

BASES PARA EL REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PAS DE LA UCA

Abril de 2013.

BASES PARA EL REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PAS DE LA UCA

Índice

1.- Preliminar	2
2.- Cambio organizativo y cambio cultural	3
3.- Ejes Estratégicos	5
4.- Nueva Organización de la Gestión	8
5.- Metodología de trabajo	13
6.- A manera de conclusión provisional	13

1.- Preliminar

Xavier Sala i Martí, catedrático de la Universidad de Stanford, escribía en 2007, “*el mundo de 2006 ha desaparecido, lo que vendrá, será mejor o peor pero con toda seguridad, será distinto a lo conocido*”. Tras la crisis iniciada en 2008, casi nadie duda que las Administraciones Públicas en España serán radicalmente diferentes a cómo son y cómo funcionan hoy. El Sistema Universitario Español forma parte de las instituciones públicas que serán radicalmente diferentes cuando todo esto sea un solo recuerdo.

A ello hay que unir que la aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) tiene lugar en un momento en el que se produce la consolidación de la implantación de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Hoy en día la comunicación se produce de terminal de ordenador a terminal de ordenador y al instante, por lo que las posibilidades de una concentración de funciones son tecnológicamente posibles. Contiene, además, numerosos instrumentos de modernización y racionalización, como son la implantación de una carrera horizontal junto a la carrera vertical, la generalización de la implantación de métodos de evaluación del desempeño, la aplicación de los elementos complementarios del sistema retributivo, la posibilidad de establecer una planificación de recursos humanos, etc. para que la Universidad de Cádiz establezca fines y objetivos para desarrollar a fondo el potencial de sus empleados.

Por tanto, no sólo es posible implantar el EBEP en tiempo de crisis, sino que su implantación es una necesidad inaplazable ya que, la esencia de la racionalización contenida en el EBEP consiste en articular una mejor gestión de la política de recursos humanos en términos de una mayor eficacia y eficiencia.

La percepción de la necesidad de cambio de las estructuras administrativas es (casi) unánime; sin embargo, lo que se percibe (por algunos) es que se trata de un **cambio reactivo** provocado por el catalizador de la crisis y que lamentablemente se inicia sin que nadie tenga un diseño definido y, lo que parece peor, sin una hoja de ruta sobre el modelo conceptual que se va a desarrollar. La Universidad de Cádiz, en cuanto que institución pública, no escapa a esta situación.

Se trata, además, de un lugar común referirse a la estructura organizativa de la UCA como burocrática, poco flexible, que no facilita la movilidad y con métodos de trabajo que no han sabido adaptarse a las circunstancias del momento, a las demandas que la Sociedad requiere o a los retos de situarnos en el Siglo XXI, donde parece que todavía no hemos llegado como institución.

En este sentido, la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) constituye un mecanismo básico de la organización, ya que la Universidad, al elaborarlas y modificarlas va diseñando su propia estructura interna, lo que necesita en cada momento para el cumplimiento de sus finalidades. No es ni puede ser, por tanto, un documento estático, sino flexible y adaptable a las circunstancias cambiantes.

De acuerdo con todo ello y ante una próxima revisión de la RPT, la UCA estaría en disposición de pilotar el proceso de migración de la actual estructura organizativa hacia **estructuras organizativas con futuro**, mediante un **proceso de transformación** que debe afectar, no solo a la estructura y la organización, sino también a la forma en que se gestionan los procesos y en cómo se prestan los servicios, estableciendo un modelo adecuado y, sobre todo, estableciendo una hoja de ruta motivadora y que facilite el compromiso y la implicación de las personas. Se trata por tanto de plasmar las decisiones organizacionales esenciales en función de los requerimientos y las funciones realizadas por la misma.

Por último, con el presente documento se pretende dar cumplimiento al compromiso electoral reflejado en el programa, de reformar la RPT del Personal de Administración y Servicios (PAS), buscando el máximo consenso posible, de forma que se consiga una mayor flexibilidad y adaptación a las necesidades actuales de la universidad en línea con el ciclo final de adaptación de las titulaciones al Espacio Europeo de Educación Superior y los nuevos retos que se nos están planteando: incrementar los programas de internacionalización de la Universidad e impulso de las actividades de transferencia a la sociedad del conocimiento generado en la Universidad de Cádiz y su traducción en empleo, mediante un mayor acercamiento con las empresas de nuestro entorno.

Al mismo tiempo, pretende dar respuesta a las legítimas aspiraciones de mejora profesional y de promoción. Bien entendido, que, para ello, este **cambio de cultura organizacional** debe plantearse como un objetivo estratégico a medio y largo plazo, que no es compatible, en la tradición sociolaboral de la UCA, con la elaboración, y propuesta de una RPT, destinada a una negociación y puesta en marcha casi inmediatas.

2.- Cambio organizativo y cambio cultural

Desde la Agenda de Lisboa hasta la Estrategia 2020, los documentos y acuerdos relativos a Educación Superior generados en el marco de la Unión Europea diseñan escenarios y abordan compromisos que quieren reflejar el *“papel clave (que las Universidades) tienen en el futuro (nacional y regional)... y en el éxito de la transición a una economía y una sociedad basadas en el conocimiento”*. En estos escenarios, el protagonismo de las Universidades obliga a estas a asumir nuevas funciones docentes e investigadores y fuertes compromisos con el desarrollo socioeconómico del territorio en el que se ubican.

En este sentido, se ponen de moda conceptos como empleabilidad, relación con los empleadores, educación a lo largo de la vida... que deberían haber ascendido al rango de estratégicos, y que, sin embargo, no se han visto materializados en una estructura de soporte adecuada a su importancia en nuestra actual organización. En realidad, **otro cambio reactivo** debido, en este caso, al catalizador del cambio de la normativa comunitaria y nacional, que no se ha llevado a buen puerto, o al menos, al puerto que si están llegando otras Universidades en el panorama nacional y europeo.

En la estructura organizativa del PAS de la UCA, al menos, no se han producido cambios ni se han definido estrategias organizativas que den respuesta a estos nuevos retos de internacionalización, transferencia de conocimiento y relaciones con las empresas del entorno.

Por otro lado, parece obligatorio un cambio cultural de calado en la concepción de lo que representa la RPT. En la tradición de la UCA, la revisión de RPT es un asunto coyuntural que afecta mucho a las revisiones salariales y poco a los cambios (organizativos, estructurales, etc.), por la necesidad de inmediatez en las actuaciones y las expectativas que genera en términos económicos y de aspiraciones profesionales.

En general, las revisiones no se han utilizado para articular nuevos marcos de organización y de trabajo, sino que se ha trabajado extrapolando la situación precedente (promociones vinculadas al mismo puesto de trabajo, puestos promocionados que no cambian funciones, etc.) y en las que se han podido mezclar los fines, los medios y los objetivos.

Así las cosas, en este proceso de **evolución - transformación** hacia una estructura con suficiente capacidad de respuesta y de adaptación continua, se presume necesario un cambio organizativo y cultural que, sobre la base de un **nuevo enfoque de Misión y Visión** permita rediseñar de forma escalonada:

- Los **procesos** (funciones + actividades + tareas), adecuados a los nuevos requerimientos,
- los **puestos** adecuados para realizarlas, a través de una revisión (positiva) de los **puestos tipo** y de los **perfiles profesionales**,
- las **unidades organizativas** más eficientes para desarrollar los procesos, **reduciendo** su número, **concentrando funciones** y descentralizando actividades y tareas,

y organizando nuevos territorios de actuación basados en la **motilidad** (movilidad y motivación de las personas) y la **redarquía** (como forma de organización del trabajo, dotando de flexibilidad a una estructura basada en el trabajo en equipo y la conexión en red), en los que el PAS encuentre un proyecto de futuro y pueda visualizar cual va a ser su carrera profesional, más allá de operaciones coyunturales, y los incentivos que puede esperar a medio y largo plazo, de tal forma que se articule una RPT dinámica sobre la base de una disponibilidad voluntaria, de carácter temporal o definitivo, que dote a la estructura de un carácter dinámico y participativo que redundará, sin duda, en beneficios para las personas y para nuestra institución.

Este enfoque se articulará en diferentes tipologías en función de la temporalidad o la localización y se fundamenta en dos objetivos [implícitos en el proceso de evolución – transformación mencionado]:

- Ofrecer al Personal de Administración y Servicios la oportunidad de modificar, durante un tiempo determinado, la actividad que realiza.
- Aumentar la eficacia de los procesos de administración que se realizan a través de la motivación que representa este proceso dinámico.

Lo que sigue es una **propuesta de cambio organizativo y cultural** soportado por un conjunto de **ejes interconectados** y relacionados entre sí por **relaciones causa-efecto** sobre los resultados que se pretende conseguir: una **plantilla más abierta, flexible, orientada a la transversalidad**, tecnológicamente avanzada y que, con un uso innovador de los componentes salariales y de carrera horizontal, permita orientar la gestión a la prestación de servicios y la consecución de los resultados esperados por los miembros de la comunidad universitaria y por la sociedad en general.

3.- Ejes Estratégicos

Haciendo de la necesidad virtud, el compromiso del Consejo de Dirección de poner en la Mesa una nueva Relación de Puestos de Trabajo puede servir de punto de partida para acometer este cambio organizativo y cultural que nos muevan a **modelos más flexibles de gestión**. Como ha indicado la jurisprudencia, el límite de lo admisible viene constituido por que las relaciones de puestos de trabajo cumplan dos requisitos: uno sustancial, la valoración de las tareas, y otro formal, la plasmación de esas tareas en la RPT (STS de 29 de junio de 2005).

Para ello, desde un punto de vista organizacional, este cambio debería estar basado en los siguientes ejes estratégicos

a) Modernización de la gestión, facilitando la transformación del modelo burocrático que tenemos a un modelo gerencial de la Administración de la UCA con un conjunto de medidas:

- **Orientadas al cambio organizativo**, para lo que resulta clave el desarrollo de un **Plan Operativo de Gestión** que permita vincular acciones verticales y transversales con los objetivos institucionales y los ejes que se pudieran contemplar en un futuro Plan Estratégico. No obstante, vincular ambos no parece una estrategia acertada en estos momentos.

- **Orientadas a la revisión en profundidad de la política de calidad** seguida hasta este momento, en orden a racionalizar el esfuerzo invertido por cada unidad, minimizar el impacto en tiempo y maximizar los resultados que se consiguen, en línea con la propuesta.

- **Orientadas al cambio de los puestos de trabajo:**

- Formando cuadros profesionalizados, tanto en el sentido de mejora permanente de la capacitación de los actuales cuadros, como de preparación de nuevos profesionales para el futuro.

- Definiendo perfiles multifuncionales y multidisciplinares.

- Reforzando la formación en conocimientos básicos para la tramitación, con acciones formativas orientadas a la rotación, a anticipar futuras necesidades detectadas pero no cubiertas, a la organización de equipos de trabajo multifuncionales, etc.

- **Orientadas a desplegar las tecnologías de la información para conseguir procesos más eficientes**, tomando medidas para la **automatización total** de las Unidades, la **integración** de las bases de datos corporativas en la arquitectura tecnológica de Administración Electrónica y la **telematización** de todos los procedimientos posibles. Una reingeniería integral de los procesos que permitiría ajustar las necesidades de plantilla de cada una de las Unidades (nuevas) buscando **la eficiencia de los recursos disponibles**, que se trasladaría en la RPT en forma de **actualizaciones de competencias, conocimientos y capacidades**.

Todo ello debería servir para conformar un **catálogo de servicios prestados**, ajustado a la realidad de las necesidades de los usuarios y planificar la incorporación, en tiempo y forma, de las expectativas de los usuarios, sustituyendo catálogos en los que quedan recogidas más las expectativas y los deseos de las Unidades, que la realidad de los servicios que se prestan.

b) Adaptación al usuario. El servicio que se presta en la actualidad sigue estando adaptado a las funciones y a las actividades. Para adaptarlo a las necesidades y requerimientos de los usuarios se requiere materializar medidas tales como:

- Mayor **acercamiento** de la Administración **a la comunidad universitaria** mediante un reparto de funciones entre el “Centro” (Servicios Centrales) y la “Periferia” (Campus, Centros y Departamentos).

- Flexibilidad organizativa traducida en **capacidad de adaptación** rápida de la plantilla a lugares y necesidades, basadas no en la arbitrariedad de las decisiones (que suele ser la queja habitual), sino en la negociación y en la búsqueda de consenso con los agentes sociales.

- **Presencia efectiva** de todas las actividades de gestión universitaria en los Campus, independientemente del tamaño (v.g. investigación, extensión cultural o deportes, etc.), con la finalidad de que todos los usuarios tengan el **mismo nivel de servicios y prestaciones**, independientemente del Campus en que se encuentren.

c) Seguir impulsando la Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño, como instrumento interno de desarrollo de las personas que trabajan en la UCA y de evaluación de su rendimiento y su contribución al conjunto de la Universidad:

- Avanzando en el despliegue de las **competencias técnicas** en todas las Unidades Administrativas, ajustadas al perfil de los puestos (y viceversa), así como revisando las actuales competencias genéricas y específicas definidas.

- Revisando el actual modelo de evaluación de competencias, tanto en la formulación del algoritmo que sirve de base para determinar el nivel actual competencial,

como la metodología y formularios utilizados en la evaluación, que hagan la misma un procedimiento más ágil, eficiente y ajustado.

- Teniéndose en cuenta la evaluación periódica a efectos de la promoción en la carrera, la provisión y el mantenimiento de los puestos de trabajo y en su caso, para la determinación de una parte de las retribuciones complementarias vinculadas precisamente a la productividad o al rendimiento. Parece razonable que las oportunidades de promoción y, en alguna medida, parte de las retribuciones que corresponden a cada empleado público estén relacionadas con la manera en que realiza sus funciones, en atención a los objetivos de la organización, pues resulta injusto y contrario a la eficiencia que se dispense el mismo trato a todos los empleados, cualquiera que sea su rendimiento y su actitud en el servicio. De ello deriva que la continuidad misma del funcionario en su puesto de trabajo alcanzado por concurso se ha de hacer depender de la evaluación positiva de su desempeño, pues hoy resulta ya socialmente inaceptable que se consoliden con carácter vitalicio derechos y posiciones profesionales por aquellos que, eventualmente, no atiendan satisfactoriamente a sus responsabilidades. Lógicamente, debe cumplirse con las premisas previas de realizar un diseño funcional de los puestos de trabajo con que se cuenta, además de la necesidad de contar con unos instrumentos fiables de ordenación funcional de los puestos de trabajo, precisamente para evitar que el nuevo eje de la función pública pase de las RPT a la evaluación del desempeño, de la ordenación de los puestos de trabajo y de las funciones que han de ser ejecutadas a la actividad que desarrollan las personas en cada momento, desplazando está a aquellas, cuando ambos deberían de constituir un solo eje.

- Aumentando las **medidas de conciliación familiar**, que harían necesaria una revisión “positiva”, ajustada a los restrictivos cambios normativos del último año, que permita avanzar en la **superación de la presencialidad** como único factor de medición del tiempo de trabajo.

El objetivo es avanzar en **medidas de motivación**, que faciliten el compromiso y una mayor implicación de las personas. En este sentido, en la negociación pendiente sobre la distribución de la jornada de trabajo, un ajuste adecuado del “horario presencial obligatorio” a situaciones específicas (v.g. ¿Qué hago con mis niños si yo trabajo y ellos tienen vacaciones escolares?) o desplegar proyectos de **teletrabajo vinculados a resultados**, tanto como parte de las políticas de conciliación familiar, como elemento de computo de tiempo de trabajo. En este punto debemos indicar que, el incremento de los tiempos de trabajo hechos por imperativo legal de forma unilateral y sin consideración a los elementos de concertación e intentando solventar algunos de los grandes reproches (tópicos) sociales sobre los empleados públicos centrados en el sueldo y en producción, no garantizan que la misma conlleve un aumento de esta última, siendo más bien una medida que afecta a los costes, especialmente en lo atinente al personal temporal y de sustitución.

La Universidad tiene que asegurar que sus empleados están motivados y para ello deben ser reforzados valores como el de entrega de servicio público, la comunicación, la solución de problemas, la delegación, el uso de las nuevas tecnologías y la toma de decisiones con autonomía (con la consecuente responsabilidad).

Todo ello, como se refleja en el propio programa electoral, con la pretensión de avanzar en la adopción de medidas necesarias para conseguir un buen clima de trabajo en la universidad.

- Revisión de las **políticas de promoción** (desarrollo, motivación, etc.) y vincularlas a resultados y a salarios.

A pesar de la actual situación económica y financiera en la que nos encontramos, la legislación actual permite una oportunidad para **romper tres tabúes** en la administración de la UCA:

- que todos los puestos son iguales (en términos de complementos y de retribuciones) independientemente de la Unidad en la que se adscriba,
- que dentro del mismo puesto (en la misma unidad) no es posible establecer diferencias retributivas que primen el esfuerzo.
- que las retribuciones de la persona se consolidan por el mero transcurso del tiempo y resultan invariables o variables únicamente en sentido ascendente.

- Revisión de las **políticas de formación** de la Universidad, adaptando el Plan de Formación a las necesidades tanto de la gestión, como de la formación de cuadros intermedios y a la futura política de promociones, sin olvidar la cada vez más necesaria formación y perfeccionamiento en lenguas extranjeras. Para avanzar en la modernización y racionalización de la gestión universitaria es fundamental mejorar la calidad y eficiencia de sus empleados y ello no puede hacerse si no es a través de la formación, considerándose la misma como un componente más de la actividad profesional del mismo.

El objetivo final es dar prioridad a la estabilización, promoción y cualificación del PAS, tal y como se recogía en el programa electoral.

4.- Nueva Organización de la Gestión

En resumen, se trata de articular una nueva organización de la Gestión en la que se perciba el valor añadido que cada unidad y cada persona aporta a la organización en términos de eficacia, eficiencia y resultados.

1.- **Unidades:** reorganización de las Unidades Administrativas existentes actualmente. En el nuevo modelo organizativo existe una mayor orientación del servicio al usuario final y, por ello, la proximidad del servicio a los docentes, investigadores y a alumnos es un aspecto clave.

1.a) **Unidades clave en la misión de la Universidad.** Son unidades estructurales o coyunturales en las que se refleja de forma clara y directa la acción de gobierno y la proyección del programa electoral. Son Unidades estratégicas y deberían tener una estructura organizativa adecuada a su importancia.

- **Primera Misión:** Gestión Académica (lo que se mueve, en definitiva, alrededor del estudiante).

- **Segunda Misión:** Investigación y Transferencia de Conocimiento (lo que se mueve, en definitiva, alrededor de la investigación y su papel socioeconómico).

- **Tercera Misión:** Empleabilidad e Internacionalización. Implicación con el Territorio.

Sin embargo, mientras que la primera y segunda misión de la Universidad conforman y seguirán conformando el núcleo central de la Universidad, se percibe que las variables que conforman la tercera misión serán cambiantes en función de la coyuntura socioeconómica, lo que en términos organizacionales debería traducirse en estructuras mixtas flexibles antes que permanentes (pocos efectivos estructurales) y **perfiles de puestos multifuncionales** de alto nivel combinados con puestos no permanentes en la estructura (para facilitar el recambio en casos en que haya necesidad de cambiar el perfil).

1.b) **Unidades de Soporte:** estas unidades tienen un carácter netamente gerencial y proporcionan los servicios administrativos básicos de la Universidad,

- Personal
- Economía
- Recursos e Infraestructuras
- Servicios a la Comunidad Universitaria

Las opciones organizativas de estas Unidades son múltiples, pero lo que parece claro a priori es que una concentración de las mismas mejoraría la eficiencia global, como ya se ha puesto de manifiesto en la gestión trasversal de los procesos económicos y facilitaría la organización de 1 ó 4 unidades basadas en procesos (no funciones), que se desplegarían de forma trasversal entre:

- **Servicios centrales:** orientados a la planificación, evaluación y control de los procesos de su competencia y a la gestión de Proyectos y procesos transversales.

- **Unidades periféricas** (Campus, Centros y Departamentos) que gestionan la prestación de los servicios a la Comunidad Universitaria y articulan el soporte a los procesos de docencia e investigación, con presencia efectiva de todas las actividades definidas.

1.c) **Unidad de Apoyos a Órganos de Dirección y Gobierno:** Encargada principalmente de la gestión y el asesoramiento técnico a los órganos de gobierno unipersonales y colegiados centrales.

2.- **Funciones.** Se redistribuirán en función del grado de descentralización de los procesos y previa racionalización de las mismas (eliminando funciones obsoletas, en desuso o que no forma parte de la misión de la Universidad, por ejemplo). En esta línea, sería un objetivo esencial la formación de las personas hacia las nuevas necesidades de gestión que la Universidad demanda en el actual marco universitario.

3.- **Plantilla.** De acuerdo a la redistribución de actividades y tareas entre servicios centrales y unidades periféricas, se procederá a un ajuste de las plantillas de cada Unidad para aproximarlas a los servicios que (realmente) se prestan y para concretar demandas del Consejo de Dirección en orden a la flexibilidad:

- En el marco de la negociación y habida cuenta las necesidades de picos de trabajo temporales que todas las unidades pueden manifestar, se estudiará la posibilidad de que estos medios de apoyo constituyeran en la RPT, puestos de trabajo de carácter permanente con perfil multifuncional para hacer posible la flexibilidad organizativa.

- Unidades de apoyo específico a Centros y Departamentos, en el marco de la estructura de Campus para garantizar la continuidad de operaciones relacionadas con los sistemas de calidad de los títulos, soporte a la docencia, a la investigación... incrementando el factor **proximidad**, en el marco de la orientación al usuario. Se trata de superar la dicotomía Administración de Centros *versus* Administración de Campus, como dos realidades distintas, consolidando esta última como una unidad que presta apoyo integral a los Centros y Departamentos y no sólo conformada por dos procesos (académico y económico).

En definitiva, el objetivo es “liberar” tiempo/personas equivalentes, inicialmente, al menos, del 25% de tareas de mera tramitación, que representan escaso valor añadido para disponer de una base necesaria de **plantilla flexible**, que debería evolucionar en el recorrido futuro de la nueva organización hasta el 50%.

- Funcionarización. Se tenderá, sobre la base de la legislación vigente, a la funcionarización del PAS laboral, de manera progresiva y voluntaria, para favorecer la existencia de un único régimen jurídico del personal de administración y servicios de la Universidad, que facilite la gestión de sus recursos humanos y garantice la adaptabilidad de los empleados a las situaciones cambiantes, a la vez que favorezca la carrera profesional de los mismos.

La creación de estos puestos llevará aparejada la amortización de un número igual de PAS laboral, que corresponderá estrictamente con los puestos desempeñados por el personal que supere el proceso de funcionarización.

- Reordenación de las escalas generales y especialidades de escala de la Universidad, así como de las categorías del personal laboral. Se hace necesario un análisis que permita abordar la actual situación del PAS funcionario en lo que se refiere a las escalas y especialidades de escala a las que están adscritos, de manera que, sin romper absolutamente con el actual sistema, permita, en aquellos casos que se determinen, la movilidad de los funcionarios entre los distintos puestos de trabajo existentes, más allá de la especialidad de la escala de referencia. Esto permitiría desarrollar la promoción interna horizontal y la carrera vertical de los funcionarios y aprovechar las capacidades y competencias de las personas, limitadas por la actual organización en escalas y especialidades de escala.

- Consolidación. En los términos que lo permita la legislación vigente y en el marco de lo establecido en la Disposición Transitoria Cuarta del Estatuto Básico del Empleado

Público, se tenderá a la consolidación de plazas temporales que se incluyan en los puestos de estructura de la RPT, una vez acordada su estructuración en la oferta de empleo anual.

4.- **Puestos tipo.** Se trata, como se ha apuntado anteriormente, de acometer igualmente un cambio de los puestos y los perfiles necesarios a los requerimientos, acometiendo las siguientes actuaciones que habría que definir:

- reducción (por mejora) de los actuales puestos tipo, eliminando variantes innecesarias y ampliando los puestos con perfiles multifuncionales,

- superación de los límites que suponen las *especialidades* para facilitar la movilidad de todas las personas interesadas,

- adaptación de perfiles y puestos.

Asimismo se hace preciso distinguir entre los puestos tipo dedicados a funciones directivas y aquellos puestos tipo que, además de labores técnicas, deben realizar funciones de jefatura intermedia, reduciendo el número de las primeras e incrementando las segundas en aquellos colectivos donde sea necesario. En este sentido, actualmente existen una serie de Unidades en la Universidad que no tienen un claro Jefe administrativo y que, reorganizando la estructura y funcionamiento, podrían tenerlo (v.g. Gestores de Departamento y personal técnico de laboratorio).

En este sentido, si nos detenemos en la aparición de los directivos públicos como figura que pretendía generalizarse en el conjunto de las Administraciones Públicas, podemos comprobar los escasos pasos dados en este sentido. Se trata, en cambio, de una decisión fundamental de racionalización para lograr la clarificación de una vez por toda del nivel de profesionalidad en la dirección de las Administraciones Públicas en general y de la Universidad en particular, buscando el desarrollo del concepto de profesionalización de la gestión.

5.- **Unidades Administrativas.** Basado en este marco de reorganización de las unidades, se proponen con carácter inicial, las siguientes:

1. Administraciones de Campus, incluyendo el apoyo a Centros y Departamentos.
 - 1.1. Administración Campus Bahía de Algeciras.
 - 1.2. Administración Campus Cádiz.
 - 1.3. Administración Campus de Jerez.
 - 1.4. Administración Campus de Puerto Real.

Las funciones de los Campus y el grado de descentralización deben ser objeto de un análisis detallado en función de la estructura organizativa definitiva. Los Campus son el espacio organizativo de socialización de los servicios que el conjunto de la Universidad presta y la organización debería rediseñarse para maximizarlo al máximo.

Todos los servicios universitarios deberían estar representados en la estructura de los Campus.

2. Unidad de Apoyo a Órganos de Gobierno Centrales.

Unidad que tendría encomendada la gestión administrativa relacionada con las competencias atribuidas a los órganos de gobierno colegiados y unipersonales centrales.

3. Unidad de Servicios a la Comunidad Universitaria.

Unidad que tendría encomendada la gestión administrativa relacionada con la prestación de servicios a la comunidad universitaria: servicios bibliotecarios, publicaciones, política de deportes, directrices de salud y atención psicopedagógica y todos los relacionados con la información general a la comunidad universitaria y en particular, con los servicios de atención al alumnado.

4. Unidad de Gestión Académica.

Unidad que tendría encomendada la gestión administrativa relacionada con la ejecución de los procedimientos de gestión académica, en el que se incluirían los procedimientos de ordenación académica e innovación docente, preinscripción, acceso, matrícula y en general, todos los procedimientos relacionados con la gestión de los títulos oficiales de la Universidad, incluyendo el diseño, la evaluación, seguimiento y acreditación de los títulos.

5. Unidad de Investigación y Relaciones con la Empresa.

Unidad que tendría encomendada la gestión administrativa relacionada con la gestión integral de la Investigación conectada con la transferencia activa.

La gestión integral se refiere no solo a la gestión de Proyectos (desde la búsqueda y difusión de convocatorias a la justificación de los proyectos conseguidos) sino al análisis cualificado de la posición de la investigación de la UCA en el entorno andaluz, nacional e internacional.

Transferencia activa, conectando los resultados de la investigación con el tejido productivo provincial tanto dando soporte y asistencia a los investigadores como organizando puentes de comunicación.

También incluiría el apoyo a la gestión de las prácticas de alumnos en empresa (tanto curriculares como extracurriculares), la formación, información y asesoramiento a los estudiantes en la búsqueda activa de empleo y el asesoramiento y difusión de empresas ofertantes.

6. Unidad de Extensión Universitaria.

Unidad que tendría encomendada la gestión administrativa relacionada con la puesta en marcha del Programa plurianual de actividades culturales (incluida la extensión cultural relacionada con los servicios del Aula de Mayores), Plan Director del CSLM y la gestión del plan propio de Internacionalización.

7. Unidad de Recursos Humanos y Administrativa.

Unidad que tendría encomendada la gestión administrativa relacionada con la ejecución de las Directrices Generales en Recursos Humanos y Política de Personal de la Universidad así como la Planificación y seguimiento de los planes de Prevención y Salud Laboral.

8. Unidad de Recursos e Infraestructuras.

Unidad que tendría encomendada la gestión administrativa relacionada con los asuntos de carácter económico, infraestructuras y administrativo general, que no se consideran objeto exclusivo de alguna unidad específica de las mencionadas anteriormente.

No obstante, la revisión de las funciones y los puestos puede llevar a un incremento o disminución del número de unidades propuestas, y sin obviar el necesario desarrollo del concepto de área funcional y área relacional contenido en el artículo 33 del Reglamento de Gobierno y Administración de la Universidad de Cádiz.

5.- Metodología de trabajo

Para llevar adelante un Proyecto de cambio de estas características hay que articular metodologías de acción diferentes a las que se han venido utilizando hasta ahora:

5.1. Participación directa del PAS en el análisis y realización de las propuestas de revisión de la estructura organizativa. En este sentido, se trabajará por un equipo asesor del Equipo de Dirección o de las personas designadas por éste, convencidos de la necesidad del cambio y de la oportunidad que representa, compuesto por tres personas del propio Consejo de Dirección y tres personas designadas por el Gerente.

5.2. La implicación de los agentes sociales al planteamiento de que el despliegue total de un proceso de estas características es de largo recorrido y se necesitan varios años para llegar a la foto final, que debería estar planificada desde el principio en despliegues anuales. Con esto se podría tener una RPT que responda a una organización de futuro, donde las personas vean su carrera profesional y sus opciones de desarrollo personal, donde haya previsiones de puestos, de incrementos (o no) y que, a diferencia de lo que sucede actualmente, los calendarios de concursos, de plazas, de oposiciones, etc., sean conocidos a primeros de años. Desde este punto de vista, la propuesta se encamina a tener un pack negociador de amplio espectro configurado como Política de Desarrollo Personal y Profesional para el PAS de la UCA.

6.- A manera de conclusión provisional

Frente a una política de mero recortes de gasto por amputaciones de recursos humanos o de efectivos, es posible hacer políticas que primen el gasto eficaz y eficiente, integrando en ello los adecuados procedimientos que verdaderamente introduzcan los elementos de innovación y de incremento de la productividad.

Aunque la situación actual no parece permitirlo, no estaría de más prever incentivos, emocionales y económicos, que ayuden a las personas a recuperar la confianza en la institución. Decía Maurice Schumann que lo peor que le puede suceder a un pueblo es que pierda su capacidad de soñar. Creemos que las personas en puestos de responsabilidad

tenemos el deber de poner los valores necesarios para que el PAS de la UCA vuelva a recuperar esta capacidad.