

## PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA

**Nombre de la Organización:**

Universitat Rovira i Virgili

**Título de la buena práctica galardonada:**

Pacto de dedicación del personal académico

**Responsable:**

Francesc Xavier Grau Vidal



**Dirección:**

C/ Escorxador s/n

43002 Tarragona

Teléfono: 977 55 80 05

Fax: 977 55 81 97

E-mail: grector@urv.cat

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

### MEMORIA-RESÚMEN

#### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Universidad Rovira i Virgili (URV) es la Universidad pública de Tarragona, con campus en las ciudades de Tarragona, Reus, Vila-seca y Tortosa. Su calidad docente y de investigación, su apuesta por el desarrollo, la innovación y la formación continua la han convertido en la universidad de referencia en las comarcas meridionales de Cataluña.



La misión de la URV es poner el conocimiento al servicio de la sociedad, generando el máximo valor añadido a las capacidades de las personas a lo largo de su vida, generando conocimiento, y colaborar en su transferencia a la sociedad, impulsando su progreso socioeconómico.

La URV cuenta actualmente con 12 centros y 24 departamentos, en los que cerca de 1.200 profesores e investigadores (818 equivalentes a jornada completa) llevan a cabo una docencia de calidad a 12.000 alumnos de pregrado y a más de 700 estudiantes de postgrado y doctorado, con una amplia oferta formativa que abarca todas las áreas de conocimiento.

Por otro lado, más de 800 investigadores desarrollan su actividad en la URV, colaboran en proyectos de I+D con más de 250 universidades de 40 países y generan una producción

científica de elevada calidad en áreas del conocimiento como biomedicina, química, enología, ingeniería química, antropología y prehistoria, entre otras.

La institución dispone de una plantilla de 459 miembros del personal de administración y servicios que gestionan los recursos humanos, materiales y económicos de la institución distribuidos en 22 servicios y unidades administrativas.

## DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA



La URV ha apostado desde sus inicios por la calidad y mejora continua como ejes vertebradores de su estrategia y como rasgo distintivo y característica común de todas sus actividades, poniendo en marcha diferentes mecanismos de planificación, seguimiento, mejora y evaluación de sus actividades, sus unidades estructurales y su personal. El Pacto de Dedicación del Personal Académico es ejemplo de instrumento de planificación de las actividades del personal académico y de los departamentos.

El Pacto de Dedicación del Personal Académico (PdD) es un instrumento novedoso de gestión de los recursos humanos de la Universidad Rovira i Virgili (URV). Dado que el personal es el principal activo de la URV, el PdD constituye una pieza fundamental en la mejora de la calidad de la institución.

El PdD está centrado en la mejora del proceso de planificación y gestión de las actividades del Personal Docente e Investigador (PDI) de la Universidad. El PdD se concreta, formalmente, en un formulario electrónico que el PDI cumplimenta en línea, a través de la intranet de la URV. El formulario recoge, de forma individualizada, las actividades que el PDI realiza en los ámbitos de docencia, investigación, transferencia de tecnología, formación continua y gestión.

La idea del PdD nace de la necesidad de encontrar una forma de dirigir los esfuerzos de toda la comunidad universitaria hacia la consecución de unos objetivos acordes con la misión de la institución, y aceptados por todos los implicados: profesores, departamentos, facultades, escuelas y universidad.

Con la implantación del PdD, la URV pretende enfatizar el carácter colectivo de las tareas que tiene encomendadas un departamento. La flexibilidad en la distribución de estas tareas es la clave para alcanzar los objetivos individuales y colectivos. Además, la universidad del futuro necesita que coexistan diferentes perfiles de profesores como medio para asegurar que cada uno de ellos puede aportar lo mejor de sí mismo al proyecto colectivo del departamento y al de la universidad. En este sentido, es necesario contemplar que la dedicación a las diferentes actividades universitarias puede ser diferente para diferentes profesores, o para un mismo profesor en diferentes momentos de su carrera.

Las motivaciones del PdD son diversas. Entre ellas, el proceso de armonización europea que se está llevando a cabo en la formación universitaria, que implica un cambio total del modelo docente y del rol que desempeña el PDI en él. Por otro lado, el marco legal que concierne al PDI ha quedado desfasado en este nuevo entorno, y no contempla todas las nuevas facetas de la actividad del profesorado universitario. De este modo, la puesta en marcha del PdD responde a la voluntad de la universidad de conseguir, de una parte, disponer de un

mecanismo de identificación, puesta en común, flexibilización, reconocimiento, ejecución y evaluación de todas las actividades del PDI, y de otra, alinear los distintos intereses, objetivos y aptitudes personales del profesor con los intereses colectivos del departamento y con los de la institución, consiguiendo un total compromiso de todas las partes implicadas.

El planteamiento del PdD en la URV surge en el año 1998 a raíz de una experiencia realizada por la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Química (ETSEQ) y de sus dos departamentos - el de Ingeniería Mecánica (DEM) y el de Ingeniería Química (DEQ) - en el marco de su proceso de planificación estratégica tomando como referentes externos modelos de gestión de recursos humanos en universidades de Estados Unidos (Oregon State University y East Tennessee University). Los resultados de esta primera experiencia animaron a la institución a hacer extensivo el PdD a todos los departamentos. Se inició así un proceso de reflexión en el que resultaron fundamentales los canales de comunicación interna y de participación, para conseguir diseñar un instrumento transparente y práctico que garantizase el éxito en su implantación. El trabajo conjunto del equipo de dirección de la universidad, los directores de departamento, los decanos y directores de cada centro universitario y el conjunto de profesorado, culminó con el consenso de un modelo de PdD que fue aprobado en Consejo de Gobierno en junio de 2001 y posteriormente quedó institucionalizado como parte de los procesos ordinarios de gestión de la URV gracias a su inclusión en el nuevo Estatuto de la URV (2003).

Durante el curso 2003-2004 se realizó una prueba piloto en toda la organización con elevada participación e implicación del profesorado (75% de los departamentos). Los resultados permitieron realizar un exhaustivo proceso de revisión del funcionamiento del pacto, detectar incidencias, mejorar el proceso, precisar el catálogo de actividades y valorar la satisfacción del PDI con el proceso de implementación del PdD. Éste fue un nuevo punto de partida que concluyó con la creación del modelo definitivo y consensuado de PdD, aprobado en Consejo de Gobierno el 15 de Julio de 2004. En la actualidad, en el cuarto ciclo de su aplicación, se encuentra ya en fase de consolidación. A lo largo de todo este proceso de implantación se ha ido informando a toda la comunidad universitaria a través del Claustro Universitario, máximo órgano de representación de la Universidad, y los diferentes canales de información y divulgación interna y externa que la universidad tiene habilitados (boletín electrónico, reuniones informativas, informes, presentaciones específicas, intranet, web, etc.)

La ejecución de cada ciclo de PdD consta de tres etapas diseñadas de acuerdo con el calendario académico para permitir el necesario feed-back y que la experiencia del PdD de un curso se pueda utilizar para mejorar el resultado del siguiente. En la primera etapa, la de previsión, el profesor realiza a mediados de febrero una previsión de sus actividades durante el siguiente curso académico. La etapa de seguimiento empieza en septiembre del mismo año (fecha de inicio del curso académico) y consiste en ir cumpliendo y actualizando la previsión de acuerdo con las actividades realmente llevadas a cabo. En septiembre del siguiente año (finalización del curso académico) se evalúa el cumplimiento y se cierra el PdD del curso correspondiente, y empieza la etapa de seguimiento del siguiente PdD, y así sucesivamente.

Todos los PdD son accesibles para el resto de miembros del departamento, y los resultados de cada ciclo del PdD son públicos, se aprueban en Consejo de Departamento y se informan en Consejo de Gobierno, en coherencia con la política de transparencia y rendición de cuentas de la URV como organismo público. El elevado grado de compromiso e implicación del personal se refleja en la autovaloración del PdD, que da cuenta del cumplimiento personal en relación con el cumplimiento departamental y, en último término, institucional.

El PdD se enmarca en la política institucional de priorización de la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos. Esta premisa se pone de manifiesto en diferentes aspectos del proceso de implantación de este instrumento. Por un lado, la puesta en marcha del PdD ha sido posible gracias a la cooperación entre las diferentes unidades de gestión administrativas y técnicas de la Universidad: el Servicio de Recursos Informáticos y TIC, el Servicio de Recursos Humanos y Organización, el Servicio de Gestión de la Investigación, el Gabinete Técnico de la Gerencia, el Gabinete Técnico del Rectorado y los propios departamentos. Todos estos servicios y unidades han trabajado de forma coordinada y han contribuido al éxito del proyecto.

Por otro lado, el PdD se ha desarrollado procurando el máximo alineamiento y compatibilidad con otro proceso clave en la gestión del personal académico: el proceso de evaluación del profesorado. Ambos procesos comparten gran parte de la información sobre la dedicación del PDI y un objetivo común, facilitar la gestión de sus actividades. El desarrollo y

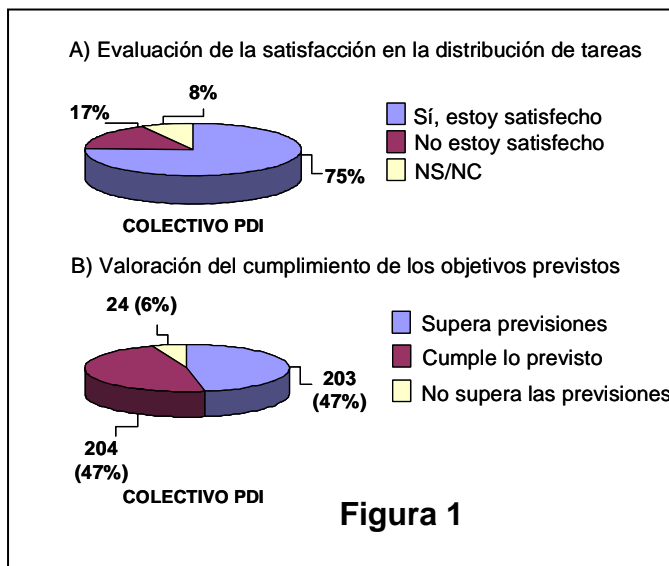
perfeccionamiento del PdD continúa en esta misma línea de acción, y entre los objetivos inmediatos está completar el proceso de alineación con el modelo de evaluación del PDI, integrar la nueva normativa de reconocimiento a los investigadores activos y utilizar el PdD en el proceso de financiación de la investigación y en el proceso de distribución de los recursos entre los departamentos.

### RESULTADOS CONSEGUIDOS

Podemos analizar dos tipos diferentes de resultados en la implantación del PdD: la satisfacción de los agentes y el impacto en la institución, a nivel cualitativo y cuantitativo.

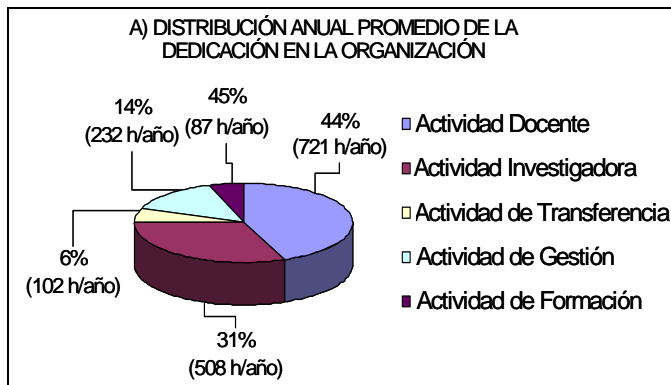
El PdD es una práctica centrada en el usuario (profesor/a) y cuyo impacto es directo en él. Por ello es fundamental establecer mecanismos para evaluar el grado de satisfacción del PDI con el proceso global de distribución de tareas a través del PdD (Figura 1A) y también valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos previstos (Figura 1B), en base a un

proceso de autovaloración realizado por el propio PDI en la etapa de cierre del pacto. Los resultados de los dos primeros ciclos de implantación del PdD muestran unos resultados muy positivos en estos dos aspectos. El 75% del PDI se muestra satisfecho en global con el PdD llevado a cabo y un 94% declara haber cumplido los objetivos previstos.

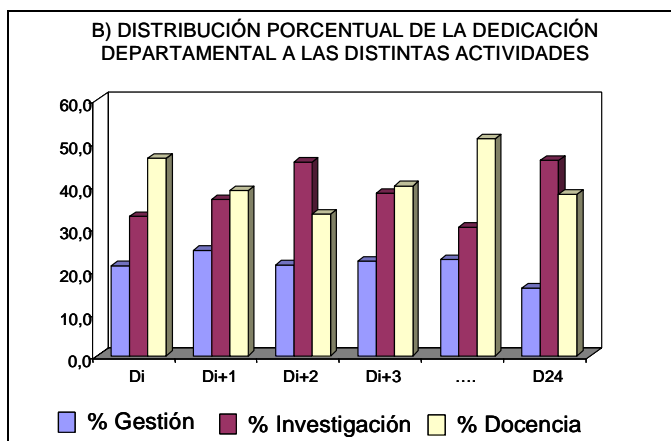


El análisis de los resultados de estas primeras aplicaciones permite concluir que el PdD contribuye a optimizar la gestión del tiempo del profesorado y a mejorar su productividad, al tiempo que le permite participar en el proyecto colectivo de mejora continua del departamento. Si bien es pronto para analizar de forma exhaustiva el impacto de esta práctica en la organización, y plasmar en cifras concretas el nivel de mejora de los procesos, las primeras impresiones son muy positivas. Se ha iniciado un proceso de cambio de la cultura de planificación de la organización que implica también un mayor compromiso con la rendición de cuentas. En la URV se han detectado tendencias similares en cuanto a resultados a las que se han documentado en las universidades tomadas como referente externo (Oregon y Tennessee) A nivel individual, un incremento del número de actividades desarrolladas por el PDI con un elevado grado de cumplimiento. A nivel colectivo, la contribución al éxito de numerosos proyectos estratégicos que la URV ha podido llevar a cabo; gracias a la implantación del PdD el PDI ha tenido la oportunidad de ver reconocida su participación en los planes piloto de adaptación de titulaciones al sistema europeo, el diseño de nuevos programas de postgrado y programas de master interuniversitarios, el desarrollo de los Planes Estratégicos de Docencia y de Investigación y el proyecto de Parques Científicos y Tecnológicos de la URV, por ejemplo.

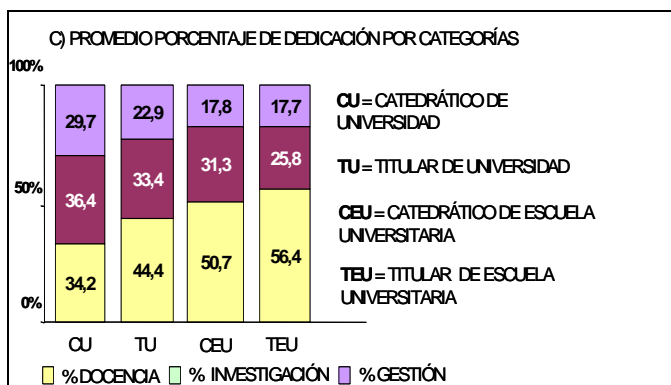
En paralelo, el PdD se ha revelado como una herramienta útil para desarrollar estándares e indicadores de calidad para la evaluación y seguimiento de los distintos ámbitos de actividad del PDI. Algunos ejemplos de este tipo de datos son los porcentajes globales de dedicación a las diferentes actividades de la URV (Figura 2A) o los porcentajes de dedicación por departamentos de PDI (Figura 2B) o por categorías de PDI (Figura 2C). El análisis detallado de éstos y otros indicadores generados en la aplicación del PdD permite evaluar la dedicación y el cumplimiento de objetivos, revisar la planificación, detectar tendencias y establecer políticas para contrarrestar posibles debilidades y/o consolidar los puntos fuertes mediante planes de actuación



También facilita la detección de desequilibrios entre los ámbitos de dedicación y poner en práctica acciones de mejora de forma ágil y eficaz. Así mismo, la información disponible gracias al PdD permite recoger y evaluar la dedicación del PDI a las actividades de gestión, que hasta el momento de la implantación del PdD era imposible cuantificar y reconocer de forma adecuada. Por último, también cabe destacar la posibilidad de analizar el grado de compromiso departamental y personal con la institución, que puede ser tenido en cuenta para generar o revisar políticas de incentivaración del PDI.



Según el análisis realizado, la clave del éxito en la implantación del PdD, que ha permitido conseguir unos primeros resultados esperanzadores, radica en una serie de medidas adoptadas para superar los principales riesgos previstos en su implantación.



- Priorizar la transparencia y consenso en el diseño e implantación, gracias al proceso de presentación de propuestas, debate y consultas que se ha llevado a cabo en toda la institución.
- Integración en el día a día de la organización. El concepto y filosofía del PdD se ha institucionalizado a través de la norma más importante de funcionamiento de la URV: el Estatuto, facilitando así que forme parte de los procesos ordinarios de gestión.
- Realización de un prueba piloto, que ha permitido detectar incidencias y revisar el modelo en función de los resultados obtenidos y los problemas detectados en su uso.
- Simplificación. Se ha procurado reducir al máximo la burocracia y facilitar la tarea del profesorado usando un formulario electrónico de cumplimentación sencilla a través de intranet.