
LÍNIES BÀSIQUES PER A L'ELABORACIÓ D'UNA PROPOSTA PER AL SEGON PROGRAMA DE MILLORA DE LA PRODUCTIVITAT DELS SERVEIS EN LA UNIVERSITAT JAUME I (2005-2008)

0. Elements que ha de preveure la proposta

1. Objectius
2. Mesurament de la productivitat i de la millora de la qualitat
3. Components que configuren l'import total del complement de productivitat del Personal de Administració i Serveis
4. Horitzó temporal de desenvolupament del programa
5. Negociació i tramitació
6. Càlcul de l'import del complement de productivitat previst per a cada any
7. Annex

1. Objectius

L'establiment a la Universitat Jaume I (UJI) en 2001 d'un complement de productivitat del PAS s'emmarcava, i segueix emmarcant-se, en el desplegament del pla estratègic de la universitat aprovat per la Junta de Govern el 29 de febrer de 2000 i tenia per objecte reconèixer, recompensar i estimular els esforços que el personal de la plantilla del PAS estava portant a terme d'una manera continuada per millorar el funcionament de la universitat, augmentar la producció de béns i/o serveis en relació amb els recursos emprats i augmentar, així mateix, la satisfacció dels clients interns i/o externs, usuaris d'aquests béns o serveis. Aquests propòsits formen part del context del compromís de

millora contínua de la qualitat que caracteritza a l'UJI, compromís que al dia d'avui, no sols es manté completament vigent, sinó que constitueix un dels pilars més importants de la cultura organitzativa de la universitat.

2. Mesurament de la productivitat i de la millora de la qualitat

El mesurament de la productivitat exigeix el mesurament, tant de la producció com dels recursos emprats per a la seua obtenció. No obstant, al entrar als detalls, la realitat demostra que el mesurament del progrés en la millora de la qualitat, en un camí cap a l'excel·lència, té en compte l'avaluació de magnituds bastant complexes. Entre aquestes magnituds s'hi inclouen elements intangibles, tals com els propis de formar part d'una direcció professional avançada que intenta millorar, no sols la mera producció de béns i serveis, sinó també, i essencialment, la satisfacció de les necessitats dels diversos col·lectius que es relacionen amb la Universitat o formen part d'aquesta: estudiants, empreses, personal, clients en general (interns i externs), proveïdors, altres administracions públiques, etc.

Degut a la complexitat que suposava el mesurament dels béns i serveis produïts mitjançant la col·laboració del PAS de la Universitat i l'heterogeneïtat d'aquells, es va fer necessari establir una sèrie d'aproximacions successives que permeteren reduir la magnitud del problema del seu còmput global i dividir-lo en un nombre, si més no, reduït de propòsits parcials més fàcilment abordables, la solució progressiva dels quals devia facilitar la consecució gradual del propòsit global del mesurament de la productivitat i de la millora de la qualitat.

Per tot això, a 2001, es va subdividir el projecte en diverses etapes que, per si mateixes, havien d'actuar com a metes volants successives que constituïen parts de l'objectiu global.

Avaluació de l'experiència.

Actualment, després d'aquests anys d'experiència i de treball conjunt, podem considerar amb tota la satisfacció que s'han complit els propòsits pactats i, sobre tot, el que és més valuós, s'ha dut a cap entre tots un canvi cultural important.

De les onze fases previstes en el projecte de 2001, s'han desenvolupat satisfactòriament al llarg del període, nou d'elles, i les altres dues han sigut reformulades i substituïdes per la mateixa direcció de la universitat, degut a que per motius tècnics ha decidit dur a cap l'autoavaluació de la qualitat de la universitat en la seua globalitat en lloc de fer-ho aïlladament per a cada unitat estructural; tot això, amb independència de que determinats serveis (i/o titulacions) siguen certificats per la norma ISO 9001:2000, que transcendeix a l'àmbit d'aquest programa de productivitat del PAS.

No obstant, si ja és difícil aconseguir el nivell de professionalització en que és duta a cap la gestió ordinària de l'UJI degut a l'esforç de totes les unitats participants, més difícil és encara mantenir el sistema de gestió funcionant al nivell adquirit, i perfeccionar-lo, per que això requereix seguir fent igual o més esforços de manera continuada, tot i donat que aquests sistemes tendeixen de natural a degradar-se.

Per aquest motiu, es fa la següent proposta que té per objecte mantenir el sistema de gestió en els nivells aconseguits, perfeccionar-lo i seguir evolucionant en un procés de millora continua.

Proposta

A la vista de l'avaluació positiva de l'experiència compartida durant aquests anys, es proposa mantenir el projecte de millora continua de la productivitat dels serveis encetats en 2001, però actualitzant i reformulant els ítems de la següent manera:

- **2.1.** Manteniment de l'objectivació del compliment de les obligacions formals (control de presència/horari flexible).
- **2.2.** Manteniment i perfeccionament en cada servei de la metodologia de direcció denominada "model de direcció del servei", que es basa en la concepció d'un maletí virtual que conté els documents recapitulatius necessaris per a

facilitar que el responsable del servei pugui dur a cap l'autocontrol de la gestió de la seua unitat en el mateix format per a tots els serveis.

- **2.3.** Manteniment i perfeccionament continuat en cada servei d'unitats específiques de mesura de la producció dels béns i serveis que s'hi proporcionen, i/o disseny dels indicadors de seguiment més rellevant, així com dels procediments per a la recollida de la informació pertinent i posada en operació d'aquests.
- **2.4.** Manteniment i perfeccionament en cada servei del sistema establert de mesurament de la satisfacció dels seus respectius clients.
- **2.5.** Manteniment i perfeccionament de la cultura establerta de participar en cercles de qualitat de caràcter voluntari i, formar part de grups de millora interdepartamentals que estimulen i canalitzen les propostes de millora que sorgeixen des del personal que treballa en els diferents processos.
- **2.6.** Adquisició dels complements de formació específica que s'establisquen.
- **2.7.** Contribució del PAS a la millora de la producció i de la productivitat (producció/recursos emprats) mitjançant l'implementació de les iniciatives de millora que sorgisquen dels membres dels cercles de qualitat, dels grups de millora interdepartamentals o, si escau, directament del personal que participa en els processos productius de béns i serveis o que està afectat com a usuari d'aquests, i que siguen aprovades per la direcció de la universitat.
- **2.8.** Contribució del PAS des dels serveis a la millora de la satisfacció dels clients.

Tal com ve realitzant-se en els últims anys, els objectius, indicadors i metes de cada unitat en què se desplega el Pla Estratègic s'acordaran al principi de cada any entre els responsables de la unitat i la gerència, i al final del mateix es mesurarà i avaluarà el seu grau de consecució.

D'aquesta manera i duent a cap tots aquests processos, es fica de manifest l'especial rendiment, l'activitat extraordinària i la capacitat d'iniciativa que el PAS de l'UJI desenvolupa per a millorar contínuament el seu treball.

3. Components que configuren l'import total del complement de productivitat del personal d'administració i serveis

L'import total anual dedicat a aquest propòsit ha d'estar relacionat amb el resultat de l'aplicació del Pla Plurianual de Finançament del Sistema Universitari Valencià que proporciona per a cada any els imports del concepte "subvenció" i del concepte "cost autoritzat", magnituds que determinen els límits de la capacitat pressupostària de la Universitat en matèria retributiva establerts per la LOU.

L'import total del complement de productivitat que, per la seua pròpia naturalesa no pot ser consolidable, s'estableix en base a dos components.

El primer d'ells, denominat component de l'unitat, és atribuït al servei o unitat atribuïda; és de caràcter col·lectiu i diferent per a cada servei. S'obté per la contribució de la unitat en la que cada membre del PAS presta els seus serveis a la millora de la universitat, reflexada en el seu quadre de comandament local alineat amb el quadre de comandament integral de la universitat.

El segon component és de caràcter individual i es basa en el reconeixement d'esforços concrets de prestació de serveis amb la flexibilitat que precisen determinats col·lectius de clients.

3.a.- Component de la unitat

L'import que per aquest concepte corresponga assignar a cada servei, o altres tipus d'unitats que pogueren establir-se a l'efecte d'aquest propòsit, s'ha de determinar d'acord amb el seu grau de contribució als objectius generals descrits anteriorment. Es parteix de la base de que, més que els comportaments individuals aïllats, es persegueix fomentar el treball en equip i els valors de la integració i la cooperació en la consecució d'objectius de cada unitat, del conjunt dels quals és responsable la Universitat davant de la societat.

Els criteris de distribució d'aquest component del complement entre el personal dins de cadascun dels serveis o unitats establertes a aquests efectes es detallen més endavant.

3.b.-Component individual

El component individual de la productivitat es legitima per aquells membres del PAS que voluntàriament estiguen disposats a comprometer-se a prestar serveis en determinades vesprades a proposta de la direcció del servei al objecte de que els diferents serveis puguin garantir als seus respectius clients, externs o interns, que disposaran d'una mínima atenció al públic en horari de vesprada.

4. Horitzó temporal de desenvolupament del programa

Tenint en compte la complexitat de la proposta i la necessitat de consolidar i mantindre viva la cultura de la millora continua de la qualitat dels serveis com unitats estructurals i del mesurament de la producció de bens i serveis que aquestes unitats proporcionen a la comunitat universitària i a la societat, es proposa, per al període 2005-2008 ambdós inclusive, mantenir en funcionament els compromisos descrits en el punt 2 contribuint a la seua evolució positiva en un propòsit de millora paulatina dels sistemes de direcció de la universitat.

Així mateix es proposa en paral·lel el manteniment del complement de productivitat per als anys del període, en la mesura que es continuen portant a terme satisfactòriament compromisos establerts.

5. Negociació i tramitació

La complexitat del projecte i la falta de precedents a causa de la seua naturalesa i caràcter innovador en l'àmbit de les administracions públiques, per un costat, i la importància dels beneficis que suposa la seua aplicació per a la mateixa Universitat, per al conjunt dels seus empleats i per als ciutadans que utilitzen els serveis universitaris, per un altre, exigeixen a tots els agents implicats en el programa un cert grau de tolerància davant de les imperfeccions que, amb tota seguretat, es produiran en la

materialització quotidiana del projecte. Per tot això, és imprescindible que, al igual que es va fer al llançament del Programa de Productivitat del PAS en 2001, el desenvolupament del projecte es mantinga subjecte al compromís que al seu dia es va acordar de “lleialtat institucional” entre l'administració i els òrgans col·legiats de representació sindical de la Universitat en l'àmbit de la Mesa Negociadora, en el si de la qual s'ha de negociar la proposta abans de ser elevada als òrgans de govern de la Universitat, perquè l'aproven.

Les línies que es fixen en aquest document o altres que es puguin acordar seran objecte de millora progressiva a través de les aportacions que es facen en l'àmbit de la Mesa Negociadora pels diversos col·lectius i òrgans de la Universitat que la componen.

6.- Càlcul de l'import del complement de productivitat previst per a cada any

L'import total del complement de productivitat del PAS (incloent-hi la Seguretat Social) de cada any, i sempre dins de les limitacions pressupostàries legals que es deriven de l'aplicació del Pla Plurianual de Finançament, serà la suma dels imports dels dos components establerts:

6.1.- Component col·lectiu de la unitat

Tenint en compte les imperfeccions dels instruments de mesura de la producció de bens i serveis específics de cada unitat, la heterogeneïtat de les seues descripcions i els diferents criteris d'avaluació, per a establir el grau de consecució dels objectius acordats en cada any es farà una normalització automàtica del valor de la mitjana dels indicadors de cada servei, que els proporcionalitzarà entre 92% i 97%.

(Al personal d'aquelles unitats a les que no corresponga establir un quadre de comandament local propi per tractar-se d'unitats que presten suport a les demés unitats, sel'hi assignarà el grau d'acompliment dels objectius mitjà dels serveis de la universitat que sí que el tenen atribuït.)

6.2.- Component individual

El component individual de la productivitat el devengarà un treballador/a en funció del nombre de vesprades fixes que, dins de la seua jornada laboral i sense modificar el seu còmput total, es comprometrà voluntàriament a prestar, i preste realment, de forma que permeta al responsable de la seua unitat comprometre i anunciar oficialment que els clients del servei, tant interns com externs, disposaran d'una mínima atenció al públic, en els punts físics que es determine en l'anunci, durant les vesprades dels dies de la setmana i en l'horari que s'hi especifique (amb caràcter general 2,5 hores seguides entre les 16 h i les 20 h).

Cada any, la universitat determinarà l'import de la borsa que destina en el seu pressupost per aquesta finalitat, així com la relació dels tipus de llocs en les unitats en les que es requereix la prestació d'un mínim servei d'atenció al públic un nombre determinat de vesprades a la setmana.

L'import del component la productivitat individual per a cada persona es calcularà d'acord amb el següent criteri:

7.- Annex

Atribució individual del component de la unitat

En base a la mesura de l'estat dels indicadors de cada unitat a 30 de novembre, la distribució d'aquest component de la productivitat s'efectuarà entre els membres de la Plantilla del PAS que es troben en alta a la Universitat l'1 de desembre, exclòs el personal contractat a càrrec de projectes d'investigació, atès que el seu finançament va a càrrec d'aquests projectes. Provisionalment, pel que fa a la distribució individual de l'import del component del complement de productivitat calculat per a cada unitat de la forma anteriorment expressada, el 50% de la quantitat que corresponga a cada servei o unitat assimilada es distribuirà entre els seus membres proporcional al sou base de la

persona perceptora i, el 50% que resta, igual per a totes les persones que presten els serveis a la unitat.

Atribució del component individual

L'import corresponent al component individual de la productivitat del PAS es meritara mensualment d'acord als criteris establerts al punt 6.2.