tema que no podem anomenar projecte però si un objectiu important era **restablir les bones relacions amb la Generalitat**, concretament amb la Secretaria d'universitats i tot lo que d'ella en depèn, i amb el **Consell Social**. Crec que podem dir que ho hem aconseguit, tasca que no només ha depès de nosaltres sinó evidentment del rector i de tot el consell de direcció.
- Un treball del qual alguns heu sentit parlar i que ben aviat veurà la llum és la revisió de les **delegacions de competències** actuals, publicades ja fa alguns anys pel rector Giró, i ho hem fet partint del criteri que el rector delega les competències en els membres de l'equip o en directors de centre en alguns casos, i que aquests, si volen, poden delegar la signatura de determinats processos en els directors d'àrea, i en caps de servei o unitat segons els casos.

Es podrien enumerar altres projectes o activitats com la revisió de les eines de comunicació interna, la gestió de projectes tan complexes com el KIC, la revisió i priorització de les relacions internacionals, la creació de spin off, etc., però no es pot ser tan exhaustiu.

Pel que fa als **projectes de futur**, alguns d'ells ja s'han enunciat al parlar del que estem fent o hem fet, perquè no estan finalitzats. Només esmentarem alguns de principals; i segur que pel camí en sortiran molts més:

- Millorar la situació de **tresoreria** mitjançant diverses eines: les pòlisses de crèdit, el pla de morositat, el pla de tresoreria, la venda de patrimoni i la millora de la gestió específica del CTT mitjançant un pla específic de tresoreria d'aquesta unitat.
- **Reduir el dèficit** en els propers anys aconseguint l'equilibri pressupostari i si pot ser el superàvit, però a més amb altres accions com el pla d'estabilitat pressupostària, l'obtenció d'ingressos extraordinaris, l'increment d'ingressos per transferència de coneixement, la revisió periòdica de despeses, l'obtenció de bons resultats amb la participació de projectes compartits al CSUC i una política clara de romanents.

- Revisar i donar a conèixer la **comptabilitat analítica** de la universitat i utilitzar els seus resultats com un element important en la presa de decisions.
- Elaborar un nou model de distribució del **capítol 2** entre les unitats acadèmics per poder ser implantat ja el proper any.
- Establir clarament les regles del joc en relació als **romanents** de les unitats, siguin del tipus que siguin i atenent a la situació pressupostària de la universitat.
- Revisar les línies actuals i elaborar un **nou pla de patrocini i mecenatge** que integri iniciatives i accions ja en funcionament però que millori tant els ingressos obtinguts com el valor de la marca UPC.
- Racionalitzar la **participació de la UPC en entitats externes**: participem en múltiples institucions i no fem el seguiment que pertoca.
- I molt relacionat amb el punt anterior, específicament volem fer un tractament especial de les **entitats vinculades de recerca i de les entitats del grup** i, a partir de l'anàlisi ja feta i del seguiment que farem, poder prendre decisions a nivell d'equip. De fet ja hem sortit d'algunes entitats, però queden encara accions a fer.
- **Racionalitzar l'ús dels espais**. El rector va encarregar una auditoria d'espais. És una tasca molt difícil perquè s'han de creuar moltes dades; tenim ja alguns resultats i en tot cas, el que quedar clar és que caldrà establir estàndards a partir dels quals reassignar espais i determinar en quins casos realment s'ha de cobrar per ells i en quins no, per obtenir la màxima eficiència.
- Revisar i establir el sistema de **gestió de viatges** de manera que complint la legislació vigent, sigui el més àgil i econòmic possible
- Desenvolupar un **model organitzatiu i de gestió del PAS** pels propers anys, projecte del que es parlarà al segon punt de l'ordre del dia
- **Millorar la motivació i implicació del PAS i el clima laboral**. No és fàcil perquè hi han moltes restriccions però creiem que sí hi ha coses a fer, per exemple, implantar el treball col·laboratiu, organitzar sessions anuals on expliquem què hem fet i quins

projectes tenim, incorporar mecanismes que permetin la mobilitat interna, ampliar el projecte de teletreball per millorar la conciliació, sistematitzar les reunions amb Comitè d'Empresa i Junta del PAS, arribar al màxim d'acords tenint en compte la normativa aplicable, etc.

- Avançar en la **prevenció de riscos laborals i la promoció de la salut** desplegant el pla de prevenció ja aprovat des d'una perspectiva de comunicació per a que tots els agents coneguin la seva responsabilitat, fent l'avaluació de riscos psicosocials dels llocs de treball i elaborant projectes específics de millora de la prevenció de la salut com el cardiovascular que s'ha fet aquest any 2014.
- Desenvolupament efectiu del projecte de **treball col·laboratiu** Fa pocs anys es va començar l'experiència del treball col·laboratiu o de les comunitats de pràctiques i es va fer amb èxit. Ara considerem important reprendre el programa de treball col·laboratiu des de l'àrea d'organització, encarregant-lo a un equip impulsor, un equip que aconsegueixi establir els mecanismes per aflorar el talent, per obrir i compartir el coneixement, i per millorar l'organització i el nostre treball gràcies al projecte.
- Participació activa en el disseny del **pla de govern** que el rector exposarà en el proper claustre.

Presentació i debat de les línies de treball en l'àmbit organitzatiu

Al mes de febrer, vàrem anunciar algunes línies bàsiques sobre l'àmbit organitzatiu. Vam parlar de que l'objectiu era ordenar els àmbits de treball del PAS, d'impulsar el treball compartit i col·laboratiu, d'incrementar l'eficàcia i l'eficiència malgrat les dificultats, i de prioritzar i ser rigorós en la gestió i en l'exercici de responsabilitats.

També vam parlar de la implantació de les UTG i de la reordenació dels àmbits transversals, tot i que ho vam fer de manera molt genèrica.

L'objectiu que ens proposem és **implantar un model organitzatiu de la gestió i del PAS**, lo qual no significa fer una revolució sinó desenvolupar i ajustar les bases que ja tenim. Com es diu habitualment, no tocar el que funciona i millorar el que és millorable.

Però abans de concretar els elements bàsics del que suposa aquest model organitzatiu, vull fer una **reflexió** personal derivada dels mesos durant els que he estat treballant a la universitat. Com a element positiu crec poder afirmar que hi ha molt PAS implicat, responsable, participatiu i preocupat per la institució i no només pel seu àmbit en concret, però veig altres signes o indicis que em preocupen:

- En general es **treballa de manera molt vertical**, amb poca coordinació entre unitats, amb recels, amb prejudicis entre uns i altres, lo qual no ajuda a millorar el nostre funcionament.
- Es detecta **certa desmotivació o manca d'implicació**, cosa que segurament s'explica per les últimes etapes viscudes, però que cal vèncer per poder tirar endavant.
- Certa **frustració** per la manca d'eines o instruments que ens permetin avançar en alguns àmbits, frustració difícil de resoldre perquè la situació econòmica no ens ho permet, però que cal intentar superar perquè tots plegats estiguem més contents amb la feina que fem.
- **Manca de comunicació amb el PAS de base** de les unitats i això és responsabilitat nostre, dels caps, meva en primer lloc, però també de tots plegats.

Es poden afegir altres elements, tan positius com negatius, però en aquesta ocasió vull centrar-me en aquests.

Cal tenir clar que estem en un món en general i en una institució en particular que està en permanent canvi, bé per pròpia iniciativa, bé per iniciativa dels diferents governs que ens afecten. En aquest sentit, no podem oblidar les diferents normes que el govern de l'estat s'està plantejant i que significaran o poden significar canvis a curt termini dels ensenyaments, del procés d'acreditació del professorat, etc.; canvis en el sentit de nous programes a nivell de recerca com per exemple el ja famós

RIS3. Però tampoc podem oblidar que per la nostra pròpia iniciativa hem de millorar l'optimització dels nostres recursos, persones i de tot tipus perquè cada vegada en tenim menys i, per tant, hem de buscar la forma de sobreviure raonablement bé a aquest període.

Quin seria per tant **l'objectiu en majúscula de la nostra organització**? Que tota la universitat estigui organitzada en serveis universitaris i en UTG ben dimensionades (d'acord amb els recursos que tenim) i orientades a l'usuari/client.

Per tant, concretant una mica aquest objectiu, estaríem parlant de:

- 1- **Apropar la gestió a l'usuari final**, intern o extern (estudiants, actuals, futurs i ex-alumnes, personal acadèmic, empreses i societat en general). Aspirem a disposar d'una organització en la que es diferenciï entre serveis que treballen pel conjunt de la institució i que tenen com a finalitat ser els responsables dels processos de suport (back office), i altres unitats, les UTG, dissenyades i implantades per àmbits territorials i/o temàtics, que actuïn com unitats de referència de suport a l'activitat acadèmica (front office), i per tant, que treballin en prestar el millor servei a l'usuari final.
- 2- **Concentrar els recursos humans**, les persones, en prestar el millor servei a l'usuari final.
- 3- **Simplificar els processos i procediments**, reduint al màxim la burocràcia i aclarint-ne les responsabilitats.
- 4- Disposar d'un **model organitzatiu compartit i conegut** per tots els membres de la comunitat, que es pugui adaptar als possibles canvis de les estructures acadèmiques, tema que s'està analitzant ara (la reestructuració dels departaments) i que es pugui adaptar també als canvis externs.
- 5- Incorporar **mecanismes periòdics d'avaluació dels serveis** (no de persones) per tal de poder millorar la qualitat i retre comptes de la nostra gestió.

Aquests són els objectius, però també hem de parlar de **principis i valors**. Ja vaig explicar al desembre quins eren per mi els valors bàsics (transparència, honestat, generositat professional, proximitat, treball

en equip, valentia, responsabilitat, diversió en el lloc de treball, bon humor, bon tracte a les persones, etc.). Juntament a aquests valors, que reitero, crec que els principis que han de regir la nostra organització són essencials i per això els vull destacar, tot i que en algun cas coincidiran amb els valors:

- 1- La **responsabilitat** en l'exercici de les tasques, procediments i processos assignats.
- 2- La **transparència** en la gestió.
- 3- La **participació i iniciativa** com a mecanisme de millora dels resultats.
- 4- El **treball col·laboratiu** com a fórmula per incentivar la participació del personal en l'assoliment dels objectius institucionals.
- 5- La **col·laboració i coordinació** interpersonal i el treball en equip entre les diferents unitats centrals i territorials/temàtiques, com a eina de millora conjunta.
- 6- La **predisposició a l'adaptació als canvis** interns i externs, que cada vegada més són una realitat inevitable.
- 7- La **planificació i priorització institucional**, no només personal, de les tasques a desenvolupar.

Quins passos hem fet fins ara?

Respecte a les **UTG**, tal i com es va comprometre el rector, es va fer un **informe d'anàlisi** de les UTG implantades fins ara; s'ha presentat l'informe al Consell de Govern explicitant que l'objectiu és implantar la resta entre el que queda d'aquest any i el proper, però no només això, sinó que s'hauran de revisar les UTG anteriors que no s'ajusten al model que hem considerat bàsic, el d'Industrials. El model d'Industrials és el més evolucionat i el més treballat, per tant, tot i que té alguns punts a desenvolupar com els àmbits de Consergeria, Tècnics de laboratoris i taller, manteniment i TIC, pel que fa a la vessant d'administració, entenem que és el model tipus tot i que segurament, en cada àmbit caldrà fer els ajustos necessaris per adaptar-ho a l'entorn concret.

En aquest sentit, ja tenim la **planificació** feta i ja hem començat a treballar, millor dit, s'ha recuperat la feina feta i es rellança de nou, en les dues primeres previstes a la planificació, la de Camins i la de Terrassa. No és un procés senzill però aquest és el nostre objectiu.

Pel que fa als **serveis generals**, hem fet també una anàlisi de les unitats actuals i hem arribat a algunes conclusions que vull compartir amb vosaltres tot i que no especificaré noms d'unitats perquè abans ho haurem de parlar amb els afectats. En primer lloc, la majoria d'unitats es quedaran com estan (ja he dit abans que no volem fer una revolució), però hi hauran altres que modificaran la seva adscripció, altres es reconfiguraran, poden aparèixer algunes de noves i altres poden desaparèixer perquè, com he dit abans, cal prioritzar, sobre tot en èpoques amb pocs recursos com ara, on estem obligats a garantir els serveis bàsics i a prescindir d'allò que no es estratègic. No ens podem permetre el luxe de tenir persones valuoses fent activitats que no són les prioritàries.

Els Estatuts de la nostra universitat preveuen l'existència d'altres unitats, les que es denominen **Unitats Operatives**, però ara mateix el més important és treballar sobre les unitats on està la majoria del PAS, sense que això signifiqui que poden haver-hi casos especials que també abordarem.

En resum, les accions que volem fer són, sempre sense oblidar els principis i valors abans esmentats:

- 1- Continuar amb la **implantació de les UTG i revisar** les ja implantades a partir del model d'Industrials.
- 2- **Reordenar els serveis generals** i, quan escaigui les unitats operatives, partint de la base de que totes les unitats que disposin de PAS han de tenir una referència a gerència i, juntament amb aquesta reordenació, definir, en base a les tasques a realitzar, la tipologia d'unitats que poden haver-hi i quines són les característiques que permeten diferenciar un servei,, d'un gabinet, una oficina, etc.

- 3- Implementar el **model de distribució de recursos humans en unitats territorials**, una vegada analitzada la seva viabilitat i prenent en consideració l'anàlisi que se'n derivi dels col·lectius específics no contemplats en el model actual com el personal de consergeries, els tècnics de suport a laboratoris, l'àmbit TIC i també els de biblioteques i manteniment.
- 4- Revisar els **processos i procediments** actuals per tal de determinar quins són els que poden ser **descentralitzats o desconcentrats o a l'inrevés**. I juntament amb aquest objectiu, la revisió ha de permetre prioritzar no per objectius o visions personals, sinó en base a requeriments i objectius institucionals.
- 5- Si de l'anàlisi anterior així resultés, **reajustar la distribució de personal** entre serveis generals i UTG.
- 6- Dissenyar i implementar un **sistema periòdic d'avaluació de serveis** basat en la satisfacció dels usuaris, el compliment dels objectius i l'anàlisi dels resultats més significatius de la seva activitat.

Barcelona, 28 d'octubre de 2014

Olga Lanau