

# **UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS**

**Pla nacional d'avaluació de la qualitat de les universitats**

**4a. convocatòria**

## **Informe final**

### ***SERVEI DE CONTRACTACIÓ, PATRIMONI I INFRAESTRUCTURA***

*JUNY DE 2002*

## SUMARI

	Pàg.
<b>1. INTRODUCCIÓ.....</b>	<b>3</b>
<b>2. VALORACIÓ DEL PROCÉS</b>	
2.1. Valoració del procés d'autoavaluació interna del SCPI.....	6
2.2. Valoració del procés d'avaluació externa del SCPI.....	9
<b>3. PUNTS FORTS I PUNTS FEBLES</b>	
3.1. Política i estratègia .....	13
3.2. Persones.....	14
3.3. Aliances i recursos .....	15
3.4. Lideratge .....	16
<b>4. ACCIONS ESTRATÈGIQUES DE MILLORA</b>	
4.1. Política i estratègia .....	17
4.2. Persones.....	17
4.3. Aliances i recursos .....	18
4.4. Lideratge .....	18
<b>5. PLA DE SEGUIMENT</b>	
5.1. Política i estratègia .....	20
5.2. Persones.....	22
5.3. Aliances i recursos .....	24
5.4. Lideratge .....	25
<b>6. ACCIONS QUE JA S'HAN DUT A TERME.....</b>	<b>26</b>
<b>7. CONCLUSIÓ: MILLORES CLAU I COMISSIÓ DE SEGUIMENT.....</b>	<b>30</b>

## 1. INTRODUCCIÓ

Iniciarem la introducció de l'informe final d'avaluació amb una reflexió que ens hem fet al llarg de tot el procés i volem fer constar aquí, atesa la seva transcendència.

**Avaluar la gestió d'un servei administratiu aïlladament tal vegada no és significatiu, ja que aquest no té la capacitat ni la competència per poder canviar o millorar les seves tasques, atès que aquestes estan determinades, delimitades i, en alguns casos, formalment acotades per la Gerència i, si escau, l'equip rectoral.**

A mesura que anàvem avançant en el treball d'autoavaluació ens demanàvem si l'informe s'hauria d'haver plantejat globalment, atès que la millora que es pretén, al cap i a la fi, ha d'afectar l'estructura de l'aparell administratiu de la gestió d'aquesta universitat, és a dir, la Gerència, amb totes les seves unitats administratives: serveis, seccions, negociats, analitzades conjuntament. Pensam que, tal vegada, avaluar la gestió d'un servei administratiu aïlladament no és significatiu, ja que aquest no té la capacitat ni la competència per poder canviar o millorar les seves tasques, atès que aquestes estan determinades, delimitades i, en alguns casos, formalment, acotades. El servei administratiu per si mateix només es pot plantejar la millora d'alguns procediments d'entitat escassa i, això sí que és cert, el seu comportament o tarannà envers els usuaris establint, en alguns casos, vies més accessibles de comunicació i, en definitiva, tenint cura de l'atenció a l'usuari o al client en general del servei. És a dir, petites millores que en definitiva no afectaran substancialment la millora estructural de la gestió global administrativa d'aquesta universitat. No obstant això, en la mesura de les nostres possibilitats hem emprès aquesta tasca, i l'informe d'autoavaluació confeccionat pel SCPI així com aquest document final són una reflexió sobre la nostra gestió i sobre les possibilitats de millorar-la.

**L'informe final d'autoavaluació del SCPI intenta identificar els punts febles, els punts forts del Servei i fixar les propostes de millora prioritzadament amb un calendari d'execució a curt, mitjà i llarg termini.**

L'informe final d'avaluació del SCPI és la síntesi dels informes emesos tant pel Comitè d'Avaluació del Servei com pel Comitè Extern d'Avaluació. Aquest document intenta recollir les principals aportacions d'ambdós informes per tal d'arribar a l'objectiu essencial d'aquest procés mitjançant les accions següents: identificar els punts febles i els punts forts del Servei, fixar les propostes de millora prioritzadament amb un calendari d'execució a curt, mitjà i llarg termini, així com assignar responsables per proposta de millora amb la finalitat de determinar les bases del compromís que volem adquirir.

El procés que s'ha seguit per arribar a aquest punt ha estat el següent:

- Desembre de 2001: Informe d'autoavaluació del SCPI.
  - Enquestes dirigides al personal del SCPI
  - Enquestes dirigides als usuaris
  - Entrevistes amb la Comissió Assessora
  - Publicitat a la pàgina web de la Universitat.
  
- Febrer de 2002: Informe d'avaluació externa.

Els membres d'ambdós comitès són els següents:

- Comitè intern:
  - Miquel Horrach Munar, administratiu.
  - Miquela Juan Puigserver, del cos de gestió.
  - Pere Mestre Manzanares, auxiliar administratiu.
  - Pilar Maldonado Sangüesa, tècnica de gestió.
  - Aina Padilla Salom, auxiliar administrativa.

- Comitè extern:

- Carmen Martínez Rey (presidenta), directora de l'Àrea de Control Intern de la Universitat de Lleó.

- Antonio López Cabanes (acadèmic), professor titular d'Enginyeria Química de la Universitat de Múrcia.

- Rafael Guardiola Madera (suport tècnic), cap del Servei d'Estudiants de la Universitat de València.

L'informe final d'autoavaluació està dividit en set apartats:

**El que es vol destacar són especialment les propostes de millora: les accions, els mitjans, tant materials com humans, que són necessaris per aconseguir que es compleixin, identificar-les i analitzar les possibilitats d'èxit de cada una.**

1. Introducció.
2. Valoració del procés.
  - Procés d'avaluació interna.
  - Procés d'avaluació externa.
3. Punts forts i punts febles del SCPI.
4. Accions i estratègies de millora.
5. Pla de seguiment.
6. Accions que s'han dut a terme.
7. Conclusió: millores clau.

El que es vol destacar són, especialment, les propostes de millora: les accions, els mitjans, tant materials com humans, que són necessaris per aconseguir que es compleixin, identificar-les i analitzar les possibilitats d'èxit de cada una en funció de la competència per dur a terme les accions, la disponibilitat pressupostària, l'oportunitat, etc. En definitiva, es tracta de concloure amb el propòsit de consolidar els punts forts, evitar, tant com sigui possible, els dèbils i aconseguir que les propostes de millora es puguin dur a terme per tal d'arribar a l'objectiu d'aquest treball: millorar la qualitat del servei que oferim i contribuir a la millora global d'aquesta universitat.

## 2. VALORACIÓ DEL PROCÉS

### 2.1. Valoració del procés d'autoavaluació interna del SCPI

**La Guia de serveis ens ha servit de model, però únicament a efectes formals, el que veritablement importa és que el document d'anàlisi sobre el funcionament del Servei, els punts forts i dèbils i les propostes de millora hagin quedat reflectits a l'informe amb claredat i seguretat i que l'objectiu s'aconsegueixi, és a dir, que les propostes de millora es duguin a terme.**

L'informe d'autoavaluació es va redactar seguint el model de la Guia de serveis. No obstant això, i a pesar que ens vàrem basar en l'esquema bàsic d'aquesta, alguns dels apartats de la Guia no es varen emplenar, atesa la seva escassa o nul·la incidència en les característiques pròpies del nostre servei. Aquest és el cas de l'apartat que fa referència a «Aliances i recursos», o fins i tot a «Política i estratègia»: si bé es varen emplenar, el contingut, especialment el referent a «Aliances i recursos», és de poca consistència, en el sentit que no s'adapta al nostre perfil com a servei administratiu. El fet que l'informe d'autoavaluació no s'adapti totalment a la Guia de serveis ha estat criticat pels avaluadors externs. Nosaltres consideram que l'informe ha estat el resultat d'un procés que, com en el mateix document vàrem descriure, va resultar lent i costós a causa, en primer lloc, de l'escepticisme del personal i, en segon lloc, de les puntes de treball, que situaven aquest encàrrec en un segon terme. No obstant això, i a pesar de la resistència apuntada, creiem que l'informe s'ha fet intentant reflectir la realitat i les peculiaritats del Servei, i que aquest extrem ha quedat reflectit al document de manera clara i justificada. La Guia de serveis ens ha servit de model, però únicament a efectes formals, el que veritablement importa és que el document d'anàlisi sobre el funcionament del Servei, els punts forts i dèbils i les propostes de millora hagin quedat reflectits a l'informe amb claredat i seguretat i que l'objectiu s'aconsegueixi, és a dir, que les propostes de millora es duguin a terme.

L'informe d'autoavaluació es va estructurar de la forma següent:

- Introducció
- Descripció del Servei

**Va sorprendre el Comitè Extern la identificació dels punts forts, els dèbils i les propostes de millora a l'inici del treball. Al comitè d'autoavaluació li va parèixer interessant començar per aquí perquè d'alguna manera aquest era un bon exercici d'autoanàlisi.**

- Punts dèbils, punts forts i propostes de millora. Dades sense contrastar amb l'opinió dels usuaris més habituals dels SCPI
- Taules
- Política i estratègia
- Persones
- Aliances i recursos
- Lideratge
- Resultat de les enquestes
- Conclusió

Va sorprendre el Comitè Extern la identificació dels punts forts, els dèbils i les propostes de millora a l'inici del treball. Al comitè d'autoavaluació li va parèixer interessant començar per aquí perquè d'alguna manera aquest era un bon exercici d'autoanàlisi, és a dir, des del principi començàvem l'autoavaluació identificant febleses i fortaleces entre tots els membres del Servei, les comentàvem i les acotàvem, fins a establir-ne una relació definitiva i consensuada entre tots. Després aquesta relació es va polir, modificar i matisar amb la resta del treball i les aportacions externes, que ens varen arribar a través de diverses reunions organitzades amb la comissió d'assessors i les enquestes dirigides als usuaris, malgrat que aquestes varen ser poc significatives, atès el reduït nivell de participació.

Creiem que el resultat de l'informe ha estat satisfactori. El Comitè Extern d'Avaluació mateix ha manifestat que va poder «constatar l'alt grau de valoració que el SCPI té entre els membres d'altres serveis de la UIB i que “existeix una percepció molt positiva i favorable del SCPI”, apreciació que s'ha mantingut, en general, en tots els col·lectius amb els quals varen mantenir diverses reunions».

No obstant això, en alguns àmbits organitzats en funció de la visita del comitè extern a la Universitat, alguns membres del PDI varen manifestar que

el SCPI a vegades pareix que actua com una «caixa negra» o «pantalla» d'actuacions que estan per damunt de les seves possibilitats o competència.

Respecte a aquesta apreciació hem de dir que el SCPI és un servei administratiu que gestiona i executa el seu treball sempre d'acord amb i seguint les instruccions del Consell Executiu a través de la Gerència i dels vicerektorats corresponents. Com a tal servei es responsabilitza sempre de les seves actuacions administratives i de gestió, però no pot entrar a valorar la conveniència i oportunitat de les decisions que executa, ja que aquesta funció no li pertany. No actua, per tant, com a pantalla ni com a «caixa negra», sinó com un servei administratiu les competències del qual es limiten a tasques d'execució i gestió administrativa. Clar que hi ha aspectes de la gestió per millorar, aquests, juntament amb els punts forts i febles del Servei, els veurem més endavant, però aquests aspectes per millorar han de ser d'estricta competència i responsabilitat del Servei, ja que, si no és així, no podem comprometre'ns a aconseguir la millora de qualitat del servei que oferim. Podem fer propostes dirigides al Rectorat o a la Gerència, però tot allò que està fora de la nostra competència no pot ser responsabilitat del Servei. Per tant, cal identificar clarament les funcions i l'àmbit de competència d'aquestes que té el SCPI. En aquest sentit, ja anam preparant una modificació de la informació que sobre el nostre servei apareix a la pàgina web de la Universitat. Aquesta modificació, a part d'actualitzar la informació que ja hi figurava, tractarà de fer una exposició més clara, útil, incisiva i, fins i tot, visualment més comunicativa de les funcions i competències del Servei, de la manera com es poden solucionar els dubtes que puguin sorgir relacionats amb les funcions del SPCI, amb bústia de correu i suggeriments, etc. Tot això, amb la finalitat d'acostar cada cop més el Servei als usuaris de la nostra comunitat universitària, facilitant l'accés al Servei i, sobretot, proporcionat una major confiança i seguretat.

**Podem fer propostes dirigides al Rectorat o a la Gerència, però tot allò que està fora de la nostra competència no pot ser responsabilitat del Servei. Per tant, cal identificar clarament les funcions i l'àmbit de competència d'aquestes que té el SCPI.**



## 2.2. Valoració del procés d'avaluació externa del SCPI

**L'objectiu d'aquest informe era de descriure les valoracions i recomanacions realitzades com a conseqüència de la lectura de l'informe d'autoavaluació, de les diferents audiències realitzades i de la visita a les instal·lacions del SCPI amb la finalitat de col·laborar en el procés de millora contínua del Servei.**

L'objectiu d'aquest informe, tal com s'indica a l'informe mateix, era de descriure les activitats dutes a terme pel Comitè d'Avaluació Externa, així com les valoracions i recomanacions realitzades com a conseqüència de la lectura de l'informe d'autoavaluació, de les diferents audiències realitzades i de la visita a les instal·lacions del SCPI, amb la finalitat de servir d'ajut al treball realitzat pel Comitè d'Autoavaluació, per tal de detectar els punts forts i els dèbils per servir de base en l'elaboració de propostes de millora, col·laborant d'aquesta forma en el procés de millora contínua del Servei.

El Comitè d'Avaluació Externa va visitar les instal·lacions de la UIB els passats 6, 7 i 8 de febrer. El Comitè va mantenir diverses reunions amb diferents col·lectius de la Universitat que d'alguna manera es poden considerar clients o usuaris del SCPI. El programa de treball del Comitè d'Avaluació Externa va ser el següent:

— Dimecres, 6 de febrer

- Reunió interna del Comitè d'Avaluació Externa.

— Dijous, 7 de febrer

- Reunió del Comitè d'Avaluació Externa amb el Comitè d'Autoavaluació.
- Reunió del Comitè d'Avaluació Externa amb el personal del SCPI.
- Reunió del Comitè d'Avaluació Externa amb els directors d'altres serveis.
- Reunió del Comitè d'Avaluació Externa amb l'equip rectoral.
- Reunió del Comitè d'Avaluació Externa

amb empreses i/o clients externs.

- Reunió interna del Comitè d'Avaluació Externa.

—Divendres, 8 de febrer

- Reunió del Comitè d'Avaluació Externa amb clients externs.
- Visita a les instal·lacions.
- Audiència pública.
- Reunió interna del Comitè d'Avaluació Externa (preparació de l'informe i distribució de tasques).
- Informe oral preliminar del Comitè d'Avaluació Externa al CA.

Els aspectes més destacats de l'informe es recollien en els apartats següents:

- Anàlisi del procés d'avaluació interna
- Valoració del Servei avaluat i
- Valoració general

Dins l'apartat corresponent a l'anàlisi del procés d'avaluació interna el comitè extern va assenyalar les següents observacions formals a l'informe:

- a) L'Informe d'autoavaluació no s'ha ajustat totalment a la Guia d'avaluació i, per tant, al model EFQM i
- b) L'anàlisi de les enquestes, així com les taules que s'aporten, pareix que estan condicionades a una idea ja concebuda que ha prosperat sobre les dades obtingudes de les enquestes o de les taules. És a dir, pareix que en alguns casos les conclusions a les quals arribam provenen més d'una idea predeterminada o d'un judici de valor que de dades o indicadors que les justifiquin.

Respecte a la primera observació, ja hem indicat al punt anterior que el Comitè d'Autoavaluació es va adaptar a la Guia de serveis en la mesura que vàrem considerar que era adequada, en el sentit que la vàrem utilitzar com a model, però que al mateix temps, en funció de les nostres característiques com a servei i de les limitacions que es varen plantejar, per exemple, «l'escassa informació que vàrem poder obtenir en el resultat de les enquestes dirigides als usuaris», la vàrem adaptar a les nostres peculiaritats.

**El comitè extern va assenyalar com a resultat clau, tant als apartats corresponents a la valoració del Servei avaluat com a la valoració general, el següent: «una percepció molt positiva i favorable del SCPI», fins i tot manifesta que la valoració del SCPI, tant del Comitè Extern d'Avaluació mateix, com de la resta del grups assistents a les audiències és molt superior a la que de la lectura de l'informe d'autoavaluació es desprèn.**

Quant a la segona observació, el Comitè d'Autoavaluació va arribar a les conclusions de l'informe per diverses vies:

- Les dades —a judici del comitè extern— insuficients.
- El coneixement del nostre propi servei.
- L'opinió contrastada de quasi tots els membres.
- L'opinió dels clients i usuaris del Servei emesa en distintes audiències convocades pel propi Comitè d'Avaluació Externa.
- L'opinió dels membres de la Comissió Assessora.
- L'opinió dels vicectors i Gerent del quals depenem, que, al mateix temps actuen, des del punt de vista de la prestació del nostre servei, com uns dels nostres principals clients.

A pesar d'aquesta crítica formal a l'informe d'autoavaluació, el comitè extern va assenyalar com a resultat clau, tant als apartats corresponents a la valoració del Servei avaluat com a la valoració general, el següent: «una percepció molt positiva i favorable del SCPI», fins i tot manifesta que la valoració del SCPI, tant del Comitè Extern d'Avaluació mateix, com de la resta dels grups assistents a les audiències, és molt superior a la que de la lectura de l'informe d'autoavaluació es desprèn. És cert, pensam que l'informe d'autoavaluació és modest i poc atrevit en aquest sentit. No ha destacat les fortaleeses del Servei ni s'ha estès en la descripció d'aquestes i, tal vegada, ho ha fet més en les debilitats. No obstant això, sabem que les

fortaleses existeixen i, com diu l'informe del Comitè d'Avaluació Externa, haurem de basar-nos en aquestes per superar les debilitats detectades per mitjà de propostes coherents i realitzables, sempre amb el suport de l'equip rectoral de la Universitat, ja que sense la seva voluntat d'aprovar els canvis conduents a fer possible aconseguir algunes de les millores proposades, aquestes només quedaran plasmades en aquest informe com un simple desideràtum.

**Sense la voluntat de l'equip rectoral d'aprovar els canvis conduents a fer possible aconseguir algunes de les millores proposades, aquestes només quedaran plasmades en aquest informe com un simple desideràtum.**

En resum, l'informe del comitè extern, a part de les consideracions de tipus formal ja indicades, ha tractat de fer una síntesi de les principals característiques i també peculiaritats del SCPI, ha fet especial incidència en alguns punts forts i dèbils recollits a l'Informe d'autoavaluació, i en la majoria dels casos ha corroborat les propostes de millora assenyalades pel Comitè d'Autoavaluació i n'ha proposat d'altres. A continuació, tractarem en aquest informe final d'ordenar les conclusions, prioritzant per ordre d'importància els punts febles, els forts i les propostes de millora, tenint en compte els suggeriments que ens ha fet, en aquest cas, el Comitè Extern d'Avaluació.

### 3. PUNTS FORTS I PUNTS FEBLES

#### 3.1. Política i estratègia

##### Punts febles

- Manca d'un Pla estratègic de la Universitat.
- Inexistència de protocols escrits per procediment o procés de treball; manca també definir clarament els processos i, principalment, establir els objectius i responsabilitat de cada un.
- La planificació del treball està sempre supeditada als objectius per aconseguir, i encara que aquests, almenys els més importants, siguin més o menys coneguts per la majoria del personal, ens trobam amb moltes dificultats a l'hora de planificar les tasques, perquè, en molts casos, i atès que una gran part dels nostres usuaris són precisament òrgans de govern de la Universitat (vicerectors i Gerència), no podem aconseguir-los, a causa de la incertesa per dur a terme determinades gestions o a l'alteració que provoca la inclusió de treballs imprevists. Treballar en la incertesa, no obstant això, forma part també de la nostra feina i sabem que hi hem de respondre amb una bona planificació i execució de la resta de feines programades per fer un lloc a les que no ho estan.
- La diligència per executar els diferents treballs del Servei es veu limitada per les decisions, en molts casos, dels òrgans directius. Les indecisions polítiques dificulten l'agilitat del Servei.
- Un excés de burocratització.
- Falta de programa informàtic a l'àrea de contractació.
- Falta d'un Pla estratègic que afecti tota la institució, del qual serà responsable l'equip rectoral (Comitè Extern d'Avaluació).
- Triple dependència de dos vicerektorats i la Gerència (Comitè Extern d'Avaluació).
- Falta de transmissió als usuaris o clients de les pròpies limitacions en les decisions que s'han de prendre (Comitè Extern d'Avaluació).
- Falta de connexió entre el programa informàtic de Comptabilitat i el de l'àrea de gestió patrimonial.
- Tendència de l'usuari o client de la Universitat (professorat sobretot) a pensar que el Servei té capacitat decisòria en temes en els quals en realitat no en té; això ens fa ser objecte de crítiques que no mereixem.
- El Servei està subjecte a alts i baixos de volum de treball, amb puntes molt marcades.

- Manca de mecanismes per al reconeixement del treball desenvolupat pels membres del SCPI.

#### **Punts forts**

- Les diferents àrees de treball estan sistematitzades i usen un mètode de treball. No es treballa utilitzant mètodes improvisats. En general, les distintes àrees actuen amb procediments prèviament establerts que van des de la planificació a l'execució.
- La política del Servei consisteix a actuar amb efectivitat i rapidesa, tant en els treballs que procedeixen de l'exterior (proveïdors, concessionaris de serveis permanents) com en els que procedeixen de les pròpies necessitat de la comunitat universitària.
- Implicació de l'equip rectoral i la Gerència en les decisions del Servei (Comitè Extern d'Avaluació).
- Les tasques de sistematització en mètodes de treball estan ben definides tàcitament, però no estan reflectides documentalment i es realitzen de forma satisfactòria (Comitè Extern d'Avaluació).
- Malgrat l'heterogeneïtat de les tasques que gestiona el Servei, aquestes estan interconnectades i la coordinació és bona.
- Bona capacitat de resposta, fins i tot treballant en la incertesa.

### **3.2. Persones**

#### **Punts febles**

- En alguns casos, seria necessari dotar de major qualificació professional el personal adscrit al Servei (nivells més alts, augment o nova dotació de nivells específics...) per tal d'equiparar productivitat a remuneració.
- Falta de nivell intermedi (cap de secció) a l'àrea de gestió patrimonial.
- Falta de nivell intermedi (cap de secció) a l'àrea de contractació.
- La formació que rep el personal del SCPI no és adequada (Comitè Extern d'Avaluació).
- Baix nombre de cursos realitzats pel personal del SCPI els darrers anys (Comitè Extern d'Avaluació).
- Falta de relació de llocs de treball perfectament definida respecte a la delimitació de les àrees i les funcions a cada lloc de treball (Comitè Extern d'Avaluació).

- Falta de procediment d'ajuda entre les àrees en moments de càrrega de treball i coordinació entre les diferents àrees (Comitè Extern d'Avaluació).
- Encara que se sap que la càrrega de treball no pot ser mai equitativa, en alguns casos és excessiva la diferència que hi ha de càrrega de treball, tan qualitativament com quantitativament, entre els uns i els altres.
- Cert desencant i desmotivació en part del personal del Servei.
- Impossibilitat de seleccionar el personal en funció de les seves aptituds personals.

#### **Punts forts**

- La relació entre el personal del Servei és bona.
- El personal està qualificat per desenvolupar la seva feina.
- Es disposa de tots els recursos materials per realitzar la feina.
- Les diferents àrees del Servei funcionen de manera independent (Comitè Extern d'Avaluació).
- La falta de nivells intermedis no és impediment per a un bon funcionament de les diferents àrees (Comitè Extern d'Avaluació).

### **3.3. Aliances i recursos**

#### **Punts febles**

- No es fan reunions o canvi d'impressions sobre procediments que continuen en altres serveis com el de Comptabilitat i Pressuposts (Comitè Extern d'Avaluació).
- Si bé l'espai físic és bo, indubtablement la il·luminació és insuficient per treballar (Comitè Extern d'Avaluació).
  - No hi ha senyalització de l'espai físic ocupat pel Servei (Comitè Extern d'Avaluació).

#### **Punts forts**

- Bona col·laboració amb els altres serveis de la UIB (Comitè Extern d'Avaluació).
- Bona relació i col·laboració amb empreses externes en casos necessaris i puntuals (Comitè Extern d'Avaluació).
- Local i mobiliari excel·lents, així com equipaments informàtics suficients (Comitè Extern d'Avaluació).

### 3.4. Lideratge

#### **Punts febles**

- Limitació de les competències de la cap del Servei. No té capacitat decisòria en alguns temes, per exemple, en la gestió del seu personal.
- Per la part que li correspon, hauria de preocupar-se més per la motivació del seu personal.
- Valora determinades tasques i persones per damunt d'altres, fent així que no s'aprofiti tot el potencial de cada persona.
- La cap del Servei exerceix un liderat de forma marcada i en ocasions aïllada d'una part del col·lectiu del Servei.
- Falta de relació i comunicació entre la líder i el personal (Comitè Extern d'Avaluació).
- Centralisme en una sola persona amb acumulació de responsabilitats i decisions (Comitè Extern d'Avaluació).

#### **Punts forts**

- Malgrat la falta de nivells intermedis en algunes àrees de treball, l'accés a la cap del Servei és molt freqüent.
- Coneix totes les branques del Servei en profunditat.
- Exporta una bona imatge del Servei.
- Accessibilitat i comprensió dels problemes personals.
- Defensa el personal adscrit al Servei.
- Assumpció de la responsabilitat sense pal·liatius.
- Liderat ben definit en la cap del Servei (Comitè Extern d'Avaluació).



## 4. ACCIONS ESTRATÈGIQUES DE MILLORA

### 4.1. Política i estratègia

- En general, el personal coneix i domina els procediments del seu treball diari i la supervisió és correcta. Està clar que hi ha una necessitat d'abordar l'anàlisi dels diferents processos per intentar millorar-los, documentar-los i fixar els objectius del Servei per àrees de treball amb la finalitat d'arribar a millorar la qualitat del nostre servei a través d'una cultura de planificació, de consecució d'objectius i d'estratègia.
- Contribuir a la desburocratització del Servei ajudant a millorar els procediments i els diferents circuits de treball per tal d'evitar que s'alenteixin.
- Implantar un Pla estratègic que afecti tota la institució, del qual és responsable l'equip rectoral (Comitè Extern d'Avaluació).
- Compromís que la política i l'estratègia de l'àrea siguin conegudes per tot el personal, clients i usuaris (Comitè Extern d'Avaluació).
- Definir indicadors de rendiment intern de l'àrea, amb la finalitat d'avaluar, revisar i millorar els seus objectius (Comitè Extern d'Avaluació).
- Una vegada transmesa a la Gerència la necessitat i aprovada la despesa corresponent, es proposa informatitzar l'àrea de contractació i connectar el programa de Comptabilitat amb el de gestió patrimonial del SCPI.

### 4.2. Persones

- Estudi de les necessitats reals de cada àrea de treball, redistribució de càrregues de treball i de personal, si escau.
- Formació d'equips de treball per a tasques puntuals amb la finalitat de descarregar les àrees de treball que estiguin més saturades.
- S'haurien d'entendre totes les tasques del Servei, des de la més bàsica fins a les més superiors, com a baules de la mateixa cadena. Considerar tan importants les unes com les altres, per la qual cosa s'haurien de cuidar en tots els sentits, entenent que, si una baula no funciona com cal, les altres se'n ressentiran.
- Adaptar la relació de llocs de treball a uns perfils competencials específics, i en major mesura als llocs que, per la seva especial rellevància tècnica, ho requereixin. D'aquesta manera, els possibles aspirants tindrien, per endavant, una informació que redundaria en una major professionalització del personal i en una major assignació dels recursos humans als llocs de treball existents (Comitè Extern d'Avaluació).

- Organitzar cursos de formació adequats a les necessitats i preferències del personal. Millora de les condicions d'accés als cursos, sobretot els de matèries més genèriques o no tan directament relacionades amb el treball realitzat pels aspirants a fer-los. Presa de decisions oportunes per a la millora de l'execució dels cursos, una vegada examinades les enquestes de satisfacció realitzades (Comitè Extern d'Avaluació).
- Fer un detall taxatiu de les competències de cada àrea, que es concreti en algun document conegut per tothom, amb la finalitat d'evitar conflictes de tasques entre membres de l'àrea i els d'altres àrees (Comitè Extern d'Avaluació).
- Acabat el procés de les darreres oposicions, és intenció de la cap del Servei reestructurar les funcions de part del personal per aconseguir un repartiment de la càrrega de treball tant des d'un punt de vista qualitatiu com, òbviament, quantitatiu més proporcionat i equitatiu.
- Crear càrrecs intermedis en gestió patrimonial i contractació, per a una millor distribució de les responsabilitats i per a la potenciació del treball en equip.

#### **4.3. Aliances i recursos**

- Organitzar reunions periòdiques entre membres de l'àrea, i amb membres d'altres àrees relacionades, amb la finalitat d'intercanviar informació que millori la qualitat dels serveis que es donen (Comitè Extern d'Avaluació).
- Millorar i ampliar les relacions de l'àrea amb altres àrees o serveis afins d'altres universitats i administracions públiques, amb l'objectiu de millorar-ne la qualitat (Comitè Extern d'Avaluació).
- Millorar en general la senyalització de l'accés al Servei i realitzar un estudi de viabilitat que permeti suprimir les barreres arquitectòniques (Comitè Extern d'Avaluació).
- Millorar la il·luminació a l'espai físic existent (Comitè Extern d'Avaluació).

#### **4.4. Lideratge**

- Estudi en profunditat de les necessitats de les àrees de treball.
- Elaboració d'un pla d'avaluació de les tasques per àrees de treball.
- Ampliació de la competència de la cap del Servei en matèria de personal.
- Més amplia llibertat d'actuació en les seves tasques.
- Dotació de càrrecs intermedis per a la formació d'un equip d'ajut a la cap del Servei.
- Prendre les mesures necessàries, dins el seu àmbit de competències, per aconseguir un reconeixement de l'esforç (Comitè Extern d'Avaluació).

- Establir un calendari de reunions amb membres de les diferents àrees per augmentar el nivell de comunicació i coneixement de les activitats que es realitzen. Establir-lo, així mateix, amb clients interns i proveïdors externs amb la finalitat de detectar possibles deficiències en la qualitat dels serveis que es donen (Comitè Extern d'Avaluació).
- Crear un equip de suport a la cap del Servei que actuarà com a grup de millora funcional i com a «termòmetre» del que ha ocorregut al Servei, amb el fi d'aconseguir una major cohesió i implicació de tots els membres.

## 5. PLA DE SEGUIMENT

### 5.1. Pla de seguiment pel que fa a la política i estratègia

PUNTS FEBLES	PRIORITAT	PROPOSTA DE MILLORA	TERMINI	RESPONSABLE
1. Manca d'un Pla estratègic de la Universitat.	Molt alta	Implantar un Pla estratègic que afecti tota la institució i del qual seria responsable l'equip rectoral (Comitè Extern d'Avaluació).  (Vegeu les accions que s'han dut a terme.)	—	Consell Executiu
2. La planificació del treball està sempre supeditada als objectius per aconseguir i, encara que aquests, almenys els més importants, siguin més o menys coneguts per la majoria del personal, ens trobam amb moltes dificultats a l'hora de planificar les tasques, perquè, en molts casos, i atès que una gran part dels nostres usuaris són precisament òrgans de govern de la Universitat (vicerectors i Gerència), no podem aconseguir-los, a causa de la incertesa per dur a terme determinades gestions o l'alteració que provoca la inclusió de treballs imprevists.	Molt alta	Proposar al Consell Executiu que aprovi a final d'any les accions previstes per a l'any següent en matèria de: concursos, obres, instal·lacions, inversions...  Planificació de les tasques per fer tant com sigui possible.  Dependència d'un sol cap.	31.12.02	Gerent/ Consell Executiu

PUNTS FEBLES	PRIORITAT	PROPOSTA DE MILLORA	TERMINI	RESPONSABLE
3. Falta de transmissió als usuaris o clients de les pròpies limitacions en les decisions que s'han de prendre.	Alta	<p>Compromís que la política i l'estratègia de l'àrea siguin conegudes per tot el personal, clients i usuaris (Comitè Extern d'Avaluació).</p> <p>Establir un canal de comunicació permanent a través de la pàgina web de la UIB i de la bústia de suggeriments.</p> <p>(Vegeu les accions que s'han dut a terme.).</p>	31.12.02	La cap del Servei
4. Un excés de burocratització i la inexistència de protocols escrits per procediment o procés de treball. Manca també definir clarament els processos i, principalment, establir els objectius i responsabilitat de cada un.	Alta	<p>Contribuir a la desburocratització del Servei ajudant a millorar els procediments i els diferents circuits de treball per tal d'evitar que s'alenteixin. Estudi dels procediments de treball per tal de millorar-los. Formar una comissió de millora de procediments i de redacció de protocol d'actuacions.</p>	<p>Nomenament de la comissió de millora abans del 31.12.02</p> <p>Redacció de protocols: 31.12.03</p>	La cap del Servei
5. Falta de connexió entre el programa informàtic de Comptabilitat i el de l'àrea de contractació, i entre el programa informàtic de Comptabilitat i el de l'àrea de gestió patrimonial.	Molt alta	<p>Una vegada transmesa a la Gerència la necessitat i aprovada la despesa corresponent, es proposa informatitzar l'àrea de contractació i connectar el programa de Comptabilitat amb el de gestió patrimonial del SCPI.</p> <p>(Vegeu les accions que s'han dut a terme.)</p>	30.06.03	Gerència

## 5.2. Pla de seguiment pel que fa a les persones

PUNTS FEBLES	PRIORITAT	PROPOSTA DE MILLORA	TERMINI	RESPONSABLE
<p>1. Falta de procediment d'ajuda entre les àrees en moments de càrrega de treball i coordinació entre les diferents àrees.</p> <p>Encara que se sap que la càrrega de treball no pot ser mai equitativa, en alguns casos és excessiva la diferència que hi ha de càrrega de treball, tant qualitativament com quantitativament, entre els uns i els altres.</p>	Molt alta	<p>Formació d'equips de treball per a tasques puntuals amb la finalitat de descarregar les àrees de treball que estiguin més saturades.</p> <p>Estudi de les necessitats reals de cada àrea de treball, redistribució de càrregues de treball i de personal, si escau.</p> <p>Finalitzat el procés de les darreres oposicions, és intenció de la cap del Servei reestructurar les funcions de part del personal per aconseguir un repartiment de la càrrega de treball tant des d'un punt de vista qualitatiu com, òbviament, quantitatiu més proporcionat i equitatiu.</p>	01.01.03	La cap del Servei
<p>2. Falta de relació de llocs de treball perfectament definida respecte a la delimitació de les àrees i les funcions a cada lloc de treball.</p>	Molt alta	<p>Adaptar la relació de llocs de treball a uns perfils competencials específics, i en major mesura als llocs que, per la seva especial rellevància tècnica, ho requereixin. D'aquesta manera, els possibles aspirants tindrien, per endavant, una informació que redundaria en una major professionalització del personal i en una major assignació dels recursos humans als llocs de treball existents (Comitè Extern d'Avaluació).</p>	—	Gerència / Vicerector de Planificació Económicoadministrativa

PUNTS FEBLES	PRIORITAT	PROPOSTA DE MILLORA	TERMINI	RESPONSABLE
3. La formació que rep el personal del SCPI no és adequada.	Alta	Organitzar cursos de formació adequats a les necessitats i preferències del personal. Millora de les condicions d'accés als cursos, sobretot d'aquells de matèries més genèriques o no tan directament relacionades amb el treball realitzat pels aspirants a rebre'ls. Presa de decisions oportunes per a la millora de l'execució dels cursos, una vegada examinades les enquestes de satisfacció realitzades (Comitè Extern d'Avaluació).	—	Gerència / Vicerector de Planificació Economicoadministrativa
4. En alguns casos, seria necessari dotar de major qualificació professional el personal adscrit al Servei (nivells més alts, augment o nova dotació de nivells específics...) per tal d'equiparar productivitat a remuneració.	Alta	Crear càrrecs intermedis en gestió patrimonial i contractació, per a una millor distribució de les responsabilitats i per a la potenciació del treball en equip. (Vegeu les accions que s'han dut a terme.)	—	Gerent
5. Cert desencant i desmotivació en part del personal del Servei.	Alta	Crear un equip de suport a la cap del Servei, que actuarà com a grup de millora funcional i com «termòmetre» del que ha ocorregut al Servei, amb el fi d'aconseguir una major cohesió i implicació de tots els membres.	31.12.02	La cap del Servei

PUNTS FEBLES	PRIORITAT	PROPOSTA DE MILLORA	TERMINI	RESPONSABLE
6. Impossibilitat de seleccionar el personal en funció de les seves aptituds personals.	Mitjana	Redefinir els criteris i la puntuació dels mèrits en els barems dels concursos oposició i de trasllat.	—	Vicerector de Planificació Económicoadministrativa / Gerent
7. Manca de mecanismes per al reconeixement del treball desenvolupat pels membres del SCPI.	Mitjana	Es proposa que la Gerència aprovi anualment un programa d'incentius per repartir entre el personal a petició justificada de la cap del Servei.	—	Vicerector de Planificació Económicoadministrativa / Gerent

### 5.3. Pla de seguiment pel que fa a aliances i recursos

PUNTS FEBLES	PRIORITAT	PROPOSTA DE MILLORA	TERMINI	RESPONSABLE
1. Si bé l'espai físic és bo, indubtablement la il·luminació és insuficient per treballar-hi (Comitè Extern d'Avaluació).	Molt alta	Millorar la il·luminació a l'espai físic del Servei (Comitè Extern d'Avaluació). (Vegeu les accions que s'han dut a terme.)	31.12.02	Comissió econòmica
2. No hi ha senyalitzacions de l'espai físic ocupat pel Servei (Comitè Extern d'Avaluació).	Baixa	Millorar en general la senyalització de l'accés a tots els serveis de Son Lledó (Comitè Extern d'Avaluació).	31.12.03	Consell Executiu



#### 5.4. Pla de seguiment pel que fa al lideratge

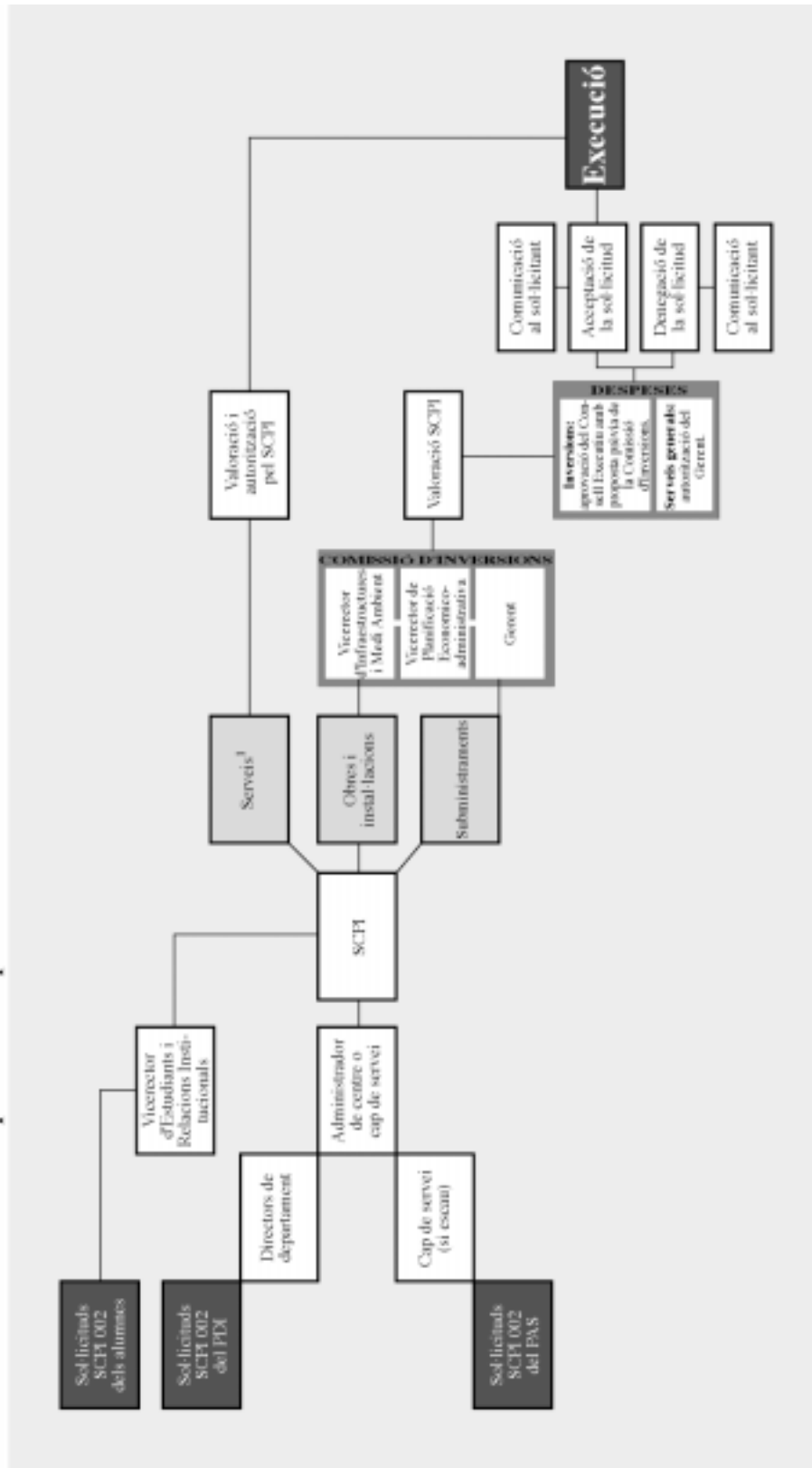
PUNTS FEBLES	PRIORITAT	PROPOSTA DE MILLORA	TERMINI	RESPONSABLE
1. La cap del Servei valora determinades tasques i persones per damunt d'altres, i fa així que no s'aprofiti tot el potencial de cada persona.	Molt alta	Formació d'equips de treball per a tasques puntuals amb la finalitat de descarregar les àrees de treball que estiguin més saturades.	01.01.03	La cap del Servei
2. La cap del Servei exerceix un liderat de forma marcada i en ocasions aïllada d'una part del col·lectiu del Servei.	Alta	Dotació de càrrecs intermedis per a la formació d'un equip d'ajut a la cap del Servei.	—	Gerent
3. Centralisme en una sola persona amb acumulació de responsabilitats i decisions.	Alta	Crear un equip de suport a la cap del Servei que actuarà con un grup de millora funcional i com a «termòmetre» del que ha ocorregut al Servei, amb el fi d'aconseguir una major cohesió i implicació de tots els membres.	31.12.02	La cap del Servei
4. Limitació de les competències de la cap del Servei. No té capacitat decisòria en alguns temes, com per exemple en la gestió del seu personal.	Alta	Ampliació de la seva competència en matèria de personal.	—	Vicerector de Planificació Económicoadministrativa / Gerent

## 6. ACCIONS QUE JA S'HAN DUT A TERME

1. Convocatòria del concurs per a l'ocupació d'una plaça de nivell 24, grup B, com també possibilitat de poder comptar com a mínim amb una plaça més d'administratiu, grup C, de nivell 22.
2. Establiment del procés per al seguiment de la situació de les sol·licituds d'obres menors, remodelació d'espais, serveis d'Infraestructura i subministraments diversos, a través de la xarxa Intranet de la Universitat.


(veure a la pàgina següent)

## Esquema del procés de tramitació de la sol·licitud SCPI 002




<sup>1</sup> Si el cost del servei que se sol·licita ho requereix, el Gerent serà qui ho autoritzi.


### 3. Reforma de la presentació del SCPI a la pàgina web de la Universitat



Universitat de les Illes Balears

## Servei de Contractació, Patrimoni i Infraestructura

Adreça i telèfons
Organigrama/Personal
Sol·licitud SCPI 002* (obres i instal·lacions)
Sol·licitud d'equipament
Sol·licitud de trasllat de material
Telèfons: altes, canvis o trasllats, avaries
Control de despesa de telèfon
En quina situació es troba la vostra sol·licitud SCPI 002*
Quadre del procediment de la gestió de les sol·licituds SCPI 002*
Calendari de concursos (contractes administratius)
Impres d'inventari de béns mobles
Informació de béns inventariats anteriorment
Per canviar de lloc béns inventariats
Per donar de baixa béns inventariats
Petició de material fungible
Suggeriments 
Per tornar al mapa del web



Situat a Son Lledó, el Servei de Contractació, Patrimoni i Infraestructura està adscrit a la Gerència de la Universitat. Té com a principals funcions la gestió de la contractació administrativa, el control patrimonial de béns mobles i immobles de la Universitat i tot allò que estigui relacionat amb la infraestructura, tant d'espais físics (obres i instal·lacions) com de subministraments (mobiliari, material informàtic, maquinària d'oficina, etc.) i serveis en general (neteja, seguretat, manteniment, etc.).

Les principals àrees d'aquest servei són: contractació, gestió econòmica, patrimoni, infraestructura i unitat tècnica.

La cap del Servei és la senyora M. Pilar Maldonado Sanguesa, ext.: 30 96.

\* SCPI 002: Sol·licitud d'obres menors, remodelació d'espais, servei d'infraestructura. L'administratiu és: 3096.

#### 4. Pla estratègic

El Consell Executiu, en sessió de 13 de desembre de 2001, va debatre el document del Pla estratègic, elaborat per la Comissió del Pla Estratègic.

El Consell Executiu va decidir donar-lo a conèixer a tota la comunitat universitària mitjançant l'exposició a la pàgina web de la UIB i obrir un període de recollida d'esmenes i de debat fins al 15 de març de 2002.

El passat 11 de juny el Rector va fer arribar el nou document del Pla estratègic a través de la pàgina web de la Universitat. Aquest inclou les aportacions i els suggeriments fets per la comunitat universitària. En aquests moments, per tant, el document està preparat per ser presentat i aprovat, si escau, per la Junta de Govern en sessió extraordinària i posteriorment serà ratificat pel Claustre.

#### 5. Il·luminació

En data 5 d'abril de 2002 la Unitat Tècnica de la Universitat va valorar econòmicament el projecte d'ampliació de la il·luminació del segon pis de Son Lledó (1a. fase): la Comissió d'Inversions va acordar d'emprendre parcialment aquest projecte. En l'actualitat el nou projecte modificat està pendent de la valoració de les empreses instal·ladores del sector.

## 7. CONCLUSIÓ: MILLORES CLAU I COMISSIÓ DE SEGUIMENT

APARTATS	MILLORES CLAU	TERMINI	RESPONSABLE
<b>POLÍTICA ESTRATÈGIA</b> <b>I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar un Pla estratègic que afecti tota la institució, del qual és responsable l'equip rectoral (Comitè Extern d'Avaluació)</li> </ul>	—	Consell Executiu
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromís que la política i l'estratègia de l'àrea siguin conegudes per tot el personal, clients i usuaris (Comitè Extern d'Avaluació).</li> </ul>	31.12.02	La Cap del Servei
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intentar que el Consell Executiu aprovi a final d'any les accions previstes per a l'any següent: concursos, obres, instal·lacions, inversions...</li> </ul>	31.12.02	Gerent / Consell Executiu
<b>PERSONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formació d'equips de treball per a tasques puntuals amb la finalitat de descarregar les àrees de treball que estiguin més saturades.</li> </ul>	01.01.03	La Cap del Servei
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudi de les necessitats reals de cada àrea de treball, redistribució de càrregues de treball i de personal, si escau.</li> </ul>	01.01.03	La Cap del Servei
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Càrrec intermedi a l'àrea de patrimoni i consolidar l'organigrama del Servei.</li> </ul>		Gerent
APARTATS	MILLORES CLAU	TERMINI	RESPONSABLE

<b>ALIANCES I RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millorar la il·luminació a l'espai físic del Servei (Comitè Extern d'Avaluació).</li> </ul>	31.12.02	Comissió Econòmica
<b>LIDERATGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un equip de suport a la cap del Servei que actuarà com a grup de millora funcional i com «termòmetre» del que ha ocorregut al Servei, amb el fi d'aconseguir una major cohesió i implicació de tots els membres.</li> </ul>	31.12.02	La Cap del Servei

### **La Comissió de seguiment**

La Comissió de Seguiment estarà formada per un representant de cada una de les àrees del Servei. La Comissió es reunirà cada sis mesos per seguir el grau d'execució de les propostes de millora plantejades. Els membres d'aquesta comissió seran nomenats per la cap del Servei.