



Universidad de Oviedo

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE  
ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS  
UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA  
UNIVERSIDAD DE OVIEDO**

Enero de 2022

**GERENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO**  
**Vicegerencia de Recursos Humanos y Organización**





Universidad de Oviedo

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA  
ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA  
UNIVERSIDAD DE OVIEDO**

*“No hay nada más poderoso que una idea  
a la que le ha llegado su tiempo”*

Víctor Hugo

GERENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO  
Vicegerencia de Recursos Humanos y Organización

Oviedo a 19 de enero de 2022

V-12

GERENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

Vicegerencia de Recursos Humanos y Organización.

Los miembros del equipo que han desarrollado el proyecto son los siguientes:

Boto Álvarez, Alejandra (Profesora Titular del Dpto. de Derecho Público).

Colina Vuelta, Arturo (PAS del Indurot y Profesor Asociado del Dpto. de Geografía).

Cueto Iglesias, Begoña (Catedrática de Universidad del Dpto. de Economía Aplicada y Directora de la Oficina de Estrategia Económica).

Díaz Rodríguez, Susana Irene (Catedrática de Universidad del Dpto. de Informática).

García Izquierdo., Antonio León (Profesor Titular del Dpto. de Psicología).

Grana Fernández, José Ignacio (Vicegerente de Recursos Humanos y Organización).

Colaboradores para el Catálogo de funciones:

Albañil Espasandín, Pablo José (PAS de la Unidad Técnica de Calidad)

Castaño Pérez, Ana María (Profesora Asociada del Dpto. Psicología e Investigadora)

Roca Pascual, Yolanda de la (PAS del Servicio de Prevención)

Zuazua Vega, Mónica (Investigadora del Dpto. Psicología)

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	5
1.- MARCO NORMATIVO .....	7
2.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD .....	8
2.1.- ¿Cómo nos organizamos? .....	8
2.2.- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) .....	13
DEBILIDADES .....	13
FORTALEZAS .....	14
AMENAZAS .....	15
OPORTUNIDADES .....	16
3.- EL PLAN: VISIÓN, MISIÓN Y VALORES .....	17
4.- UNA NUEVA ORGANIZACIÓN PARA LA UNIVERSIDAD: LA GRAN TRANSFORMACIÓN .....	18
5.- LA REORGANIZACIÓN DE COMPETENCIAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: LA DESCENTRALIZACIÓN EN BUSCA DE USUARIOS .....	23
5.1.- Doctorado .....	23
5.2.- Investigación .....	23
5.3.- Biblioteca universitaria .....	24
5.4.- Relaciones Internacionales .....	25
6.- ESTRATEGIA RRHH UNIOVI 2022-2024 .....	26
6.1.- Las personas .....	26
6.2.- Plan piloto: Modelo basado en competencias para el personal directivo .....	29
6.2.1- Introducción .....	29
6.2.2.- Objetivos .....	30
6.2.3.- Contexto .....	30
6.2.4.- Un modelo basado en competencias para el personal directivo público .....	32
6.2.5.- Selección y promoción en las Administraciones Públicas .....	33
6.2.6.- Formación .....	34
6.2.6.1.- La identificación y detección de las necesidades formativas .....	35
6.2.6.2.- Los programas de formación del personal directivo público en la UO: diseño y ejecución de una propuesta .....	35
6.2.6.3.- La evaluación del programa de formación .....	37
6.2.7.- La carrera profesional de los directivos públicos .....	38
6.2.8.- El desempeño y su evaluación .....	40
7.- LOS ESPACIOS, LA NECESARIA ADAPTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN Y MODERNIZACIÓN DE ESPACIOS Y ENTORNOS DE TRABAJO: <i>SON DE LA UNIVERSIDAD Y LOS USAMOS EN RÉGIMEN DE USUFRUCTO</i> .....	42
7.1.- Criterios para la ordenación de los espacios destinados a la gestión administrativa. ....	43
7.2.- Las particularidades de la Universidad de Oviedo. ....	45
7.3.- Objetivos de la adaptación de espacios en relación con el nuevo modelo de organización. ....	46
7.4.- Un ejemplo aplicado: propuesta de reorganización de los espacios de las sedes departamentales para el Campus de El Milán .....	47
8.- LOS PROCEDIMIENTOS Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: COLGADOS DE LA NUBE. ....	49
8.1.- Cambio en el modelo de organización y transformación digital. ....	49
8.2.- Procedimientos del área funcional económica. ....	51
8.3.- Procedimientos del área funcional académica. ....	51
8.3.1.- Procedimientos relacionados con el acceso a los distintos estudios .....	52
8.3.2.- Procedimientos relacionados con la organización docente .....	52
8.3.3.- Procedimientos relacionados con el desarrollo de los estudios .....	53
8.2.4.- Procedimientos relacionados con la gestión de permisos/comisiones de servicios y gastos de locomoción. ....	54

8.4.- Procedimientos del área funcional organizativa: Calidad de los servicios. ....	54
8.5.- Consideraciones y aspectos generales a tener en cuenta para una digitalización y automatización eficientes. ....	55
9.- EL NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN: <i>UNA ESTRUCTURA PARA EL FUTURO</i> .....	58
9.1.- Nuevo diseño de la Estructura Administrativa de la Universidad de Oviedo. ....	63
Rectorado .....	65
Consejo Social .....	67
Oficina del Defensor Universitario .....	67
Secretaría General .....	68
Relaciones institucionales .....	69
Investigación.....	70
Biblioteca.....	71
Servicios Científico Técnicos .....	72
Servicio de Publicaciones.....	73
Profesorado .....	74
Gestión académica.....	75
Estudiantes .....	76
Internacionalización .....	77
Extensión universitaria .....	78
Relaciones con la empresa .....	79
Sostenibilidad .....	80
Transformación digital .....	81
Deportes y salud .....	82
Instituto de formación.....	83
Gerencia .....	84
Asuntos económicos .....	85
Infraestructuras .....	86
Recursos humanos y organización .....	87
Servicio del campus Cristo A.....	88
Servicio del campus Cristo B.....	90
Servicio del campus Llamaquique.....	92
Servicio del campus El Milán .....	94
Servicio del campus Gijón.....	96
Servicio del campus Mieres .....	98
9.2.- Modelo de Organización de Campus: Funciones.....	99
10.- LOS INTANGIBLES ESENCIALES.....	105
10.1.- Formación .....	105
10.1.1.- ¿El por qué? .....	105
10.1.2.- ¿El cómo?.....	106
10.2.- Catálogo de funciones.....	110
ANEXOS.....	113
ANEXO I.-ESTADÍSTICAS .....	115
I.1. ESTADÍSTICAS DE PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS .....	115
I.2. ESTADÍSTICAS DEL PDI .....	122
I.3. ESTADÍSTICAS DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN POR DEPARTAMENTOS. ....	125
I.4. ESTADÍSTICAS DE JUSTIFICANTES GESTIONADOS POR CADA CAJA PAGADORA.....	126
I.5. ESTADÍSTICAS DE ESTUDIANTES DE MOVILIDAD INTERNACIONAL. ....	130
I.6. ESTADÍSTICAS POR DEPARTAMENTO Y CENTRO PARA LA ASIGNACIÓN DE PAS A LAS UNIDADES DE GESTIÓN DE CAMPUS.....	133
ANEXO II: ESPACIOS TIPO.....	135
ANEXO III: CAMPUS, EDIFICIOS, FACULTADES Y ESCUELAS Y DEPARTAMENTOS .....	139
ANEXO IV: SUPERFICIES OCUPADAS POR LAS SEDES DEPARTAMENTALES DEL EDIFICIO DEPARTAMENTAL DEL CAMPUS DE EL MILÁN .....	142

## INTRODUCCIÓN

El cambio en la dirección de la Universidad de Oviedo propicia que el Rector impulse la ansiada transformación de la organización de la estructura administrativa, la cual figuraba como el objetivo señalado en su programa de: “Definir el modelo de gobernanza de la Universidad como una prioridad, porque permite configurar el marco organizacional para desarrollar el resto de las estructuras, unidades y servicios, permite rediseñar los procedimientos administrativos y permite una mejora sustancial del servicio que se presta”. Asimismo, más allá de la voluntad rectoral, dicha transformación es una necesidad institucional donde la finalidad es implantar una gobernanza pública eficiente y, con ello, las reglas del buen gobierno.

El elemento clave de la organización universitaria es la profesionalización de la gestión, que implica la reordenación de responsabilidades, de competencias y de toma de decisiones (...).

Los criterios organizacionales que orientan este modelo se resumen en los siguientes puntos:

- ✓ Funciones principales: la prestación del servicio público de educación superior e investigación científica y técnica.
- ✓ Situar a las personas en el centro del modelo:
  - al estudiante en cuanto a destinatario de la docencia.
  - al PAS en cuanto a la gestión.
  - al PDI en cuanto al desarrollo de la docencia, la investigación y la transferencia.
- ✓ Orientación al usuario, teniendo presente a la sociedad y al entorno empresarial como destinatarios del servicio.
- ✓ Profesionalización en la prestación del servicio.
- ✓ Gestión por proyectos con asignación de responsables y cumplimiento de objetivos.
- ✓ Transformación digital de la organización y de sus procedimientos.
- ✓ Inteligencia colectiva como modelo de interacción del conocimiento generado para aprovechamiento propio.
- ✓ Transparencia, independencia, participación, proximidad, coordinación y responsabilidad.
- ✓ La integridad y seguridad jurídica en la forma de gestión como valor irrenunciable.

Desde esta perspectiva los objetivos son:

- Mejorar el servicio que se presta a la comunidad universitaria, con especial atención a los estudiantes, y a los ciudadanos con más agilidad y eficiencia.
- Racionalizar la estructura organizativa para mejorar la profesionalización del PAS y valorar su trabajo en un contexto exigente y cambiante.
- Reducir el desempeño administrativo y burocrático del profesorado y del personal investigador.
- Reordenar los espacios de trabajo y los espacios de uso común y colaborativo para optimizar su uso.
- Contribuir a la simplificación de los procedimientos administrativos mediante el rediseño de procesos para su transformación en procesos semi-automatizados.

Para el desarrollo del nuevo modelo invocamos la capacidad de la universidad para la auto-organización, lo que posibilita la realización del presente proyecto con tres ideas fundamentales: la simplificación de la estructura administrativa, la profesionalización de las gestiones administrativas y el acercamiento de la prestación del servicio a los usuarios, para lo que se reordenan y refuerzan los Campus universitarios como unidades de gestión básicas.

El proyecto tiene, de importante y de urgente, la necesidad de afrontarlo con escaso tiempo disponible para realizar el trabajo, lo que es y ha sido un hándicap por cuanto una empresa semejante requiere en torno a dos años al menos. Pero *de la necesidad virtud...*, por lo que lo hemos concentrado en seis meses con los riesgos y limitaciones que ello conlleva de tiempo disponible, dado que hubo que compatibilizar el trabajo cotidiano de cada miembro del equipo con la dedicación parcial al proyecto.

Por otra parte, en relación a los miembros del equipo que lo elaboró, partimos de la premisa de que el conocimiento está entre los profesionales de la propia universidad, y aprovechar el conocimiento de la institución en beneficio de la organización es una de las fuerzas de este proyecto. Para ello se cuenta con la participación de profesionales académicos expertos en las distintas facetas del proyecto a los que se les asigna un área de análisis y desarrollo preferente, lo que junto a la colaboración recíproca redundará en el diseño definitivo del nuevo modelo.



## 1.- MARCO NORMATIVO

Entendiendo a la Universidad como una Administración pública, resulta consustancial con su naturaleza jurídica su actuación con sometimiento a la Ley y al Derecho, como establece el artículo 103 de la Constitución, y por ello el proceso de revisión del modelo de organización de la Universidad deberá supeditarse al marco normativo que, sucintamente, se señala, tanto en el plano organizacional, procedimental como de gestión de los recursos humanos:

- Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (BOE 24-12-2001)
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE 23-3-2007)
- Decreto 12/2010, de 3 de febrero, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad de Oviedo (BOPA 11-2-2010)
- Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas (BOE 2-10-2015)
- Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (BOE 2-10-2015)
- Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (BOE 31-10-2015)
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE 24-10-2015)
- Resolución de 4 de febrero de 2013, de la Consejería de Economía y Empleo, por la que se ordena la inscripción del Primer Convenio Colectivo del Personal Laboral de la Universidad de Oviedo en el Registro de Convenios y Acuerdos Colectivos de Trabajo dependiente de la Dirección General de Trabajo (BOPA 13-02-2013)
- Normas y reglamentos universitarios que regulan la actuación de sus órganos y los procedimientos.

No obstante, como se señalaba en el programa electoral del Rector, la universidad “para el ejercicio de las funciones del servicio público de la educación superior y la investigación científica y técnica, se la dota de un instrumento de una potencia formidable, la **autonomía universitaria** (artículo 2.1 de la LOU). Esta autonomía es la que posibilita actuar sobre la gobernanza universitaria y su modelo de organización con una profundidad y alcance muy amplio”.

## 2.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD

### 2.1.- ¿Cómo nos organizamos?

La organización de la Universidad viene determinada por las previsiones de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, que en su artículo 13 regula los órganos de gobierno y representación de las Universidades públicas, y señala que: *“Los estatutos de las universidades públicas establecerán, al menos, los siguientes órganos:*

- a) Colegiados: Consejo Social, Consejo de Gobierno, Claustro Universitario, Juntas de Escuela y Facultad y Consejos de Departamento.*
- b) Unipersonales: Rector o Rectora, Vicerrectores o Vicerrectoras, Secretario o Secretaria General, Gerente, Decanos o Decanas de Facultades, Directores o Directoras de Escuelas, de Departamentos y de Institutos Universitarios de Investigación”.*

Conviene poner el acento en que la norma citada dice respecto a los órganos “al menos” los siguientes..., lo que da pie a suponer que las Universidades podrán establecer otros, y no es infrecuente que suceda, tal como se pone de manifiesto en los Estatutos de la Universidad de Oviedo (Decreto 12/2010, de 3 de febrero), que en el artículo 42 que regula la estructura orgánica de la Universidad:

1. La Universidad estará integrada por órganos colegiados y unipersonales de gobierno, representación, asesoramiento y garantía.
2. Son órganos generales de la Universidad:
  - a) Colegiados: El Consejo Social, el Claustro, el Consejo de Gobierno, el Consejo Rectoral, la Comisión de Reclamaciones y la Junta Electoral Central.
  - b) Unipersonales: El Rector, los Vicerrectores, el Secretario General, el Gerente, el Defensor Universitario, los Directores de Área, los Vicesecretarios Generales, los Vicegerentes y los Delegados del Rector.
3. Son órganos de los Centros, de los Departamentos y de los Institutos Universitarios:
  - a) Colegiados: Las Juntas de Facultad y Escuela, los Consejos de Departamento e Instituto y las Juntas Electorales respectivas.

A ello, según el artículo 10.1 se podrán añadir “aquellos otros centros o estructuras necesarios para el desempeño de sus funciones”, lo que ocurre en el artículo siguiente con la dotación de las estructuras de Campus y los Consejos de Campus.

La Universidad, por tanto, es una institución compleja como lo demuestran las grandes cifras del actual curso que se recogen en la Tabla 1. Pero además la complejidad de la Universidad de Oviedo se acentúa al estar territorial y espacialmente distribuida, al tener presencia en tres localidades con docencia oficial, siete campus, más de sesenta edificios y en la que hay en torno a 130 centros gestores (Centros, Departamentos, Institutos, Servicios, Campus, órganos de gobierno, etc.), es decir, unidades con capacidad de gasto, de dirección de personal y con competencias de gestión.

Tabla 1. Grandes cifras de la Universidad de Oviedo (curso 2021-2022).

<b>Estudiantes</b>	22.000
<b>Docentes e investigadores/as</b>	2.159
<b>Trabajadores/as de administración y servicios</b>	1.060
<b>Grados (3 dobles y 19 bilingües)</b>	58
<b>Másteres universitarios</b>	60
<b>Másteres erasmus mundus</b>	5
<b>Programas de doctorado</b>	25
<b>Títulos propios</b>	63
<b>Plazas en residencias universitarias</b>	287
<b>Estudiantes internacionales</b>	1.500
<b>Facultades y escuelas</b>	17
<b>Departamentos</b>	38

Datos más detallados se pueden ver en el anexo estadístico que acompaña el presente documento

Y no solo se trata de poner de manifiesto el número de centros gestores, a ello se añade la “autonomía” (tradición, especialidad, particularidad...) de los mismos, reflejada en reglamentos propios que “singularizan” actuaciones, procedimientos y toma de decisiones, lo que hace más complejo el sistema.

En este sentido, la Relación de Puestos de Trabajo de Personal de Administración y Servicios (laboral y funcionario) responde a una estructura y a un modelo de organización “anacrónico” por no haber evolucionado durante años... debido a motivos varios y en algún caso explicable, pero la inacción en afrontar el cambio supondría retroceder en los objetivos de la institución.

Tabla 2. Unidades de personal funcionario conforme al modelo actual de organización.

<b>Unidad gestora</b>	<b>Puestos</b>
Servicio	35
Sección/ Centro	82
Unidad/ Oficina	116
Negociado	38
<b>TOTAL</b>	<b>271</b>

En la Relación de Puestos de Trabajo de personal funcionario (con 600 puestos) hay 271 puestos (ver Tabla 2) con alguna capacidad de dirección o de impartir instrucciones sobre el personal (Jefe de Servicio, Sección, Oficina, Unidad, Área, Negociado; Administrador; Director Biblioteca; Interventor; Bibliotecario), de las cuales 115 puede considerarse micro-unidades por contar con 1 o 2 personas y otras 35 unidades como pequeñas por contar con 3 o más. Y en la Relación de Puestos de Trabajo de personal laboral (con 454 puestos) hay 27 puestos con complemento de dirección.

Ello es una muestra objetiva de una estructura organizativa muy compleja y con múltiples unidades de gestión que devienen en microunidades. En el contexto actual, las unidades de gestión que disponen de un único gestor son unidades altamente vulnerables en su capacidad para un desempeño eficiente de sus funciones (en cuanto a cesar en la prestación del servicio por diversos motivos e imprevistos), que pueden comprometer a la organización y a la prestación del servicio, no ya por voluntad del gestor sino por los imprevistos no deseados que pueden acontecer. Y eso se exagera en las unidades críticas o con procesos críticos.

Esta proliferación de unidades de gestión “micro” provoca diversas problemáticas en la prestación del servicio:

- El ejercicio de los derechos laborales por los empleados puede colisionar con una prestación del servicio eficiente.

- La movilidad del personal erosiona la consolidación del conocimiento y la autonomía de la gestión.
- La sobrecarga para afrontar nuevas tareas coyunturales o de carácter temporal, aunque pueden ser recurrentes (cada curso académico).
- El impacto de las incidencias personales (enfermedad, baja, ausencias...) provocan el cese de actividad en la gestión ordinaria.
- La estanqueidad o los “nichos de trabajo” impiden la colaboración y el trabajo en equipo y provocan la dependencia exclusiva del responsable de esa función.
- La individualidad limita el conocimiento colectivo y las posibilidades de compartir experiencias y saberes.
- Limita el acceso a las acciones formativas cuando coinciden con una alta demanda de trabajo.
- Condiciona el disfrute de permisos o el ejercicio de la actividad de representación.

Estas unidades “micro” se evidencia sobremanera en las Unidades Administrativas de los Departamentos. Hay 38 Departamentos en los que el número de profesores –dato de referencia para la dotación de PAS- es muy variado desde 16 a 156 (en el apartado de Estadística de este documento figura la relación completa) y ello supone que la mayoría de ellos tenga una dotación de un solo PAS para desarrollar las labores de gestión administrativa. Resulta evidente que una única persona debe conciliar su actividad profesional con sus derechos laborales y con la vida personal, ello implica que (también ampliado por el dato del “envejecimiento”) se disponga de días de vacaciones y permisos extra, lo que conlleva necesariamente que la unidad administrativa del Departamento cierre. Al margen de las vicisitudes que acontecen en la vida ordinaria de una persona, unas voluntarias (tiempo de descanso de jornada, representación sindical, formación...) o sobrevenidas (enfermedad, bajas, acompañar a hijos o padres a reuniones o visitas médicas...), hace que se amplíe el tiempo de cierre de la unidad. A su vez, esta forma de funcionamiento se ve afectado en el desempeño profesional derivado de la movilidad laboral, lo que es un derecho que ejercita el trabajador y que bien por concursos, comisiones de servicio, etc. provoca en ocasiones el cambio de destino sucesivo. Ello impide el necesario conocimiento y seguridad jurídica y procedimental en el desempeño profesional. Es finalmente, un caso paradigmático del modelo de organización y de la eficiencia en el desempeño laboral actual, lo que requiere de un rediseño de la estructura y del modo de prestación del servicio.

Por otra parte, en relación con los perfiles de los puestos de trabajo, se sigue priorizando la provisión de personal con baja exigencia de cualificación, de hecho, el 82% de los puestos de personal funcionario y el 75% de los de personal laboral se requiere una titulación de Bachiller o inferior (al margen de que la formación oficial de la plantilla es muy superior a los requerimientos de las plazas, aspecto que abordaremos más adelante); o el número de puestos de la plantilla de funcionarios y laborales que exigen el idioma Inglés para su desempeño, que es de 17 (es decir el 1,6%, sobre 1.100 efectivos), y básicamente en el Servicio de Relaciones Internacionales, lo que da pie a deducir que en el resto de unidades de gestión no se necesita, aspecto sorprendente si partimos de la existencia de unidades de movilidad internacional en los Campus o el Centro Internacional de Postgrado, etc., que ya de por sí se les supone unidades con perfil de internacionalización y requerimientos idiomáticos.

En este contexto, conviene poner de manifiesto que la literatura profesional avanza radicales cambios (algunos ya visibles en otras administraciones y en otros países) respecto a la supresión de determinados puestos de trabajo debido a la imparable digitalización, por lo que resulta necesario alinear la planificación y la organización con los procesos de transformación digital en diferentes ámbitos y alcances.

A ello se añade una estructura bastante disfuncional en la que el mayor porcentaje de empleados se localiza en los grupos bajos de ambos regímenes (más detallado en el apartado Estadísticas):

- ✓ Funcionarios: el 82% pertenecen al grupo C1, C2 y E; por el contrario, el 18% corresponde a los grupos A1 y A2. Siendo especialmente significativo que hay únicamente 9 Técnicos de Gestión (A1) en la administración universitaria... (de los cuales 4 están en el Servicio Jurídico).
- ✓ Laborales: el 72,7% pertenecen al grupo III y IV: 27,3% corresponde a los grupos I y II.

Tabla 3. Porcentaje de empleados con titulación superior al grupo.

Régimen	Grupo	% titulación superior al grupo
FUNCIONARIO	A1	21,43
	A2	64,95
	C1	53,42
	C2	82,35
	E	98,04
LABORAL	I	36,36
	II	50,00
	III	50,00
	IV	66,67

[Información más detallada en el anexo de Estadísticas.](#)

Por otra parte, como anticipábamos, el nivel de formación de titulaciones oficiales del PAS es sustancialmente superior al requerido para el grupo, lo que puede implicar un desajuste por sobrecualificación (Tabla 3).

Y ello sucede, obviamente, con mayor porcentaje en los grupos más bajos, lo que tiene una doble lectura, lo que puede suponer de negativo en cuanto a frustración del personal por ocupar un puesto inferior a la cualificación que ostenta, y de positivo por la elevada formación de la plantilla y las posibilidades de mejora profesional (lo que abre la posibilidad de que estas personas hagan tareas de mayor calidad en beneficio de su desarrollo personal y de la organización).

A lo anterior, cabe añadir el alto nivel de “envejecimiento” del colectivo de PAS funcionario y laboral con una pirámide de edad en V (prácticamente), en la que el grueso del personal se acumula por encima de los 45 años, con una media de edad en torno a los 54 años, por lo que se presenta un escenario semejante al de otras administraciones de relevo generacional en los próximos años que supone una debilidad, pero también una oportunidad que hay que aprovechar.

Asimismo, se añade a la ordenación de la estructura de gobierno de la Universidad la existencia de los tres colectivos (estudiantes, profesores-investigadores y personal de administración y servicios) como otro elemento singular de la institución, lo que, en lugar de una debilidad, constituye una fortaleza para diferenciar los cometidos de unos y otros, lo que nos impele a establecer, como se señala en el programa, “el objetivo de que, al margen de la dirección política, el profesorado dedique su tiempo al mejor desempeño de la docencia y la investigación y limitar a lo imprescindible el tiempo de dedicación a tareas administrativas, para las que urge dotar de un equipo de gestión que resuelva, asesore y acompañe en los procesos”.

Esta complejidad impacta claramente en la gobernanza pública de la universidad, en la forma en la que se prestan los servicios a los usuarios y ciudadanos, en la agilidad y eficiencia en la prestación y, sin duda alguna, en los costes de la prestación. No se trata de priorizar los costes sobre los servicios, pero no debemos ignorar que los recursos son escasos y su uso debe resultar óptimo para la sociedad que los recibe y los financia.

Por otra parte, resulta pertinente señalar que, pese a los esfuerzos realizados, la Universidad arrastra un retraso significativo en el proceso de transformación digital de sus procedimientos y de la prestación de sus servicios, lo que nos lleva a unos métodos de trabajo con una gran carga de actuaciones repetitivas, un ingente uso del papel, abundante movilidad documental entre los diferentes actores de los procesos, presencialismo en la realización de trámites y limitada oferta de servicios electrónicos a los usuarios y ciudadanos.

Otro elemento que ayuda poco a la eficiencia de la gestión universitaria es la complejidad de nuestros procedimientos, que se amplifica por la existencia de múltiples unidades de gestión y la “tradicional” autonomía de decisión (que no pocas veces implica la anomia), lo que lleva no solo a diferente tramitación de situaciones idénticas sino a la diferente resolución de las mismas. Son, además, procedimientos que se presumen garantistas y que sin embargo no aplican los nuevos sistemas electrónicos de acreditación tanto de la identidad, como documental, etc. y conllevan la reiteración, el documento físico y el trasiego de carpetas, lo que retrasa los tiempos de respuesta y dificulta los trámites y las notificaciones.

Tabla 4. Ratio de número de profesores por cada PAS en las universidades públicas presenciales españolas.

Universidad	Ratio PDI/PAS	Universidad	Ratio PDI/PAS
Pompeu Fabra	0,9	Las Palmas de Gran Canaria	1,5
Lleida	1,1	León	1,5
Alicante	1,2	Miguel Hernández de Elche	1,5
Autónoma de Barcelona	1,2	Murcia	1,5
Rovira i Virgili	1,2	Salamanca	1,5
Complutense de Madrid	1,3	Santiago de Compostela	1,5
Girona	1,3	Univ. Públicas Presenciales	1,5
Jaume I de Castellón	1,3	València (Estudi General)	1,5
Politécnica de Cartagena	1,3	Burgos	1,6
Politécnica de Catalunya	1,3	Carlos III de Madrid	1,6
Politécnica de Madrid	1,3	Castilla-La Mancha	1,6
Pública de Navarra	1,3	La Laguna	1,6
Almería	1,4	A Coruña	1,7
Barcelona	1,4	Extremadura	1,7
Córdoba	1,4	Jaén	1,7
Granada	1,4	Valladolid	1,7
Illes Balears (Les)	1,4	Vigo	1,7
La Rioja	1,4	Zaragoza	1,7
Málaga	1,4	<b>Oviedo</b>	<b>1,8</b>
Politécnica de València	1,4	Pablo de Olavide	1,8
Sevilla	1,4	Autónoma de Madrid	1,9
Alcalá	1,5	Cádiz	1,9
Cantabria	1,5	País Vasco/Euskal Herriko U.	1,9
Huelva	1,5	Rey Juan Carlos	1,9

En todo esto cabe destacar que la ratio de PDI/PAS de la Universidad de Oviedo es de las más altas de las universidades públicas españolas, de 1,8 PDI por cada PAS, lo que duplica por ejemplo a la Universidad Pompeu Fabra con 0,9 (Tabla 4). Tal como señala la CRUE en el *Informe 2030 Propuesta para el debate* “Las plantillas de PAS de las universidades públicas deben ser suficientes para garantizar y dinamizar el funcionamiento de todas las actividades que realizan los campus universitarios. En general, hoy se puede afirmar que las plantillas de PAS en las universidades públicas constituyen una reducida ratio con respecto al personal docente e investigador (PDI). En la mayoría de los casos, esta ratio se encuentra por debajo de uno, mientras que, en la mayoría de los países de nuestro entorno, y más concretamente en el ámbito europeo, la ratio media está cercana a dos PAS por cada PDI. España

está muy lejos de estos índices, y por lo tanto tiene necesidad de incrementar este sector de personal de la administración y servicios. Por esta razón, es imprescindible que las universidades puedan acceder a financiación y flexibilidad suficiente para que, de forma progresiva, configuren adecuadamente sus plantillas y captar talento”.

## 2.2.- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

Como diagnóstico sintético de la actual organización se realiza un análisis DAFO instrumento que facilita establecer la estrategia a seguir por la UO en los próximos años, en el que se abordan cuatro variables: debilidades y fortalezas (pertenecientes al ámbito interno de la organización) y amenazas y oportunidades (pertenecientes al ámbito externo), con el objetivo de recabar los factores que tienen o pueden tener un impacto en el desarrollo de los fines de la organización. Es necesario poner de manifiesto que el DAFO, como técnica de análisis, pretende:

- Sistematizar la percepción del grupo sobre la situación actual de la Universidad.
- Plantear un análisis para la toma de decisiones estratégicas de mejora.
- Reflejar de una situación objetivable que requiere acciones de cambio.
- Criticar desde la lealtad a la institución que todos “queremos y protegemos”.

Es un sistema que aporta las ventajas de visibilizar numerosas situaciones que, aun discutibles en su valoración, son claramente reconocibles por toda la comunidad universitaria.

### DEBILIDADES

#### ✓ Relativas a infraestructuras y recursos materiales:

- Ubicación de unidades dependiendo del campus.
- Necesidad de obras en un contexto de “tensión presupuestaria”.
- Estructura muy diversa y demasiado compleja, repartida geográficamente en distintos campus y ciudades.
- Fuerte tendencia a la singularidad como justificación y a la patrimonialización de los espacios y uso privativo de los equipamientos.
- Cultura organizativa de uso de papel en la gestión de expedientes.
- Escaso desarrollo de la administración electrónica.
- Excesivo coste de adaptación de infraestructuras.

#### ✓ Relativas al personal:

- Necesidad de formación en nuevas competencias de gestión (internacional, investigación, doctorado, profesorado).
- Resistencia al cambio organizacional e individual tanto por una parte del PAS como del PDI.
- Carencia de un sistema de motivación y desarrollo efectivo de la carrera profesional del PAS lo que puede provocar estancamiento y falta de compromiso con los objetivos de la Universidad.
- Temporalidad y envejecimiento de un porcentaje alto de la plantilla de PAS (en torno al 30% de temporalidad y más de 54 años de media).
- Falta de capacitación de un sector de la plantilla a las nuevas herramientas de gestión y las nuevas funciones.

✓ **Relativas a organización administrativa**

- Ausencia de una definición explícita y clara tanto de las funciones de los servicios y unidades como de las obligaciones y tareas de los puestos de trabajo dentro de estas. Muchas veces dependiendo de una persona.
- Ausencia de delimitación de competencias y funciones de cada puesto de trabajo.
- Ausencia de procedimientos flexibles que permitan enfocar la gestión del PAS a los usuarios (PDI y estudiantes). Procesos y procedimientos de gestión complejos, y servicios únicamente presenciales y poco orientados al usuario.
- Escasa interacción o comunicación entre PAS y PDI que dificulta, a veces impide, el desarrollo de las funciones de la Entidad.
- Escasa internacionalización y captación de recursos económicos externos, debido a la falta de cualificación para gestionar la variedad y alta complejidad de la gestión económica y administrativa de los programas y convocatorias.
- Poca agilidad para la adaptación de las estructuras organizativas administrativas y ausencia de mecanismos eficaces para impulsar el cambio.
- Falta de adecuación funcional de los procesos selectivos y de promoción interna para las especificidades de los puestos de trabajo lo que redundará en una pérdida de operatividad de los servicios.
- Ausencia de un plan/sistema de evaluación del desempeño completo, que incluya indicadores fiables y útiles para medirlo, y resistencia colectiva a la implantación de los mismos (desconfianza al control y riesgo de incremento de la burocracia).
- Una estructura organizativa compleja con numerosas unidades de gestión “micro” y múltiples operadores individuales que dificulta coordinar el ejercicio de los derechos personales con la eficacia en la prestación del servicio
- Falta de personal directivo o pre-directivo público cualificado y de nuevos perfiles profesionales, lo que provoca debilidad institucional para afrontar la innovación y el desarrollo de la Universidad de Oviedo.
- Una movilidad excesiva del personal que dificulta la adquisición del conocimiento y el desempeño autónomo del trabajo, así como una excesiva temporalidad del personal.
- Excesiva carga administrativa del profesorado.

✓ **Relativas a la comunidad universitaria y a la sociedad**

- Una organización orientada hacia “dentro” que no se ha adaptado a las nuevas exigencias, métodos de trabajo y demanda de servicios.
- Prestación de servicio claramente mejorable. Ausencia de indicadores de calidad de los procesos de gestión.

**FORTALEZAS**

✓ **Relativas al personal:**

- Posibilidad de incorporar nuevos perfiles profesionales en los próximos años, adaptados a los puestos y funciones, debido a la renovación de parte de la plantilla.



✓ **Relativas a organización administrativa:**

- Moderado tamaño de la Institución que debería permitir cierta flexibilidad en la reorganización en comparación con otras universidades y sectores de la Administración Pública.
- Consolidación de servicios administrativos desarrollados íntegramente por el personal propio de la institución.

✓ **Relativas a la comunidad universitaria y a la sociedad:**

- Cultura de servicio público y ambición de mejora de la prestación.
- Buena imagen y alta consideración social de la Institución.
- Apoyo institucional.
- Autonomía de la Institución.
- Voluntad del equipo rectoral de abordar el inicio de transformación.
- Capacidad plena de la institución para la toma de decisiones respecto al modelo de organización de la estructura administrativa.
- Administración sólida capaz de afrontar los cambios.
- Posibilidad de desarrollo de economías de escala en la definición de la estructura.
- Creación de un equipo de trabajo interdisciplinar para el diseño del modelo organizativo.
- Disponer del conocimiento dentro de la institución al contar también con profesores e investigadores en la materia.

**AMENAZAS**

✓ **Relativas a infraestructuras y recursos materiales:**

- Velocidad de digitalización, siendo necesario adaptarse a los cambios.

✓ **Relativas a la comunidad universitaria y a la sociedad:**

- Política general de austeridad de la Administración regional que dificulta el impulso de los cambios en un periodo de tiempo razonable.
- Rigideces normativas y reglamentarias propias de las Administraciones Públicas que pueden dificultar la adopción del nuevo modelo de organización.
- Carencia de instrumentos efectivos de motivación y de reconocimiento del esfuerzo y el desempeño del personal al servicio de las Administraciones Públicas que favorezcan la transformación del modelo de organización.
- Mayor burocratización de los procesos derivada del incremento de los procedimientos de control de la actividad de las Administraciones Públicas.
- Limitaciones establecidas por la Ley de contratos del sector público que pueden retrasar y obstaculizar algunas de las acciones de la transformación del modelo organizativo.
- Incertidumbre sobre el marco normativo en materia laboral para el personal en situación de interinidad y de indefinido no fijo en el ámbito de las Administraciones Públicas.
- Alta incertidumbre sobre las futuras modificaciones legislativas nacionales en materia universitaria.
- Riesgo de externalización de servicios no esenciales por falta de eficiencia del sector público.

- Estructura demográfica y económica regional (con paulatino envejecimiento y dificultades para el desarrollo económico) lo conlleva un progresivo descenso en el número de alumnos/as, debido al cambio demográfico donde la emigración de la población estudiantil y en edad de trabajar es progresiva.
- Nuevos competidores que prestan los servicios en el entorno geográfico y digital. Fuerte implantación de modalidades de enseñanza superior no presencial y aparición de competidores externos, tanto de Universidades privadas en el contexto nacional, como la facilidad para estudiar on line en universidades de prestigio internacional.
- Exigencia creciente de los usuarios para mejorar calidad y la velocidad del servicio y reducir la presencialidad.

## **OPORTUNIDADES**

### ✓ **Relativas a infraestructuras y recursos materiales:**

- Entornos de trabajo colaborativos.
- Incorporación de nuevas herramientas que mejoran la eficacia y eficiencia en el desempeño.

### ✓ **Relativas al personal:**

- Posibilidad de desarrollar una gestión estratégica de recursos humanos que abarque desde los criterios de selección y promoción hasta la preparación para la jubilación: modificación de criterios de promoción; relevo generacional que favorece la incorporación de nuevos perfiles; RPT gradual; reducción de la temporalidad, etc.

### ✓ **Relativas a organización administrativa:**

- Disponibilidad de modelos de organización consolidados basados en el talento, la creatividad y la inteligencia de las personas sobre los que desarrollar el nuevo modelo de organización.
- Interoperabilidad en los procedimientos que redundan en la reducción de cargas.

### ✓ **Relativas a la comunidad universitaria y a la sociedad:**

- Voluntad de la Administración autonómica de impulsar la racionalización y reorganización de los recursos humanos.
- Elaboración de la futura Ley del Principado de Asturias de empleo público que puede servir de marco para el desarrollo e implantación del nuevo modelo de organización.
- Avance general de las políticas regionales, nacionales y europeas hacia una sociedad digital como escenario de transformación acelerada.
- Impulso de la administración electrónica en las Administraciones Públicas.
- Posible disponibilidad de recursos económicos para abordar los procesos de transformación digital y la captación de recursos económicos externos a través de los fondos europeos para la recuperación.
- Impulso general de la transparencia, los principios de buen gobierno, el compromiso social, responsabilidad y la rendición de cuentas en las administraciones públicas.

### 3.- EL PLAN: VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

La **visión** plantea un modelo organizativo en el que la administración universitaria pretende ser garante de los principios de accesibilidad, igualdad, seguridad jurídica, transparencia, eficiencia, agilidad, participación, sostenibilidad y rendición de cuentas, para lo que afronta el cambio de métodos de trabajo y de roles de trabajo.

Además debe ejercer el liderazgo público como modelo para otras administraciones y para los ciudadanos, generando una identificación con la institución y una confianza en su función.

La **misión** del proyecto de nuevo modelo de organización es servir de instrumento para el cambio de paradigma de una estructura administrativa “ensimismada” a otra orientada al usuario-ciudadano y a la prestación de servicios públicos basados en herramientas digitales, ágiles y eficientes.

Hacer de las personas el centro y elemento estratégico de la organización, priorizando su bienestar, buscando su satisfacción vital/profesional y apoyando su progreso profesional y la mejora del desempeño.

Para ello se plantean como objetivos:

- Las personas como proveedoras de servicios y como destinatarias de servicios.
- Principio de especialización de los servicios (en su caso).
- Simplificación de la estructura organizativa y de los procedimientos.
- Equipos de trabajo con masa crítica para afrontar los cometidos.
- Determinación clara de roles y competencias.
- Desconcentración de competencias para acercarlas a los usuarios.
- Nuevos perfiles de puestos de trabajo (competencias, ...) para afrontar las nuevas funciones.
- Nuevas funciones de los puestos de trabajo (análisis, consultoría, gestión web, procedimientos, etc.).
- La transformación digital de la organización y de los procedimientos.
- La formación como *vehículo* transformador de las personas, verdaderas protagonistas del proceso.

Los **valores** que inspiran el diseño del nuevo modelo de administración requieren de:

- La participación, implicación y de la inteligencia colectiva de todo el personal PAS y PDI.
- El apoyo de las organizaciones sindicales.
- La asunción de la gestión del cambio como parte del proceso.
- La dotación a la organización de agilidad y flexibilidad en su funcionamiento orientado al servicio público.
- La adopción de la mejora continua como método de gestión, de conocimiento y de medición.
- Acciones formativas enfocadas al desempeño.
- La planificación de las sucesivas *escalas* en la aplicación del cambio.
- Un plan de comunicación y apoyo al personal.

#### **4.- UNA NUEVA ORGANIZACIÓN PARA LA UNIVERSIDAD: LA GRAN TRANSFORMACIÓN**

*Cuando soplan vientos de cambio, unos construyen muros y otros molinos (Proverbio chino)*

Ya es un tópico hablar de la crisis del modelo tradicional de la Administración pública, hasta el punto que el discurso muchas veces no pasa de un planteamiento retórico, como lamento de una situación que se reconoce insatisfactoria y ante la cual no sabemos bien cómo reaccionar.

Ello conduce a una situación de agotamiento, impotencia y frustración colectiva que perjudica la capacidad de resolver problemas e imposibilita la construcción de proyectos nuevos. Cuando eso sucede además en lo que los economistas denominan entornos “VUCA” (por las siglas en inglés de la constatación de fenómenos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), se hace inaplazable actualizar el análisis de contextos y ecosistemas.

El diagnóstico puede juzgarse tremendista. No en vano, se dirá, la Universidad de Oviedo ha sobrevivido a más de cuatro siglos de vaivenes y crisis. No lo ha hecho, sin embargo, de una forma inmutable o inflexible, y en pleno siglo XXI los cambios se suceden a un ritmo vertiginoso, por lo que la necesidad de adaptación es crítica. Es también intersectorial, como demuestra el planteamiento global de los objetivos de desarrollo sostenible en el marco de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, por ejemplo.

Aunque en el pasado puedan haber existido teorías que relegaran la trascendencia de la organización administrativa y sus recursos humanos a una dimensión interna, técnica y casi burocrática, resulta evidente que el marco organizativo, y en consonancia con ello la gestión de estructuras, unidades y servicios y el personal que las integra, tienen vital incidencia en la calidad del servicio que se presta a la ciudadanía y la atención que esta recibe. En este punto procede explicitar dos planteamientos de partida.

El primero es la caracterización sin ambages de la Universidad de Oviedo como una Administración pública. Es cierto que la reforma de la normativa de régimen jurídico del sector público y de procedimiento administrativo común prevé desde 2015 que esa no se sea una naturaleza unívoca en todos los casos, pero los Estatutos de nuestra Universidad han mantenido esa solución, declarándose como Administración pública en su artículo 1.2.

El segundo parte de la constatación de la profunda interrelación que existe entre los tres segmentos que integran la comunidad universitaria (PAS, PDI y estudiantado) y la sociedad a la que la Universidad transfiere su avanzado conocimiento. Ninguno de los componentes de la comunidad es per sé más importante que otro, pero no deben doler prendas al reconocer que todos están al servicio de esa sociedad y que, en su labor formativa y docente, PAS y PDI resultan contingentes, por muy inamovibles que puedan de manera individual en la función pública dependiendo de la figura de empleado público de que se trate. La visión debe trascender al individualismo, y en ese sentido es innegable que el estudiantado es el único factor necesario en la supervivencia estratégica de la Universidad, sin menospreciar la importancia de las labores investigadoras. En un mercado en que la oferta, también a distancia, es creciente y cada vez más atractiva y competitiva, no existe ya la posibilidad de retener público cautivo, y permanecer anclados en estructuras y formas de hacer no ajustadas a los tiempos no es una opción.

A partir de esa doble premisa, es imprescindible repensar la Universidad tanto en el cómo como en el qué, esto es, en las dimensiones procedimentales y sustanciales de la gobernanza. Así, la organización y el empleo público se erigen como una línea de actuación propia donde deben proponerse medidas que permitan a la Administración acoger y promover un ecosistema sostenible, moderno y atractivo para todos sus participantes, orientado además hacia el mejor servicio público posible.

De forma esquemática los criterios que orientan el cambio de modelo organizativo que se presenta son los siguientes:

1. Hacer de las personas el centro y elemento estratégico de la organización, priorizando su bienestar, buscando su satisfacción vital/profesional y apoyando su progreso profesional y la mejora del desempeño, permitiendo conciliar los derechos de los trabajadores con la prestación del servicio de modo eficiente al estudiantado, al PAS y al PDI.
2. Optimizar las estructuras organizativas atendiendo al principio de especialización para garantizar el conocimiento específico y amplio, para equilibrar las responsabilidades profesionales y las cargas laborales.
3. Simplificar la estructura mediante la definición de unidades de gestión amplias que garanticen la prestación del servicio sin interrupción -todos los días laborables del año- y de forma satisfactoria, aprovechando las economías de escala y abandonando las microunidades de gestión (los compartimentos estancos o silos), lo que afectaría a los espacios necesarios a la vez que se podrían liberar otros... Un ejemplo de modelo de organización son los campus y su necesario desarrollo que aporta escala, recursos y servicios.
4. Rediseñar los procedimientos para enfocarlos hacia los/as usuarios/as, para acercar la gestión a los verdaderos destinatarios, favoreciendo el desempeño multicanal, incorporando la consultoría – valor añadido- y la gestión integral de procesos, evitando los desplazamientos indeseados...y acudiendo a los procedimientos electrónicos como elemento de cambio y transformación.
5. Mejorar la prestación del servicio con nueva organización, nuevos métodos de trabajo, nuevas herramientas, priorizando la atención individualizada por diferentes canales según la conveniencia del interesado y la actuación requerida.
6. Liberar al profesorado de la gestión de numerosos procedimientos administrativos favoreciendo su dedicación a lo realmente encomendado: docencia e investigación y a la transferencia del conocimiento.
7. Promover el cambio del marco conceptual/mental de referencia de “centro gestor-espacio” a “centro gestor-identidad servicio”, lo que supone dejar de identificarse con edificios a pasar a identificarse con servicios; importa más la alta valoración de una titulación o un departamento que el espacio en el que se imparte o en el que está ubicado. Por ejemplo: no asociamos la Organización Nacional de Trasplantes (ONT) con un edificio, la asociamos con una actividad pública muy eficiente y reconocida...
8. Promover el desempeño de carácter horizontal, con equipos autogestionados, con asunción de responsabilidades, con establecimiento de objetivos, con gestión por proyectos y por proceso con sobrecapacidad (opciones de hacer más y tiempo para otras actuaciones) y no sobresaturación que no permite hacer frente a imprevistos o picos de demanda.
9. Diseñar unidades de gestión transversal y horizontal que priman la prestación del servicio, la masa crítica y la profesionalización frente al personalismo y la verticalidad. No caben unidades o secciones de una persona, se priorizará equipos que permitan afrontar desafíos grandes o imprevistos.

10. Mejorar la gestión del conocimiento de los profesionales, la autonomía en la toma de decisiones y con ello la gestión de los procesos.
11. Descentralizar y desconcentrar la gestión de procedimientos, por ejemplo: doctorado o apoyo al doctorado, gestión de proyectos de investigación, gestión de movilidad, etc.
12. Incorporar requisitos de conocimiento del inglés, al menos al nivel B2, necesarios para la internacionalización de la gestión del PAS.
13. Afrontar más y mejores servicios, con nuevas tareas (gestión de páginas web, consultoría, información al usuario, atención individualizada, etc.) y, si cabe, nuevos horarios en los servicios que objetivamente lo demanden (por ejemplo, en los Campus por la tarde).
14. Incorporar nuevos métodos de trabajo: *lean service*, mejora continua, gestión por proyectos, digitalización y administración electrónica, *nugdes*.
15. Adaptar la organización al contexto social y económico actual, tanto en el ámbito geográfico propio como en el global.
16. Mejorar la imagen social de profesionalidad del colectivo PAS ante los usuarios, erosionada por el ejercicio de sus legítimos derechos y una insatisfactoria prestación del servicio cuando se ejercen.
17. Aportar un beneficio recíproco para los Departamentos mejorando las actuaciones al disponer de los diferentes planteamientos de cada uno que pueden repercutir en el resto.
18. Incorporar la participación y la transparencia en los procesos de gestión.
19. Promover un nuevo plan estratégico de recursos humanos, con diseño integral (selección, nuevos perfiles profesionales, formación, promoción, competencias, funciones, funciones directivas, innovación, métodos de trabajo, etc.) y dotarlo de una nueva estructura de gestión y planificación de recursos humanos, que incluya el rejuvenecimiento y el relevo generacional.
20. Desarrollar un sistema de integridad institucional, ética pública y sentido de pertenencia a la institución.
21. Definir las funciones de los puestos de trabajo, que se publicarán en la intranet universitaria, y suponen el elemento de racionalización base para la revisión de las RPT.
22. Incorporar el análisis de las competencias de los puestos de trabajo como elemento esencial para mejorar el desempeño profesional y redundancia en bienestar laboral y eficiencia del servicio.
23. Rediseñar una RPT única que visibilice la organización y su estructura, con gestión directiva y profesionalización.
24. Optimizar los espacios para generar nuevos usos colaborativos, de emprendimiento, talleres de innovación, etc.
25. Evaluar la relevancia de prestar algunos servicios para comprobar su necesidad o redimensionarlos (ejemplo cafeterías, en entornos urbanos en los que hay oferta amplia de ese servicio...).
26. Favorecer el desarrollo de programas de formación que permitan la mejora del nivel competencial de los trabajadores y redunde en mejora del servicio, en la prestación de nuevos servicios y en la mejora del bienestar laboral de los empleados.

Los retos que se presentan son de distinto calado y conectan con la necesidad de una gestión profesionalizada e integral; una mejor planificación que aumente la plasticidad de la institución, priorizando y permitiendo una adaptación cada vez menos traumática a los cambios; una financiación adecuada, a través de alianzas estratégicas, economías de escala y diversificación, captación de fondos de investigación, etc. Pero, sobre todo, los retos son de corte tecnológico y social: digitalización, globalización y gobernanza requieren pactos estratégicos e integrales. Para ello serán necesarios cambios a gran escala en la normativa, pero también en la organización administrativa, y es aquí donde nace la necesidad de diseñar un nuevo modelo de organización para la Universidad de Oviedo.

El mismo se inspira en una lógica circular, abandonando las líneas de trabajo verticales e individuales, para apostar por la transversalidad y la colaboración. Si la ciudadanía se erige en el destino y la razón de ser de la actividad pública, las personas trabajadoras en el seno de la Administración son el centro estratégico de la organización. No debe extrañar pues que su bienestar y adecuado desarrollo profesional sean uno de los objetivos clave del derecho del empleo público vigente. Pero esa óptica individual debe compatibilizarse también con una visión colectiva y estratégica, capaz de generar al mismo tiempo automatismos, colaboración, gestión integral y transversalidad.

El objetivo es adaptar los organigramas para acompañar organizativamente la respuesta a las necesidades actuales de la ciudadanía y a las nuevas formas de trabajo derivadas de la transformación digital, la internacionalización, la colaboración e innovación; y profesionalizar el servicio, de suerte que su desempeño deje de descansar en voluntarismos personales coyunturales. Es preciso avanzar en profesionalización, transversalidad y gestión integral a través de la planificación ordenada y orientada, reduciendo la variabilidad de desempeño que depende de la concreta persona que ocupa un puesto. También deben asegurarse unas condiciones de trabajo satisfactorias, que permitan satisfacer las inquietudes de formación, desarrollo y promoción de los y las trabajadoras de una forma que sea compatible con las necesidades de la organización.

El puntal del modelo que se plantea parte de esa orientación al servicio público, que requiere una atención cercana, continua y profesional.

A la cercanía, en su dimensión temporal, coadyuvan los nuevos canales tecnológicos tendentes a permitir respuestas casi inmediatas, y para ello será necesario desarrollar nuevos métodos de trabajo y nuevas herramientas, con un diseño descentralizado. Y es que al mismo tiempo también deben combatirse el riesgo de deshumanización y los sesgos derivados de la digitalización; la cercanía también debe ser humana y física. Más adelante se volverá sobre esta idea.

La continuidad se garantiza con unidades de gestión amplias, que aseguren la prestación del servicio sin interrupción. Esa reordenación requerirá también el desempeño de tareas en equipos, transversales y colaborativos, para lo que son precisos espacios de trabajo diáfanos, amplios y modulares.

La profesionalización, a todos los niveles, implica concentrar a las personas en las labores para las que están mejor preparadas y de las que son responsables. Ello conecta con los principios superiores de eficiencia y eficacia, además. El PAS es un colectivo profesional y formado, que ha de abandonar tareas mecánicas susceptibles de automatizarse para concentrarse en las cuestiones de gestión que generan valor añadido. Esto no sólo dará lugar a una mejor atención al estudiantado y la ciudadanía en general, sino que también liberará al PDI de labores burocráticas, permitiendo por tanto un mejor aprovechamiento de su tiempo en actividades de docencia e investigación.

Desde un punto de vista jurídico, el instrumento adecuado para el planteamiento del nuevo modelo de organización que se persigue es un Plan Integral de Recursos Humanos de los previstos en el artículo 2 del Real Decreto 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de Ingreso del Personal al servicio de la Administración general del Estado y de Provisión de Puestos de Trabajo y Promoción Profesional de los Funcionarios Civiles de la Administración General del Estado, aplicable a la Universidad de Oviedo de manera supletoria. Dichos Planes constituyen el instrumento básico de planificación global de los recursos humanos de un ámbito administrativo y especifican los objetivos a conseguir en materia de personal, los efectivos y la estructura de recursos humanos que se consideren adecuados para cumplir tales objetivos, las medidas necesarias para transformar la dotación inicial en

la que resulte acorde con la estructura de personal que se pretenda y las actuaciones necesarias al efecto, especialmente en materia de movilidad, formación y promoción. En el ámbito de ese Plan Integral se podrán desarrollar Planes Operativos.

La inspiración principal para ese Plan Integral es trabajar en una Administración *service-oriented*, tanto en las perspectivas macro como micro-organizativas. Deben desaparecer por ello los compartimentos-estanco de gestión, donde el conocimiento no fluye y la cooperación no es posible. Las unidades se definirán amplias y plurales por defecto, próximas además a la ciudadanía y la comunidad universitaria y por tanto con una lógica de descentralización. Los campus, apuesta estratégica de un momento pasado que sólo ha llegado a implantarse de manera parcial, deben afianzarse y desarrollarse por su tamaño crítico y escala adecuada a este planteamiento.

Hay dos aspectos que no pueden olvidarse aquí. El primero tiene que ver con la atención personalizada que la comunidad requiere ante un contexto complejo y cambiante. El personal de las oficinas de atención en materia de registros resulta clave en este punto. Nadie mejor que ese personal tiene una visión de conjunto sobre la organización y reparto de tareas de las distintas estructuras, unidades y servicios de la Universidad. Son, además, la puerta de entrada de atención y asistencia para todas aquellas personas que no están obligadas a comunicarse con la Administración por medios electrónicos. A la espera de que normativamente se desarrolle el alcance de esa obligación en el ámbito de la Universidad de Oviedo, no parece que nadie esté mejor preparado que ese personal para filtrar y orientar las consultas, funcionando como *front-office* y en cierto modo ventanilla única inicial en la atención al público. Esto también abunda en la idea de separar atención y gestión, para especializar el trabajo del PAS en la línea de las 25 orientaciones estratégicas antes descritas.

El segundo atiende a las propias necesidades y demandas del personal, que debe mantenerse activo e incentivado, pero también estable y seguro. El sistema actualmente vigente, con masivos concursos de traslado periódicos, resulta insatisfactorio porque no permite aprovechar el bagaje de *expertise* acumulado en el desempeño de puestos anteriores y la movilidad efectiva en masa, que genera efectos también sobre el personal interino y en comisión de servicios, repercute en la continuidad del servicio. El efecto real de la evaluación del desempeño en la carrera horizontal se refiere como estadísticamente despreciable y los cambios efectivos de puestos generan además tensiones e inseguridades en los y las trabajadoras, porque las funciones y condiciones de trabajo no están realmente objetivadas, ni la carga laboral aparece siempre objetivamente reflejada en el nivel de responsabilidad (y retribución) del puesto. Resulta por tanto imprescindible revisar el modelo de carrera horizontal del PAS, identificar de manera objetiva las funciones de cada puesto de trabajo de forma que quien aspire a ello pueda conocer exactamente lo que se requiere para su desempeño, y desde luego objetivar y adecuar los componentes retributivos, en particular el complemento específico y el de destino asociado al nivel, a las funciones y responsabilidades que comporta un determinado puesto. La necesidad de trabajar con plazos perentorios, de afrontar atención al público o de colaborar en contextos internacionales pueden ser aspectos a tener particularmente en cuenta a la hora de determinar esos aspectos.



## **5.- LA REORGANIZACIÓN DE COMPETENCIAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: LA DESCENTRALIZACIÓN EN BUSCA DE USUARIOS**

Partiendo de la consideración de un modelo organizativo con orientación al servicio público y a la cercanía de la gestión de los procedimientos a los usuarios, este principio se sustancia, entre otras actividades, en la descentralización de determinadas actuaciones como las que seguidamente se relacionan.

El reducir los desplazamientos innecesarios en un mundo interconectado puede resultar obvio, pero también ha de ser un objetivo cuando el nivel de digitalización no es tan elevado, y para ello hay que recurrir a la reorganización de las competencias y funciones. Es en ambos caminos en los que nos encontramos.

Este proceso puede extrapolarse, además de a los apartados siguientes, a toda la cadena de la organización que posibilite una mayor y mejor prestación del servicio en la proximidad al usuario.

### **5.1.- Doctorado**

Las Secciones Departamentales creadas en los Campus desarrollarán funciones relativas al apoyo al Doctorado en lo concerniente a:

- ✓ Apoyo al Coordinador/a del programa de Doctorado.
- ✓ Gestión documental resultante de la actividad del programa.
- ✓ Información a los interesados de los procedimientos y requisitos (PDI y estudiantes).
- ✓ Apoyo a los directores de la tesis en las gestiones respectivas.
- ✓ La matrícula de la tutela académica del Doctorado.
- ✓ Apoyo al doctorando en las gestiones administrativas.
- ✓ La gestión de las tesis doctorales (depósito y defensa).
- ✓ Apoyo a la gestión del tribunal: propuesta, documentación, tramitación de la movilidad...
- ✓ Apoyo a los miembros del tribunal de la tesis (Secretario).

### **5.2.- Investigación**

Las Secciones de Investigación creadas en los Campus desarrollarán funciones relativas a la gestión de proyectos de investigación -tomando como modelo la unidad del Campus de Gijón- en lo concerniente a la atención al Personal Investigador respecto de la gestión económico-administrativa de sus Proyectos/Contratos/Subvenciones de forma descentralizada:

- Con relación a la Caja Pagadora (de acuerdo a la normativa vigente):
  - 1.- Control de ingresos y saldos de la Caja Pagadora.
  - 2.- Comprobación de los justificantes de Gastos/Pagos que se presentan.
  - 3.- Registro centralizado de las facturas a través del Programa en Red del Servicio de Investigación. (Universitas Económico-Universitas Investigación-GITC (comisiones de servicio).
  - 4.- Contabilizar operaciones de Tesorería/Caja.

- 5.- Gestión de pagos con cargo a los Proyectos/Contratos/Subvenciones/Ayuda; ahora a través de Tesorería:
    - Remisión a Tesorería de los ficheros electrónicos generados y de los documentos originales con las firmas autorizadas.
    - Pagos a proveedores (transferencias)
    - Pagos a los investigadores/becarios de los proyectos/contratos (transf.y/o cheque) por viajes, desplazamientos o reintegro de gastos
  - 6.- Anticipos de Caja a Investigadores
  - 7.- Elaborar los estados de situación de Tesorería
  - 8.- Elabora la Liquidación/Justificación de los fondos recibidos
- Con relación a los Proyectos/Contratos:
- 1.- Atención a las consultas de Investigadores/Profesores/Becarios, de los proveedores y demás personal colaborador en los proyectos/contratos.
  - 2.- Registro de Entrada–Salida de documentación
  - 3.- Control de los ingresos por Proyectos /Contratos/Subvenciones
  - 4.- Control de los saldos de los distintos capítulos de los Proyectos/Contratos, así como informar de los mismos a los Investigadores.
  - 5.- Enviar a la firma de los Directores de Departamento y de los Investigadores Principales de los proyectos/contratos las Comisiones de Servicios del personal investigador.
  - 6.- Elaboración de todo tipo de escritos a petición de los investigadores: solicitudes de descentralización, de traspaso de saldo entre capítulos, becas de colaboración, etc.
  - 7.- Tramitación de todo tipo de documentación en relación a las Ayudas para los Proyectos/Contratos de Investigación (Bolsa de viajes, elaboración de Congresos, Organización de conferencias, etc.)
  - 8.- Revisar de los Boletines Oficiales y mantener contacto con el Servicio de Investigación para mantener la información sobre las convocatorias y ayudas actualizadas e informar a los investigadores.

### 5.3.- Biblioteca universitaria

La Biblioteca universitaria, en sus diferentes unidades, presta servicios que, resultando esenciales, parecen pasar desapercibidos entre el personal docente e investigador–junto al alumnado– como colectivo preferente de su actividad y, además de ponerlos en valor y comunicarlo, plantea el aumento progresivo de la actividad en esta labor de las diversas bibliotecas de centro y campus, implicando a todo el personal.

Entre los servicios en funcionamiento podemos destacar:

- ✓ *Recopila*, colección del Repositorio que reúne los materiales que forman la memoria bibliográfica de la institución y de la producción científica de cada investigador/a.
- ✓ *BDA*, Base de datos de autores: identificadores digitales normalizados (Scopus Author ID, Researcher ID, Dialnet ID, Google Scholar, ORCID, VIAF y Mathscinet).
- ✓ *Perfil de autor*, vinculado a BDA y a RUO. Perfiles públicos si el/la investigador/a así lo indica.
- ✓ *Gestión los metadatos* relacionados con las obligaciones de los/as investigadores con proyectos financiados con fondos públicos (planes regionales, nacionales y europeos), incluyendo los códigos normalizados de los proyectos y la versión de acceso abierto

autorizada por el editor previa a su justificación económica (*OpenAire* para publicaciones y *Datasets* para los datos).

- ✓ Apoyo en la elaboración del Plan de Gestión de Datos.
- ✓ Asesoramiento y formación para cumplir normativa de acceso abierto.
- ✓ Asistencia a los investigadores/as en la preparación de las acreditaciones o solicitudes de sexenios de investigación sobre la selección de publicaciones evaluables, el manejo de los índices de citas (JCR, Citescore, etc.), la selección de las fuentes de información más adecuadas a su disciplina y la actualización de sus perfiles e identificadores digitales.

Pero también hay servicios que se encuentran en desarrollo en distintas unidades como:

- ✓ Vinculación de Recopila con el [CVN](#) para automatizar su generación (en lo relativo a la producción bibliográfica).
- ✓ Servicio de asesoría para escoger dónde publicar teniendo en cuenta la mejor combinación de impacto, normativa de acceso abierto y posibilidades de financiación por acuerdos transformativos.
- ✓ Estos recursos son fundamentales para poner en funcionamiento lo que se denomina [Portal del Investigador](#) (por ejemplo, el que nos ofrece Dialnet) tan sólo cambiando algunos procedimientos de trabajo y añadiendo la información relativa a los proyectos de investigación subvencionados

#### **5.4.- Relaciones Internacionales**

Las Oficinas de Movilidad creadas en los Campus desarrollarán funciones relativas a la movilidad nacional e internacional de los estudiantes del Campus que participen en las mismas. Se trata de unidades de gestión en las que se contempla el requisito de manejo y dominio del idioma inglés.

Las Oficinas, además de colaborar en el desarrollo electrónico de los procedimientos, dispondrán de una mayor capacidad funcional para la gestión íntegra de la movilidad sin que requiera el desplazamiento de los estudiantes a otras unidades. Algunas de estas funciones pueden ser:

- ✓ La gestión del “inicio de estancia”
- ✓ Realizar las “nominaciones” de los estudiantes del centro.
- ✓ La recogida de información de identidad y residencia de los estudiantes.

## 6.- ESTRATEGIA RRHH UNIOVI 2022-2024

### 6.1.- Las personas

Las personas que integran el Personal de Administración y Servicios (PAS) de la Universidad de Oviedo se estructuran en Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT) de personal funcionario y personal laboral, que, como instrumento técnico de ordenación del personal, suponen el documento que separadamente muestra los puestos de trabajo y sus características básicas. Documento que se propone que sea único para una mejor visualización de los efectivos que componen la RPT.

Las actuales RPT datan de 2017 y 2016 respectivamente y contienen un modelo de estructura que ha sufrido escasas y livianas modificaciones desde 1998, con lo cual se mantiene casi desde el siglo pasado. Ello denota varias cosas, como los pocos cambios sufridos y la dificultad de introducirlos, bien por las variadas limitaciones presupuestarias o por las limitaciones autoimpuestas.

Lo que se deduce de las RPT es un modelo organizativo y de tipo de puesto de trabajo que respondía a unas necesidades de otro momento-tiempo y que ahora urge adaptar al actual contexto de prestación de servicios, requerimientos sociales, exigencias tecnológicas y a la competencia por los recursos económicos y los usuarios.

En el año 2022 ni la sociedad es la misma, ni la tecnología es la misma ni los usos procesales son los mismos, por lo que se necesita cambiar; cambiar la estructura organizativa, los métodos de trabajo, las herramientas de trabajo y de prestación del servicio y los medios por los que se presta, y es necesario adaptar las competencias de las personas, los conocimientos, formas de trabajo y formas de relacionarse con los usuarios.

En el nuevo contexto de servicio público, y específicamente el que presta la Universidad de Oviedo de educación superior e investigación, nos debemos enfrentar a la escasez presupuestaria y sus rigideces, a la competencia por los recursos económicos y su procedencia, a la menguante natalidad del contexto social, a una competencia globalizada (pública y privada, nacional y extranjera) por los usuarios potenciales, y a todo ello solo podremos responder con un mejor servicio y más eficiente, y más “útil” que el que prestan el resto de instituciones.

En el apartado de estadísticas podemos deducir un reflejo de la situación del PAS y de la Universidad en su complejidad y en las múltiples facetas que la singularizan con relación a otras instituciones públicas, pero que en modo alguno pueden servir de excusa para apartarnos de la condición y régimen de Administración Pública.

Por otra parte, no se pretende *“cambiarlo todo para que todo quede igual”*, ni desconocer lo logrado hasta este momento por muchos y durante mucho tiempo, todos con sus talentos y sus mejores intenciones llevaron a la Universidad durante 400 años a este punto, y no cabe decir que sea un mal punto, solo que hay que proseguir y esforzarnos en cumplir la parte que nos corresponde en este momento e intentar mejorar lo legado para poder dejar una mejor Universidad.

Llegado este punto, nos preguntamos ¿qué podemos hacer desde el apartado de las personas? Y la respuesta más certera tiene que ver con que para prestar un servicio público eficiente y de calidad las personas que lo prestan deben disponer de bienestar laboral y personal; sentirse bien profesionalmente y apoyarles para que se sientan bien personalmente.

En el apartado de ¿Cómo nos organizamos? ya se señala algunas cuestiones relativas al PAS de la Universidad, entre ellas:

- ✓ Desequilibrio en la distribución de puestos de trabajo, siendo mayoritarios en los grupos más bajos de ambos regímenes laborales.
- ✓ Una elevada movilidad del personal que asociado a tiempos reducidos de desempeño impacta en la prestación del servicio.
- ✓ Una pirámide de edad con una media en torno a los 54 años y en V, lo que denota un “envejecimiento” acusado del personal.
- ✓ Una “sobrecualificación” respecto al nivel de la titulación oficial requerida para los puestos de trabajo.
- ✓ Una estructura fragmentada en micro unidades que generan disfuncionalidades en la prestación del servicio por el impacto de las incidencias y del ejercicio de los derechos.
- ✓ Una ratio de PDI/PAS significativamente baja respecto a los estándares de las universidades públicas españolas.
- ✓ Unos perfiles profesionales “tradicionales” que requieren, en determinadas áreas, la adecuación a las nuevas exigencias laborales.

Es por ello, necesario abordar una serie de actuaciones que, partiendo de la prestación del servicio público orientado al usuario, los empleados que los prestan deben contar con las condiciones laborales-profesionales y el entorno saludable que favorezca su alineación con la institución y los objetivos que se persiguen. Ello sin desconocer que estamos en una Administración Pública con sus innumerables beneficios y sus reconocidas rigideces, pero que responde ante la ciudadanía.

En este contexto es necesario afrontar:

- ✓ Una simplificación y adecuación de la estructura administrativa (objeto de este proyecto), reduciendo las unidades de gestión y ganando en equipos de trabajo grandes.
- ✓ El fomento de la permanencia-estabilidad en los puestos de trabajo con la finalidad de mejorar la adquisición de conocimientos y competencias que permitan seguridad y autonomía en el desempeño laboral.
- ✓ Reducir la temporalidad en los puestos y con ello los riesgos de vulnerar las normas.
- ✓ Una homologación de los complementos económicos (mismas funciones...) que contribuyan suprimir las desigualdades y a reducir la movilidad.
- ✓ Definición de criterios para asignar complementos (que básicamente debería ser al crear el puesto, una vez determinadas las necesidades y requisitos funcionales) y objetivar aquellos cuyo desempeño es estacional.
- ✓ Reducir el salto en los niveles en las unidades de gestión, generando una escalabilidad que permita la promoción de nivel, incluso entre puestos del mismo equipo de trabajo.
- ✓ Incorporar perfiles profesionales a las plazas, asociándolas a familias profesionales o a titulaciones específicas o a desempeño específico del puesto.
- ✓ Profesionalización de nuevos puestos y perfiles.
- ✓ Incrementar los puestos con requerimiento de idioma inglés e incorporarlo en las convocatorias (bien como exigencia o bien como mérito).
- ✓ Crear el grupo B en funcionarios y equivalente en los laborales que permita la promoción y dar respuesta a nuevas exigencias laborales.

- ✓ Incrementar los grupos A1 y I para contar con puestos directivos y pre-directivos que asuman responsabilidades en el liderazgo de la gestión pública.
- ✓ Profesionalizar las direcciones de servicios laborales.
- ✓ Favorecer la promoción de aquellos empleados adscritos a grupos que no disponen de grupo superior.
- ✓ Definir áreas funcionales para agrupar los puestos con el fin de favorecer una movilidad con formación en las competencias del puesto.
- ✓ Desarrollar los perfiles de cada puesto mediante el Catálogo de funciones y el Catálogo de competencias de todos los puestos de trabajo.
- ✓ Crear nuevos servicios que respondan a las nuevas exigencias profesionales y den apoyo a los planes y proyectos de los centros gestores.
- ✓ Determinar los puestos que han de declararse en extinción y definir la alternativa.
- ✓ Resolver la situación de los puestos de Indefinidos No Fijos.
- ✓ Plan de funcionarización de puestos con funciones de potestades públicas.
- ✓ Estudiar y medir las cargas de trabajo para una mejor asignación de efectivos.
- ✓ Conocer las cargas de trabajo de los servicios y reforzar aquellos que sean necesarios.
- ✓ Revisar los acuerdos sobre bolsas de reserva y de comisiones de servicio para adecuarlos a los nuevos requisitos legales y a las necesidades profesionales de la organización.
- ✓ Revisar los métodos de trabajo para orientarlos al usuario y a la medición de los objetivos.
- ✓ Definir baremos de méritos para las diferentes convocatorias, matizando la antigüedad y revalorizando las competencias acreditadas para el puesto.
- ✓ Diseñar un plan de formación, focalizándola en las competencias profesionales y en la adecuación a los puestos de trabajo.
- ✓ Descentralizar funciones y procedimientos para acercarlos a los usuarios, lo que incide en eficiencia de la organización.
- ✓ Valorar la apertura de determinados servicios por la tarde para prestarlo a los usuarios de ese tramo horario.
- ✓ Mejorar sustancialmente el ámbito procedimental, con grave incidencia en el desempeño laboral:
  - Simplificación administrativa
  - Transformación digital
  - Sistema de calidad de los servicios (manuales procedimentales, indicadores...)
  - Rendición de cuentas
  - Transparencia y seguridad jurídica
  - Homologación de procedimientos de centros gestores
  - Sencillez y accesibilidad
  - *Test de usuario* en los desarrollos electrónicos
- ✓ Negociar las RPT de personal funcionario y laboral.
- ✓ Negociar un nuevo Convenio Colectivo.
- ✓ Revisar las medidas de conciliación y promover nuevas acciones que equilibren el desempeño laboral y la “flexibilidad inteligente”.

- ✓ Desarrollar el teletrabajo en aquellos puestos que lo permiten, estableciendo requisitos, objetivos laborales, herramientas y dispositivos, desconexión digital, etc.
- ✓ Asumir nuevas funciones que posibiliten la reducción las tareas administrativas del profesorado y de los investigadores, apoyando la gestión íntegra de las actuaciones.
- ✓ Establecer un procedimiento ágil de modificación de las RPT.

No se pretende una relación exhaustiva de acciones, pero si un reconocimiento de aquellas que tienen la doble finalidad de contribuir a la mejora de la situación profesional-personal de los empleados y de la situación de la organización (y por tanto de los usuarios).

Se trata de acciones objeto de negociación con los representantes sindicales por cuanto afectan a las condiciones de trabajo y de mejora de la organización.

En algunos casos las propuestas deben abordarse secuencialmente, aunque el objetivo es alcanzar a toda la plantilla, se propone iniciar el proceso mediante un **plan piloto** que aplicándose a una parte permita ajustar el enfoque, el desarrollo y los resultados para seguidamente abordar el conjunto.

## 6.2.- Plan piloto: Modelo basado en competencias para el personal directivo

**Plan de Gestión del cambio:** creación de una nueva cultura organizativa orientada al servicio y resultados, al trabajo en equipo (PDI-PAS), la mejora continua de los procesos, y el trabajo por objetivos/resultados vinculado al desarrollo de la carrera horizontal y vertical

**Objetivo inicial:** Elaboración de un modelo basado en competencias para: Selección y Promoción, Formación, Evaluación Desempeño del PAS. Plan piloto para “personal directivo”, entendiéndose por tal el que ejerce la dirección de personas.

### 6.2.1- Introducción

En esta época, marcada por el conocimiento y la digitalización, las universidades en tanto generadoras de pensamiento crítico, ciencia, soluciones y aprendizaje, tienen un papel primordial en el desarrollo de prácticas organizacionales socialmente responsables orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas y resolver los complejos problemas sociales a los que nos enfrentamos. Para ello, deben conformarse, en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria como instituciones que promuevan las competencias entre sus *stakeholders* internos (PDI, PAS, PI, dirección, alumnado) y externos (empresas y sociedad); y en las que los líderes fomenten la consciencia de los aspectos éticos. En este contexto, las estructuras burocráticas se enfrentan al reto de apoyar el establecimiento de un liderazgo capaz de dirigir a sus equipos, inspirar a su fuerza de trabajo y reforzar una cultura de integridad que promueva la innovación con altos estándares éticos. Ello requiere el establecimiento de modelos que garanticen que las estructuras de gestión de recursos humanos sean las adecuadas para la contratación, promoción y formación.

Por consiguiente, ante la necesidad de mejorar los mecanismos de evaluación de la gobernanza universitaria y de establecer modelos flexibles de liderazgo íntegro en la función pública, resulta clave diseñar un *catálogo de competencias universitarias* que incluya el conjunto de competencias de liderazgo íntegro a aplicar por la dirección pública universitaria en sus relaciones de colaboración con los *stakeholders* internos y externos. Si la Administración Pública pretende ser eficiente y eficaz en la prestación de servicios, debe contar con profesionales competentes con vocación de servicio público y con una adecuada política de empleo, y para ello debe disponer de herramientas de gestión eficientes y flexibles, en línea con las tendencias de Gobierno electrónico y Gobierno abierto, así como con el Plan España Digital 2025 y la reciente Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial de 2020, que

plantean que la Administración Pública española debe ser motor en la digitalización para un crecimiento económico sostenible e inclusivo. No obstante, la Universidad sigue anclada en referentes de hace más de cinco décadas y no ha incorporado la gestión por competencias en sus procesos de selección, cobertura de puestos, formación, carrera y evaluación del desempeño, lo que causa dificultades en la atracción del talento joven e innovador y mantiene un elevado nivel de politización cuya manifestación más evidente es la inexistencia de una función directiva profesional. A la inexistencia, en general, de una dirección por objetivos basada en evidencias que, además, integre las metas de gobierno con las de la gestión pública, se añaden una tradicional falta de indicadores de desempeño, de instrumentos para valorar competencias, así como de técnicos especializados y de directivos capacitados y comprometidos.

### 6.2.2.- Objetivos

El primer objetivo consiste en elaborar un análisis de los flujos de trabajo a corto y medio plazo prioritarios para la gestión universitaria en relación a las demandas digitales y sociales y, en función de los resultados, abordar las siguientes tareas o trabajos de estudio y análisis de:

- La estructura organizacional y de las funciones de los puestos de trabajo del personal de dirección universitario analizando el impacto de género y sus causas.
- Las condiciones organizacionales y de trabajo.
- Las funciones y tareas de los puestos de trabajo y de su valor.
- Las diferencias entre las demandas de competencias en situación presencial y en situación de teletrabajo y/o uso intensivo de TICS.
- Un catálogo y diccionario de competencias directivas universitarias para la gestión de recursos humanos a corto y medio plazo.
- Instrumentos de medida del modelo de competencias para autoevaluación y heteroevaluación, desagregando por mujeres y hombres y analizando el origen de las posibles diferencias, en coordinación con el Plan de Igualdad de la UO.
- El número y grado en que el personal de dirección universitario presenta de esas competencias diferenciando entre mujeres y hombres, y analizando el origen de las posibles diferencias,
- La relación entre las competencias directivas universitarias y el desempeño.
- Un plan de formación a medida.
- Indicadores de medida del desempeño individual, grupal y organizacional.

### 6.2.3.- Contexto

Estamos inmersos en el desarrollo de la transición de la sociedad industrial a la sociedad de la información y del conocimiento, un fenómeno social que afecta a todos los ámbitos del trabajo, donde la evolución de las tecnologías y su uso cotidiano tienen un lugar central, y donde la mente humana se convierte en una fuerza productiva directa, y donde la robotización y la Inteligencia Artificial cobran cada vez mayor protagonismo. Este fenómeno tiene efectos importantes en las formas de concebir, organizar y llevar a cabo el trabajo, de tal manera que, en la actualidad, la capacidad productiva depende en gran medida de la tecnología, que a la vez que sustituye puestos de trabajo y genera nuevos perfiles laborales, puestos y formas de trabajo que antes resultaban imposibles.

Además, se amplían y diversifican las posibilidades, permitiendo y facilitando la participación en el ámbito laboral de colectivos diversos como mujeres, madres y padres, y personas con movilidad reducida, entre otros. Esta diversidad permite que las organizaciones se organicen y configuren mediante formas más flexibles, y en muchos casos ya no es necesario trabajar en un lugar concreto. La lógica de la interconexión facilita la adaptación a las demandas y cambios, de manera universal y



rápida, lo que permite la hiperconexión continuada. En este contexto las Administraciones Públicas deben luchar por su propia supervivencia siendo capaces de generar un nuevo valor a sus contribuciones. Siendo su función la intermediación entre la ciudadanía y el bien común o el interés general, es necesario que su relevancia en la gobernanza junto a otras organizaciones sea puesta en valor. Durante la próxima década se va a producir un proceso de jubilación masiva de los empleados públicos, y quienes les reemplacen van a ejercer su trabajo en un entorno altamente digitalizado, con un papel muy importante de las tecnologías de la información (TIC) y la robótica y con implantación progresiva del teletrabajo y la sustitución del control horario por proyectos y objetivos. Esta digitalización va a afectar a todo tipo de puestos, tanto a los no cualificados como a los más cualificados, lo que tendrá una gran influencia en la redefinición de los puestos de trabajo.

De acuerdo con el mandato legal previsto en la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, se desarrolla la sociedad de la información en el ámbito de las Administraciones Públicas mediante mejoras en su funcionamiento interno para aumentar la eficacia y la eficiencia mediante el uso de las TIC. La digitalización de los servicios públicos ha hecho más viable el teletrabajo en este sector. Sin embargo, la implementación del teletrabajo aún presenta algunas dificultades. La adecuada aplicación de las TIC y el Teletrabajo requiere de conocimientos y habilidades relacionados con la gestión del trabajo por objetivos, el seguimiento del cumplimiento de las tareas a realizar, la seguridad informática y la protección de datos, entre otros. La necesidad de disponer de los recursos informáticos para el empleado público (ordenador, conexión a Internet, etc.) y la gran dificultad de comprobar que las condiciones en las que se desarrollan las funciones laborales en el domicilio no suponen un menoscabo de la calidad del servicio, el desempeño y su bienestar también dificultan la correcta implementación y/o desarrollo del teletrabajo.

Los ciudadanos, que ahora actúan como clientes o usuarios, demandan al sector público un número creciente y diversificado de bienes y servicios. Por otro lado, el contexto social y económico ha cambiado notablemente. Nos encontramos ante una situación de globalización e internacionalización de la economía, la sociedad y la educación, en la que los cambios demográficos producen cambios estratégicos para las organizaciones públicas. En este contexto es necesaria una nueva reforma de la gestión pública de modo que otorgue una mayor relevancia a los resultados obtenidos y otorgue mayor responsabilidad a los gestores de personas, entre ellas la incorporación de las técnicas de evaluación como norma, mediante el establecimiento de indicadores adecuados, para conocer el grado en el que se han alcanzado los objetivos propuestos y permitan orientar la acción pública hacia la maximización del bienestar colectivo.

Asimismo, debemos considerar los cambios en la cultura organizativa y en la cultura de los empleados públicos. La Administración Pública española, y por tanto la Universidad, como proveedora de servicios públicos, debe garantizar a los ciudadanos una mejora continua de sus procesos para ofrecer un servicio de calidad y adaptado a los tiempos y al contexto socioeconómico actual, ya que cuenta con : (i) una plantilla envejecida, que es un problema importante para afrontar los retos de una transformación digital; (ii) una fuerza laboral con un nivel tecnológico injustificable (por su escasez) en la era de la información y las comunicaciones; (iii) una baja implicación y poca percepción de servicio a la ciudadanía; y (iv) una anomia de valores. Así pues, es el momento idóneo de modernizar la Administración Pública y por consiguiente la Universidad. Una de las áreas donde la modernización tendría un mayor impacto son los procesos de recursos humanos introduciendo un alto nivel de exigencia en el acceso y desarrollo profesional de los empleados públicos. Específicamente, dada la posición relevante de los empleados de dirección se requiere particularmente de una gestión más profesional. Teniendo en cuenta estas características, las organizaciones públicas parecen no tener la suficiente solvencia para motivar y desarrollar a sus trabajadores, y es necesario un cambio de

estrategia en la gestión de los Recursos Humanos con el propósito de promover la competitividad y la eficacia en este entorno progresivamente más digitalizado. Una estrategia centrada en el **individuo y el equipo de trabajo** junto al desarrollo de un conjunto de **competencias** útiles para la organización requiere una forma diferente de entender la organización del trabajo. En este contexto, la ocupación de una persona, más allá del sustento económico, es considerada importante para su socialización, desarrollo y crecimiento personal, incluyendo las propias experiencias desarrolladas dentro de su rol social.

#### **6.2.4.- Un modelo basado en competencias para el personal directivo público**

La Administración Pública española debe garantizar el cumplimiento de los principios de transparencia, equidad e igualdad en sus procesos, asegurando la efectividad y la eficacia en la atención a los intereses públicos generales (artículo 103 de la Constitución Española; artículo 3 del EBEP), y simultáneamente contar con una **adecuada estructuración del empleo público y un modelo de recursos humanos por competencias** permitan la flexibilidad que facilitaría la modernización de las instituciones públicas. Además, los principios de transparencia, equidad e igualdad podrían garantizarse mejor mediante modelos basados en competencias. En este sentido, se propone la elaboración de un modelo de recursos humanos basado en competencias para los empleados directivos de la Universidad de Oviedo, como proyecto piloto para posteriormente extenderse al conjunto de los empleados y consolidar el cambio de paradigma en la gestión de las personas.

Una amplia variedad de definiciones para el concepto de competencia ha surgido desde su origen pero parece claro que las competencias se refieren a aquellos comportamientos que marcan una diferencia crítica y se relacionan con un desempeño exitoso. En general, podemos concebir las **competencias como aquellas características personales y medibles que contribuyen al desempeño laboral y un modelo basado en competencias permite elaborar y mejorar los procesos de gestión de reclutamiento y selección, formación, y evaluación del desempeño, desarrollo y recompensa de los trabajadores.**

No obstante, el catálogo de competencias es propio y particular de cada organización dependiendo de la cultura, la visión y la estrategia de futuro, y de ahí la necesidad de identificar y ponderar las mismas en el ámbito público de manera empírica, ya que las propuestas que provienen de otros entornos, aunque pueden servir de referencia, o es necesario obtener un catálogo y ponderación concretas en este ámbito para su posterior aplicación exitosa. Teniendo en cuenta su utilidad, no es sorprendente que se haya desarrollado un gran número de modelos de competencias tanto en organizaciones públicas como privadas, entre otras razones, a que los modelos de competencias proporcionan un lenguaje común para las organizaciones.

Una primera ventaja de los modelos basados en competencias es que, además de facilitar la comparación entre el perfil del puesto requerido y el perfil personal, facilitan la orientación de los esfuerzos hacia los resultados, así como la evaluación de las acciones de recursos humanos al igual que en el resto de las áreas de la organización. Otra ventaja es que los modelos basados en competencias son útiles para definir los programas de formación del personal directivo público. Un modelo basado en competencias en la Universidad de Oviedo permitiría identificar claramente las competencias requeridas para afrontar su modernización y poder orientar y ajustar el proceso de formación lo mejor posible. La implementación de un modelo por competencias permitiría no solo potenciar la imagen de la Universidad de Oviedo sino también reforzar la legitimidad de la actuación profesional, contribuyendo así a incrementar la confianza de los ciudadanos lo que redundaría en una mayor vinculación y compromiso y en definitiva a mejorar el uso y disposición de los recursos.

### 6.2.5.- Selección y promoción en las Administraciones Públicas

Las Relaciones de Puestos de Trabajo deben de ser las encargadas de realizar las descripciones de los puestos de trabajo y de los perfiles profesionales que se realizan en cualquier organización, ya que es el instrumento de ordenación de los recursos humanos de la Administración para la gestión del personal y la estructura organizativa. Las Relaciones de Puestos de Trabajo son públicas, se pueden elaborar por cada centro gestor (unidad con nivel orgánico o asimilado a Dirección general o superior). Desde muchos sectores se ha destacado el elevado grado de discrecionalidad, incluso de su controvertida naturaleza jurídica que gozan las Administraciones Públicas en la elaboración de las Relaciones de Puestos de Trabajo, expresando la potestad auto organizativa de la Administración. En todo caso, los métodos de selección deben de configurarse como sistemas que garanticen, la igualdad al acceso del empleo público.

El Estatuto Básico del Empleado Público, Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, (EBEP) ha querido resaltar el papel de los principios fundamentales que rigen este acceso: la igualdad, el mérito y la capacidad, por ser principios constitucionales. También los diferencia, a través de su artículo 55 (apartado 2) de los instrumentos, técnicas y exigencias que garanticen dicha igualdad, mérito y capacidad. Existen varias limitaciones en los procesos selección y de promoción. En el caso de las oposiciones mediante pruebas de conocimientos, a pesar de que existen evidencias de que las pruebas de conocimiento son buenos predictores del desempeño en la Administración Pública española, también se percibe una falta de conexión entre esas pruebas y las tareas que van a realizar los futuros empleados públicos. Además, se cree que la igualdad se garantiza mediante la aplicación de las mismas pruebas a todos los candidatos, pero lo cierto es que no existe evidencia empírica sobre la contribución de las oposiciones públicas para asegurar el criterio de igualdad. En cuanto a los concursos-oposición, las evaluaciones de méritos reconocen los esfuerzos, pero no resultan del todo precisas a la hora de seleccionar la candidatura adecuada para cada puesto, e incluso se ha visto que podrían violar la igualdad y la equidad porque discriminan a las mujeres de manera indirecta, y también porque se podrían tener en cuenta solo determinados méritos para favorecer a los candidatos deseados. En relación a la combinación de las oposiciones con los concursos, existe el riesgo de existir evaluaciones de méritos como una preselección intencional de candidatos.

El EBEP establece en su artículo 61 que se permite complementar los procesos de acceso y promoción antes mencionados incluyendo, si es necesario, ejercicios prácticos. Para ello, también es posible realizar pruebas de conocimientos y capacidad analítica, ya sea de forma oral o escrita, así como la realización de ejercicios para demostrar habilidades específicas, evaluar lenguas extranjeras y evaluar la capacidad física. En este sentido, cabe destacar aquí los esfuerzos en torno al desarrollo de modelos de competencias en la Administración Pública española a nivel autonómico. Además, existen varios estudios en España que ofrecen buenos resultados en cuanto a la fiabilidad, la validez, la percepción de justicia y la igualdad de la entrevista conductual estructurada, que mide comportamientos observables relacionados con las competencias relevantes para el desempeño laboral. Pero, lamentablemente, todavía no se ha implantado en España de forma rigurosa otro modelo al margen de las pruebas de conocimiento y las evaluaciones de méritos. Mientras tanto, otros países han avanzado en este ámbito. Como se muestra en la Tabla 5, Francia, Reino Unido y Alemania, que representan tres modelos diferentes de gestión de los recursos humanos en la Administración Pública, así como la propia Unión Europea han desarrollado modelos que intentan ir más allá de las pruebas de conocimiento y las valoraciones de antigüedad y mérito. La Administración Pública española parece ser una excepción europea (INAP, 2012, 2014).

Tabla 5. Ejemplos de modelos de recursos humanos en las Administraciones Públicas europeas.

País	Acceso basado en	Promoción basada en
Francia	Pruebas orales y escritas, seguidas de un programa de formación para la categoría A; pruebas de conocimientos y competencias con un programa de formación enfocado al área directiva para categorías generales.	Antigüedad laboral, méritos y desempeño mediante entrevista que evalúa competencias.
Alemania	No existe un proceso específico, pero la selección va seguida de un programa de formación.	Capacidad profesional y antecedentes profesionales en lugar de antigüedad laboral
Reino Unido	Las competencias se tienen en cuenta sobre la base de los criterios del puesto para identificar el desempeño.	Evaluación del desempeño teniendo en cuenta un marco de competencias
Unión Europea	Oposiciones públicas, valoración de la formación o ambos, y libre designación, además las competencias se evalúan en <i>assessment centers</i> .	Antigüedad laboral, libre designación y evaluación del desempeño

### 6.2.6.- Formación

Ante esta perspectiva que acabamos de señalar, los propios funcionarios reclaman períodos de prácticas o cursos de formación, dos caminos para suplir las carencias del sistema de selección que se centra en intentar garantizar la igualdad de acceso pero que descuida gravemente la adecuación de las capacidades de los aspirantes a las necesidades organizativas. Incluso la mayoría de expertos en empleo público abogan por instaurar períodos de prueba y cursos selectivos de formación, ya que de esa forma se mejoraría las apreciaciones obtenidas por el órgano de selección y la superación de vacíos formativos en los aspirantes. En el artículo 40.2 englobado en el Capítulo tercero de la Constitución también se establece que los poderes públicos fomentarán una política que garantice la formación y la readaptación profesionales. Estos derechos fundamentales son reconocidos por la Constitución junto con algunos derechos laborales básicos que los complementan, como son los derechos a la dignidad, a la no discriminación, a la promoción y formación profesional, a la intimidad y a la participación.

Tomando en consideración lo anterior, elaboramos una propuesta fundamentada en el enfoque de *aprender haciendo*. En el caso del desarrollo de un programa para el personal directivo, en primer lugar, se debe identificar y detectar las necesidades formativas en términos de competencias; en segundo lugar, los programas de formación deben diseñarse y llevarse a cabo de acuerdo con las necesidades de formación detectadas, estableciendo para ello las modalidades y metodologías de aprendizaje que mejor se adecuen en su contexto organizacional; y, en tercer lugar, se debe evaluar el programa. La Tabla 6 proporciona un resumen de estas etapas, que se detallarán en las secciones siguientes.

Tabla 6. Etapas para el desarrollo de un programa de formación en competencias directivas.

Etapas	Detalle de las etapas	
<b>Identificación y detección de las necesidades formativas</b>	Pasos para la identificación y detección de necesidades formativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un modelo preliminar de competencias.</li> <li>- Sesiones de grupos focales y paneles Delphi con expertos para refinar el modelo.</li> <li>- Análisis y validez del modelo respecto al desempeño laboral.</li> </ul>
	Resultados: un modelo de ocho competencias (mínimo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias duras: planificación, liderazgo, orientación a la innovación, y orientación al servicio público.</li> <li>- Competencias blandas: reconocimiento y regulación de emociones, compromiso con la Administración Pública, comunicación y ética.</li> </ul>

Tabla 6. Etapas para el desarrollo de un programa de formación en competencias directivas. (continuación)

Etapas	Detalle de las etapas	
Diseño y ejecución	Modalidades y metodologías	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación/certificación inicial mediante assessment centers.</li> <li>- Formación en competencias mediante blended-learning utilizando MOOC desde metodologías activas:</li> <li>- Formación teórica: aulas virtuales.</li> <li>- Formación a distancia: simulaciones y resolución de problemas; proporcionando un canal para contactar con mentores y otros participantes (e.g., reuniones en línea, mensajes, foros).</li> <li>- Formación presencial: talleres prácticos y asesoramiento por parte de directivos públicos con una amplia experiencia profesional.</li> </ul>
	Otros aspectos que deben considerarse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación adaptada a la discapacidad visual y/o auditiva.</li> <li>- Cumplimiento de la legislación en materia de protección de datos y prevención de riesgos laborales.</li> </ul>
Evaluación	¿Qué información se debe recopilar y cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados: inmediatamente después de la formación.</li> <li>- Actualización de las necesidades formativas y nivel de competencias: periódicamente después de la formación.</li> </ul>
	¿Cómo obtener la información para la evaluación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Assessment centers</i>: para los niveles de competencia, el aprendizaje y el comportamiento.</li> <li>- Cuestionarios de satisfacción: para las reacciones de los participantes.</li> <li>- Evaluaciones de desempeño 360º, número de quejas, satisfacción de subordinados y número de casos de corrupción: para los resultados.</li> </ul>

#### 6.2.6.1.- La identificación y detección de las necesidades formativas

El primer paso para desarrollar un programa de formación es identificar y detectar las necesidades formativas para posteriormente establecer las metodologías y modalidades de aprendizaje más eficientes. A este respecto, en la Tabla 7 se recogen algunos ejemplos de los pasos específicos para desarrollar modelos de competencias directivas que se enmarcan en este enfoque híbrido. Estos ejemplos tienen en común la participación de expertos (i.e., expertos en recursos humanos y empleados con un profundo conocimiento sobre el puesto de trabajo y la organización), la revisión de otros modelos de competencias y la validación del modelo en términos de desempeño laboral.

Tabla 7. Modelo de elaboración de competencias directivas.

<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Identificación y contacto con el grupo de expertos.</li> <li>(ii) Identificación de la muestra y las medidas de desempeño para la validación.</li> <li>(iii) Desarrollo de un listado inicial competencias mediante la revisión de modelos existentes.</li> <li>(iv) Definición de competencias e indicadores de comportamiento mediante la realización de entrevistas, grupos focales y encuestas; y (v) desarrollo de un modelo de competencia inicial a través del análisis cuantitativo y de contenido del paso anterior.</li> <li>(vi) Validación cruzada mediante grupos focales, entrevistas y/o encuestas; y (vii) perfeccionamiento del modelo, a través del análisis cuantitativo y de contenido de esta validación.</li> <li>(viii) Validación del modelo, convirtiendo las competencias en un cuestionario.</li> <li>(ix) Finalización del modelo, eliminando cualquier competencia que no correlacione con el desempeño.</li> </ul>
---

Draganidis y Mentzas (2006)

#### 6.2.6.2.- Los programas de formación del personal directivo público en la UO: diseño y ejecución de una propuesta

Proponemos a continuación un programa de formación para el desarrollo de competencias directivas desde el enfoque de la formación activa. Este programa está basado en el modelo del proceso de enseñanza-aprendizaje sugerido por de Miguel (2006), donde el centro de atención para la

planificación de las modalidades, métodos y evaluación del programa lo ocupan las competencias que se deben desarrollar.

En primer lugar, el programa de formación propuesto incluye una etapa inicial para la evaluación/certificación de las competencias a través de evaluaciones del comportamiento, como por ejemplo, los *assessment centers*. Esta evaluación/certificación podría incluir, entre otras, pruebas de juicio situacional y muestras de trabajo, proyectos dirigidos, etc., en las que se reconstruyen los entornos de trabajo para evaluar los comportamientos de los y son especialmente adecuadas dada su validez. Llevar a cabo una evaluación/certificación inicial de las competencias mejora la idoneidad del programa, ya que se centraría específicamente en: (i) las competencias que requieren de formación, (ii) las necesidades específicas de cada nivel directivo, y (iii) las necesidades concretas de la UO.

Tras esta evaluación/certificación inicial, la propuesta incluye un programa de formación que parte de la modalidad de *blended-learning*, donde se combina la modalidad presencial con el trabajo autónomo del alumnado y la formación práctica a distancia. Esta modalidad ha demostrado su efectividad en cuanto al desempeño y la satisfacción de los participantes así como su idoneidad para la formación en competencias. Además, el *blended-learning* contribuye a la apertura al *e-learning*, al aprovechar tanto el aprendizaje presencial como las plataformas MOOC. La flexibilidad de combinar estas dos modalidades de aprendizaje también permite la participación de aquellos que no pueden asistir a la formación en un momento específico, así como el aprendizaje desde el enfoque de la formación en el puesto, cercano al enfoque de aprender haciendo. En cuanto a las estrategias metodológicas para la formación el programa propuesto usa una metodología modular. Esta división en módulos facilita la ejecución solamente de aquellos módulos necesarios en función de los resultados de la evaluación/certificación inicial de las competencias. No obstante, esta propuesta se complementa con otras metodologías especialmente adecuadas para el desarrollo de competencias donde encajan tanto el método expositivo, como otras metodologías activas como son el estudio de casos, las tutorías, las simulaciones, la resolución de problemas y los *serious games*. Estas metodologías, que van en línea con la tradición de aprender haciendo, permiten formar para enfrentar nuevas situaciones con éxito haciendo uso de las nuevas tecnologías para la formación en competencias de una manera atractiva.

Por último, pero no menos importante, la propuesta formativa tendrá en consideración los siguientes aspectos: (i) los materiales y plataformas MOOC se adaptarán a todos los participantes, asegurando el principio de igualdad también en términos de accesibilidad visual y/o auditiva así como los estándares de usabilidad ISO y W3C; (ii) además, el programa cumplirá con la legislación sobre protección de datos, especialmente al diseñar las plataformas MOOC y al realizar las evaluaciones; finalmente, (iii) y estrechamente relacionado con esto último, las instalaciones para la formación, así como el equipo para la formación a distancia garantizarán el cumplimiento de la legislación en materia de prevención de riesgos laborales.

Teniendo en cuenta lo anterior, y siguiendo con el ejemplo que ha ilustrado la sección de identificación y detección de las necesidades formativas, el programa de formación propuesto para el modelo de competencias identificado incluye un módulo de *blended-learning* estimado en 15-20 horas para cada competencia. El principio rector de cada módulo es formar a los participantes para que se conviertan en personal directivo según el modelo de competencias elaborado. Partiendo de estas premisas, el programa formativo comienza con una breve formación teórica sobre los comportamientos relacionados con las competencias a través de las plataformas MOOC. Para este propósito, la grabación de eventos en vivo y las aulas virtuales son de utilidad. Posteriormente, las metodologías activas de aprendizaje desde el enfoque del aprender haciendo, como las simulaciones

y la resolución de problemas, se utilizan para la formación práctica a distancia. Todo esto siempre facilitando un canal para contactar a los formadores en caso de dudas mediante reuniones en línea, mensajes y foros de discusión con otros participantes del programa. En cuanto a las simulaciones, se usan pruebas de juicio situacional y muestras de trabajo, que se complementan con el uso de los *serious games* y las actividades de resolución de problemas. Finalmente, la formación a distancia se combina con formación presencial a través de talleres prácticos donde los participantes pueden reunirse para compartir y debatir sobre experiencias de trabajo, y con el *coaching* por parte del personal directivo público con amplia experiencia para una adecuada gestión del conocimiento.

### 6.2.6.3.- La evaluación del programa de formación

Por último, tras la ejecución del programa de formación, la siguiente etapa es su evaluación, para lo cual se propone tener en cuenta qué información debe recopilarse, cuándo y cómo recopilar dicha información.

En relación con el qué y el cuándo, por un lado, siguiendo los niveles del *New World Kirkpatrick Model* se propone la evaluación de los siguientes aspectos: (i) las reacciones, esto es, el grado en que los participantes en el programa de formación son favorables al programa y lo encuentran atractivo y relevante; (ii) el aprendizaje, es decir, el grado en que se adquiere el conocimiento, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso previstos; (iii) el comportamiento, referido al grado en que se aplica en el trabajo lo aprendido en el programa de formación, siendo de gran relevancia en el caso de la formación para el desarrollo de competencias; y (iv) los resultados de la formación esperados. En este caso (cuál) lo más adecuado es obtener esta información inmediatamente después de la ejecución del programa de formación y también transcurridos unos meses para ver la estabilidad del aprendizaje. No obstante, sería recomendable evaluar el aprendizaje, el comportamiento y los resultados también antes de la ejecución del programa con la finalidad de valorar en qué medida la formación ha sido efectiva.

Por otro lado, la identificación y detección de necesidades formativas en términos de competencias, así como la evaluación del nivel de competencias del personal directivo debe revisarse periódicamente tras la ejecución del programa para su actualización constante. Esto es, se debe evaluar la idoneidad del programa periódicamente para valorar la posibilidad de modificar su modalidad, metodologías de aprendizaje y las competencias a desarrollar dado el contexto actual de continuos cambios. Asimismo, no basta con que el personal directivo participe en el programa formativo una vez a lo largo de su carrera profesional, sino que se propone la realización de evaluaciones periódicas de su nivel de competencias para mantener actualizada la formación garantizando su desarrollo profesional a lo largo del tiempo. En definitiva, la evaluación del programa formativo ha de resultar útil no solo para valorar su eficacia, sino también para guiar futuros programas de formación mejorando la disposición del personal directivo a participar en estos programas al mismo tiempo que se garantiza la corrección de problemas y la anticipación a las nuevas necesidades formativas.

Respecto a cómo obtener la información mencionada anteriormente, los *assessment centers*, las pruebas de juicio situacional y las muestras de trabajo son apropiadas para la evaluación del aprendizaje y de los comportamientos. También, los cuestionarios de satisfacción relacionados con el contenido de la formación, su duración y las modalidades y metodologías de aprendizaje utilizadas son adecuados para la evaluación de las reacciones hacia el programa formativo. Además, las evaluaciones de desempeño 360º, la satisfacción de los subordinados con el personal directivo, y/o el análisis del número de casos de corrupción y del número de quejas por parte de los ciudadanos respecto a la prestación de servicios públicos, entre otros, son útiles para evaluar los resultados.

Volviendo al ejemplo de la propuesta de programa formativo para las competencias anterior, su evaluación comprende dos fases principales. Una fase de evaluación de las reacciones, del aprendizaje, del comportamiento y de los resultados, y una fase de revisión periódica del programa formativo y de los niveles de competencias del personal directivo. Para la primera fase, se hace uso de *assessment centers*, pruebas de juicio situacional y muestras de trabajo específicamente diseñados para la evaluación de las competencias. Esta evaluación se realiza inmediatamente antes y se repite días después de la ejecución del programa formativo para su comparación. Del mismo modo, se realizan evaluaciones de desempeño 360º, así como el análisis de la satisfacción de los subordinados con el personal directivo, así como se puede usar indicadores numéricos de desempeño y de rendimiento (individual, grupal, organizacional) Finalmente, inmediatamente después de la ejecución del programa, se aplican cuestionarios de satisfacción con la formación. La segunda fase incluye una revisión periódica del diseño del programa formativo mediante una revisión anual de la identificación y detección de las necesidades formativas y de las modalidades y metodologías utilizadas. Esta revisión se complementa con una evaluación también periódica de los niveles de competencias del personal directivo que ya ha recibido la formación para la planificación de formaciones de refuerzo y actualización de las competencias.

#### **6.2.7.- La carrera profesional de los directivos públicos**

Si importante son los criterios de selección, no menos importantes es en cualquier organización con un tamaño crítico suficiente, el desarrollo profesional de sus empleados. El artículo 16.2 del Real Decreto Legislativo 5/2015 (EBEP) proporciona la definición de carrera profesional, la define como conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional de cada empleado. En concreto el artículo 14 de dicha norma, lleva la promoción de cualquier empleado público a derecho individual basado en cualificación y responsabilidad. Ya en un primer momento la definición que se realiza de la carrera profesional del funcionario es realmente abstracta: “conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad” (art.16.2 EBEP). Se puede observar que, ya en la definición, este derecho ha quedado reducido al nivel de “oportunidades” y “expectativas”. Podemos diferenciar: carrera profesional vertical. Este sistema se concibe para compatibilizar los intereses de los empleados y los intereses de eficacia de las Administraciones a través de un mayor rendimiento y capacidades de sus empleados, de modo que hay una *promoción interna vertical*. La superación de las pruebas correspondientes y siempre que se reúnan los requisitos necesarios. La promoción interna vertical consiste en el ascenso desde un cuerpo, escala o especialidad a otro diferente en el que se requiere una titulación superior; y la *promoción interna horizontal*, consiste en el acceso a distintos cuerpos y escalas de un mismo subgrupo profesional.

El EBEP diferencia la progresión profesional entre carrera profesional (horizontal y vertical) que se produce en referencia a puestos de un igual grupo o subgrupo, y la promoción interna (horizontal y vertical) lo cual significa cambiar de una categoría profesional o un cuerpo a otro de diferente grupo o subgrupo. En la carrera profesional el EBEP diferencia entre carrera vertical, o ascenso a puestos de mayor nivel jerárquico, y carrera horizontal, o reconocimiento por tramos que contemplan el perfeccionamiento profesional en un mismo puesto de trabajo. Por lo tanto, en el caso de la promoción del directivo público se basa en sistema vertical de puestos en el que la antigüedad juega un papel central. El afianzamiento de un grado superior se produce mediante un cambio de puesto, siendo por tanto este hecho una consecuencia de no llegar a desarrollar un modelo de carrera de tipo horizontal. Esta cuestión ha forzado a una alta tasa de rotación en el segmento superior de la función pública, mientras que la carrera ha sido menos atractiva para aquellos funcionarios que tenían menores



posibilidades de movilidad. Se ha producido una presión para la concepción de puestos de niveles superiores como un procedimiento para alcanzar aumentos retributivos y para fidelizar a los funcionarios evitando su movilidad. El sistema de carrera presente en España basado en la Ley 30/1984, aunque con matizaciones, selecciona a los distintos funcionarios públicos al inicio de su carrera profesional a través de un método basado en los principios de mérito y capacidad. El sistema se cimienta en el grado personal, se consolida mediante el desempeño de puestos de trabajo de un nivel determinado durante dos años si son de carácter continuado o más años si hay interrupciones. Dicha reforma transforma de manera relevante el modelo español de función pública, situando en el centro del mismo el puesto de trabajo, siendo éste el elemento básico de la ordenación y articulación del empleo público y de la carrera y retribuciones de los funcionarios públicos. El ingreso de personal externo está limitado y se adjudica una gran importancia a la carrera administrativa. Así se intenta fomentar la existencia de una conciencia de servicio público y de una cultura común muy fuerte. De esta forma, la carrera está estructurada mediante un ascenso a través de grados y categorías que se van logrando de una manera progresiva a lo largo de toda la vida profesional. La carrera es el mecanismo fundamental de motivación de los empleados en este sistema; los funcionarios tienen unas expectativas de carrera al ingresar en la Administración que se va consumando en función de la antigüedad. En la promoción no parece ser un factor decisivo la evaluación de competencias o la evaluación de otros factores relevantes como la formación. Ya que la formación, las capacidades individuales relevantes para el puesto o el rendimiento, no se tienen en cuenta para ello parece claro que los factores ajenos al esfuerzo individual cobran especial relevancia. En esta línea es llamativo que en torno a dos tercios de los funcionarios afirmen que la Administración ofrece poca o ninguna posibilidad de ascensos o promociones, en concreto un 62% de funcionarios en 1985, 67% en 1990 y un 63,4% en el año 2006 (Ruano, Crespo y Polo, 2014). El sistema actual en España al no contemplar sistemas de evaluación del desempeño individual efectivo, puede causar un sentimiento de desmotivación de los funcionarios que pueden ver poco reconocido su esfuerzo.

Así, puede ser un hecho irrefutable el afirmar que la carrera administrativa exige una amplia y profunda revisión, de forma que el elemento básico de la misma no sea el curso de un período de tiempo establecido o una mera designación, sino el grado de cualificación adquirido durante el transcurso de la vida laboral. En el caso de los directivos públicos valorados con las herramientas que proporciona el EBEP para medir y valorar el rendimiento, la conducta profesional y el logro de los resultados de cara a la promoción, es decir, una correcta evaluación del desempeño.

En referencia a la carrera profesional, encontramos igualmente deficiencias en las cuales sería necesaria una intervención. La diferenciación entre la promoción vertical y horizontal no es suficiente para superar la necesidad de tener en cuenta a las personas más competentes. Los criterios de permanencia en el puesto, o lo que es lo mismo, la consideración única de los criterios de antigüedad, no garantizan, de nuevo, de forma alguna la promoción de las personas más competentes para un puesto determinado. Se ha de reconducir la carrera por criterios de racionalidad y enfocarla hacia los fines que posee cualquier sistema de carrera profesional: una herramienta que suponga una estructura de niveles profesionales con el objetivo de motivar a los empleados y que éstos realicen su trabajo en los puestos más ajustados para ellos con la finalidad de ofrecer los mejores servicios posibles. En consecuencia, el establecimiento de nuevos marcos de responsabilidad comportará múltiples y significativas implicaciones para las organizaciones públicas. En concreto:

- a) El cambio de cultura organizativa: en contraposición a la cultura burocrática, esta cultura se orienta a la búsqueda de resultados, al estímulo de la respuesta personal, a dar servicio al ciudadano prioritariamente, a crear conciencia de coste y a favorecer la innovación y la mejora continua.

- b) El reconocimiento de la legitimidad de la función gerencial: podría considerarse a los directivos como el eslabón de enlace entre políticos y administrativos y a la función directiva como aquella a la que le corresponde la corrección e implementación de las decisiones políticas.
- c) Un nuevo concepto de control: el fin primordial de la actividad de dirección es contribuir a que la organización pueda alcanzar sus objetivos, es decir, en este caso la principal acepción del término control es la de autocontrol.
- d) La utilización de nuevos instrumentos de gestión: Para que exista una gestión pública responsable, es necesario el control de gestión y los sistemas de información para directivos (Cuadros de Mando Integral), para de esta manera hacer efectivos los nuevos esquemas de responsabilidad interna.

Nos encontramos con una cultura de supervisión por parte de los directivos orientada al presentismo y al trabajo basado en las horas dedicadas, la falta de confianza en los trabajadores, y el miedo de los directivos a perder el control sobre el proceso y los resultados, cuando los trabajadores no están presentes (en el caso del teletrabajo). Un problema a resolver es el correcto uso de las tecnologías intrusivas en lugares privados como el domicilio o monitorizar continuamente a un trabajador remoto.

#### **6.2.8.- El desempeño y su evaluación**

La gestión de las administraciones públicas necesita disponer de personal que haga que la organización sea eficaz y de calidad, directivos cualificados que sepan gestionar el sector público. En este sentido, los informes de diversos organismos como el *World Public Sector Report*, en 2005, el *Competency-Based Management*, de la Unión Europea y la Red Europea de Administraciones Públicas de 2007, entre otros, proponen una estructura y programas públicos basados en la prestación de servicios de calidad, y plantean modelos de dirección y gestión que mejoren la eficiencia económica, con reformas en el área de gestión de los recursos humanos mediante la introducción de sistemas de gestión por competencias y el desarrollo de un liderazgo de tipo transformacional, favoreciendo la descentralización en la relación directa entre el ciudadano y el servicio público. Asimismo, proponen que las estrategias de recursos humanos se asienten en el desempeño eficaz, la equidad en la remuneración, la motivación y las competencias como base para el desarrollo profesional, y la evaluación del desempeño. Además, ese modelo debe permitir identificar aquellas competencias que necesitan los empleados para mejorar su desempeño actual.

Finalmente, todos los aspectos arriba comentados se pueden ver como un sistema de relaciones interconectadas, y que finalmente afectan al desempeño en el trabajo. Especialmente importante es evaluar el desempeño en un entorno donde es previsible que se deba cambiar a un modelo de gestión por objetivos/resultados, y en qué medida el comportamiento puede contribuir a conseguirlos.

Otro pilar de la evaluación de las competencias directivas es la igualdad de oportunidades y la detección del sesgo en las pruebas. El actual marco legislativo establece que las organizaciones, y entre ellas la Administración Pública, deben realizar sus procesos de selección garantizando la igualdad de oportunidades en el empleo. Para ello, el proceso de selección debe servir para examinar la valía de cada candidato con el debido detalle, como ser singular y único, y no como miembro del grupo social al que pertenece, y atendiendo a los principios de igualdad, mérito y capacidad. Es decir, evitando sesgos discriminatorios, tanto de manera directa como indirecta. La Ley Orgánica para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 3/2007 establece que los requerimientos del puesto de trabajo que otorguen preferencia a un sexo respecto al otro deben formularse a partir de indicadores objetivos directamente

vinculados a las capacidades necesarias para desarrollar el puesto de trabajo, evitando prejuicios y estereotipos.

En conclusión, un sistema de evaluación del desempeño debe incluir un conjunto de comportamientos y su consideración con relación a diversos fines (formación y promoción, por ejemplo), que se debe complementar con indicadores objetivos de gestión grupal y organizacional según las unidades y servicios.

En resumen, los desafíos mencionados apuntan a que los enfoques tradicionales de liderazgo ya no son suficientes para afrontar la modernización de las instituciones y recuperar la confianza de los ciudadanos, por ello han surgido enfoques alternativos -como las teorías situacionales y humanistas- en los que se pone el foco en los valores ideológicos y morales, la autoconciencia, los sentimientos y las emociones como el enfoque transformacional y el liderazgo auténtico pero queremos resaltar la teoría del líder como servidor, que pone el énfasis en las responsabilidades éticas del directivo hacia sus subordinados, los grupos de interés y la sociedad; y el liderazgo ético que se refiere a la medida en que alguien se convierte en líder porque establece una nueva norma ética y consigue que otros sigan su ejemplo en sintonía con el cual, el personal directivo debe estar preparado a fin de crear y fomentar una cultura organizacional ética.

## **7.- LOS ESPACIOS, LA NECESARIA ADAPTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN Y MODERNIZACIÓN DE ESPACIOS Y ENTORNOS DE TRABAJO: SON DE LA UNIVERSIDAD Y LOS USAMOS EN RÉGIMEN DE USUFRUCTO.**

El cambio de la estructura de la organización administrativa de la Universidad de Oviedo requiere ineludiblemente una reflexión sobre las necesidades que el nuevo modelo organizativo demanda en materia de espacios y entornos de trabajo.

La reflexión sobre esta materia no resulta baladí ya que, tal y como se ha constatado en el ámbito empresarial, en el que el *coworking* o las zonas de trabajo compartidas están implantadas, la organización de espacios pensados para mejorar la colaboración está estrechamente relacionada con la productividad y eficiencia del trabajo, la capacidad para generar procesos más dinámicos, la calidad de los servicios que se prestan en ellos e incluso en el estado de ánimo de los empleados y empleadas.

Para el crecimiento y evolución de las organizaciones, públicas o privadas, es necesario contar con espacios apropiados en los que desarrollar procesos internos más eficientes que satisfagan las necesidades tanto de los trabajadores como de los usuarios.

Así la planificación de los espacios de trabajo se convierte en una herramienta estratégica, que ayuda a las organizaciones a alcanzar sus metas y les permite anticiparse a los cambios que la tecnología implica<sup>1</sup>.

Buena parte de los edificios de la Universidad de Oviedo presentan problemas de eficiencia de uso debido, en buena medida, a su antigüedad que condiciona la distribución de espacios y dificulta, además de hacer más costosa, su adaptación a los cambios organizativos.

En este sentido, las oportunidades para abordar una reordenación profunda de las infraestructuras universitarias tienen un horizonte temporal incierto y su materialización no se producirá, en el mejor de los casos, en los próximos 15 o 20 años, requiriendo de fuertes inversiones económicas que la Institución no se puede permitir afrontar por sí misma. Nos referimos principalmente a las posibilidades que ofrecería el desarrollo de usos universitarios en Oviedo, en los terrenos del antiguo HUCA en El Cristo o la creación de un nuevo campus de Ciencias de la Salud en el entorno del nuevo Hospital Central situado en La Cadellada.

Otra posibilidad, siempre polémica, sería el traslado de algunos centros, departamentos o titulaciones al Campus de Mieres, lo que permitiría una descongestión y una reorganización profunda de los edificios y espacios ubicados en la capital asturiana. Sin embargo, al margen del coste económico de esta operación, y considerando la contestación que han tenido algunas propuestas realizadas en el pasado en este sentido, esta opción tampoco parece que pueda materializarse a corto plazo, a no ser que se alcancen amplios consensos tanto dentro de la propia Universidad como con las entidades locales y la Administración del Principado de Asturias.

Sin embargo, la Institución no puede esperar y debe continuar con las acciones que permitan la imprescindible y progresiva modernización y racionalización de los entornos laborales, más si tenemos

---

<sup>1</sup> Agencia de Administración de Bienes del Estado (2017): *Manual de Estándares de Espacios de Trabajo del Estado Nacional*. República Argentina. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/345000-349999/345925/res177.pdf>. Fecha de consulta: 15 de diciembre de 2021.

en cuenta que, en ocasiones, parte del éxito de los nuevos modelos organizativos propuestos dependerá en buena medida de que se acompañen forzosamente de una redistribución y modernización de los espacios y entornos de trabajo en los que las unidades administrativas desarrollan su actividad de prestación de servicios, en particular en aquellas propuestas que suponen el redimensionamiento de las mismas. Por tanto, resulta imprescindible abordar estas modificaciones a una escala más pequeña, mediante acciones que optimicen y racionalicen la distribución de los espacios y usos tomando como ámbito de actuación el Campus.

Finalmente, no podemos olvidar que el equipo de gobierno de la Universidad de Oviedo, consciente de la necesidad de racionalizar el uso del espacio disponible, está abordando la elaboración de un instrumento de planificación de los usos de los espacios y las infraestructuras universitarias. En consecuencia, a la espera del citado instrumento, el contenido del presente apartado debe entenderse como un conjunto de reflexiones y orientaciones de carácter general propuestas con el objeto de contribuir la consecución de los objetivos del nuevo modelo de organización.

### **7.1.- Criterios para la ordenación de los espacios destinados a la gestión administrativa.**

En España no hay una normativa específica para el diseño y dimensionamiento de los espacios de trabajo destinados a tareas administrativas. La única referencia conocida la encontramos en el *Documento Básico SI de Seguridad en caso de incendio*<sup>2</sup> incluido en la parte II del Código Técnico de la Edificación. En la *Sección SI 3, Evacuación de ocupantes*, de dicho documento se indica que:

Para calcular la ocupación deben tomarse los valores de densidad de ocupación que se indican en la tabla 2.1 en función de la superficie útil de cada zona, salvo cuando sea previsible una ocupación mayor o bien cuando sea exigible una ocupación menor en aplicación de alguna disposición legal de obligado cumplimiento, como puede ser en el caso de establecimientos hoteleros, docentes, hospitales, etc. En aquellos recintos o zonas no incluidos en la tabla se deben aplicar los valores correspondientes a los que sean más asimilables.

A efectos de determinar la ocupación, se debe tener en cuenta el carácter simultáneo o alternativo de las diferentes zonas de un edificio, considerando el régimen de actividad y de uso previsto para el mismo.

En la tabla 2.1, a la que se refiere el primero de los párrafos anteriores, se establece que la densidad de ocupación para el uso docente será de 10 m<sup>2</sup>/persona para el conjunto de la planta o edificio, mientras que para el uso administrativo deberá ser de 10 m<sup>2</sup>/persona para el conjunto de las plantas o zonas.

Indudablemente estos parámetros deberán tenerse en cuenta a la hora de diseñar los nuevos espacios, pero no proporcionan criterios que permitan organizar los nuevos espacios conforme a los actuales principios de eficiencia en el trabajo. Por ello, ha sido necesario recurrir a algunos documentos en los que realizan propuestas en esta materia entre los que destacan el *Manual de Estándares de Espacios de Trabajo del Estado Nacional*<sup>3</sup> de la República Argentina, de 2017, y el documento *Concepción del entorno de trabajo: Guía de criterios de diseño para los espacios administrativos de la UNED*<sup>4</sup>, redactado en 2010.

---

<sup>2</sup> Ministerio de Fomento (2019): *Código Técnico de la Edificación: Documento Básico SI. Seguridad en caso de incendio*. <https://www.codigotecnico.org/pdf/Documentos/SI/DBSI.pdf>. Fecha de consulta: 15 de diciembre de 2021.

<sup>3</sup> Agencia de Administración de Bienes del Estado, *op. cit.*

<sup>4</sup> UNED (2010): *Concepción del entorno de trabajo: Guía de criterios de diseño para los espacios administrativos de la UNED*. UNED. [http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED\\_MAIN/SERVICIOSGENERALES/OTOM/06-GUIA%20DE%20CRITERIOS%20DE%20DISE%C3%91O\\_251010.PDF](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/SERVICIOSGENERALES/OTOM/06-GUIA%20DE%20CRITERIOS%20DE%20DISE%C3%91O_251010.PDF). Fecha de consulta: 15 de diciembre de 2021.

Aunque, con toda seguridad, haya otras guías y documentos de interés en esta materia, teniendo en cuenta la finalidad del presente apartado, las fuentes consultadas nos permiten establecer unos principios iniciales de carácter general para la reordenación de los nuevos espacios de gestión administrativa.

Tal y como se señala en la guía de la UNED los criterios de diseño y las tipologías de los nuevos espacios “se adaptan a las nuevas modalidades de trabajo derivadas del desarrollo tecnológico y la sociedad de la información, en la que se han hecho usuales conceptos como Internet, organizaciones horizontales, trabajo por procesos, etc. provocando que las formas de trabajo de las personas en las instituciones se vean modificadas, y el desarrollo de nuevos espacios de trabajo”<sup>5</sup>.

Por otra parte, en las propuestas analizadas destaca una idea o criterio general sobre el que articular los modelos para la organización de los espacios, que alude a la excesiva compartimentación física que presentan actualmente muchos de estos espacios, en particular los de mayor antigüedad, indicando que resulta imprescindible la eliminación de las barreras físicas ya que favorece la integración, la transparencia y la comunicación, promoviendo el flujo de la información y generando una interacción beneficiosa para el desarrollo de los procedimientos<sup>6</sup>. La apuesta por espacios diáfanos, en los que cada área no esté aislada del resto, ayuda a la convergencia de objetivos entre los diferentes grupos y miembros de una organización.

Además, los espacios diáfanos y el diseño adecuado de las oficinas permiten el intercambio de ideas y conocimientos entre personas con distintas funciones y criterios, favorece la creación de sinergias de grupo, la búsqueda de alternativas para la resolución de problemas, la identificación y satisfacción de los empleados con los puestos de trabajo, incrementando la productividad y la retención de talento<sup>6</sup>.

Además, tal y como se indica en el documento elaborado por la UNED, haciendo referencia a estudios realizados en Europa, el 50% de los lugares de trabajo tradicionales están permanentemente vacíos y, en el caso concreto de la UNED este porcentaje varía entre el 60% y el 45% de los puestos con una menor ocupación en las facultades. Un uso más flexible del espacio permitirá un mejor aprovechamiento del área de oficinas y la optimización de costes<sup>7</sup>. Un elemento clave en este sentido es la incorporación y diseño de las áreas comunes de reunión formal e informal que favorezcan la comunicación cara a cara entre los empleados y permitan absorber posibles “picos” de demanda de uso de la sede<sup>7</sup>.

Como principio general de la reordenación y organización podemos establecer el de lograr edificios de oficinas y espacios de trabajo funcionales, eficientes, inteligentes y sostenibles (Figura 1). En consecuencia, y con independencia de las particularidades de cada situación y dentro de las posibilidades que ofrece cada edificio o planta, las estrategias de diseño de los nuevos proyectos de reforma o implantación de espacios destinados a acoger funciones administrativas deberán fomentar<sup>8</sup>:

- La máxima comodidad posible al mayor número del personal, usuarios y público en general.
- El incremento de la calidad de los espacios de trabajo, influyendo con ello en el bienestar de los empleados y potenciando la productividad del grupo.
- La optimización de costes con un mejor aprovechamiento de las superficies y los espacios disponibles.

---

<sup>5</sup> UNED, *op. cit.*, p. 3.

<sup>6</sup> Agencia de Administración de Bienes del Estado, *op. cit.*, p. 10 y UNED, *op. cit.*, p. 5.

<sup>7</sup> UNED, *op. cit.*, p. 11.

<sup>8</sup> Adaptado de: Agencia de Administración de Bienes del Estado, *op. cit.*, p. 10 y UNED, *op. cit.*, p. 4.

- La flexibilidad, creando espacios que se adapten a las necesidades del personal y de las funciones que desempeña.
- El flujo de trabajo y comunicación efectiva de la unidad o servicio tanto interna como externa con el resto de unidades y servicios de la Institución.
- La integración de los medios y componentes tecnológicos.
- La conciliación del trabajo con las necesidades, metas y objetivos de la organización.
- La reducción de los recorridos buscando la reducción de la distancia, los movimientos y el tiempo empleado en ellos.



Figura 1. Principios generales para la correcta planificación del diseño de los espacios de trabajo en oficinas.

Fuente: Adaptado de Agencia de Administración de Bienes del Estado, op. cit., p. 11.

A título ilustrativo, en Anexo II se incorporan los esquemas de diferentes modalidades de espacios tipo extraídos de la documentación consultada.

## 7.2.- Las particularidades de la Universidad de Oviedo.

La Universidad está presente en tres localidades con docencia oficial, tiene siete campus dispersos, centros y departamentos con tamaños muy diferentes y más de un centenar de centros gestores (Anexo III).

La actividad de la Institución se reparte entre más de sesenta edificios, con una antigüedad considerable y, por lo tanto, diseñados bajo principios de organización del trabajo actualmente obsoletos, lo que incrementa los costes de mantenimiento y dificulta la organización de las actividades como el establecimiento de calendarios y horarios no siempre coincidentes.

Asimismo, el sistema de funcionamiento de la Universidad no ha experimentado modificaciones acordes a los modelos de gestión que se vienen implementando en las organizaciones, desde hace años, conforme a principios de mayor eficacia, transparencia y calidad.

Uno de los aspectos clave de la propuesta de adaptación de espacios en la Universidad de Oviedo es la necesidad de abandonar la actual división en microunidades de gestión creadas atendiendo a la estructura general universitaria establecida en sus estatutos<sup>9</sup> que, en lugar de adecuarse a principios de eficiencia administrativa y capacidad de servicio, sin menoscabo de los derechos laborales del PAS,

<sup>9</sup> Artículo 10 del Decreto 12/2010, de 3 de febrero, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad de Oviedo. BOPA núm. 34 de 11 de febrero de 2010.

responde a criterios de organización académica (centros y departamentos) generando disfuncionalidades y la idea de apropiación de determinados espacios de trabajo.

Estas particularidades suponen importantes hándicaps para la implantación de un nuevo modelo organizativo y, en el caso concreto de los espacios, para su adaptación funcional a los requerimientos de dicho modelo.

Sin embargo, la consecución de los objetivos perseguidos por el cambio en el modelo de organización de la estructura administrativa no podrá conseguirse sin que se supere la actual patrimonialización y apropiación individual o grupal de los espacios.

Asimismo, es necesario trascender hacia una nueva visión en la que la dimensión espacial para el desarrollo de las funciones se determine con un enfoque centrado en la prestación de servicios, evitando duplicidades innecesarias que generan, por un lado, la infrautilización de los espacios y equipamientos y, por otro, la imposibilidad de atender las demandas de ocupación que surgen, ya sea por el incremento de las plantillas en algunos ámbitos o por la aparición de nuevas funciones o servicios o los cambios en los que ya se prestan.

Considerando lo anterior, y dado que en el actual contexto las actuaciones se desarrollarán sobre espacios y edificios ya construidos, la adecuación a las nuevas necesidades debe partir de la organización racional y eficiente de las áreas de trabajo, tomando el campus como entidad espacio-funcional y considerando, entre otros criterios:

- La presencia y distribución de usos similares existentes en el edificio y el campus.
- La relación de la ubicación con el resto de los usos y funciones presentes en cada campus, así como con los diferentes perfiles de usuarios.
- Las posibilidades que ofrecen la geometría y morfología de los edificios y sus plantas para diseñar una zonificación que incluya espacios abiertos, espacios cerrados y espacios de servicios y reduzca las circulaciones interiores y la ocupación de los espacios destinados a esta función.

En definitiva, en el contexto del nuevo modelo de organización, se trata de abandonar la identificación patrimonial de carácter local (edificios y espacios) y avanzar hacia una identificación con los servicios y funciones que se prestan y demandan desde una perspectiva general e institucional.

### **7.3.- Objetivos de la adaptación de espacios en relación con el nuevo modelo de organización.**

Considerando los objetivos generales de la propuesta de nuevo modelo de organización de la estructura administrativa de la Universidad de Oviedo, la adaptación y reordenación de espacios administrativos, con carácter general, contribuirá al incremento de la eficiencia, favoreciendo un adecuado dimensionamiento de las unidades de trabajo que permita garantizar la prestación de los servicios sin interrupción y la proximidad a la comunidad universitaria.

Asimismo, aunque este no constituye el aspecto central de la propuesta y sin menoscabo de las acciones que la Universidad está abordando en esta materia, de forma específica la adaptación de los espacios administrativos permitirá avanzar en:

- La implantación de un marco conceptual de referencia de “centro gestor-identidad funcional” que sustituya al actual de “centro gestor-contexto espacial”, mayoritariamente implantado de forma espontánea en la mayoría de los centros y unidades de trabajo favorecido por las dinámicas internas experimentadas durante décadas en la Institución.



- El fomento de las dimensiones horizontal y transversal en la gestión, permitiendo la composición de grupos/equipos de trabajo autónomos y multidisciplinares, la fluidez de información y la confianza y bienestar de los empleados y su identificación con el equipo.
- La mejora de la gestión del conocimiento, facilitando la transferencia del conjunto de conocimientos técnicos y administrativos imprescindibles para llevar a cabo los procesos de forma eficiente entre los miembros de la comunidad universitaria.
- La creación de unidades de gestión amplias, abandonando los compartimentos estancos o silos y permitiendo la generación de economías de escala que garanticen la prestación del servicio sin interrupción y de forma satisfactoria.
- La implantación y el desarrollo del modelo de organización de campus que permita descentralizar y desconcentrar la gestión de procedimientos, mejorando la atención a los usuarios.
- La adopción de un modelo de organización de espacios basado en el análisis de las necesidades de servicio, mediante la generación de espacios de uso común y polivalente adecuados a la demanda general, garantizando una dotación adecuada de mobiliario y de medios técnicos de calidad, y que permitirá la liberación de espacios funcionalmente redundantes, y de uso restringido, en entornos muy próximos y, actualmente, con una actual demanda de utilización real muy baja.
- La promoción de un ecosistema de trabajo sostenible, moderno y atractivo para todos sus participantes, orientado además hacia el mejor servicio público posible.

#### 7.4.- Un ejemplo aplicado: propuesta de reorganización de los espacios de las sedes departamentales para el Campus de El Milán.

Con el objetivo de ilustrar lo que el nuevo modelo de organización puede implicar en el ámbito de la adaptación y reorganización de los espacios, se ha realizado un ejercicio en el que se propone la reordenación de los espacios de las sedes departamentales para el campus de El Milán.

En el Edificio Departamental de este campus tienen su sede siete departamentos universitarios: Geografía, Filología Clásica y Románica, Filología Española, Filología Inglesa, Francesa y Alemana, Filosofía, Historia e Historia del Arte y Musicología. Las sedes de los citados departamentos, diseñadas con un modelo de estancias cerradas y concebidas como unidades independientes en cuanto a la dotación de espacios se refiere (Anexo IV).

Tabla 8. Superficies ocupadas por las sedes departamentales en el Edificio Departamental del Campus de El Milán.

Sede departamental	m <sup>2</sup>
Dpto. Filología Anglogermánica y Francesa	259
Dpto. Filosofía	246
Dpto. Filología Clásica	267
Dpto. Geografía	257
Dpto. Filología Española	264
Dpto. de Historia y Dpto. de Historia del Arte y Musicología	294
<b>TOTAL</b>	<b>1.586</b>

Fuente: Sistema de Información Geográfica de la Universidad de Oviedo.

El resultado es la ocupación de una superficie importante del edificio de 1.586 m<sup>2</sup> (Tabla 8), la redundancia de espacios infrautilizados dedicados a las mismas funciones, como por ejemplo la

presencia de seis salas de juntas o grado, y la pérdida de espacio disponible debido a las superficies destinadas a la circulación (Anexo III).

Esta actuación, diseñada aplicando los criterios expuestos en los apartados anteriores, liberaría más de 1.000 m<sup>2</sup> que quedaría disponibles para acoger otros usos y funciones y, tal y como se puede ver en la Figura 2, la propuesta consiste en la unificación de las sedes departamentales en la segunda planta del edificio redistribuyendo los espacios que actualmente ocupan las de los departamentos de Filología Española, Historia e Historia del Arte y Musicología.

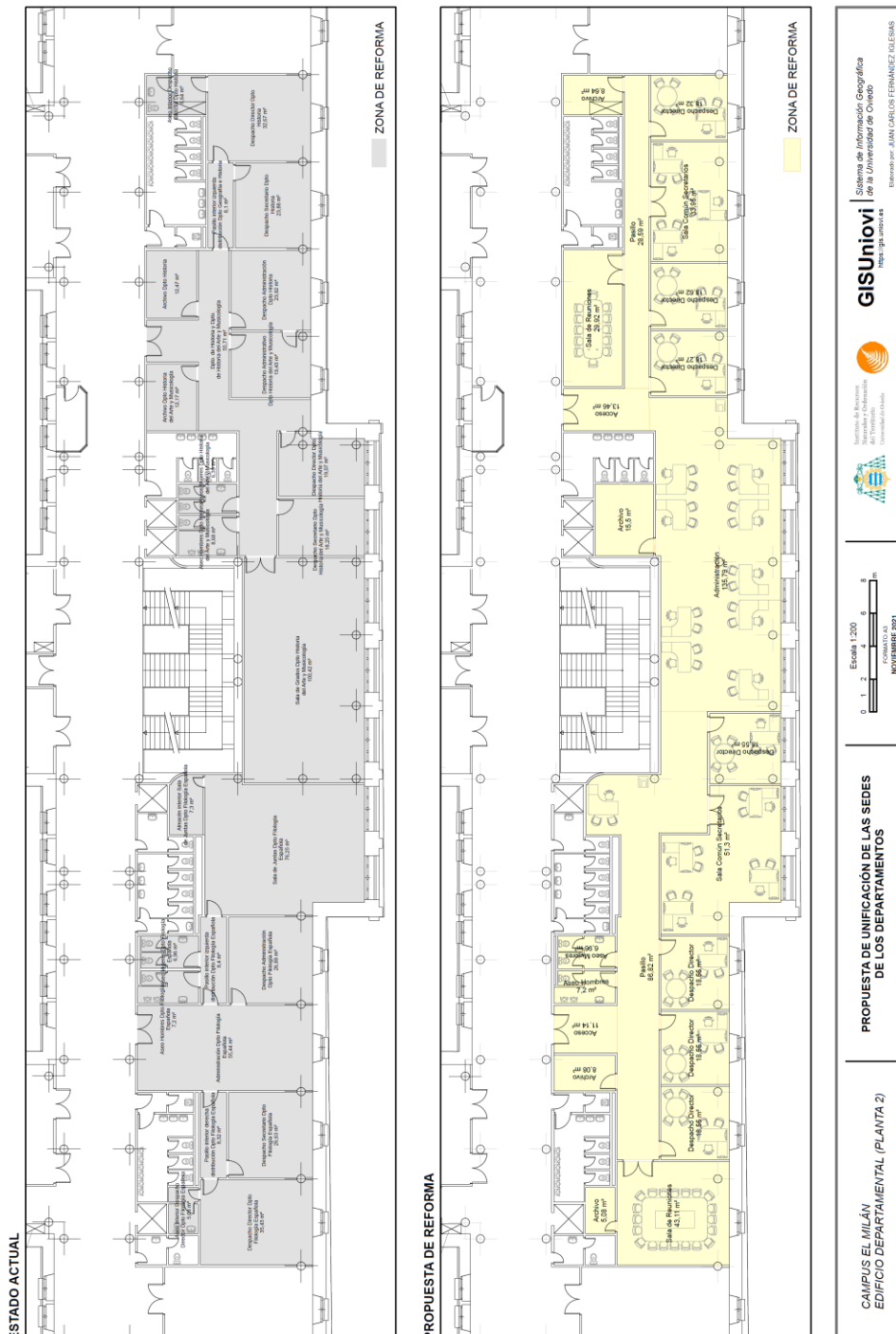


Figura 2. Propuesta de reordenación de las sedes departamentales del Edificio Departamental del Campus de El Milán.

## **8.- LOS PROCEDIMIENTOS Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: COLGADOS DE LA NUBE.**

### **8.1.- Cambio en el modelo de organización y transformación digital.**

El cambio en el modelo de organización de la estructura administrativa no es ajeno al avance imparable de la digitalización, que es un objetivo estratégico de todos los niveles de la administración. De hecho, la Agenda Digital del Gobierno de España “centra sus objetivos en el impulso de la transformación digital del país como una de las palancas fundamentales para relanzar el crecimiento económico, la reducción de la desigualdad, el aumento de la productividad y el aprovechamiento de todas las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías, con respeto a los valores constitucionales y europeos, y la protección de los derechos individuales y colectivos”. Esta Agenda Digital se articula en torno a 10 ejes estratégicos, siendo uno de ellos el refuerzo de las competencias digitales de los trabajadores y del conjunto de la ciudadanía. Ya la Estrategia TIC 2015-2020 contemplaba que en el año 2020 se pudiera prestar un servicio digital integral al ciudadano. Debemos, por tanto, acelerar esta transformación.

La transformación digital es un proceso en el que una organización modifica radicalmente su funcionamiento interno utilizando tecnologías digitales, consiguiendo una mejora significativa en la prestación del servicio. En particular, para la digitalización de las Administraciones Públicas es vital conseguir una administración centrada en el ciudadano, proporcionando un servicio de mayor calidad. Así, mediante la digitalización la Universidad de Oviedo mejorará la atención al ciudadano, pero también racionalizará sus recursos. Contribuirá también a varios de los objetivos de desarrollo sostenible entre los que además de aquellos relacionados con garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, se añaden los objetivos relacionados con el cambio climático, promoviendo una administración digital verde y sin papel. Además de los beneficios para la organización y para el ciudadano, la digitalización también repercute en beneficios que afectan a los empleados de la Universidad de Oviedo. Es beneficioso para el profesorado, porque reduce el tiempo que estos dedicarán a actividades que van más allá de las que les son propias, esto es, la docencia y la investigación. Pero sobre todo es beneficioso para el personal de administración y servicios que reducirá su carga de trabajo en labores repetitivas, aumentando su productividad y favoreciendo el teletrabajo y la mejor organización de las propias unidades de gestión.

Así, la transformación digital puede considerarse una cuestión de estrategia y de cambio de mentalidad basada en la tecnología, y requiere repensar la actividad que se desarrolla, los destinatarios, la creación de valor para la sociedad –en nuestro caso– y el modelo de organización que lo sustenta, enfrentar la competencia, otros modelos, la sostenibilidad y el crecimiento para asegurar la aportación de valor y su supervivencia.

La transformación digital es un elemento institucional que puede favorecer la cooperación, la transparencia, la participación, la seguridad jurídica en el empoderamiento de los miembros de la comunidad universitaria y de los ciudadanos como financiadores del sistema. Es además, una opción viable por tratarse de una organización de escala pequeña y cohesionada con elevado nivel formativo y un liderazgo decidido. Por tanto, la digitalización puede considerarse un aspecto inherente a la modernización de la estructura administrativa de la Universidad de Oviedo que debe producirse

necesariamente en consonancia con las políticas de transformación digital de la administración pública española.

Valorar que la transformación digital supone un cambio en los métodos de trabajo derivada de los cambios en las herramientas de trabajo, más allá de la vertiente estrictamente procedimental, y con ello la posibilidad de incorporar al apartado planteamientos de cambios en otras esferas como:

- Avanzar en las identidades digitales que permitan desarrollar y poner en uso nuevos servicios y la optimización de los existentes.
- Redactar y aprobar la normativa universitaria que ampare la digitalización, por ejemplo estableciendo la obligatoriedad de los usuarios que deben relacionarse por ese medio con la administración, los procedimientos que deben ser únicamente electrónicos, el acceso al expediente, la gestión de los datos, etc.
- Eliminar los ordenadores de sobremesa para optar por alojar las herramientas en la *nube...*, iniciando el cambio por las aulas de docencia y las aulas de informática. Ello supondría invertir en otro tipo de equipos y en otra infraestructura de red y ahorrar en instalaciones y mantenimientos, centralización de los procesos de actualización del software, mejorar en la seguridad de la información, etc.
- Sustituir los teléfonos de sobremesa por móviles, facilitando por un lado la atención deslocalizada del puesto y por otro anticipando la dotación de medios para los casos de teletrabajo.
- Eliminar las cerraduras de las puertas de las dependencias universitarias, automatizando los accesos mediante la tarjeta universitaria, tanto en puertas de entrada/salida, aulas de docencia, aulas de informática, salones, etc. Gestionando los accesos asociados a las funciones y actividades de los usuarios.
- Digitalizar los expedientes, con la finalidad de incorporarlos al expediente digital del usuario o del procedimiento, favorecer la accesibilidad al expediente por parte del gestor y del usuario, optimizar los espacios destinados a archivos y optimizar el tiempo de trabajo del personal que podrá hacer otras funciones.
- Cambiar tanto la forma de trabajar como los perfiles profesionales, dado que muchas tareas mecánicas y rutinarias (personal de oficina, de portería...) quedarán obsoletas a la vez que aparecen nuevos perfiles (relacionados con la planificación, la evaluación, la innovación, la gestión de proyectos, analistas, control y cumplimiento, gobernanza pública, técnicos especialistas, orientadores, etc.) y funciones.

La nueva organización administrativa de la Universidad de Oviedo requerirá una modernización de las herramientas digitales de las distintas unidades de gestión. Aunque una reforma de este calado requiere de un análisis de todos los procedimientos de universitarios y de una fuerte inversión en el desarrollo de las herramientas que permitan digitalizarlos o automatizarlos, se señalan a continuación algunos procesos cuya digitalización o automatización sería prioritaria:

- Procedimientos del área funcional Económica.
- Procedimientos del área funcional Académica.
- Procedimientos del área funcional Organizativa.

En los siguientes apartados se analizan la digitalización y automatización de estos procedimientos valorando el impacto, en una escala de 1 a 5 (siendo 5 el impacto más alto) que dicha transformación tendría considerando cuatro aspectos: el número de destinatarios, económico, procedimental y regulatorio.

## 8.2.- Procedimientos del área funcional económica.

La gestión económica y los mecanismos de control asociados a la misma inciden directamente en la actividad de las distintas unidades de gestión con caja pagadora. Suponen además un ingente gasto en papel y en transporte entre campus, con las consecuencias medioambientales subyacentes. Por tanto, es de vital importancia desarrollar las herramientas necesarias para que este proceso se realice a través de un tramitador, así como la normativa necesaria para garantizar la legalidad de los mecanismos digitales establecidos.

Dentro de este grupo de procedimientos se encuentran los destinados a la:

- Gestión de expedientes económicos, facturas (electrónicas y “manuales”), ADOs y demás documentos contables, documentos administrativos (ítems), hasta la Intervención de los mismos.
- Gestión de contratos menores.
- Gestión económica de los proyectos de investigación desde el planteamiento inicial hasta la justificación y la certificación.
- Gestión devolución ingresos indebidos de estudios oficiales y propios.

Tabla 9. Valoración del impacto de la digitalización y automatización de los procedimientos del área funcional económica.

<b>Número de destinatarios</b>	Afecta a todos los equipos directivos y a todos los servicios con caja pagadora	<b>5</b>
<b>Impacto económico</b>	Reducción importantísima en tiempo de tramitación, en material de papelería, de costes de personal, de tiempo de firma y de notificación.	<b>5</b>
<b>Impacto procedimental</b>	Simplificación del procedimiento, reducción del tiempo de tramitación, mejora de la gestión documental, seguimiento de la tramitación online.	<b>5</b>
<b>Impacto regulatorio</b>	Exige cambios en la normativa, que afectan a la validez de la firma digital o de la autenticación con credenciales de la universidad.	<b>2</b>

Escala de 1 (impacto muy bajo) a 5 (impacto muy alto).

## 8.3.- Procedimientos del área funcional académica.

Algunos de los procedimientos de esta área funcional ya se encuentran digitalizados, al menos parcialmente, pero muchos otros se siguen realizando mediante instancias dirigidos al órgano competente, lo cual ralentiza la tramitación. Algunos, aunque ya se encuentran digitalizados, requieren la firma manuscrita del responsable del órgano gestor, que posteriormente también debe validar digitalmente.

Se trata por tanto de mejorar y generalizar algunos procedimientos ya digitalizados (como el pago de las tasas de depósito de tesis y posterior solicitud del título de doctor utilizando una pasarela de pago) y de realizar una gestión digitalizada integral.

Teniendo en cuenta que algunos de los procedimientos anteriormente citados son muy sensibles para la sociedad, deben ser intuitivos, usables y accesibles para el público en general. Pensando en la internalización necesaria de la Universidad deben poder ser utilizados por ciudadanos no españoles y facilitarles la información y la gestión en inglés.

Dentro de este grupo de procedimientos se encuentran los relacionados con el acceso a los distintos estudios, la organización docente o el desarrollo de los estudios.

### 8.3.1.- Procedimientos relacionados con el acceso a los distintos estudios.

- Gestión de los traslados de expediente, de EBAU, M25 años y de estudios universitarios.
- Gestión de la corrección de exámenes de las pruebas EBAU, M25, M40 y M45 años mediante herramientas digitales
- Gestión de la matrícula en las pruebas de EBAU, M25, M40 y M45 años mediante herramientas digitales.
- Gestión de solicitudes de admisión en estudios universitarios para alumnos de nuevo ingreso (preinscripción) procedentes de otros distritos universitarios.
- Gestión de los cambios de matrícula en estudios oficiales.
- Gestión de los reconocimientos de créditos de estudios oficiales y de los extraacadémicos.
- Gestión de los requerimientos de pago en estudios oficiales, permitiendo realizarlos desde fuera de España.
- Gestión de los cambios de fecha de examen.
- Gestión de las tesis doctorales (inscripción, depósito, tribunales, etc.).

Tabla 10. Valoración del impacto de la digitalización y automatización de los procedimientos relacionados con el acceso a los distintos estudios.

<b>Número de destinatarios</b>	Afecta a todo el personal relacionado con la gestión académica y al público en general.	<b>5</b>
<b>Impacto económico</b>	Reducción importantísima en tiempo de tramitación, en material de papelería, en sellos, de costes de personal, de desplazamiento de los usuarios, de tiempo de firma y de notificación.	<b>5</b>
<b>Impacto procedimental</b>	Simplificación del procedimiento, reducción del tiempo de tramitación, seguimiento de la tramitación online.	<b>5</b>
<b>Impacto regulatorio</b>	No exige cambios	<b>5</b>

Escala de 1 (impacto muy bajo) a 5 (impacto muy alto).

### 8.3.2.- Procedimientos relacionados con la organización docente.

- Gestión de horarios y aulas. Una de las actividades más costosas a las que se enfrentan los Centros es la elaboración de los horarios de los distintos estudios, a la que va aparejada la necesaria consulta de disponibilidad de aulas. Aunque algunos centros realizan esta labor con el soporte de alguna herramienta, no existe ninguna herramienta que permita consultar la disponibilidad de aulas ni el porcentaje de ocupación de estas. Esta herramienta sería de especial utilidad en Centros o Campus con alta demanda y baja disponibilidad de aulas. Además de una herramienta de consulta, se podría desarrollar una herramienta que automatice el procedimiento de elaboración de horarios, minimizando el tiempo global de estancia de los alumnos, el tiempo de desplazamiento entre edificios y que por supuesto considere las restricciones de capacidad y otras particularidades de estas.

Tabla 11. Valoración del impacto de la digitalización y automatización de los procedimientos relacionados con la gestión de horarios y aulas.

<b>Número de destinatarios</b>	Afecta a todo el personal docente, a estudiantes y a los servicios administrativos encargados de su gestión	<b>5</b>
<b>Impacto económico</b>	Reducción importantísima en tiempo de tramitación	<b>5</b>
<b>Impacto procedimental</b>	Automatización del procedimiento	<b>5</b>
<b>Impacto regulatorio</b>	Se puede transformar sin implicar cambios regulatorios	<b>5</b>

Escala de 1 (impacto muy bajo) a 5 (impacto muy alto).

- Plan de organización docente, tanto en el momento de elaboración como posterior modificación. Este es otro de los procesos que más dedicación requiere en las administraciones de los Centros y Departamentos, ya que la carga del plan docente debe ser realizada por el personal de administración casi hora a hora. La modificación a posteriori a menudo requiere la elaboración de un documento que deben firmar varios actores, por lo que el proceso de modificación en SIES se hace muy lento, lo que repercute no solo en el tiempo empleado en realizar la propia modificación, sino también en la ralentización en el acceso del profesorado a las herramientas necesarias para desarrollar su actividad docente con normalidad (Campus Virtual, SIES).

Tabla 12. Valoración del impacto de la digitalización y automatización de los procedimientos relacionados con el Plan de organización docente.

<b>Número de destinatarios</b>	Afecta a todo el personal	<b>5</b>
<b>Impacto económico</b>	Reducción importantísima en tiempo de tramitación, en material de papelería, de costes de personal, de tiempo de firma y de notificación.	<b>5</b>
<b>Impacto procedimental</b>	Automatización del procedimiento	<b>5</b>
<b>Impacto regulatorio</b>	Se puede transformar sin implicar cambios regulatorios	<b>5</b>

Escala de 1 (impacto muy bajo) a 5 (impacto muy alto).

### 8.3.3.- Procedimientos relacionados con el desarrollo de los estudios.

- Gestión de grupos de los estudiantes (elección de grupo, cambio de grupo, etc.).
- Gestión de la movilidad nacional e internacional de estudiantes.
- Gestión de las prácticas en empresa, desde los convenios, contrato formativo hasta las calificaciones.
- Gestión de actas.
- Gestión de los recursos de estudiantes en vía administrativa.
- Gestión de títulos propios, extensión universitaria y programa para mayores.
- Gestión de ayudas.

Desde los distintos centros existen experiencias de automatización de los distintos procesos. Sin embargo, no existe una herramienta que dé servicio a las distintas unidades de gestión, que facilite y unifique la gestión de los procesos citados y que permita el seguimiento de los trámites. La gestión digital de grupos de clase y de cambio de grupo debería permitir una asignación inicial de grupo a los estudiantes, en función de sus restricciones y también permitir a los estudiantes presentar la documentación requerida para solicitar un cambio de grupo, así como consultar la ocupación de los grupos. Con respecto a la movilidad nacional e internacional, actualmente ya está disponible una herramienta que permite digitalizar parte del proceso. Sin embargo, hay trámites que aún se realizan en papel y son susceptibles de ser automatizados. Tampoco existe una herramienta de gestión de prácticas que permita consultar y realizar la gestión administrativa de las prácticas.

Con respecto a la gestión de actas, el Reglamento de evaluación de los resultados de aprendizaje y de las competencias adquiridas por el alumnado establece con nitidez los plazos de publicación de las calificaciones provisionales y definitivas. Lamentablemente estos plazos no siempre se cumplen. Sería muy sencillo que la propia aplicación SIES enviara alertas a los responsables de cierre de actas y a los coordinadores de las asignaturas para que estos plazos se cumplan, lo cual evitaría muchas disfunciones tanto en la generación de actas para las siguientes convocatorias como en los certificados. Los recursos de estudiantes actualmente deben presentarse vía registro, llegando en muchas ocasiones al órgano encargado de resolver el recurso con mucho retraso. El desarrollo de una

herramienta que permita realizar al menos la presentación de modo telemático, agilizaría el procedimiento y permitiría cumplir los plazos con más holgura.

Tabla 13. Valoración del impacto de la digitalización y automatización de los procedimientos relacionados con el desarrollo de los estudios.

<b>Número de destinatarios</b>	Afecta a todo el personal relacionado con la gestión académica y a los estudiantes	<b>5</b>
<b>Impacto económico</b>	Reducción importantísima en tiempo de tramitación	<b>5</b>
<b>Impacto procedimental</b>	Simplificación del procedimiento, reducción del tiempo de tramitación, seguimiento de la tramitación online.	<b>5</b>
<b>Impacto regulatorio</b>	No exige cambios	<b>5</b>

Escala de 1 (impacto muy bajo) a 5 (impacto muy alto).

#### 8.2.4.- Procedimientos relacionados con la gestión de permisos/comisiones de servicios y gastos de locomoción.

Es un procedimiento que implica la firma de distintos actores por lo que el tiempo de gestión es de varios días.

Tabla 14. Valoración del impacto de la digitalización y automatización de los procedimientos relacionados con la gestión de permisos/comisiones.

<b>Número de destinatarios</b>	Afecta a todo el personal	<b>5</b>
<b>Impacto económico</b>	Reducción en tiempo de tramitación, en material de papelería, de costes de personal, de tiempo de firma y de notificación.	<b>5</b>
<b>Impacto procedimental</b>	Simplifica el proceso y lo agiliza	<b>5</b>
<b>Impacto regulatorio</b>	Actualmente ya existe una herramienta para gestionar algunos tipos de permisos	<b>5</b>

Escala de 1 (impacto muy bajo) a 5 (impacto muy alto).

#### 8.4.- Procedimientos del área funcional organizativa: Calidad de los servicios.

Se incluyen aquí las acciones encaminadas a proporcionar servicios de calidad, que permitan reducir el papel, favorezcan la sostenibilidad y la economía circular y reduzcan el tiempo de gestión proporcionando una respuesta eficiente, entre las que se consideran prioritarias:

- Establecimiento de un cuadro de mandos.
- Denuncias (anonimizadas), quejas, sugerencias y propuestas de mejora.
- Incorporar herramientas de gestión documental que posibiliten el abandono del papel.
- Incorporar herramientas de gestión de datos para la transparencia y el control.
- Herramientas de apoyo al investigador como la creación de un sistema automático de alertas de convocatorias.
- Gestión de contratos, incluidos los de investigación.
- Desarrollo de un buscador inteligente de normativa, lo que simplificaría considerablemente las consultas realizadas a los distintos servicios.
- Sistema de alertas automático de contratación o cambio de contrato del profesorado a los distintos servicios administrativos (administraciones de departamentos, servicio de investigación).
- Automatización de los indicadores y generación de informes



Tabla 15. Valoración del impacto de la digitalización y automatización de los procedimientos relacionados con la calidad de los servicios.

<b>Número de destinatarios</b>	Afecta a todo el personal	<b>5</b>
<b>Impacto económico</b>	La mejora de la calidad de los servicios repercute directamente en la reducción de tiempos de tramitación y en la anticipación.	<b>5</b>
<b>Impacto procedimental</b>	Ahorro de tiempo, toma de decisiones a partir de un análisis sólido	<b>5</b>
<b>Impacto regulatorio</b>	Se puede transformar sin implicar cambios regulatorios	<b>5</b>

Escala de 1 (impacto muy bajo) a 5 (impacto muy alto).

### 8.5.- Consideraciones y aspectos generales a tener en cuenta para una digitalización y automatización eficientes.

Muchos de los procedimientos anteriores exigen un paso previo de análisis de los sistemas de información de la Universidad de Oviedo junto con los procesos que ya están automatizados. Este análisis, y las modificaciones derivadas del mismo, son imprescindibles dado que muchos procedimientos no pueden automatizarse porque la misma información está distribuida en distintas bases de datos. Esto hace, por un lado, que la integridad de los datos se vea comprometida y por otro, que la digitalización sea más complicada.

Como se ha mencionado anteriormente, la modificación de la estructura administrativa de la Universidad de Oviedo debe ir acompañada de una migración progresiva al almacenamiento en la nube (no necesariamente externa) que favorezca el teletrabajo, el trabajo colaborativo y la organización de las infraestructuras. Los servicios en la nube suponen un cambio de mentalidad respecto de los sistemas tradicionales que se ha visto acelerado por la pandemia debida al COVID-19 donde las administraciones públicas, y en concreto la Universidad de Oviedo, han demostrado su capacidad de resiliencia. Se trata ahora, de aprovechar esta inercia para que la Universidad de Oviedo se beneficie en términos de coste, escalabilidad y flexibilidad en todas sus actividades. Para que esta transición sea efectiva, es necesario desarrollar un marco que facilite la contratación de servicios y la adopción de medidas de seguridad y privacidad ineludibles. También es imprescindible una adecuada formación del personal.

Todos los procedimientos citados anteriormente, y otros susceptibles de ser digitalizados, que forzosamente aparecerán como consecuencia de la evolución natural de esta estructura, tienen un protagonista imprescindible: el ingente conjunto de datos que maneja la Universidad de Oviedo para desarrollar su actividad y que deben ser transformados en el conocimiento que ayude a modernizar la Universidad de Oviedo. El adecuado tratamiento y análisis de estos es la piedra angular de esta modernización. Para ello es imprescindible unificar si es posible, y en todo caso comunicar las diferentes fuentes de datos existentes en la Universidad para garantizar la integridad y la consistencia de toda la información que obra en poder de la Universidad, lo que repercute también en una mayor seguridad.

Un adecuado tratamiento de los datos, junto con los evidentes cambios en las infraestructuras relacionadas con la informática, pueden proporcionar una oportunidad e instrumento para:

- ✓ La colaboración entre la gestión y los equipos de investigación y los expertos de la organización.
- ✓ Mejorar los procesos de gestión al reducir, simplificar y agilizar los trámites de solicitud, revisión, punteo, resolución, notificación, etc.
- ✓ Mejorar los procesos de información en la atención y respuesta a los usuarios.
- ✓ Automatizar procesos de expedición de certificados documentales.

- ✓ Reducir la carga de trabajo de los gestores y del PDI al asegurar la unicidad del dato, la veracidad, corrección y fiabilidad.
- ✓ Mejorar en la transparencia y rendición de cuentas.
- ✓ Mejorar en la gestión, transmisión e intercambio institucional de los datos.

Por otro lado, en consonancia con la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA), impulsada por la Secretaria de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial que desarrolla uno de los ejes estratégicos de la Agenda España Digital 2025, propone potenciar el uso de la IA en la administración pública y en las misiones estratégicas nacionales para impulsar el servicio público y favorecer la transparencia en la administración y para conocer de forma más precisa las necesidades de los ciudadanos. La Universidad de Oviedo no puede ser ajena a esta revolución, y debe prepararse para incluir en su cadena de valor los beneficios que le puede proporcionar la IA que depende en gran parte de la creación de una plataforma de datos de calidad, accesibles, completos y que cumplan con los requisitos de seguridad y privacidad exigidos. Por tanto, se propone la creación de la Oficina del Dato. Como ya se ha mencionado, la Universidad de Oviedo es una gran fuente de datos, que pueden ser utilizados para mejorar nuestros procesos internos y externos, y consecuentemente mejorar el servicio que proporcionamos a la sociedad, que es nuestro último fin. Mediante el uso de técnicas de IA, podemos construir sistemas de apoyo a la decisión, detectar anomalías, predecir comportamientos, estimar cargas de trabajo, optimizar recursos y mejorar en transparencia, proporcionando herramientas de visualización claras y sencillas. Todas estas actuaciones deben ir precedidas por otras como el trabajo con datos abiertos (en consonancia con la iniciativa de datos abiertos del gobierno de España) y su correspondiente regulación de acuerdo a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales.

Por tanto, la IA, dentro de una estrategia proactiva y según los valores y ética pública, puede representar una oportunidad para:

- ✓ Los procesos de gestión universitaria generando herramientas de:
  - Orientación académica, elección de estudios...
  - Información
  - Asignación de ayudas al estudio
  - Determinación de problemas académicos de los estudiantes
  - Etc.
- ✓ La optimización de procesos masivos relativos a:
  - POD
  - Asignación y cambio de grupo
  - Tribunales EBAU
  - Asignación de aulas de docencia y/o examen
  - Asignación de despachos a los profesores
  - Análisis de políticas públicas y de servicios
  - Etc.
- ✓ Generar nuevos perfiles profesionales que den respuesta a nuevos servicios y formas de trabajar.

En el contexto universitario, de institución pública y limitación de recursos, se abre una vía extraordinaria en el aprovechamiento del conocimiento propio de la organización para su propio desarrollo y mejora, para ello conviene diseñar incentivos y políticas de apoyo a la colaboración entre

la gestión y la investigación: incorporando en el plan propio convocatorias de proyectos transversales (con la participación de equipos de investigación de diferentes departamentos y áreas) que redunden en una sinergia favorable de mejora de la gestión-organización y de resolución de problemas escalables por los investigadores.

## 9.- EL NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN: UNA ESTRUCTURA PARA EL FUTURO

La sociedad asturiana, verdadera financiadora de la Universidad, demanda un retorno de la inversión que se concreta en una eficiente prestación del servicio público de la educación superior y de la investigación que tienen encomendadas la Universidad. Ese retorno, además, se debe concretar en una administración ágil, eficiente, flexible, disponible, electrónica y adaptativa a las necesidades que plantea el contexto social, económico y tecnológico.

Esta administración debe adaptarse para desarrollar y consolidar estructuras que presten un servicio con orientación al ciudadano-usuario, que no se circunscriba a la comunidad universitaria, sino a toda la sociedad, para lo cual se necesita:

- ✓ Un nuevo modelo organizativo, con una gestión pública que favorezca la profesionalización y la asunción de responsabilidades, y con una estructura que reduzca las unidades de gestión y clarifique sus funciones.
- ✓ Modernizar los sistemas de trabajo, aplicando metodologías orientadas a la consecución de objetivos, a la rendición de cuentas y a la simplificación procedimental.
- ✓ Modernizar las herramientas de trabajo, que permitan una facilidad y autonomía de uso por los gestores y por los usuarios.
- ✓ Mejorar los sistemas de formación de los empleados, para adaptarlos a los nuevos requerimientos tecnológicos, idiomáticos y procedimentales, a la vez que den respuesta al bienestar laboral y personal.

No obstante, no son pocos los condicionantes que se deben tener en cuenta:

- ✓ La dispersión y distribución de los espacios universitarios y la diversidad de centros gestores.
- ✓ Las limitaciones económico-presupuestarias y de número de efectivos en lo concerniente a personal
- ✓ Las rigideces de la estructura propias de una administración pública.
- ✓ Las limitaciones presupuestarias en lo concerniente a realización de obras de acondicionamiento en espacios dispersos y en casos protegidos.
- ✓ Los intereses de las partes y de los individuos y de la institución, legítimos, pero no siempre alineados.

Ello propicia o mejor obliga a que debamos, más que crecer, **reorganizarnos**, es decir, hacer un nuevo reparto de efectivos y funciones para afrontar con las mismas personas más servicios y procurar que mejores servicios.

En el apartado de diagnóstico de la situación actual de la organización señalábamos, entre otras cuestiones, que en el ámbito de la estructura administrativa del personal funcionario se disponía de 271 unidades de gestión, y ello es un elemento que añade complejidad y rigidez a la estructura por encorsetar la prestación del servicio con numerosos “nichos” o micro unidades, pues la propuesta de organización **reduce un 34,31% las unidades de gestión** (de 271 a 178, como se señala en el cuadro del apartado estadístico), dando respuesta a los objetivos planteados:

- ✓ Las personas como centro de la organización en equipos de trabajo amplios, más horizontales y transversales.
- ✓ Buscar el bienestar laboral y personal de los empleados a la vez que la promoción profesional.
- ✓ Simplificar la estructura administrativa, desde el principio de especialización y de clarificar y ampliar las funciones y responsabilidades.
- ✓ Mejorar la profesionalización con nuevos roles, nuevos perfiles profesionales y nuevas capacidades, que permitan liberar al profesorado de tareas administrativas.
- ✓ Orientar la estructura organizativa a la prestación del servicio, acercando las gestiones a los usuarios y promoviendo las gestiones electrónicas.
- ✓ Mejorar la formación y la gestión del conocimiento entre los empleados que permitan ampliar la cartera de servicios que se presta a la comunidad universitaria y a los ciudadanos.
- ✓ Propiciar la colaboración y el cambio conceptual-mental que trascienda de los espacios como referencia a los servicios para mejorar el desempeño.

Este *Nuevo Modelo de Organización* de la estructura administrativa de la Universidad de Oviedo que se plantea favorece:

- ✓ La economía de escala en el uso de los recursos humanos y del entorno laboral.
- ✓ La simplificación de la estructura administrativa y la clarificación de las funciones de las unidades de gestión.
- ✓ La colaboración frente a incrementos repentinos de actividad.
- ✓ La formación de los empleados.
- ✓ La promoción en el entorno laboral próximo o del área funcional.
- ✓ La mejora de procedimental y la homogeneización de los procedimientos.
- ✓ El desempeño de otras actividades y el ejercicio de derechos de los empleados (formativas, de representación, de conciliación, el teletrabajo...)
- ✓ La disponibilidad de nuevos perfiles profesionales para afrontar nuevos retos.
- ✓ Posibilitar la prestación de servicios en horario de tarde en función de las necesidades de los usuarios y de la actividad que se presta.

Por otra parte, alineado con otro pilar del proyecto, la FORMACIÓN, el *Nuevo Modelo de Organización* propicia:

- ✓ Un mejor entorno formativo.
- ✓ Una mayor disponibilidad para participar en las acciones.
- ✓ Una mejora de las posibilidades de autoformación (con la ayuda de compañeros).
- ✓ La realización de acciones formativas personalizadas, tanto desde la perspectiva del docente como del discente.
- ✓ La realización de acciones más intensivas (días de formación) al poder ausentarse del trabajo y reducir el impacto de la ausencia en el desempeño, tanto respecto de acciones propias como externas (cursos de otras organizaciones, participación en jornadas, congresos, etc.).
- ✓ El diseño de acciones formativas específicas vinculadas al puesto de trabajo al haber más unidades con funciones análogas.

El proyecto rediseña estructuras en las unidades de gestión administrativa a la vez que plantea una dotación de personal propositiva de futuro pero que requiere acompañarse con numerosos factores:

- ✓ Equilibrios económicos en las dotaciones presupuestarias anuales.
- ✓ Transformación de plazas.
- ✓ Reordenación de puestos.
- ✓ Cambios procedimentales con la transformación digital.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, en este modelo se reordenan y se crean numerosas unidades de gestión, entre las que adquieren especial relevancia por su trascendencia y alcance:

- ✓ **Reordenación de los Servicios de Campus**, con las peculiaridades que determinan la dispersión de edificios y los espacios:
  - Estableciendo un modelo de diseño único y de asignación de funciones.
  - Aplicando criterios para la asignación de los recursos personales: número de profesores, número de estudiantes en conjunto y número de movildades, número de titulaciones que imparten, número de centros vinculados, etc.
  - Unificando las unidades de gestión de los Departamentos, para mejorar la prestación del servicio con una dotación que permita contar con personal en todo momento.
  - Descentralización de competencias para acercar la gestión a los usuarios: gestión de proyectos de investigación, apoyo al Doctorado, servicios de Biblioteca, de Internacionalización...
  - Asunción de nuevas funciones para liberar al profesorado de tareas administrativas que permitan centrarse en la docencia y la investigación.
  - Posibilitar la prestación de servicios en horario de tarde en aquellas unidades de gestión en las que hay actividad y usuarios, para lo cual debe someterse a una valoración de necesidades no cubiertas.

Tabla 16. Distribución de puestos en las unidades de gestión de los Campus correspondientes a la Sección de Gestión Económica, Departamental y de Investigación:

Campus	Centro	Núm. PDI	PAS/PDI 1/60	Núm Dpto./Centro	PAS/Dpto. 1/5	Proyectos	Total PAS
Cristo A	Fac. de Derecho Fac. de Economía y Empresa	426	7,1	11	2,2	1	10,3
Cristo B	Fac. de Biología Fac. de Química Fac. de Medicina y CC.SS.	567	9,45	12	2,4	2	13,9
Llamaquique	Fac. de Ciencias Fac. de Geología Fac. Form. del Profes. y Educa.	410	6,83	8	1,6	1,5	9,93
Milán	Fac. de Filosofía y Letras	274	4,57	8	1,6	1	7,17
Gijón	E.S. de la Marina Civil E. Politécnica de Ing. de Gijón	324	5,4	8	1,6	1,5	8,5
Mieres	E. Politécnica de Mieres	0	0	1	0	1,5	1,5

Tabla 17. Distribución de puestos en las unidades de gestión de los Campus correspondientes a las Secciones de Gestión de Estudiantes y de Gestión Académica y de Información.

Campus	Centro	Alumnos	PAS/Alum. (1/200)	RRII		PAS/RRII (1/125)	Número de Titulaciones	PAS/Tit. (1/5)	PAS/Centro (1/1)	TOTAL Alum.	
				Entr./Sal.	Media 4 curso						
Cristo A	Fac. de Derecho	3576	17,88	126	291	2,33	4	12	2,4	2	24,61
	Fac. de Economía y Empresa			165			8				
Cristo B	Fac. de Biología	2656	13,28	42	197	1,58	5	13	2,6	3	20,46
	Fac. de Química			76			3				
	Fac. de Medicina y CC.SS			69			5				
Llamaquique	Fac. de Ciencias	3013	15,07	77	134	1,07	8	16	3,2	3	22,34
	Fac. de Geología			35			2				
	Fac. Form. del Profes. y Educa.			22			6				
Milán	Fac. de Filosofía y Letras	1971	9,86	286	286	2,29	13	13	2,6	1	15,74
Gijón	E.S. de la Marina Civil	2809	14,05	4	255	2,04	4	20	4	2	22,09
	E. Politécnica de Ing. de Gijón			252			16				
Mieres	E. Politécnica de Mieres	466	2,33	34	34	0,27	8	8	1,6	1	5,20

- ✓ **Creación de la Oficina de Inspección y Cumplimiento**, para dar respuesta al mandato estatutario de la Inspección de Servicios y a las necesidades de la organización relacionadas con el cumplimiento normativo, transparencia, etc.
- ✓ **Creación de la Oficina de Análisis y Prospectiva**, para afrontar, al margen de la exigente rutina laboral, la gestión y el estudio de los **datos** que nos permitan afrontar la toma de decisiones para el futuro con información veraz.
- ✓ **Creación de la Oficina de Patrocinio y Mecenazgo**, para mejorar la captación y los ingresos procedentes de financiadores privados.
- ✓ **Reordenación del Instituto de Formación (INIE)**, para convertirse en un Instituto de formación de PDI y PAS, a la imagen del IAAP o del INAP, ampliando con ello la actuación de este importantísimo recurso y mejorando su dotación.
- ✓ **Creación del Servicio de Información y Orientación Universitaria (SIOU)**, para responder a la necesidad de mejorar y profesionalizar las políticas y acciones de captación, orientación y tutorización de estudiantes en todo su proceso educativo en la Universidad, con el objetivo de mejorar la elección de estudios, reducir el abandono y favorecer la empleabilidad.
- ✓ **Reordenación de Bibliotecas universitarias**, para, entre otras actuaciones, unificarlas en los Campus de Llamaquique y en el Campus Cristo B, a la vez que se dota de un Servicio este Campus del que carecía.
- ✓ **Reordenación del Área Técnica de Informática y Comunicaciones**, en el marco de la Transformación digital, para dotarla de puestos intermedios de dirección y de nuevos efectivos con el fin de poder responder a la creciente demanda de servicios: nuevas herramientas informáticas, nuevos módulos de gestión, etc., a la vez que se avanza en la gestión por proyectos al contar con responsables.
- ✓ **Creación del Servicio de Políticas de Recursos Humanos**, para contar con una estructura que sea la responsable del estudio, valoración, diagnóstico, propuesta y desarrollo de lo contenido en este proyecto en relación con el PAS de la Universidad.

- ✓ **Creación de la Sección de Evaluación Docente**, con la finalidad de afrontar los nuevos requerimientos de Docencia.
- ✓ **Reasignación de funciones:**
  - La gestión y tramitación de los recursos en vía administrativa de los estudiantes pasan a la Sección de Reclamaciones y Recursos, como ocurre con el resto de recursos.
  - La gestión de los contratos de los investigadores pasa al Servicio de Régimen Económico de Personal.
  - La gestión de la Acción Social y las ayudas de matrícula del personal pasan al Servicio de Régimen Económico de Personal.
  - La orientación laboral de los estudiantes se unifica con la Agencia de Colocación en el Servicio de Transferencia y Relaciones con la Empresa.
  - Se dota a los Campus de Operadores de Informática para realizar las funciones de apoyo a la docencia y gestión técnica de los equipamientos informáticos –aulas docencia y de informática...- (actualmente realizadas por becarios).
- ✓ **Reasignación de la Unidad Técnica de Calidad** en la Gerencia para ampliar el marco de actuación más allá de lo académico, a los servicios, centros, etc.
- ✓ **Los Institutos Universitarios** ubicados y adscritos a Campus, con independencia de su número, dispondrán de una unidad de gestión común y unificada, en consonancia con el patrón de organización del resto de centros gestores.



### **9.1.- Nuevo diseño de la Estructura Administrativa de la Universidad de Oviedo.**

A continuación, se muestra una propuesta de los organigramas asociados a la nueva estructura administrativa de la Universidad de Oviedo.

Las unidades/secciones/servicios que aparecen en verde en los organigramas son de nueva creación.

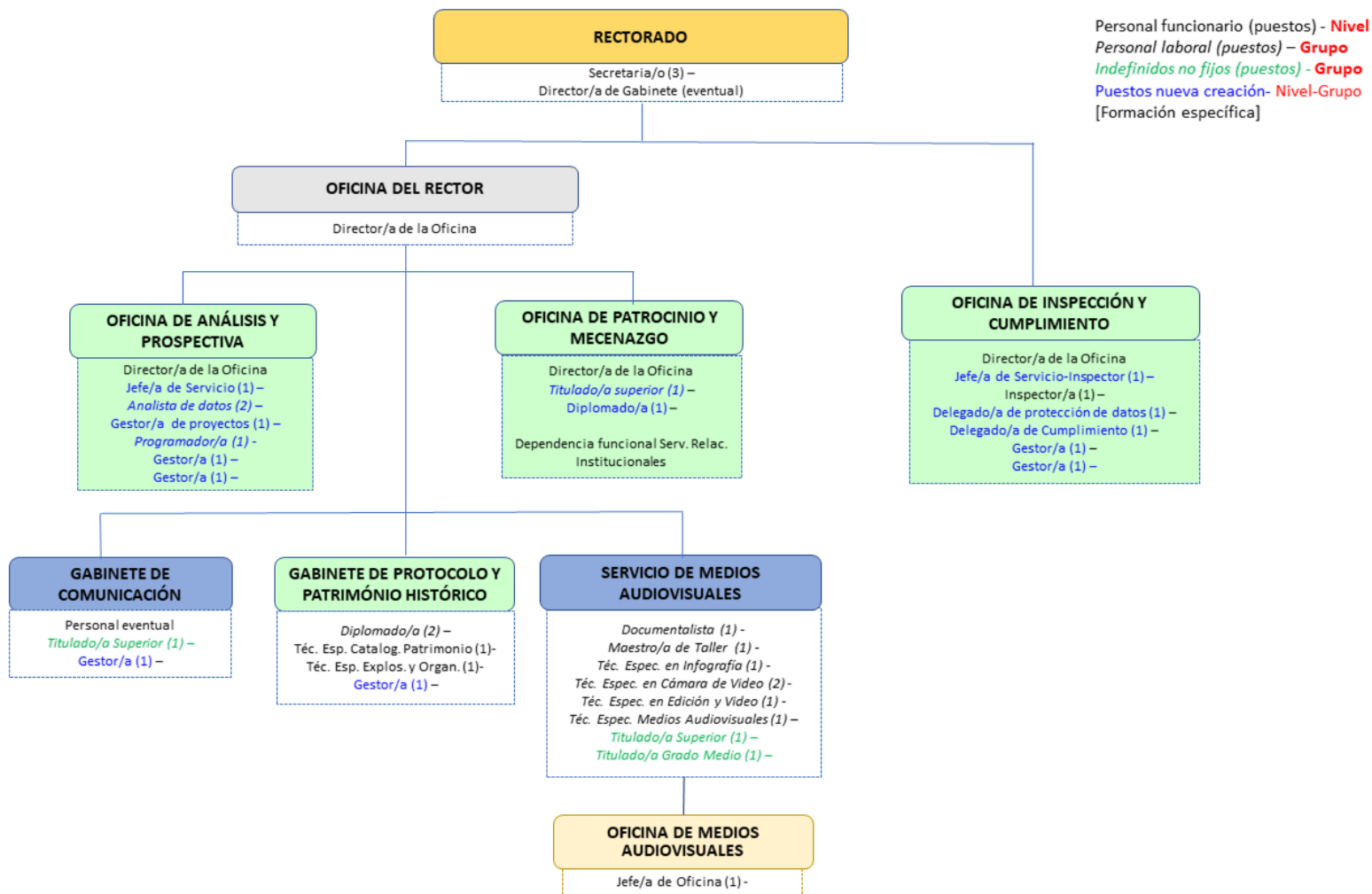


ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

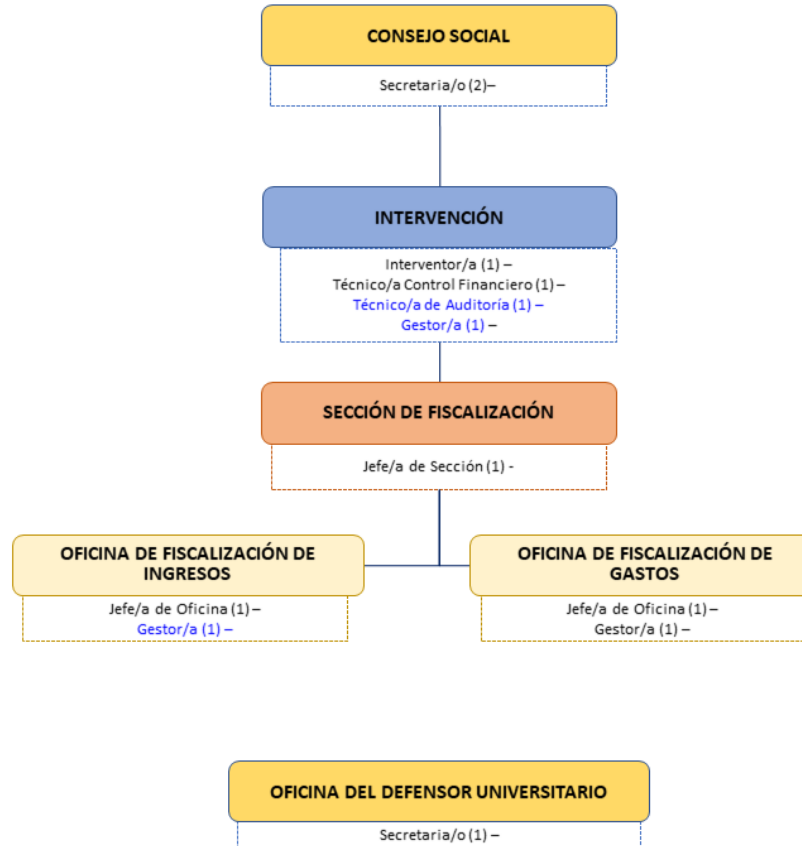
Personal funcionario (puestos) - Nivel  
Personal laboral (puestos) – Grupo  
Indefinidos no fijos (puestos) - Grupo  
[Formación específica]



ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



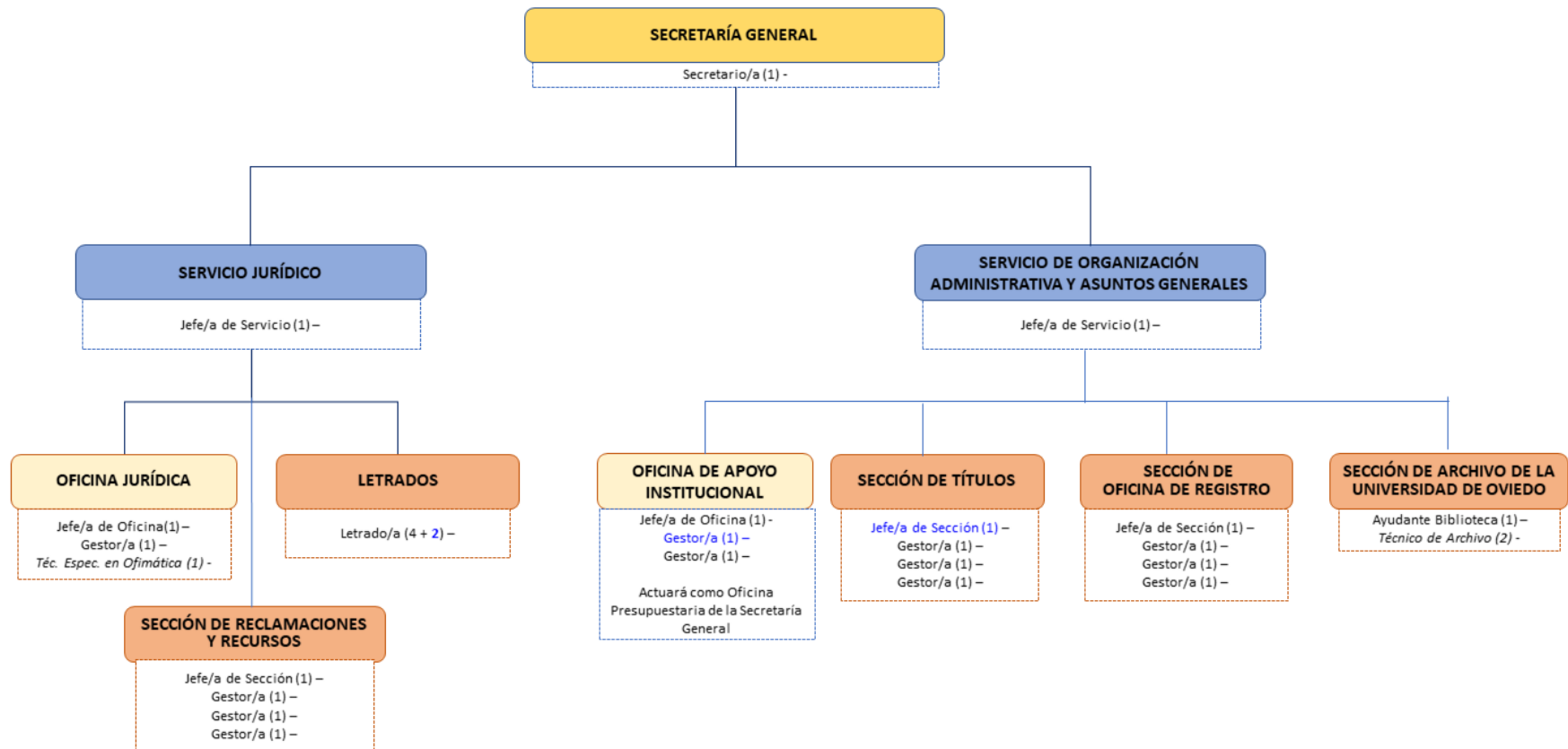
ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



Personal funcionario (puestos) - **Nivel**  
Personal laboral (puestos) - **Grupo**  
Indefinidos no fijos (puestos) - **Grupo**  
Puestos nueva creación- **Nivel-Grupo**  
[Formación específica]

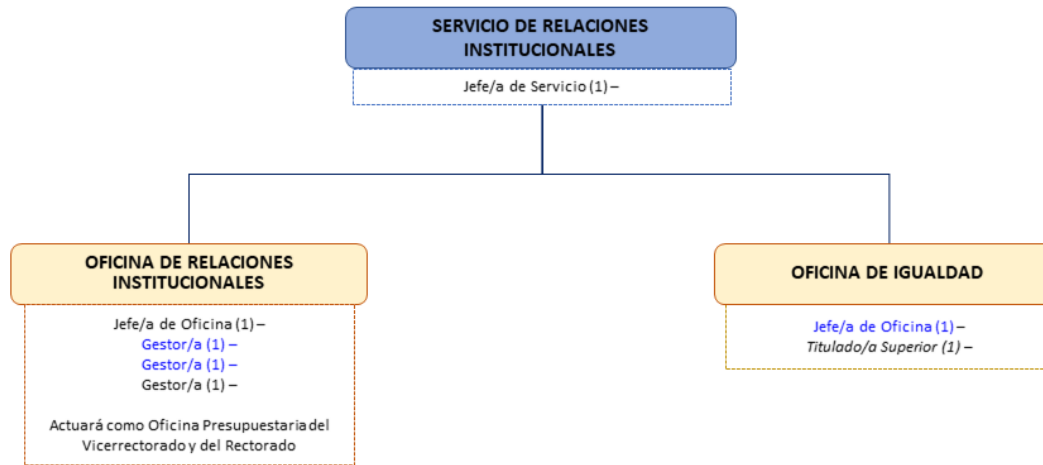
ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

Personal funcionario (puestos) - Nivel  
 Personal laboral (puestos) – Grupo  
 Indefinidos no fijos (puestos) - Grupo  
 Puestos nueva creación- Nivel-Grupo  
 [Formación específica]



ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

RELACIONES INSTITUCIONALES

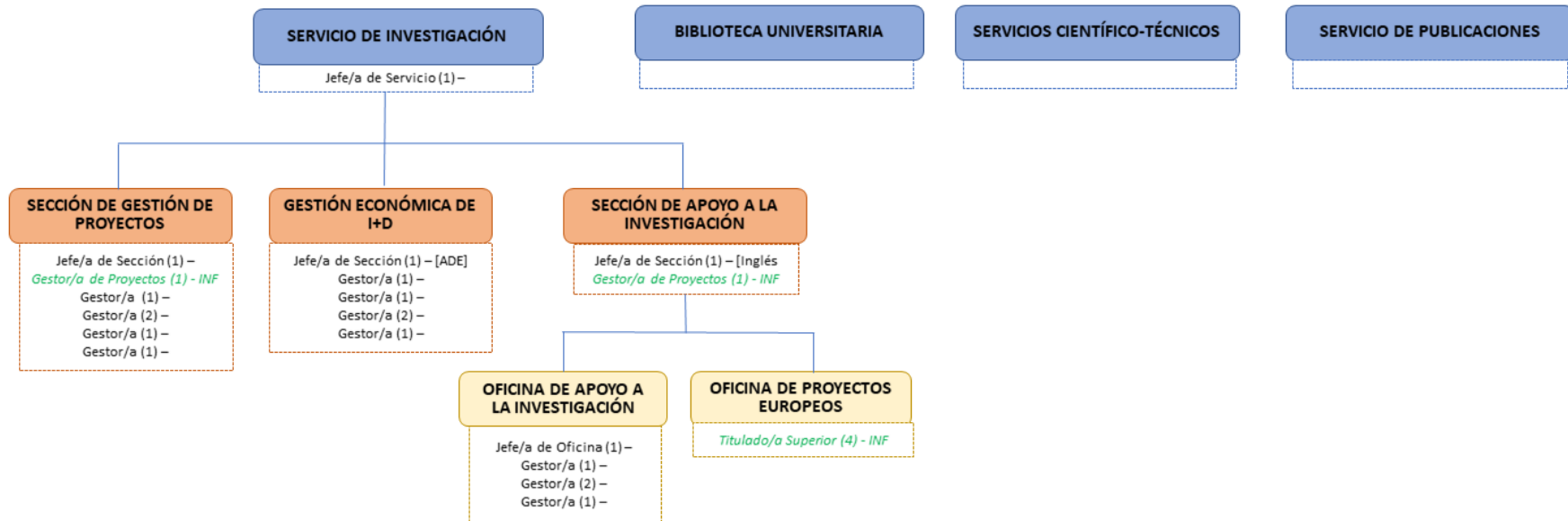


Personal funcionario (puestos) - Nivel  
Personal laboral (puestos) - Grupo  
Indefinidos no fijos (puestos) - Grupo  
Puestos nueva creación- Nivel-Grupo  
[Formación específica]

ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

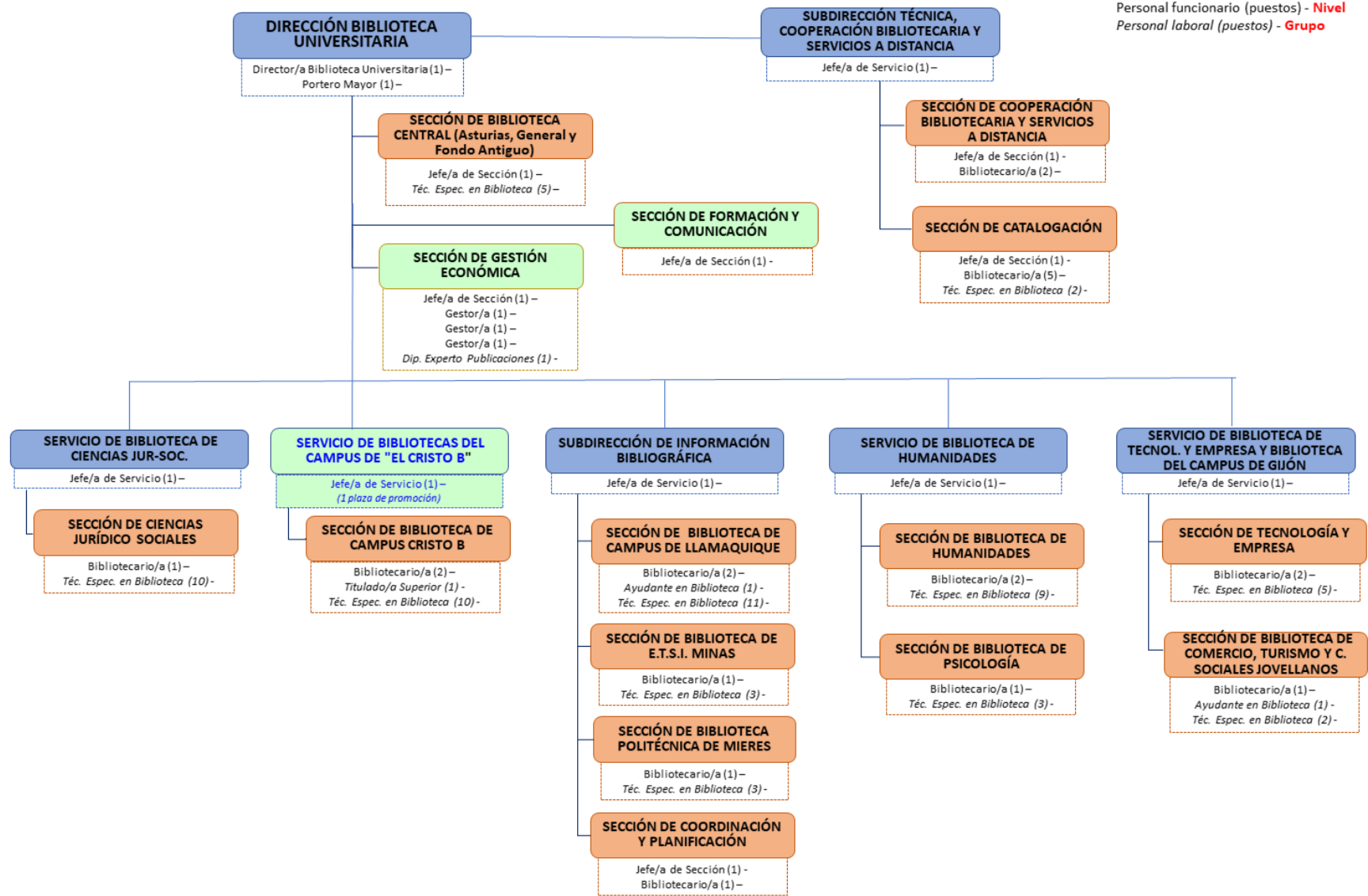
INVESTIGACIÓN

Personal funcionario (puestos) - Nivel  
 Personal laboral (puestos) – Grupo  
 Indefinidos no fijos (puestos) - Grupo  
 Puestos nueva creación- Nivel-Grupo  
 [Formación específica]



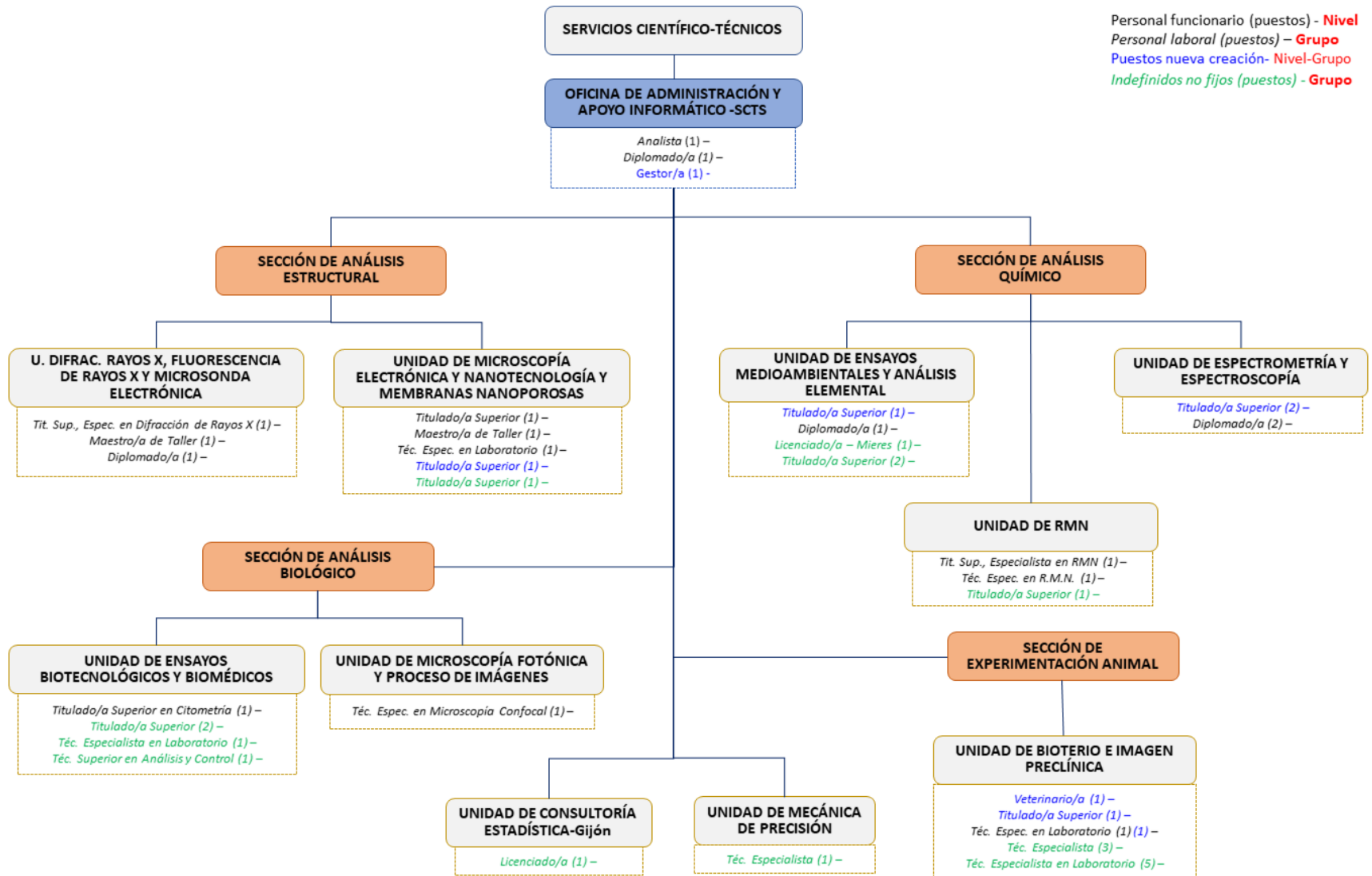


ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

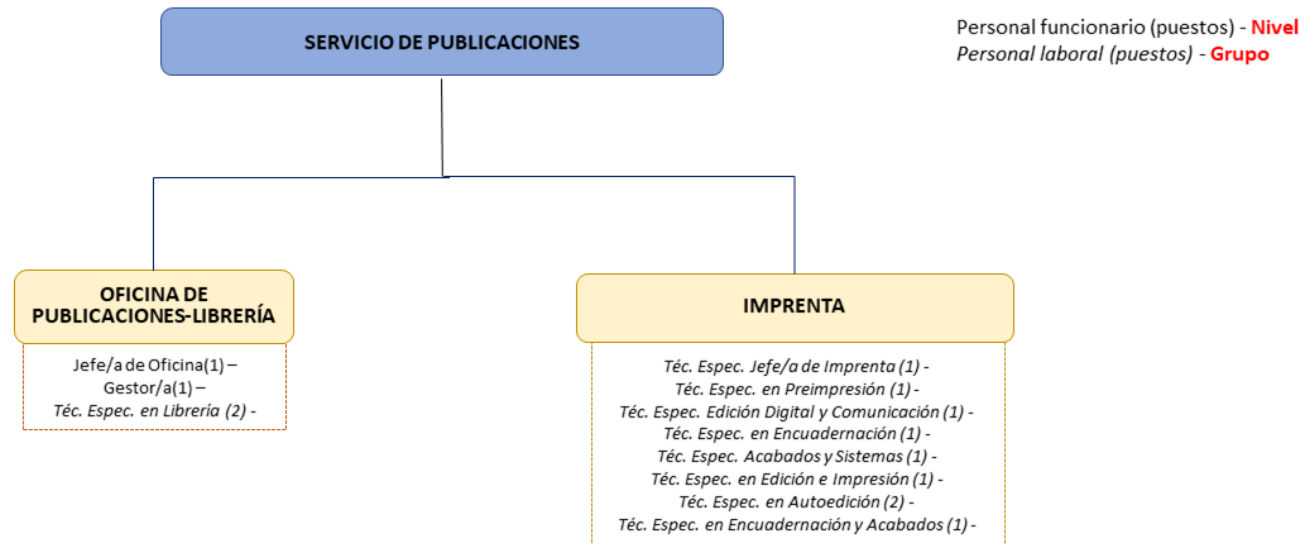


Personal funcionario (puestos) - **Nivel**  
 Personal laboral (puestos) - **Grupo**

ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

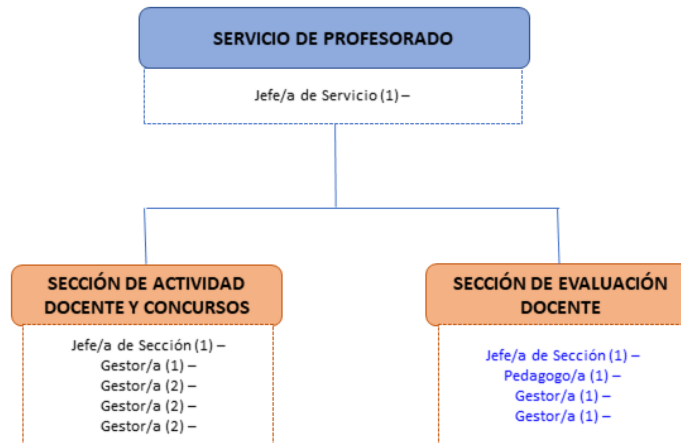


ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

**PROFESORADO**

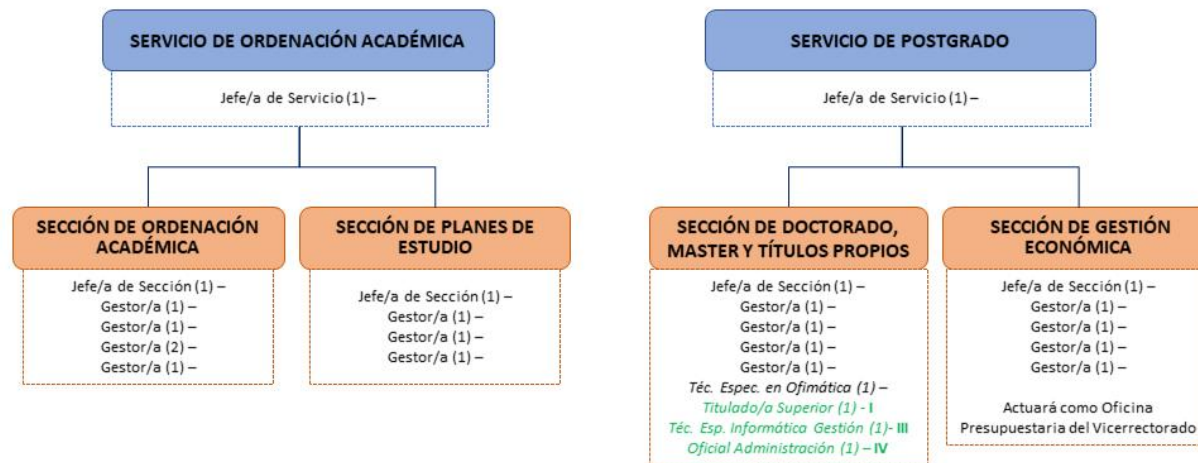


Personal funcionario (puestos) - Nivel  
Personal laboral (puestos) – Grupo  
Indefinidos no fijos (puestos) - Grupo  
Puestos nueva creación- Nivel-Grupo  
[Formación específica]

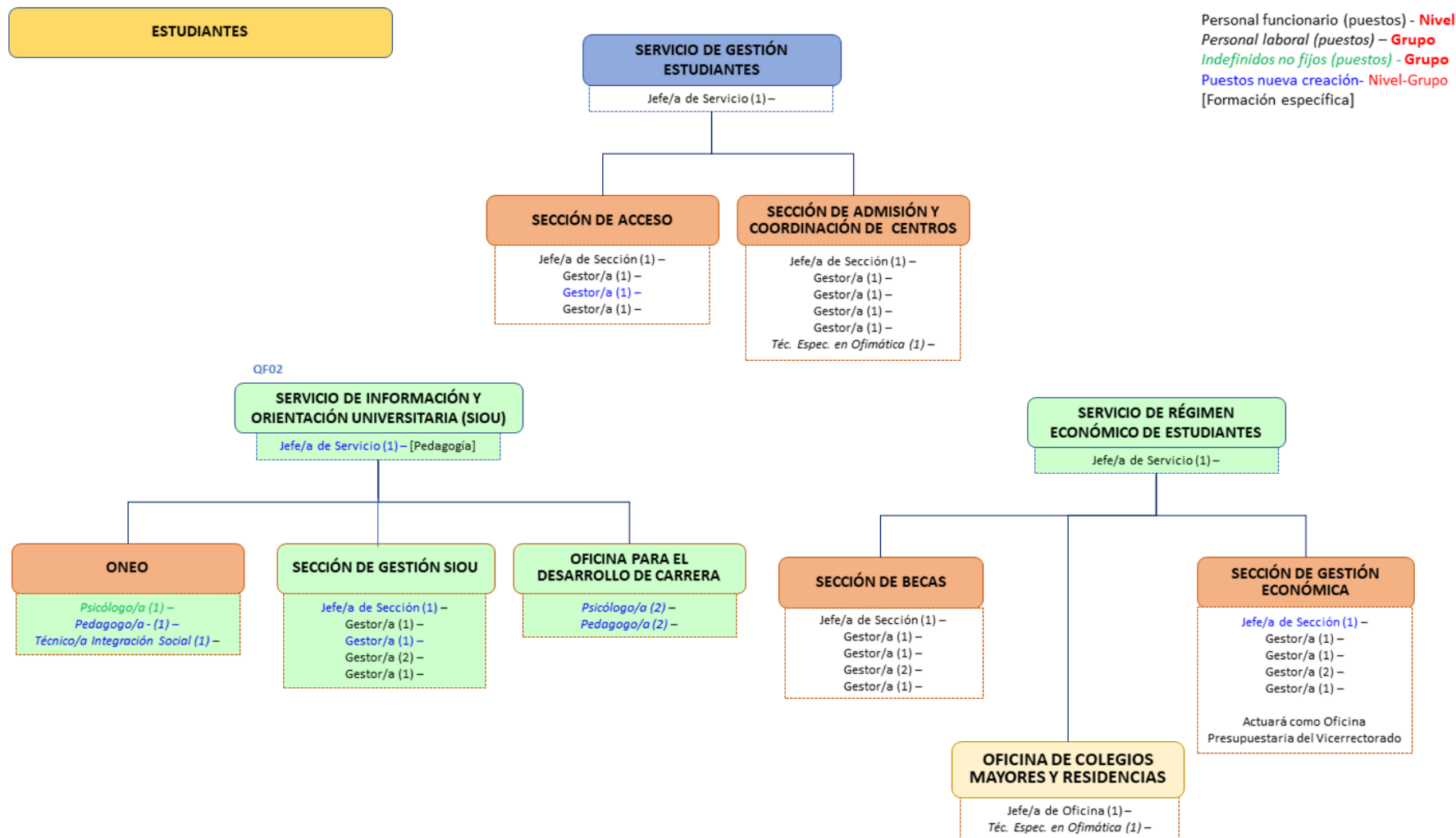
ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

**GESTIÓN ACADÉMICA**

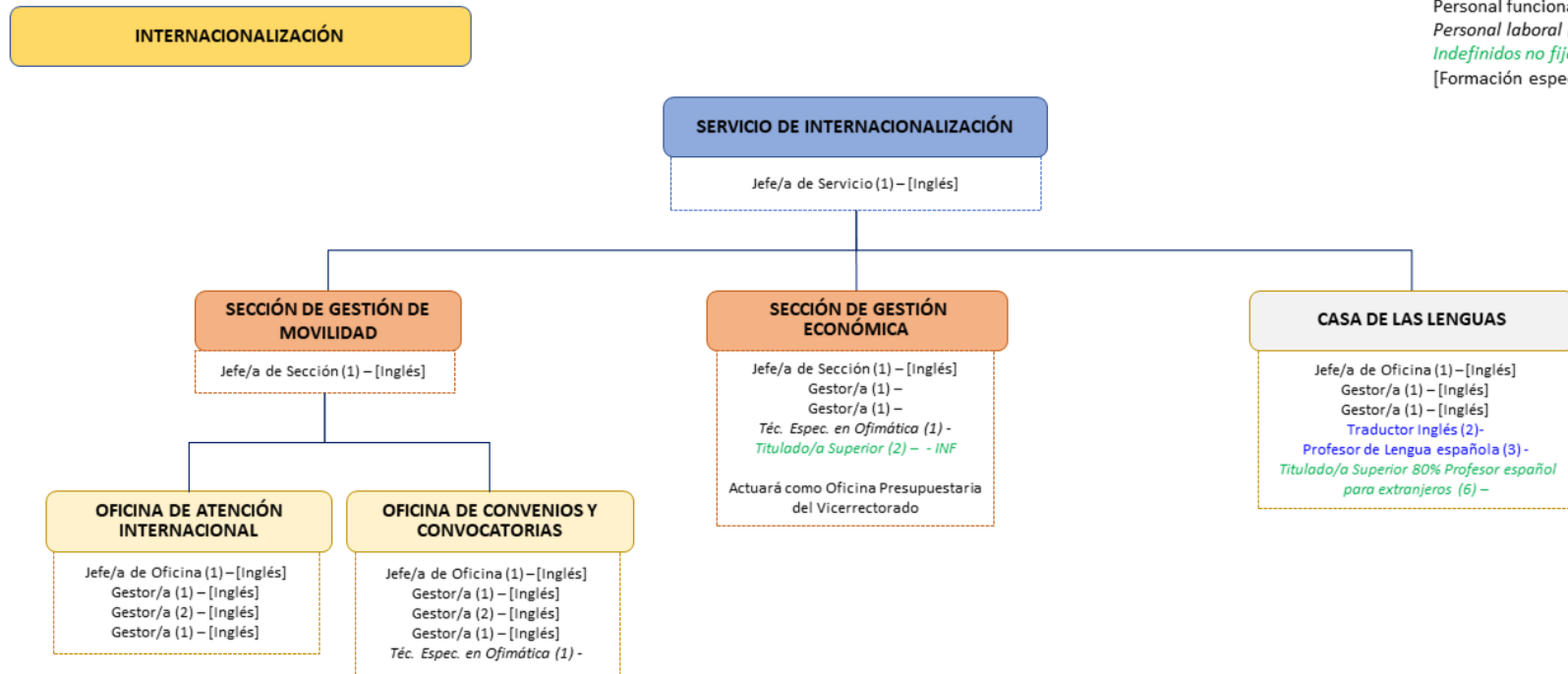
Personal funcionario (puestos) - Nivel  
 Personal laboral (puestos) – Grupo  
 Indefinidos no fijos (puestos) - Grupo  
 Puestos nueva creación- Nivel-Grupo  
 [Formación específica]



ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

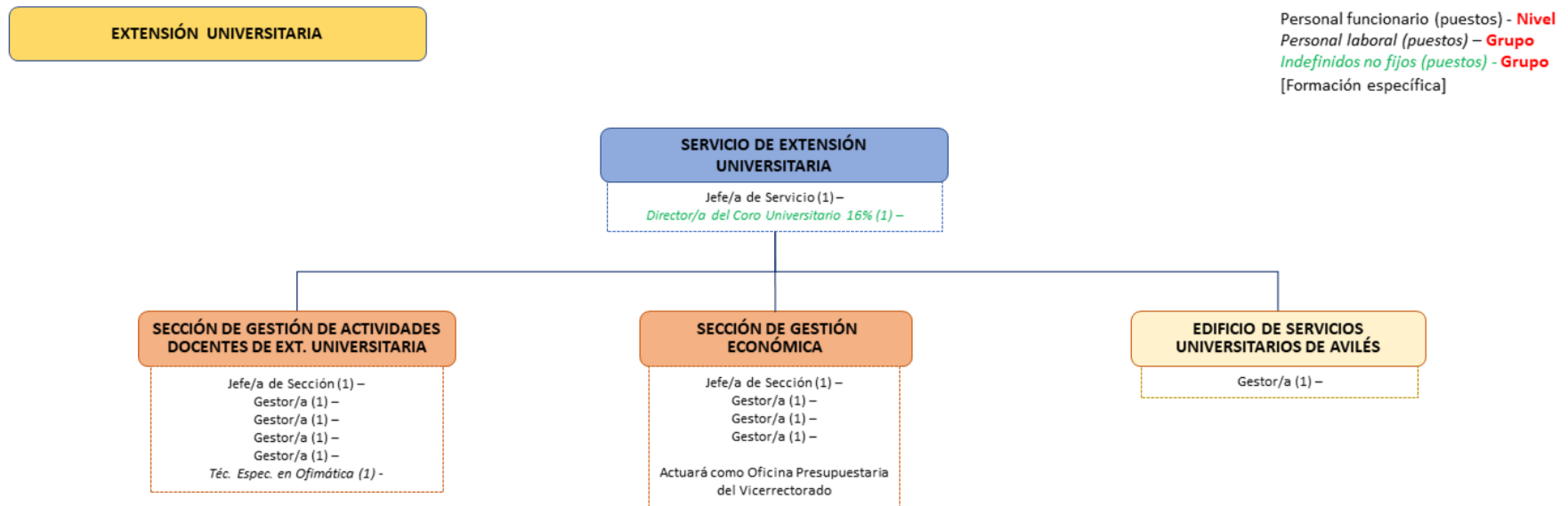


ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



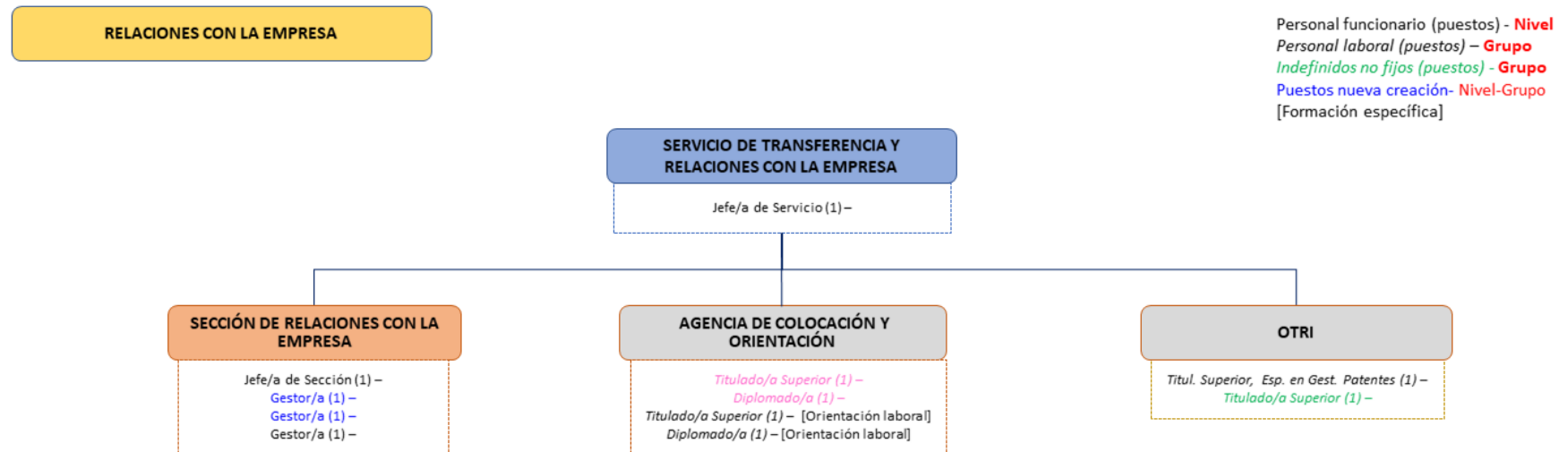
Personal funcionario (puestos) - Nivel  
 Personal laboral (puestos) – Grupo  
 Indefinidos no fijos (puestos) - Grupo  
 [Formación específica]

ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

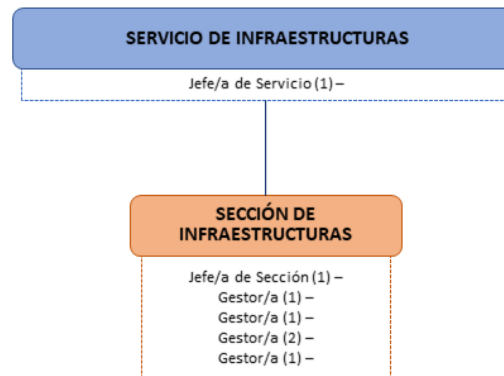




ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

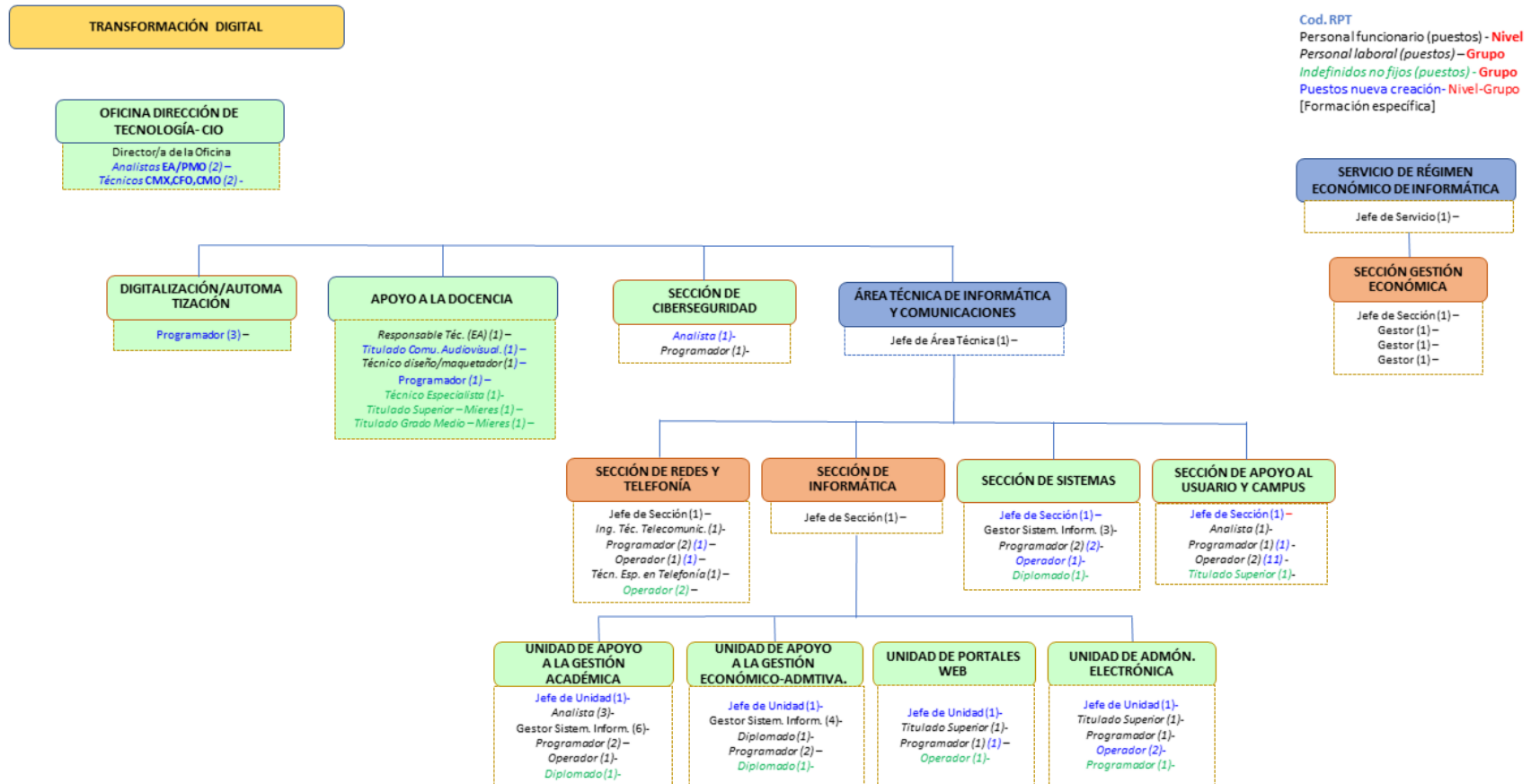


**SOSTENIBILIDAD**



Personal funcionario (puestos) - **Nivel**  
Personal laboral (puestos) - **Grupo**  
Indefinidos no fijos (puestos) - **Grupo**  
[Formación específica]

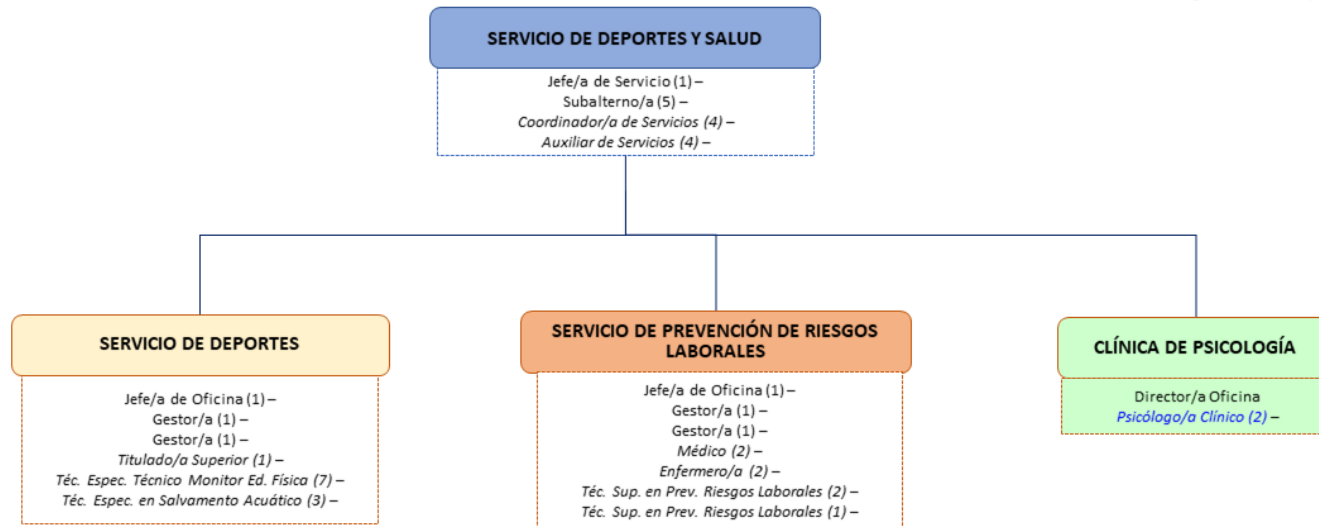
ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

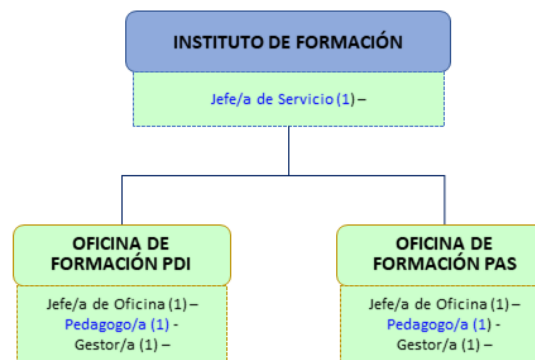
DEPORTES Y SALUD

Personal funcionario (puestos) - Nivel  
Personal laboral (puestos) - Grupo  
Indefinidos no fijos (puestos) - Grupo  
Puestos nueva creación- Nivel-Grupo  
[Formación específica]

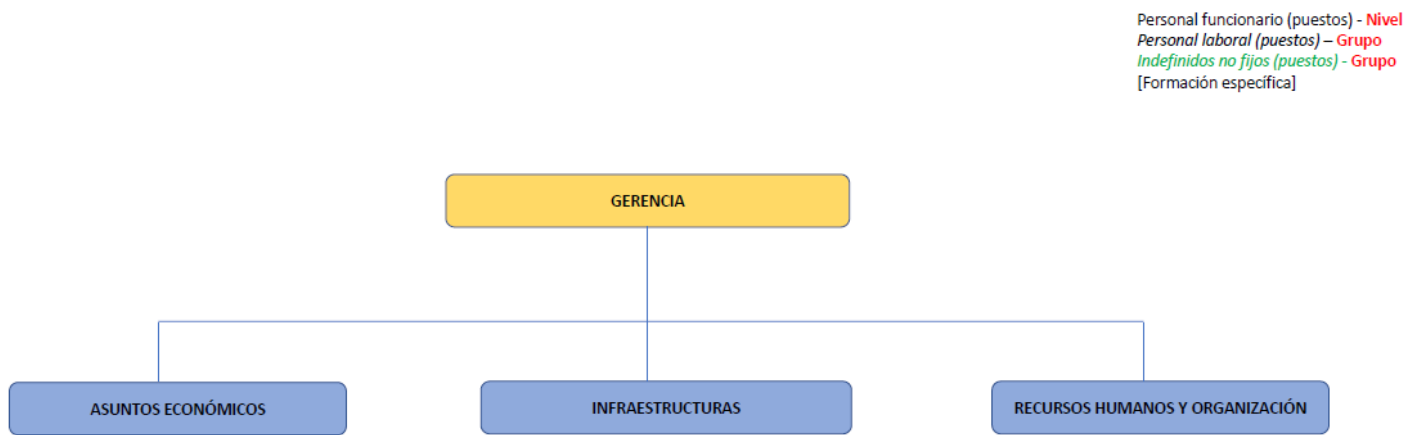


ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

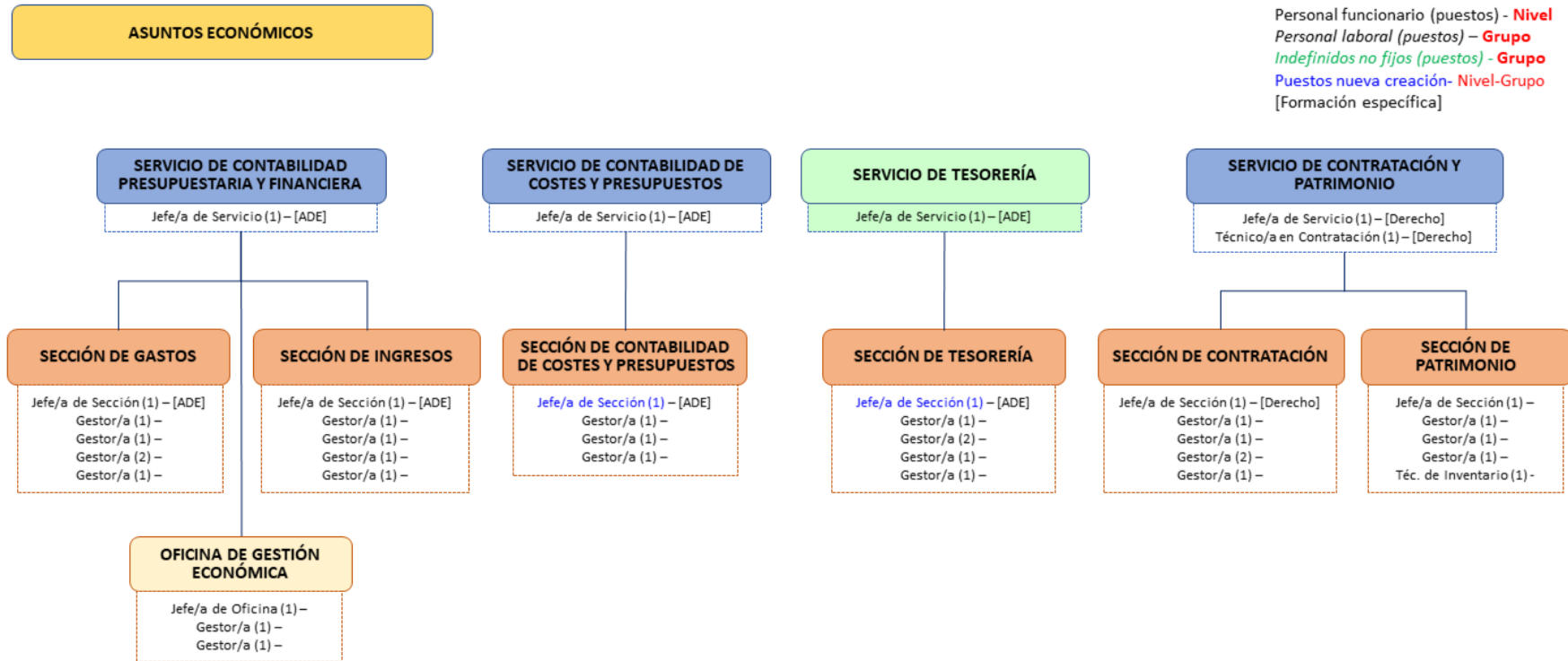
Personal funcionario (puestos) - Nivel  
Personal laboral (puestos) – Grupo  
Indefinidos no fijos (puestos) - Grupo  
Puestos nueva creación- Nivel-Grupo  
[Formación específica]



ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



INFRAESTRUCTURAS

**OFICINA TÉCNICA**

*Ingeniero/a/a Técnico (2) (1) –*  
*Arquitecto/a Técnico (1) –*  
*Director/a de Seguridad(1) –*  
*Diplomado/a (1) –*  
*Téc. Esp. Mantenimiento Edificios (5) -*  
*Gestor/a (1) –*  
*Gestor/a (1) –*  
*Téc. Espec. en Delineación (1) –*

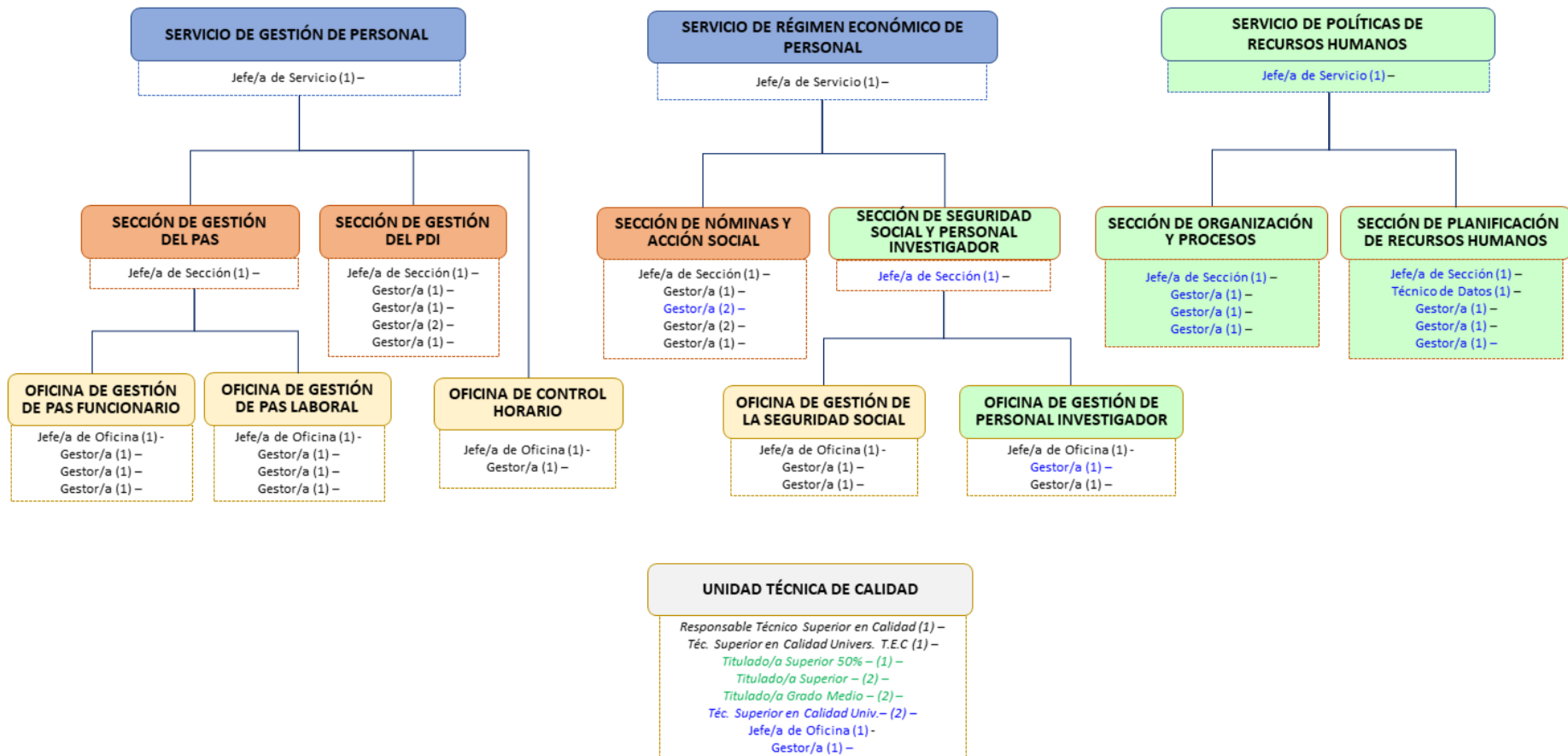
Personal funcionario (puestos) - Nivel  
Personal laboral (puestos) – Grupo  
Indefinidos no fijos (puestos) - Grupo  
Puestos nueva creación- Nivel-Grupo  
[Formación específica]



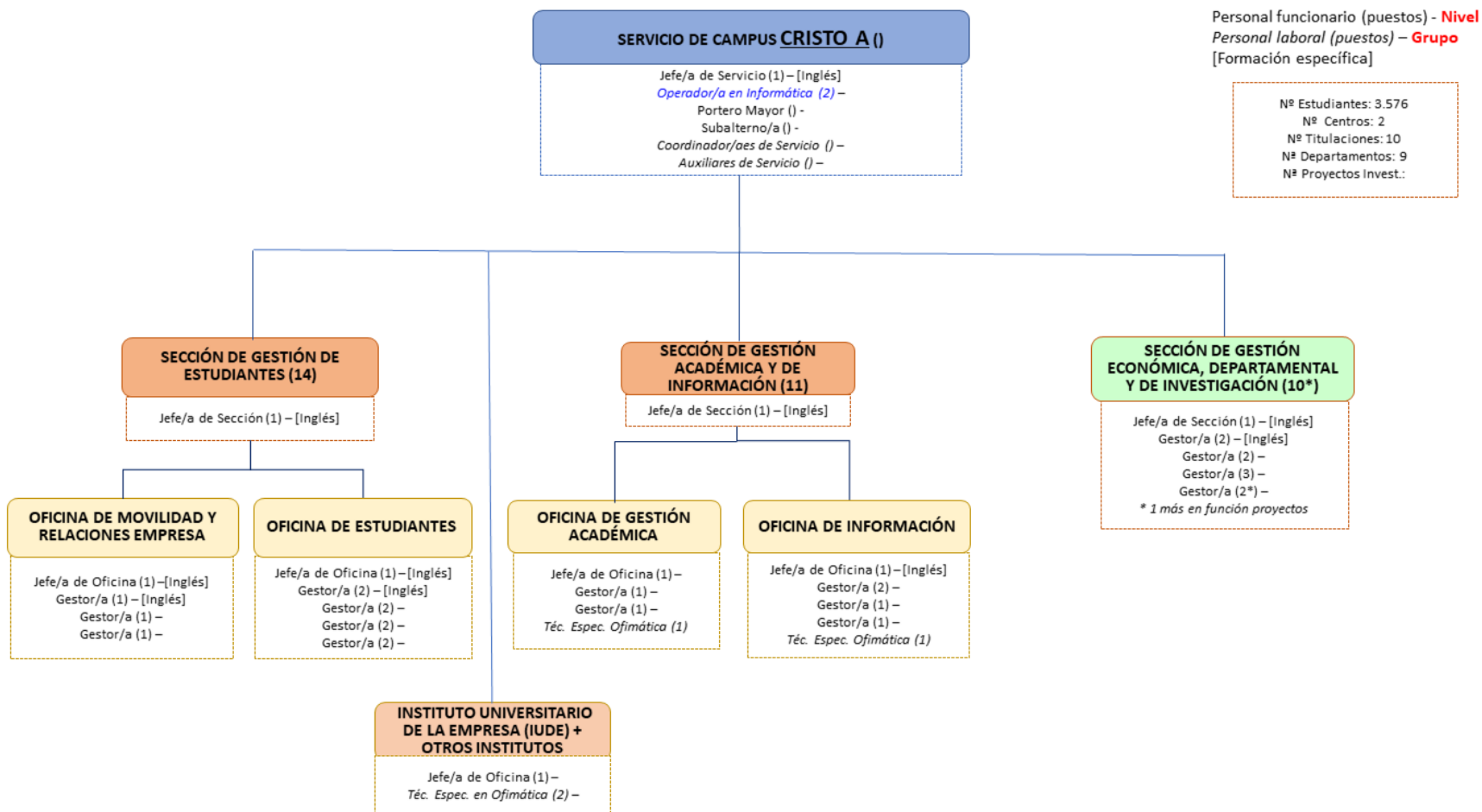
ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

**RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN**

Personal funcionario (puestos) - Nivel  
 Personal laboral (puestos) – Grupo  
 Indefinidos no fijos (puestos) - Grupo  
 Puestos nueva creación- Nivel-Grupo  
 [Formación específica]

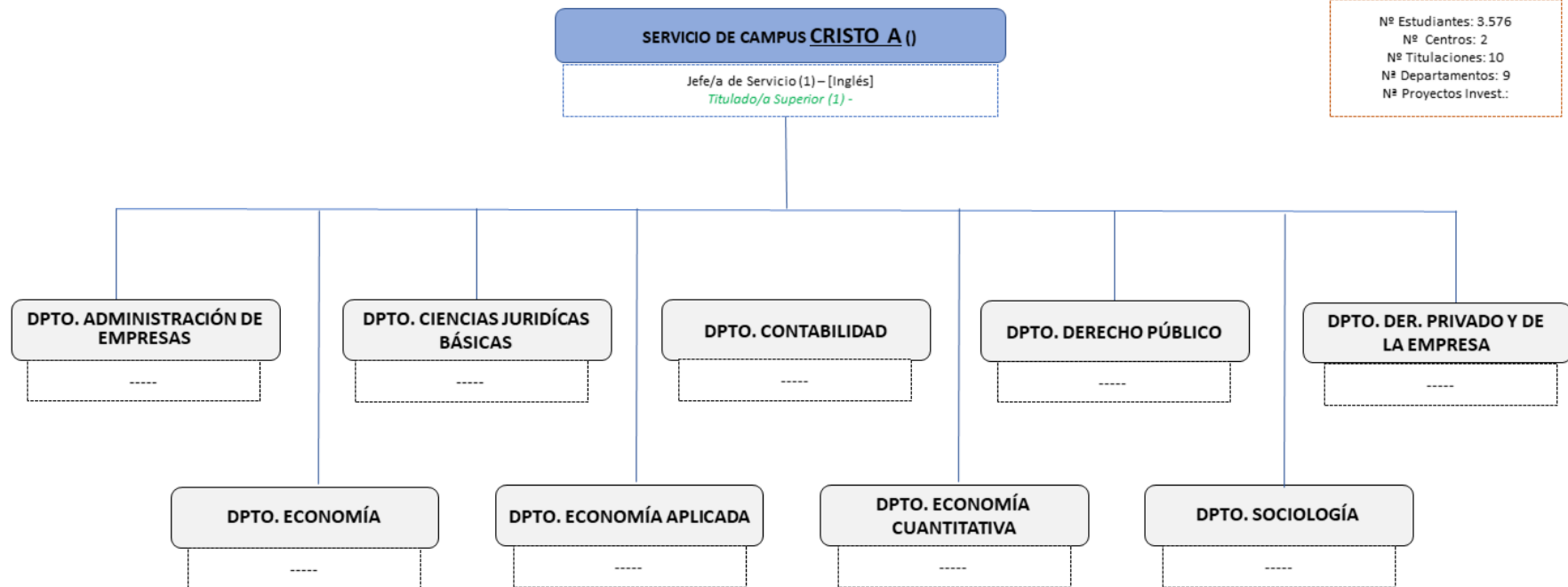


ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

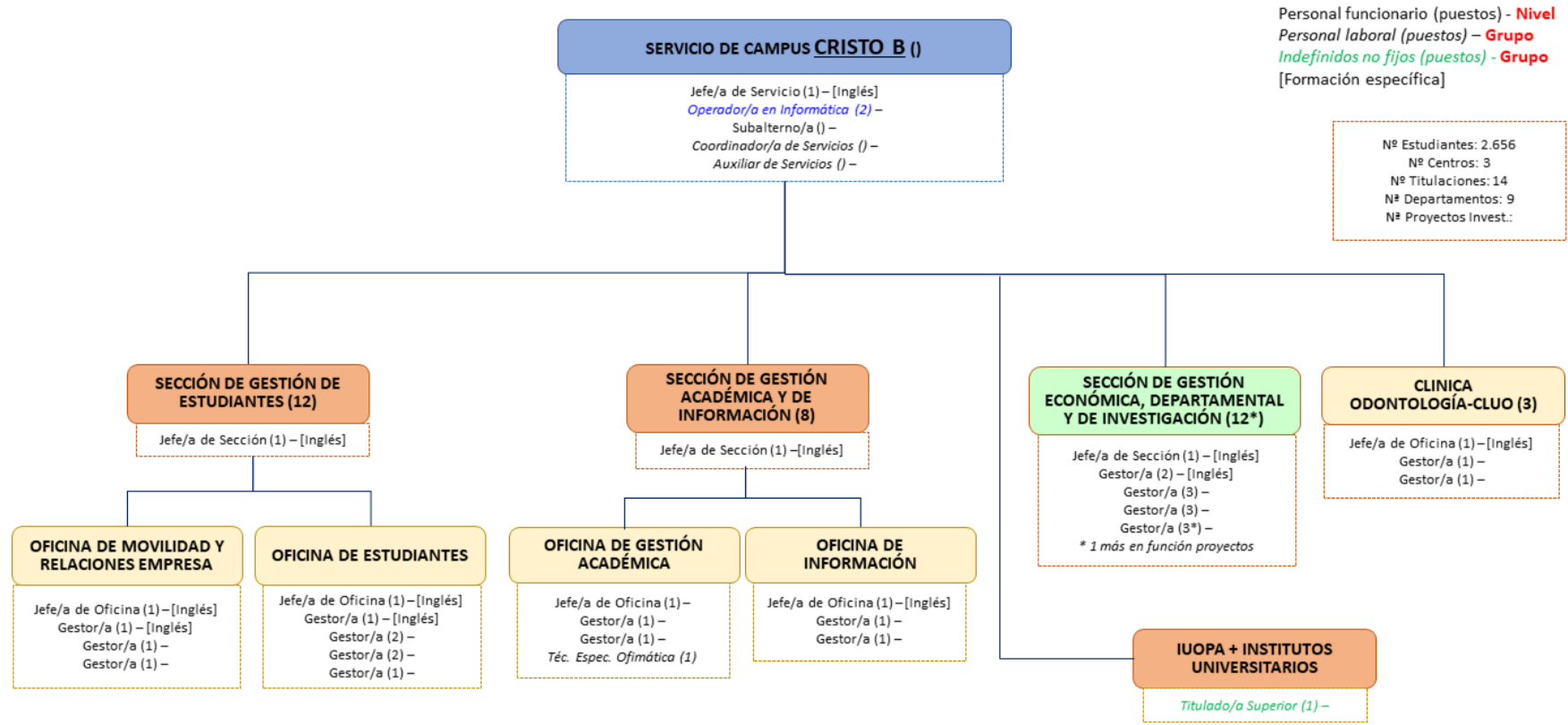


ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

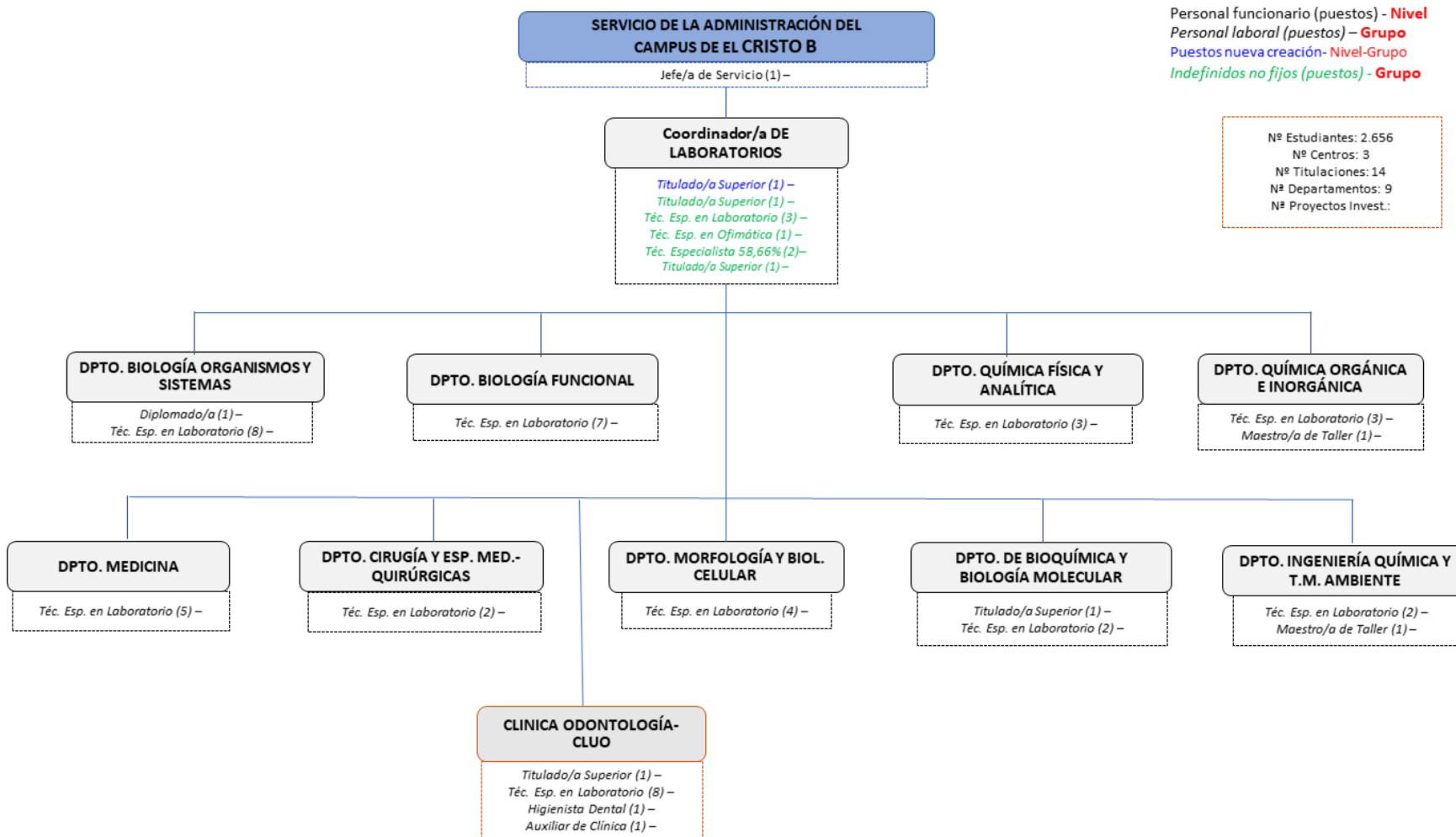
Personal funcionario (puestos) - Nivel  
Personal laboral (puestos) – Grupo  
[Formación específica]



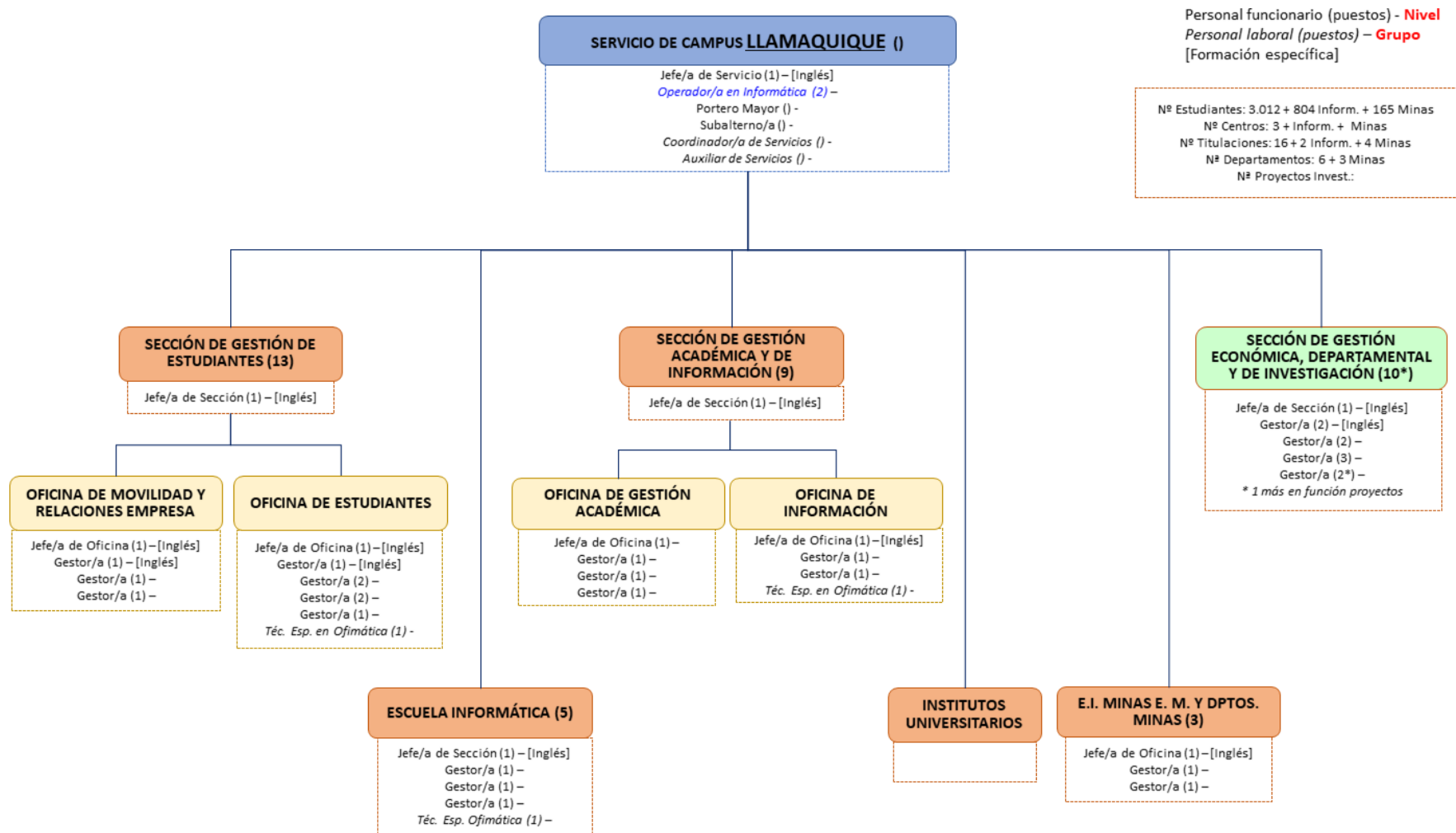
ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



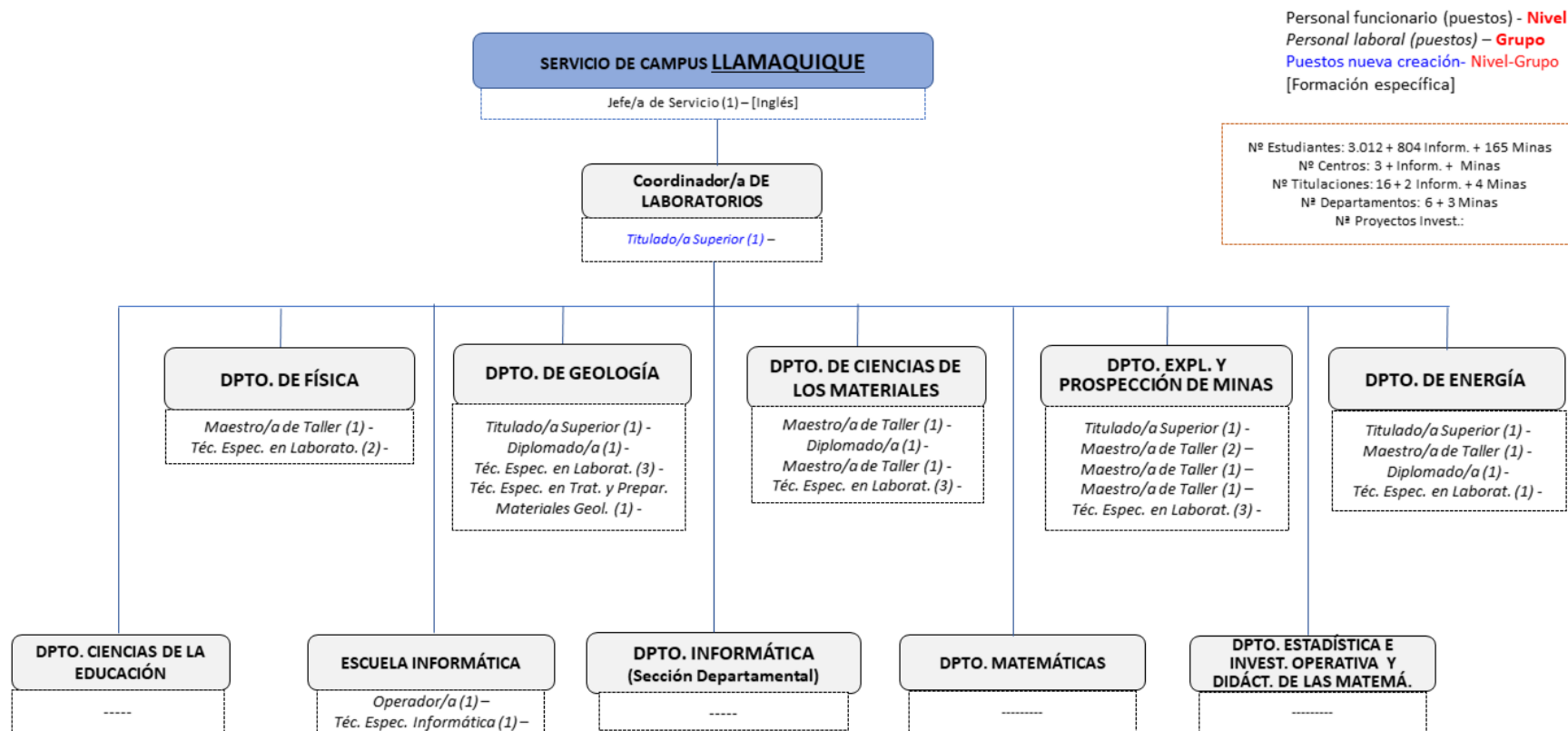
ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



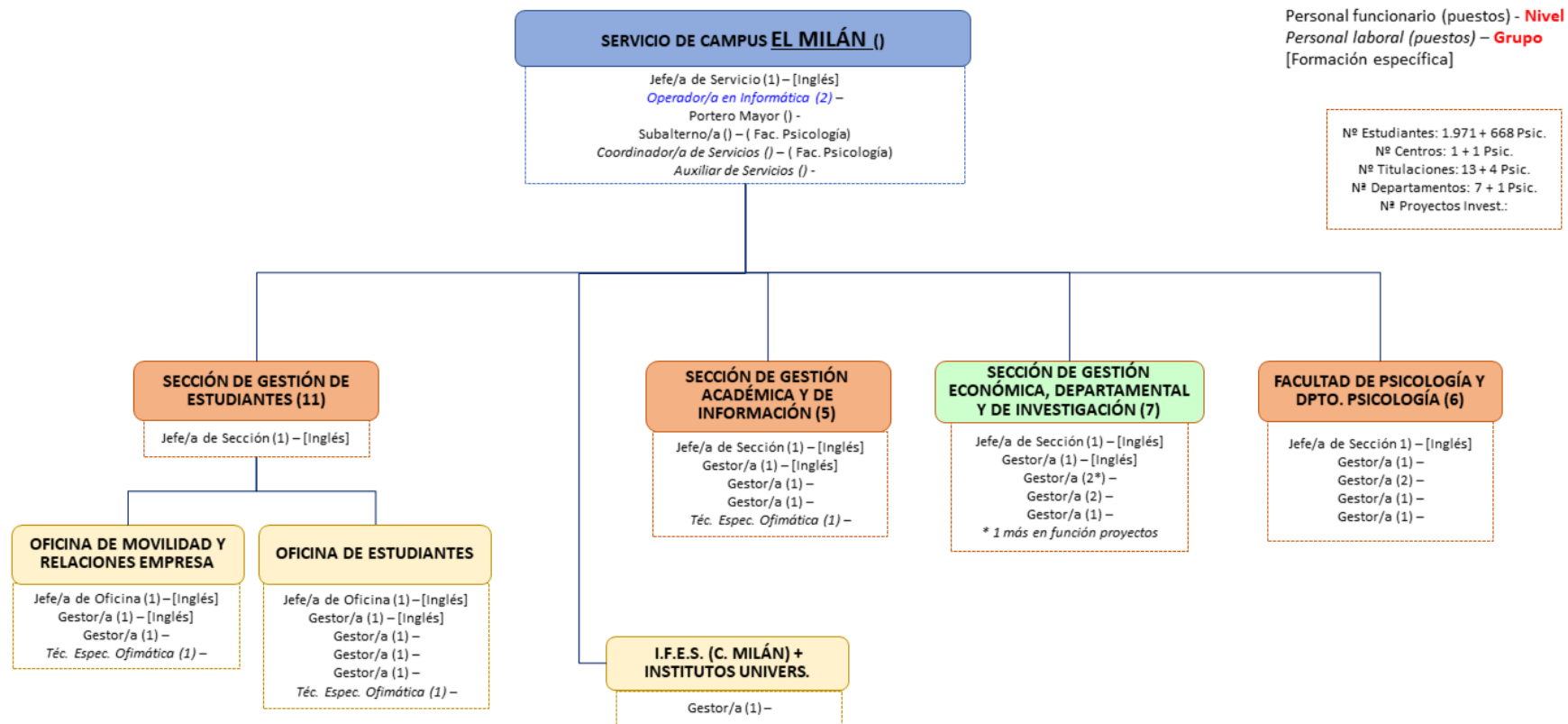
ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

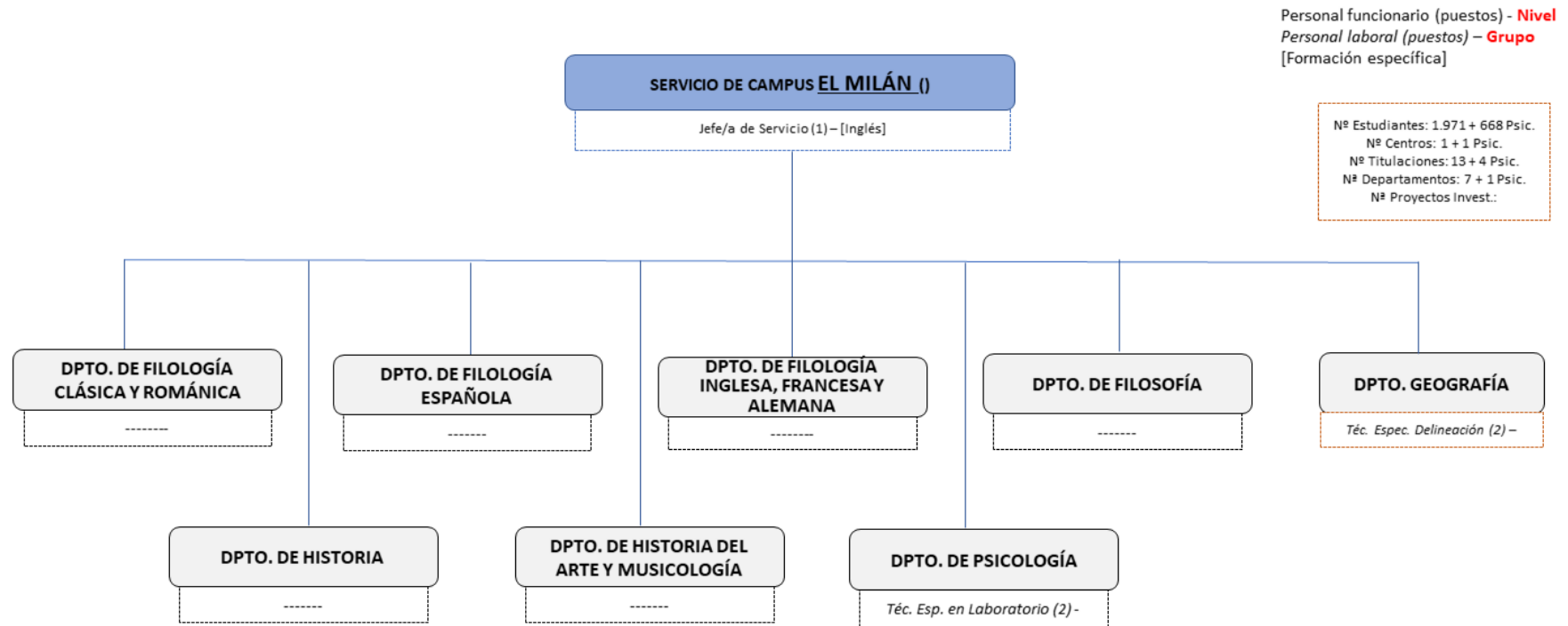


ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.

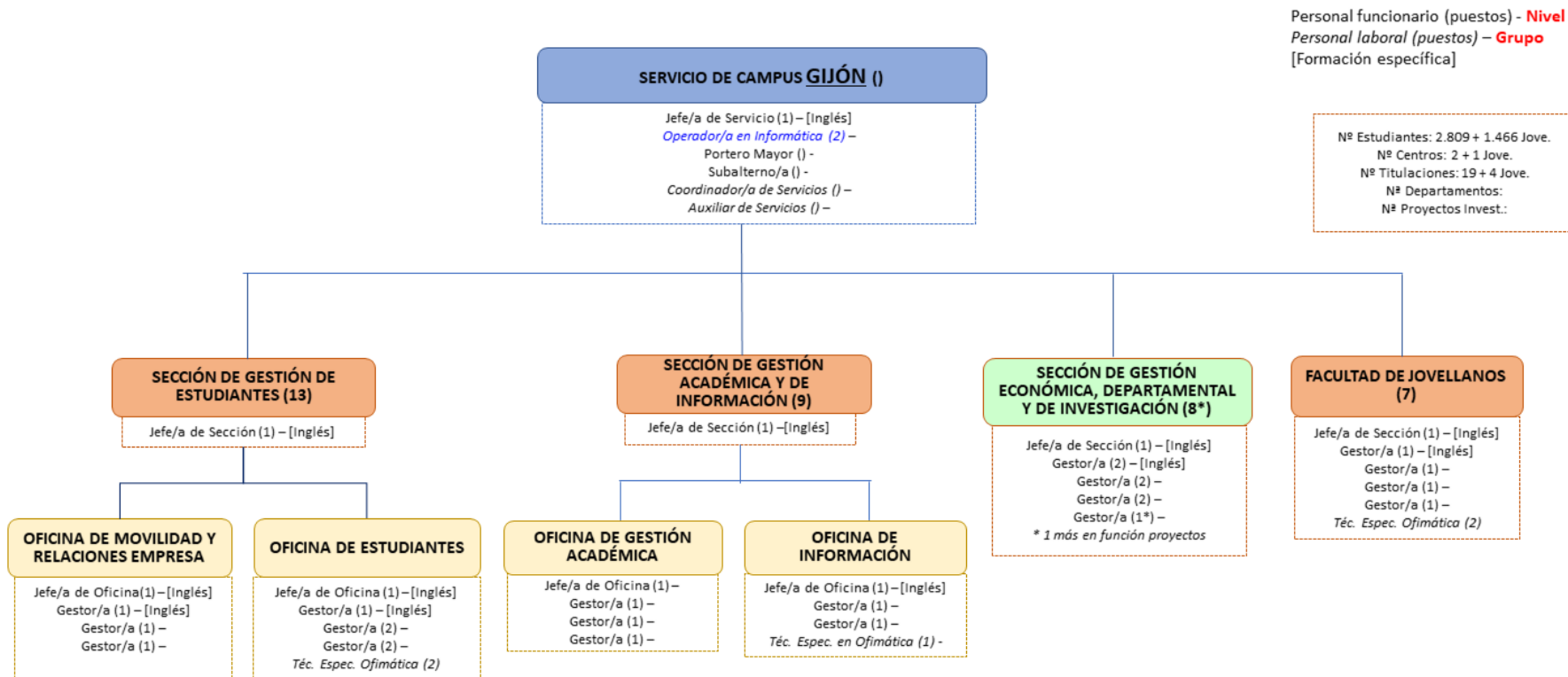




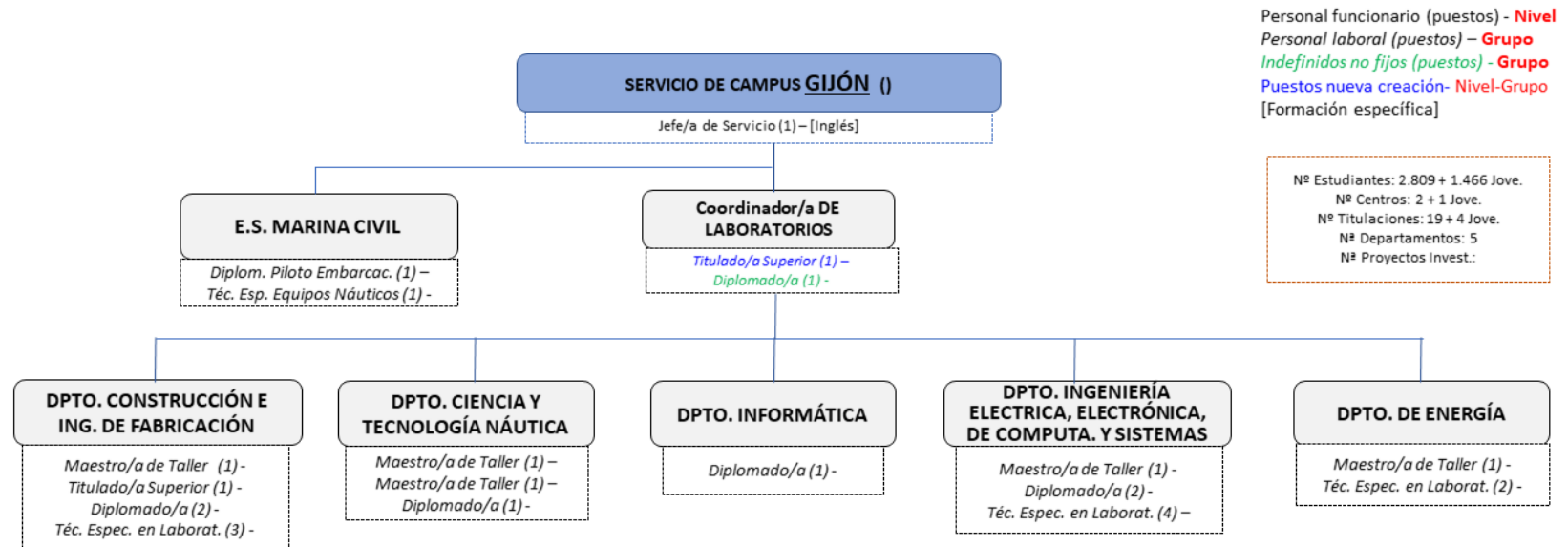
ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



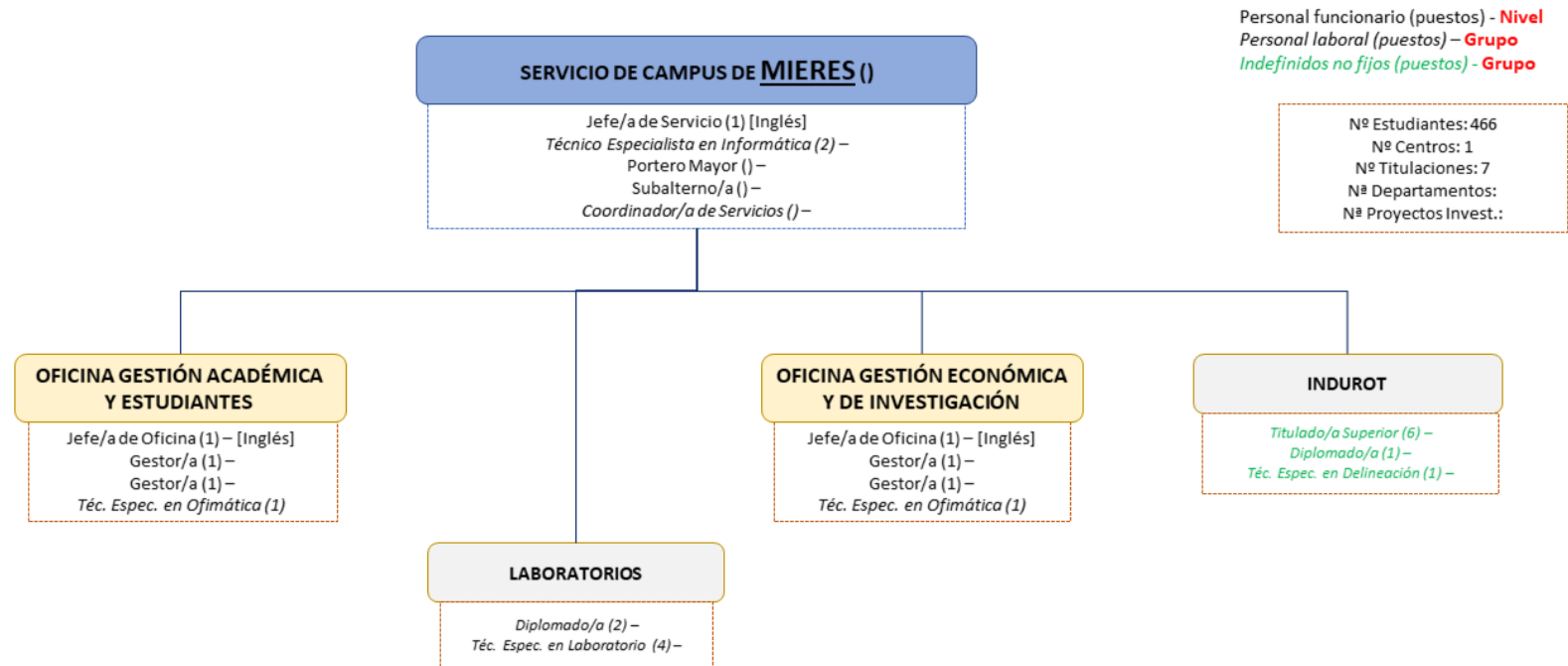
ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO.



## 9.2.- Modelo de Organización de Campus: Funciones

SERVICIO DE CAMPUS	
<b>ÁREAS ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área personal</li> <li>• Área académica</li> <li>• Área económica y de investigación</li> <li>• Área departamental</li> <li>• Tareas de apoyo y consultoría</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar y controlar las distintas áreas de trabajo en que se estructura el servicio</li> <li>• Planificar y supervisar la gestión administrativa</li> <li>• Coordinar las actuaciones del servicio</li> <li>• Elaborar planes y proyectos</li> <li>• Elaborar proyectos de normas de carácter general (instrucciones, resoluciones, etc. para los órganos directores de los centros gestores)</li> <li>• Elaborar informes, memorias, estadísticas...</li> <li>• Elaborar resoluciones y resolver solicitudes</li> <li>• Gestionar los procedimientos electrónicos que correspondan</li> <li>• Asesorar a los órganos de dirección adscritos al campus</li> <li>• Actuar como jefe de personal del campus por delegación de la gerencia</li> <li>• Coordinar al personal de porteo del campus</li> <li>• Contribuir a la mejora de conocimiento y competencias del personal adscrito al campus</li> <li>• Establecer los objetivos y elaborar los informes de carrera profesional</li> <li>• Informar sobre actuaciones y requisitos de personal requeridos por los órganos de la dirección universitaria</li> <li>• Diseñar programas y proyectos y definir objetivos</li> <li>• Impulsar la digitalización de las herramientas procedimentales y la capacitación digital del personal</li> <li>• Realizar propuestas de mejora de procedimientos, así como de transformación en informáticos/electrónicos, etc.</li> <li>• Actuar como responsable funcional a la hora de elaborar procedimientos y/o transformarlos en electrónicos</li> <li>• Participar en los órganos de asesoramiento, gobierno, etc. del campus y de los centros gestores</li> <li>• Resolver dudas y consultas del personal y de los usuarios cuando se escalen a su competencia</li> <li>• Participar en reuniones y acontecimientos en función de sus competencias</li> <li>• Realizar seguimiento de los procedimientos de calidad del campus</li> <li>• Promover la formación del personal adscrito al campus</li> <li>• Realizar propuestas de formación general y específica para el personal adscrito</li> <li>• Dirigir la gestión de espacios del campus</li> <li>• Actuar por delegación de la dirección universitaria cuando sea requerido</li> <li>• Realizar seguimiento de las obras y reparaciones que se realicen en el campus</li> <li>• Contribuir a la seguridad jurídica de las actuaciones procedimentales y de desempeño laboral del personal adscrito</li> <li>• Realizar otras tareas propias del puesto encomendadas por el superior jerárquico</li> </ul>

SECCIÓN DE GESTIÓN DE ESTUDIANTES	
<b>ÁREAS ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área gestión de estudiantes</li> <li>• Área gestión de movilidad</li> <li>• Área gestión de relaciones con empresas</li> <li>• Tareas de apoyo y consultoría</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el proceso de matrícula:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Admisión a Grado y Máster</li> <li>- Control de requisitos de matrícula</li> <li>- Matrícula; ampliaciones y anulaciones de matrícula</li> <li>- Control económico y de deducciones de matrícula</li> <li>- Reconocimiento de créditos</li> </ul> </li> <li>• Gestionar TFG y TFM</li> <li>• Tramitar Evaluación por compensación</li> <li>• Tramitación de reclamaciones y recursos</li> <li>• Gestión y tramitación de traslados de expediente</li> <li>• Gestión de certificados</li> <li>• Gestión de títulos y SET</li> <li>• Tramitación de devolución de ingresos indebidos</li> <li>• Gestión de la movilidad nacional e internacional:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tramitación de documentos de movilidad</li> <li>- Equivalencias de calificaciones</li> <li>- Tramitación de actas</li> <li>- Expedición de certificados</li> <li>- Control de salidas y entradas</li> <li>- Recepción de entradas</li> </ul> </li> <li>• Relaciones con empresas y Prácticas en empresas</li> <li>• Premios fin de grado</li> <li>• Comisión de Máster, de Internacionalización, de Reconocimiento...</li> <li>• Elaboración de propuestas de resoluciones, de informes, estadísticas, etc. Control y seguimiento de la normativa de los diferentes procedimientos</li> <li>• Tramitación, control y archivo de documentos</li> <li>• Colaboración y apoyo técnico a las tareas administrativas de nivel superior</li> <li>• Participación en la tramitación de procesos y procedimientos electrónicos</li> <li>• Manejo de herramientas y programas informáticos institucionales propios del centro gestor y de los requeridos para el desempeño laboral</li> <li>• Analizar y transmitir la información recibida de los diferentes órganos</li> <li>• Atención presencial, telemática y telefónica a los usuarios</li> <li>• Proponer mejoras en los diferentes procedimientos de los centros gestores y proyectos</li> <li>• Actualizar y desarrollar los conocimientos y competencias</li> <li>• Colaborar en los procesos de mejora continua</li> <li>• Ordenar y actualizar las bases de datos y ficheros de su competencia</li> <li>• Contribuir a la seguridad jurídica de las actuaciones</li> <li>• Realizar otras tareas propias del puesto encomendadas por el superior jerárquico.</li> </ul>

SECCIÓN DE GESTIÓN DEPARTAMENTAL, ECONÓMICA Y DE INVESTIGACIÓN			
<b>ÁREAS ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área académica: POD, doctorado...</li> <li>• Área económica: gestión económica de los centros gestores (departamentos, centros, servicio)</li> <li>• Área investigación: gestión económica de proyectos de investigación</li> <li>• Tareas de apoyo y consultoría</li> </ul>		
<b>FUNCIONES</b>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar apoyo a la gestión académica y actividad docente de los Departamentos</li> <li>• Mecanizar y tramitar el POD y de sus modificaciones</li> <li>• Gestionar convocatorias de concursos de profesorado</li> <li>• Tramitar colaboraciones docentes y de honor</li> <li>• Prestar apoyo a los órganos de dirección de los Departamentos relativos a:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Órganos de gobierno</li> <li>- Elecciones: dirección, profesores, estudiantes</li> <li>- Planificación docente</li> <li>- Elaboración anteproyecto presupuesto</li> <li>- Gestión de procedimientos académicos (reclamaciones notas, oferta TFG...)</li> <li>- Tribunales de selección</li> <li>- Tramitación de asuntos a los órganos de gobierno</li> <li>- Asesorar sobre la normativa y legalidad en los procedimientos</li> <li>- Propuestas de resoluciones e informes</li> </ul> </li> <li>• Participar en órganos de gobierno del Departamento (Consejo, Comisiones...)</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en la organización de defensa de tesis, TFG, TFM...</li> <li>• Apoyar la gestión del Doctorado</li> <li>• Realizar otras tareas administrativas vinculadas a los Departamentos</li> <li>• Controlar y realizar seguimiento del equipamiento del profesorado adscrito al Departamento</li> <li>• Ejecutar el presupuesto de los centros gestores:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de compras: materiales, libros, equipamientos...</li> <li>- Control económico</li> <li>- Gestión y control de cargos internos</li> <li>- Tramitación en los programas informáticos de los documentos y expedientes económicos</li> <li>- Apoyo a la gestión de inventario</li> <li>- Elaboración anteproyecto presupuesto</li> <li>- Tramitación de modificaciones presupuestarias</li> <li>- Tramitación y pago de conferencias</li> <li>- Control de saldos</li> </ul> </li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar apoyo a la gestión académica y actividad docente de los Departamentos</li> <li>• Mecanizar y tramitar el POD y de sus modificaciones</li> <li>• Gestionar convocatorias de concursos de profesorado</li> <li>• Tramitar colaboraciones docentes y de honor</li> <li>• Prestar apoyo a los órganos de dirección de los Departamentos relativos a:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Órganos de gobierno</li> <li>- Elecciones: dirección, profesores, estudiantes</li> <li>- Planificación docente</li> <li>- Elaboración anteproyecto presupuesto</li> <li>- Gestión de procedimientos académicos (reclamaciones notas, oferta TFG...)</li> <li>- Tribunales de selección</li> <li>- Tramitación de asuntos a los órganos de gobierno</li> <li>- Asesorar sobre la normativa y legalidad en los procedimientos</li> <li>- Propuestas de resoluciones e informes</li> </ul> </li> <li>• Participar en órganos de gobierno del Departamento (Consejo, Comisiones...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en la organización de defensa de tesis, TFG, TFM...</li> <li>• Apoyar la gestión del Doctorado</li> <li>• Realizar otras tareas administrativas vinculadas a los Departamentos</li> <li>• Controlar y realizar seguimiento del equipamiento del profesorado adscrito al Departamento</li> <li>• Ejecutar el presupuesto de los centros gestores:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de compras: materiales, libros, equipamientos...</li> <li>- Control económico</li> <li>- Gestión y control de cargos internos</li> <li>- Tramitación en los programas informáticos de los documentos y expedientes económicos</li> <li>- Apoyo a la gestión de inventario</li> <li>- Elaboración anteproyecto presupuesto</li> <li>- Tramitación de modificaciones presupuestarias</li> <li>- Tramitación y pago de conferencias</li> <li>- Control de saldos</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar apoyo a la gestión académica y actividad docente de los Departamentos</li> <li>• Mecanizar y tramitar el POD y de sus modificaciones</li> <li>• Gestionar convocatorias de concursos de profesorado</li> <li>• Tramitar colaboraciones docentes y de honor</li> <li>• Prestar apoyo a los órganos de dirección de los Departamentos relativos a:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Órganos de gobierno</li> <li>- Elecciones: dirección, profesores, estudiantes</li> <li>- Planificación docente</li> <li>- Elaboración anteproyecto presupuesto</li> <li>- Gestión de procedimientos académicos (reclamaciones notas, oferta TFG...)</li> <li>- Tribunales de selección</li> <li>- Tramitación de asuntos a los órganos de gobierno</li> <li>- Asesorar sobre la normativa y legalidad en los procedimientos</li> <li>- Propuestas de resoluciones e informes</li> </ul> </li> <li>• Participar en órganos de gobierno del Departamento (Consejo, Comisiones...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en la organización de defensa de tesis, TFG, TFM...</li> <li>• Apoyar la gestión del Doctorado</li> <li>• Realizar otras tareas administrativas vinculadas a los Departamentos</li> <li>• Controlar y realizar seguimiento del equipamiento del profesorado adscrito al Departamento</li> <li>• Ejecutar el presupuesto de los centros gestores:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de compras: materiales, libros, equipamientos...</li> <li>- Control económico</li> <li>- Gestión y control de cargos internos</li> <li>- Tramitación en los programas informáticos de los documentos y expedientes económicos</li> <li>- Apoyo a la gestión de inventario</li> <li>- Elaboración anteproyecto presupuesto</li> <li>- Tramitación de modificaciones presupuestarias</li> <li>- Tramitación y pago de conferencias</li> <li>- Control de saldos</li> </ul> </li> </ul>		

**SECCIÓN DE GESTIÓN DEPARTAMENTAL, ECONÓMICA Y DE INVESTIGACIÓN**

<p><b>FUNCIONES (continuación)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar Proyectos/Contratos/Subvenciones:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión económica de los proyectos de investigación</li> <li>- Tramitación de documentación de profesores vinculados a proyectos (comisiones de servicios, permisos, jornadas, inscripciones, viajes, alojamientos...)</li> <li>- Control de ingresos y saldos de la Caja Pagadora</li> <li>- Registro centralizado de las facturas a través del Programa en Red del Servicio de Investigación. (Universitas-Económico, Universitas Investigación-GITC (comisiones de servicio)</li> <li>- Contabilizar operaciones de Tesorería/Caja</li> <li>- Gestión de pagos con cargo a los Proyectos/Contratos/Subvenciones/Ayuda</li> <li>- Remisión a Tesorería de los ficheros electrónicos generados y de los documentos originales con las firmas autorizadas</li> <li>- Pagos a proveedores (transferencias) y anticipos de caja fija</li> <li>- Anticipos de Caja a Investigadores</li> <li>- Elaborar la Liquidación/Justificación de los fondos recibidos</li> <li>- Control de los ingresos por Proyectos /Contratos/SubvencionesAtención a las consultas de Profesores/Becarios/ Investigadores, de los proveedores y demás personal colaborador en los proyectos/contratos</li> </ul> </li> <li>• Controlar saldos de los distintos programas económicos, y de los capítulos de los Centros Gestores y de los Proyectos/Contratos, así como informar de los mismos a las Direcciones de los Departamentos y a los Investigadores</li> <li>• Tramitar la documentación de profesores vinculados a la acción del Departamento (gastos de locomoción por docencia, comisiones de servicios, permisos, jornadas, inscripciones, viajes, alojamientos...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar y apoyar técnicamente las tareas administrativas de nivel superior</li> <li>• Participar en la tramitación de procesos y procedimientos electrónicos</li> <li>• Manejar herramientas y programas informáticos institucionales propios del centro gestor y de los requeridos para el desempeño laboral</li> <li>• Analizar y transmitir la información recibida de los diferentes órganos</li> <li>• Elaborar propuestas de resoluciones, de informes, estadísticas, etc. Control y seguimiento de mantenimiento y reparaciones</li> <li>• Gestionar proyectos singulares y transversales</li> <li>• Mantener y actualizar la Web de los Departamentos y de los equipos de investigación</li> <li>• Controlar y seguir la normativa de los diferentes procedimientos</li> <li>• Tramitar, controlar y archivar documentos</li> <li>• Atender presencial, telemática y telefónicamente a los usuarios</li> <li>• Proponer mejoras en los diferentes procedimientos de los centros gestores y proyectos</li> <li>• Actualizar y desarrollar los conocimientos y competencias</li> <li>• Colaborar en los procesos de mejora continua</li> <li>• Ordenar y actualizar las bases de datos y ficheros de su competencia</li> <li>• Contribuir a la seguridad jurídica de las actuaciones</li> <li>• Realizar otras tareas propias del puesto encomendadas por el superior jerárquico.</li> </ul>
--	--	---



SECCIÓN DE GESTIÓN ACADÉMICA Y DE INFORMACIÓN			
<b>ÁREAS ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área académica de gestión POD</li> <li>• Área información y registro</li> <li>• Área gestión de espacios</li> <li>• Área de información de centros gestores</li> <li>• Tareas de apoyo y consultoría</li> </ul>		
<b>FUNCIONES</b>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- POD</li> <li>- Actas</li> <li>- Grupos y cambios de grupo</li> <li>- Cambios de exámenes</li> <li>- Espacios del campus</li> <li>- Web de los centros gestores</li> <li>- Reclamaciones y recursos</li> </ul> </li> <li>• Participar en la Comisión de Calidad</li> <li>• Actuar como oficina de información y registro</li> <li>• Actuar como “<i>front-office</i>” y ventanilla única para separar las tareas de gestión de las de información</li> <li>• Recepcionar y tramitar quejas y sugerencias</li> <li>• Apoyar administrativamente a la dirección del Centro en las gestiones encomendadas.</li> <li>• Colaborar en los procesos electorales del centro</li> <li>• Organizar de actividades culturales y de promoción</li> <li>• Colaborar en la difusión de actividades del centro</li> <li>• Elaborar propuestas de resoluciones, de informes, estadísticas, etc. Control y seguimiento de la normativa de los diferentes procedimientos</li> <li>• Tramitar, controlar y archivar documentos</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar y apoyar técnicamente en las tareas administrativas de nivel superior</li> <li>• Participar en la tramitación de procesos y procedimientos electrónicos</li> <li>• Manejar de herramientas y programas informáticos institucionales propios del centro gestor y de los requeridos para el desempeño laboral</li> <li>• Mantener y actualizar la Web de los Centros gestores adscritos</li> <li>• Analizar y transmitir la información recibida de los diferentes órganos</li> <li>• Atender presencial, telemática y telefónicamente a los usuarios</li> <li>• Proponer mejoras en los diferentes procedimientos de los centros gestores y proyectos</li> <li>• Actualizar y desarrollar los conocimientos y competencias</li> <li>• Colaborar en los procesos de mejora continua</li> <li>• Actuar con diligencia</li> <li>• Ordenar y actualizar las bases de datos y ficheros de su competencia</li> <li>• Contribuir a la seguridad jurídica de las actuaciones</li> <li>• Realizar otras tareas propias del puesto encomendadas por el superior jerárquico.</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- POD</li> <li>- Actas</li> <li>- Grupos y cambios de grupo</li> <li>- Cambios de exámenes</li> <li>- Espacios del campus</li> <li>- Web de los centros gestores</li> <li>- Reclamaciones y recursos</li> </ul> </li> <li>• Participar en la Comisión de Calidad</li> <li>• Actuar como oficina de información y registro</li> <li>• Actuar como “<i>front-office</i>” y ventanilla única para separar las tareas de gestión de las de información</li> <li>• Recepcionar y tramitar quejas y sugerencias</li> <li>• Apoyar administrativamente a la dirección del Centro en las gestiones encomendadas.</li> <li>• Colaborar en los procesos electorales del centro</li> <li>• Organizar de actividades culturales y de promoción</li> <li>• Colaborar en la difusión de actividades del centro</li> <li>• Elaborar propuestas de resoluciones, de informes, estadísticas, etc. Control y seguimiento de la normativa de los diferentes procedimientos</li> <li>• Tramitar, controlar y archivar documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar y apoyar técnicamente en las tareas administrativas de nivel superior</li> <li>• Participar en la tramitación de procesos y procedimientos electrónicos</li> <li>• Manejar de herramientas y programas informáticos institucionales propios del centro gestor y de los requeridos para el desempeño laboral</li> <li>• Mantener y actualizar la Web de los Centros gestores adscritos</li> <li>• Analizar y transmitir la información recibida de los diferentes órganos</li> <li>• Atender presencial, telemática y telefónicamente a los usuarios</li> <li>• Proponer mejoras en los diferentes procedimientos de los centros gestores y proyectos</li> <li>• Actualizar y desarrollar los conocimientos y competencias</li> <li>• Colaborar en los procesos de mejora continua</li> <li>• Actuar con diligencia</li> <li>• Ordenar y actualizar las bases de datos y ficheros de su competencia</li> <li>• Contribuir a la seguridad jurídica de las actuaciones</li> <li>• Realizar otras tareas propias del puesto encomendadas por el superior jerárquico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- POD</li> <li>- Actas</li> <li>- Grupos y cambios de grupo</li> <li>- Cambios de exámenes</li> <li>- Espacios del campus</li> <li>- Web de los centros gestores</li> <li>- Reclamaciones y recursos</li> </ul> </li> <li>• Participar en la Comisión de Calidad</li> <li>• Actuar como oficina de información y registro</li> <li>• Actuar como “<i>front-office</i>” y ventanilla única para separar las tareas de gestión de las de información</li> <li>• Recepcionar y tramitar quejas y sugerencias</li> <li>• Apoyar administrativamente a la dirección del Centro en las gestiones encomendadas.</li> <li>• Colaborar en los procesos electorales del centro</li> <li>• Organizar de actividades culturales y de promoción</li> <li>• Colaborar en la difusión de actividades del centro</li> <li>• Elaborar propuestas de resoluciones, de informes, estadísticas, etc. Control y seguimiento de la normativa de los diferentes procedimientos</li> <li>• Tramitar, controlar y archivar documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar y apoyar técnicamente en las tareas administrativas de nivel superior</li> <li>• Participar en la tramitación de procesos y procedimientos electrónicos</li> <li>• Manejar de herramientas y programas informáticos institucionales propios del centro gestor y de los requeridos para el desempeño laboral</li> <li>• Mantener y actualizar la Web de los Centros gestores adscritos</li> <li>• Analizar y transmitir la información recibida de los diferentes órganos</li> <li>• Atender presencial, telemática y telefónicamente a los usuarios</li> <li>• Proponer mejoras en los diferentes procedimientos de los centros gestores y proyectos</li> <li>• Actualizar y desarrollar los conocimientos y competencias</li> <li>• Colaborar en los procesos de mejora continua</li> <li>• Actuar con diligencia</li> <li>• Ordenar y actualizar las bases de datos y ficheros de su competencia</li> <li>• Contribuir a la seguridad jurídica de las actuaciones</li> <li>• Realizar otras tareas propias del puesto encomendadas por el superior jerárquico.</li> </ul>		



## 10.- LOS INTANGIBLES ESENCIALES.

### 10.1.- Formación

La formación, en cualquier colectivo profesional, es la base o punto de partida para prestar servicios con eficiencia y satisfacción de los usuarios. Ello implica la necesidad de dotar de un instrumento de gestión de la formación profesionalizado, consolidado y especializado, y enfocado al objetivo de análisis y detección de las necesidades, programación y desarrollo de las acciones formativas y evaluación de los resultados, orientado en todo momento a la mejora de las competencias de los empleados y a la mejora del servicio que se presta. Y esto se presenta como un círculo virtuoso de ejecución constante.

#### 10.1.1.- ¿El por qué?

La formación del PAS constituye un instrumento estratégico para alcanzar los objetivos de la política de recursos humanos y, por tanto, los de la Universidad. Objetivos que tienen que alinear los generales de la institución con los individuales de las personas, a los efectos de generar beneficios comunes.

En el desarrollo de un plan de formación debemos considerar:

- Los requisitos de los puestos: las competencias y conocimientos necesarios para un desempeño óptimo de las funciones asociadas a la plaza.
- La formación propia de las personas que desempeñan los puestos: la que aportan para el acceso al puesto, tanto si es la exigida como si es superior.
- La formación complementaria necesaria para el desempeño: la movilidad de las personas y los nuevos requerimientos de los puestos plantean las necesidades formativas complementarias y continuas.

La formación deberá estructurarse en una panoplia de acciones y objetivos en sucesión ordenada y continua de actuaciones encaminadas a conseguir la redefinición del desempeño laboral del PAS.

En el futuro próximo cambiarán los requerimientos profesionales y las formas de trabajar, cambiarán los procedimientos y las herramientas de trabajo, y cambiarán los canales de comunicación, y, por ello, se necesitarán nuevas exigencias competenciales y de conocimientos para desarrollar las nuevas funciones y, por consiguiente, se requiere cambiar la formación en su estructura y en su contenido.

Estos cambios formativos se deben acometer mediante una planificación estratégica a varios años, continuada y secuencial en forma de estratos que consolidan lo aprendido y ayudan a afrontar los retos que se presentan.

La elaboración del plan nos aboca a un análisis de la situación presente, de las debilidades y fortalezas del sistema, del perfil y conocimientos del personal y de las necesidades para el óptimo desempeño laboral en diversas facetas, muchas de ellas nuevas, que son imprescindibles y son estructurales y no coyunturales, por lo que no podemos eludirlas.

Afortunadamente disponemos de un entorno excepcional, somos una universidad pública generalista en la que contamos con los profesionales necesarios para colaborar en las acciones formativas. Y dado que la formación requiere de formadores, otro de los hitos es contar con una

cartera de formadores de diferentes perfiles y para diferentes actuaciones que permitan responder con agilidad a las demandas planificadas y a las sobrevenidas (cambios de puesto, incorporaciones, etc.).

En definitiva, debemos diseñar un plan estratégico de formación en la que la oferta formativa responda a las necesidades de la organización, aunando las necesidades de los empleados públicos a la mejora profesional y de desarrollo personal, propiciando la mejora en el desempeño laboral para una mejora del servicio que se presta y crear valor público para la sociedad.

La elaboración de un plan de formación deberá basarse en el ciclo PDCA (de Plan-Do-Check-Act): planificación, actuación, verificación y ajuste, modelo que está alineado con la gestión de las normas internacionales (ISO...).

En concreto, el plan deberá responder a: diagnóstico (análisis de necesidades), objetivos (definición de metas de la formación); formadores (responsables de las acciones formativas); diseño (elaboración del plan y del cronograma); evaluación (análisis de los resultados obtenidos) y revisión (ajustes de la acción y del plan).

### 10.1.2.- ¿El cómo?

El equipo del proyecto del nuevo modelo de organización de la estructura administrativa de la Universidad plantea un modelo formativo en base a las siguientes propuestas:

- Formación en competencias, entendiendo por COMPETENCIA profesional el conjunto de comportamientos que aseguren el desempeño correcto de un puesto de trabajo.
- Diseñar una formación por competencias:
  - Competencias digitales
  - Competencias de administración/gestión pública y cumplimiento
  - Competencias en comunicación y lingüísticas
  - Competencias personales, éticas y sociales
  - Competencias en técnico-profesionales
  - Competencias directivas/pre-directivas
  - ...
- Establecer Áreas funcionales (vinculadas a puestos de trabajo) y sub-áreas:
  - Administrativa-procedimental
  - Académica:
    - Estudiantes
    - Gestión Académica
  - Económica:
    - Gestión económico-presupuestaria
    - Gestión de proyectos
  - Recursos humanos:
    - PAS
    - PDI
  - Informática
  - Biblioteca

- Laboratorios
  - Audiovisuales
  - Publicaciones-Imprenta
  - Deportes
  - Prevención y salud laboral
- Modalidades formativas:
- Presencial
  - Semipresencial
  - Telemática (sincrónica y asincrónica)
  - Tutorización (personalizada)
  - Autoformación
- Niveles en la formación/aptitud:
- Básico
  - Intermedio
  - Avanzado
  - Experto
- Tipos de formación:
- De acogida
  - Continuada o permanente
  - De promoción o reubicación
  - De retención del talento
  - Para formadores
- Duración modular de los cursos:
- 5 horas
  - 10 horas
  - 20 horas
  - 30 horas
  - Seminarios, talleres, jornadas, tutorías, etc.
- La formación deberá garantizar los estándares de aprendizaje y calidad necesarios para cumplir con la finalidad de su programación y los objetivos generales. En ningún caso debe convertirse en un simple recurso para acceder a certificaciones para aportar a procesos (concursos de méritos, carrera profesional...), se debe tratar de una formación para aprender y desempeñarse en lo aprendido. La evaluación será rigurosa y exigente y la no superación requerirá la repetición de la formación.
- Incentivar la participación en Jornadas, Congresos, ferias, seminarios y eventos relacionados con las competencias del puesto de trabajo y el desempeño profesional, valorando la participación como acción formativa (autoformación), autorizados por la Gerencia. Ello requiere de un desarrollo: requisitos, forma de reconocimiento (horas...), acreditación de la adquisición de conocimientos y competencias, etc. Constituye un intangible que no solo se concreta en formación para el desempeño, supone el establecimiento de contactos, el acceso a iniciativas y proyectos y, por supuesto, el ampliar el marco mental de los participantes.

- Incentivar la formación en idiomas, básicamente inglés, en TODOS los puestos mediante el reconocimiento de la acreditación desde el B1 mediante algún tipo de complemento económico de los puestos. No obstante, el nivel de referencia deberá ser el B2 y superior.
- Estudiar la posibilidad de incentivar la autoformación de conocimientos y competencias propios del puesto de trabajo en cursos oficiales y/o profesionales, autorizados por la Gerencia, mediante ayudas económicas que la estimulen. Así como el reconocimiento de la formación oficial y no oficial realizada por el trabajador en función de diversos parámetros (contenidos formativos, competencias adquiridas, duración de la actividad, acreditación de la evaluación, solvencia de la entidad de impartición, etc.)
- Oferta de cada curso con interés de la Administración o con demanda por los empleados disponga de, al menos, dos sesiones temporales diferentes: ejemplo, marzo y octubre... atendiendo al mejor momento laboral de los solicitantes.
- Valoración de la oferta:
  - 0 Descartable
  - 1 Necesaria
  - 2 Importante
  - 3 Imprescindible
- Oferta de cursos en horario de tarde computando las horas como de trabajo, siendo sustituidas por días de permiso “por formación”, lo que posibilita mayor facilidad para la realización, que puedan hacerla varias personas de una misma unidad...
- Favorecer la acreditación de la autoformación permitiendo evaluarse en las pruebas de los cursos organizados. La superación de las evaluaciones le confiere el derecho a Certificación de la formación de igual modo que a los que realizan el curso.
- Aseguramiento de la adquisición de las competencias: evaluaciones que la acrediten.
- Incorporar a las acciones formativas una estimación de la *obsolescencia* de la formación (al igual que el “coste del ciclo de vida” en los contratos), teniendo en cuenta que tanto las normas, las herramientas como los procedimientos cambian a lo largo del tiempo, al igual que los requerimientos funcionales, por lo que resulta adecuado plantear la caducidad de la formación.
- Disponer de una web de formación en la intranet con los cursos realizados (todos los documentos) para facilitar la autoformación; con artículos específicos; con curiosidades de formación, enlaces interesantes...
- Disponer de un plan de “RETENCIÓN DEL CONOCIMIENTO”, dirigido a asegurar que la organización retenga el conocimiento de los que se jubilan y transmita el conocimiento a los que llegan o están...
- Vincular requerimientos de formación a puestos de trabajo en la futura RPT en la que se incluya competencias, funciones y se diseñen los procedimientos. El planteamiento sería que determinada formación se vinculada a determinados puestos con un reconocimiento de puntos. Lo que facilitaría la gestión de comisiones de servicio (pudiendo tener en cuenta criterios de formación para valorar la asignación junto con otros), concursos...
- Posibilitar la realización de formación valorable a todos los empleados para cumplir los requerimientos de la carrera profesional...
- Valorar la impartición de formación por personal del PAS como mérito, al menos al mismo nivel que la formación recibida.

- A la vez se hace necesario optimizar los recursos existentes en la Universidad en otros servicios, que disponiendo de profesionales y conocimientos, pueden aportar sinergias y colaborar, a la vez que abre nuevas vías de actividad:
  - Servicio de Medios Audiovisuales
  - Biblioteca
  - Servicio de Informática y Comunicaciones
  - INIE
  - Etc.
- Asegurar la incorporación en el conjunto de acciones formativas, además del desarrollo de acciones formativas específicas, alguno de los contenidos en:
  - Plan antifraude
  - Inclusión/igualdad
  - Sostenibilidad
  - Prevención de riesgos
  - Ética pública
  - Calidad
- Incorporar en la convocatoria de los procesos de selección, al menos en los libres, un curso de formación obligatorio (no eliminatorio) para los nuevos empleados, en horario no laboral.
- Alinear las propuestas de las organizaciones sindicales con el plan estratégico de formación y las áreas competenciales y áreas temáticas determinadas.
- Las encuestas deben tener una importante repercusión en la formación, tanto en lo relativo a los contenidos, modalidades de impartición, relevancia para el desempeño laboral, metodología e implicación del formador... Se trata de incorporar la mejora continua en el proceso formativo, evitando la repetición de la formación sin analizar el impacto de la misma en varias esferas...
- Desarrollo de formación directiva específica para desempeño de direcciones de servicio de:
  - Deportes
  - Publicaciones
  - Audiovisuales
  - Colegios Mayores
  - Servicio de Prevención
  - Calidad
  - Informática
  - Etc.
- Cambio estratégico en la estructura de la organización de la formación: conversión del INIE en un instituto de formación para PDI y PAS de la universidad (podría ser un Instituto de Innovación Educativa y Capacitación Profesional -INIECAP-)

En definitiva, un modelo de formación que vincule la **formación** con las **funciones** y las **competencias** de los puestos y los requisitos formativos para el acceso a los puestos, configurados como requisito valorable más que determinante, buscando dos finalidades: mejorar el desempeño profesional en el puesto y la configuración de carreras profesionales por áreas funcionales.

## 10.2.- Catálogo de funciones

El Análisis de Puestos de Trabajo (APT) es la piedra angular de la gestión de recursos humanos porque las decisiones más relevantes se toman teniendo como base la información que procede de dicho análisis. No obstante, el APT debe ser un instrumento vivo ya que el cambio frecuente en la naturaleza de los trabajos implica la necesidad de que se actualicen periódicamente. La razón principal en la actualidad de esos cambios es el enorme desarrollo de las tecnologías de la información, lo que hace que se demande a los trabajadores una gran carga cognitiva en todos los ámbitos y sectores, y con especial incidencia en la Administración Pública, y al mismo tiempo, la mayoría de los trabajos tradicionales también han sido afectados de alguna manera por las tecnologías de la información. Por tanto, las funciones y las tareas son ahora más diversas y complejas.

Podemos definir el APT como el *proceso sistemático* para reunir información sobre las actividades que componen un aparte importante del *flujo de trabajo* (principalmente, funciones, tareas, deberes y responsabilidades) asignado a un puesto dentro de una organización, así como *los atributos personales* que un empleado debe tener para lograr con éxito los objetivos que la organización ha establecido para un trabajo en particular, a través de un procedimiento de análisis, síntesis e inferencia. Este análisis consiste en subdividir detalladamente los puestos en elementos manejables (funciones y tareas) para descubrir aspectos específicos e importantes que sirvan para su posterior aplicación a la toma de decisiones. Por lo general, el resultado de este análisis es un informe completo y una *descripción* detallada del trabajo, así como de las características inferidas de los trabajadores necesarios para un desempeño exitoso (es decir, la especificación del trabajo), en términos de *competencias*.

El APT de trabajo implica costes en términos de tiempo y dinero, por lo que el esfuerzo hecho para desarrollar un proyecto de APT bien diseñado depende de los beneficios esperados de este proceso. Por lo tanto, los trabajos que requieren altas demandas cognitivas, a tiempo completo, vinculados a contratos indefinidos, orientados a largo plazo y con frecuencia en la parte superior de la organización, justifican más fácilmente un proceso de APT a pesar de ser los más difíciles de analizar. Por otro lado, los trabajos a tiempo parcial y temporales, que suelen ser menos exigentes cognitivamente, es menos probable que merezcan una evaluación exhaustiva. La información derivada del APT se puede clasificar en tres pasos: *identificación del puesto*, *descripción del puesto* y *especificación del puesto*. La *identificación* del puesto incluye información sobre los títulos de los puestos y la ubicación física y/o funcional. La *descripción* del trabajo incluye un resumen del trabajo y el desglose del flujo de trabajo en funciones y tareas realizadas por los titulares que se concreta en un *catálogo propio de la organización*. También otra información relevante como las responsabilidades, las condiciones de trabajo, los métodos o las técnicas utilizadas también pueden incluirse en la descripción del trabajo. La *especificación* del trabajo se refiere a los *requisitos personales* del trabajo necesarios para llevar a cabo con éxito las funciones y tareas, que podemos resumir en términos de competencias, y puede incluir los conocimientos, destrezas, capacidades, habilidades y otras características (KSAOs), como las actitudes o la personalidad.

A partir de aquí se puede establecer la política de recursos humanos de la organización ya que permite, entre otras, las siguientes *aplicaciones*: la planificación estratégica de la organización a medio y largo plazo, la reorganización de los puestos en función de las necesidades de la organización, la planificación de la plantilla, la política de selección y promoción, la gestión del conocimiento y de la formación, el desarrollo de medidas de prevención de riesgos laborales y de promoción de la salud, la evaluación del desempeño y la política retributiva tanto fija como variable (que no tiene que estar centrada solamente en el salario).



Para llevar a cabo este proceso se necesita elaborar un proyecto detallado que incluya a toda la organización que cuente con el apoyo de la Dirección y de los agentes sociales, donde se incluya, al menos: la metodología e instrumentos a utilizar (muestreo de puestos, entrevistas -p.ej. incidentes críticos-, grupos de discusión, contacto con expertos, encuestas, análisis documental, etc.); los medios y recursos disponibles (presupuesto, espacios, accesos, software, tiempos, etc.), así como los profesionales (tipo de cualificación y plan de entrenamiento en la materia) que van a intervenir.

No obstante, ya no solo se trata de una necesidad organizativa, se trata de una exigencia legal por cuanto las normas de función pública y específicamente el Anteproyecto de Ley del Principado de Asturias de Empleo Público, que incluye expresamente al PAS universitaria en su ámbito de aplicación, establece en el artículo 26 los contenidos mínimos de los instrumentos de ordenación de los puestos de trabajo, y entre otros señala la “descripción de las funciones”.

Esta exigencia organizativa y legal nos impele a elaborar el **Catálogo de funciones** de los puestos de trabajo del PAS universitario, lo que se ha llevado a cabo con la colaboración del personal, habiéndose obtenido casi un 90% de encuestas de trabajadores/as PAS funcionarios y laborales y se ha realizado un tratamiento-revisión preliminar de las mismas por parte de los miembros y colaboradores del equipo.

Tabla 18. Encuesta sobre el catálogo de funciones.

Régimen laboral	Núm. efectivos	Núm. encuestas	% encuestas
FUNCIONARIOS	588	530	90,13%
LABORALES*	375	334	89,06%
<b>TOTAL</b>	<b>963</b>	<b>864</b>	<b>89,72%</b>

\* No se incluye el personal indefinido no fijo.

La descripción del Catálogo de Funciones del Personal de Administración y Servicios Funcionario y Laboral figuran en documentos aparte.



## ANEXOS

ANEXO I.-ESTADÍSTICAS .....	115
I.1. ESTADÍSTICAS DE PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS .....	115
I.2. ESTADÍSTICAS DEL PDI .....	122
I.3. ESTADÍSTICAS DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN POR DEPARTAMENTOS. ....	125
I.4. ESTADÍSTICAS DE JUSTIFICANTES GESTIONADOS POR CADA CAJA PAGADORA.....	126
I.5. ESTADÍSTICAS DE ESTUDIANTES DE MOVILIDAD INTERNACIONAL. ....	130
I.6. ESTADÍSTICAS POR DEPARTAMENTO Y CENTRO PARA LA ASIGNACIÓN DE PAS A LAS UNIDADES DE GESTIÓN DE CAMPUS .....	133
ANEXO II: ESPACIOS TIPO.....	135
ANEXO III: CAMPUS, EDIFICIOS, FACULTADES Y ESCUELAS Y DEPARTAMENTOS .....	139
ANEXO IV: SUPERFICIES OCUPADAS POR LAS SEDES DEPARTAMENTALES DEL EDIFICIO DEPARTAMENTAL DEL CAMPUS DE EL MILÁN .....	142
ANEXO V: CATÁLOGO DE FUNCIONES (en documento aparte)	



## ANEXO I.-ESTADÍSTICAS

### I.1. ESTADÍSTICAS DE PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS

Cuadro 1. Distribución del PAS según régimen y categoría

Tipo	Grupo/Nivel	Funcionario		Laboral		Eventual	Total	
		Núm.	%	Núm.	%	Núm.	Núm.	%
Eventual	Asesor					4	4	
Laboral	1			75	16,5%		75	7,1%
	2			49	10,8%		49	4,6%
	3			292	64,3%		292	27,5%
	4			38	8,4%		38	3,6%
Funcionario	A1	14	2,3%				14	1,3%
	24	1	0,2%				1	0,1%
	28	12	2,0%				12	1,1%
	29	1	0,2%				1	0,1%
	A2	94	15,7%				94	8,9%
	21	2	0,3%				2	0,2%
	22	22	3,7%				22	2,1%
	24	43	7,2%				43	4,1%
	25	2	0,3%				2	0,2%
	26	25	4,2%				25	2,4%
	C1	229	38,2%				229	21,6%
	16	10	1,7%				10	0,9%
	18	109	18,2%				109	10,3%
	20	3	0,5%				3	0,3%
	22	107	17,8%				107	10,1%
	C2	162	27,0%				162	15,3%
	14	1	0,2%				1	0,1%
	16	77	12,8%				77	7,3%
	18	84	14,0%				84	7,9%
	E	101	16,8%				101	9,5%
14	101	16,8%				101	9,5%	
<b>TOTAL</b>		<b>600</b>	<b>100,0%</b>	<b>454</b>	<b>100,0%</b>	<b>4</b>	<b>1.060</b>	<b>100,0%</b>

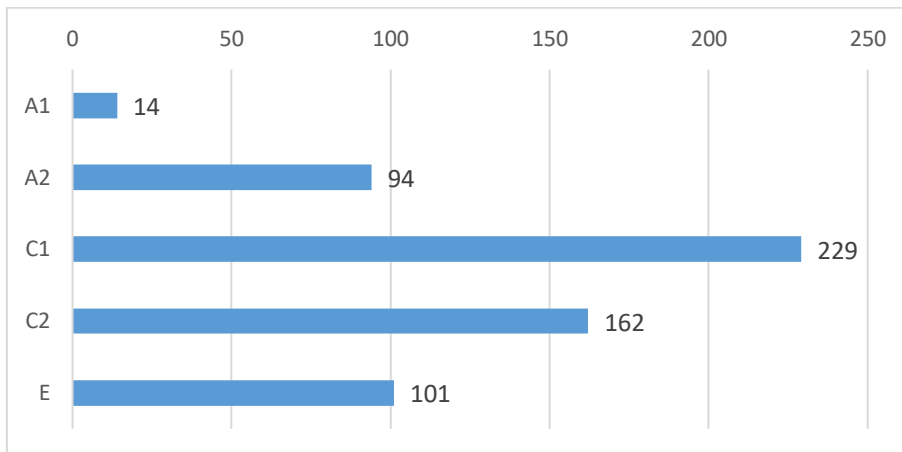


Gráfico 1. Distribución del PAS Funcionario por niveles.

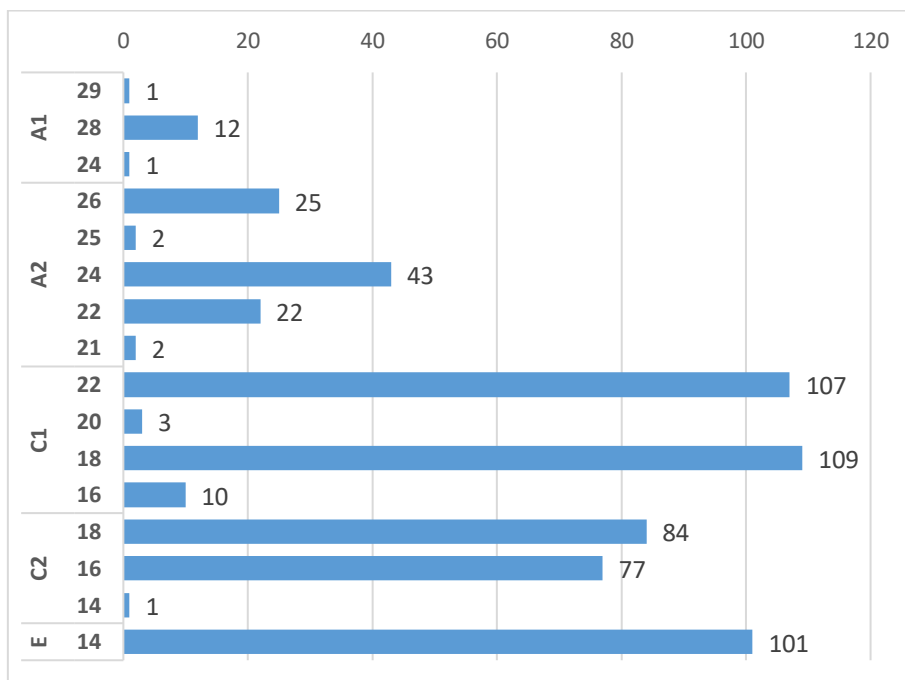


Gráfico 2. Distribución del PAS Funcionario por niveles y categorías

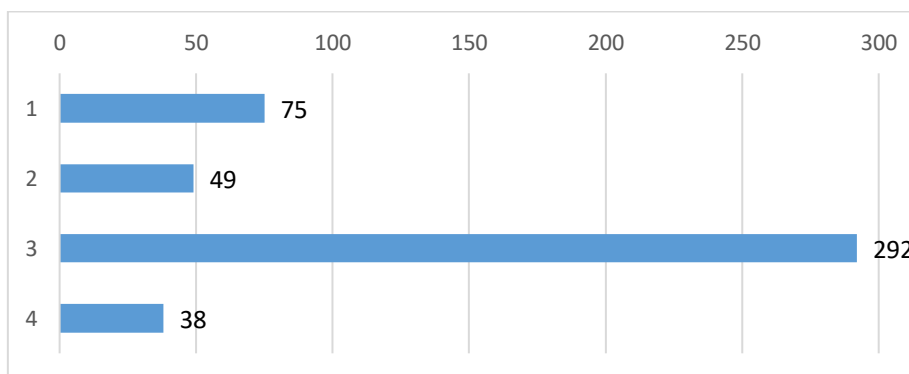


Gráfico 3. Distribución del PAS laboral por grupo.

Cuadro 2. PAS funcionarios por cuerpo/escala.

CCE	Núm.	%
E. Téc. de Gestión Universidad de Oviedo	9	1,50
E. Facultativo Archivos y Biblioteca	5	0,83
E. Téc. de Informática Universidad de Oviedo	0	0,00
E. Ayudantes Archivos y Biblioteca	24	4,00
E. de Gestión Universitaria	53	8,83
E. Gestión de Sistemas e Informática	16	2,67
Esc. Arquitecto Técnico	1	0,17
E. Grupo B	0	0,00
E. Administrativos Uni. Oviedo	229	38,17
E. Auxiliares Administrativos	162	27,00
E. Subalternos Universidad de Oviedo	101	16,83
<b>TOTAL</b>	<b>600</b>	<b>100,00</b>

Cuadro 3. Distribución de la formación (titulaciones oficiales) del PAS funcionario y laboral

Régimen	Grupo / Titulación	Doctor	Licenc. / Ing. Sup. / Grado	Diplom. / Ing. Téc. / Grado	Bachiller / Técnico	ESO / Grad. Escolar.	Cetific. Escolarid.	Total	% titulación superior al grupo
Funcionario	A1	3	11					14	21,43
Funcionario	A2	2	61	34				97	64,95
Funcionario	C1	1	46	70	102			219	53,42
Funcionario	C2	2	41	33	50	27		153	82,35
Funcionario	E	0	21	32	31	16	2	102	98,04
Laboral	I	28	49					77	36,36
Laboral	II	7	18	25				50	50,00
Laboral	III	4	95	40	139			278	50,00
Laboral	IV	1	7	7	9	12		36	66,67
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>349</b>	<b>241</b>	<b>331</b>	<b>55</b>		<b>1024</b>	

Cuadro 4. Categorías del PAS laboral

Grupo	CCE	Nº	Grupo	CCE	Nº
1	Analista	5	3	Maestro de Taller Lab. G. III	4
	Gerente	1		Operador	13
	Licenciado	4		Téc. Esp. Acabados y Sistemas	1
	Maestro de Taller Lab. G. I	7		Maestro de Taller Lab. G. III	4
	Médico Esp. en Medicina del Trabajo	2		Operador	13
	Responsable Técnico Centro Innovación	1		Téc. Esp. Acabados y Sistemas	1
	Responsable Técnico Superior en Calidad	1		Téc. Esp. Catlog. Patrimonio	1
	Técnico Superior en Calidad Univ. T.E.C.	1		Téc. Esp. Edición digital y comunicación	1
	Tit. Sup. en Citometría	1		Téc. Esp. en Archivo	2
	Tit. Sup. Esp. Difracción Rayos X	1		Téc. Esp. en Autoedición	2
	Tit. Sup. Esp. Gestión de Patentes	1		Téc. Esp. en Biblioteca	62
	Tit. Sup. Esp. Orientación Laboral	1		Téc. Esp. en Calefacción	3
	Tit. Sup. Esp. Resonancia Magnético Nuc.	1		Téc. Esp. en Cámara de Video	2
	Tit. Sup. Planificación	1		Téc. Esp. en Delineación	4
	Tit. Sup. Riesgos Lab. Esp. Erg. y Psic.	1		Téc. Esp. en Edición e Impresión	1
Titulado Superior	46	Téc. Esp. en Edición y Video		1	
2	Dipl. Experto en Publicaciones	1		Téc. Esp. en Encuadernación	2
	Dipl. Piloto Embarcación	1		Téc. Esp. en Equip. Náuticos	2
	Dipl. Topografía	1		Téc. Esp. en Infografía	1
	Diplomado	25		Téc. Esp. en Informatica	1
	Diplomado Esp. Orientación Laboral	1		Téc. Esp. en Librería	1
	Documentalista	1		Téc. Esp. en Manteni. de Edificios	2
	Enfermero/a Esp. Enfermería del Trabajo	1		Téc. Esp. en Ofimática	27
	Ingeniero Técnico	1		Téc. Esp. en Preimpresión	1
	Ingeniero Técnico Telecomunic.	1		Téc. Esp. en R.M.N.	1
	Maestro de Taller Lab. G. II	3		Téc. Esp. en Salvamento Acuático	1
	Programador	6		Téc. Esp. en Telefonía	4
	Téc. Esp. en Microscopía Confocal	1		Téc. Esp. Expos. y Organ.Act.C	1
	Téc. Esp. Jefe de Imprenta	1		Téc. Esp. Informática Gestión	1
Titulado Grado Medio	5	Téc. Esp. Inventario		1	
3	Ayudante en Bibli., a ext.	2	Téc. Esp. Laboratorio	42	
	Conductor	5	Téc. Esp. Medios Audiovisuales	1	
	Conductor de Autobús	2	Téc. Esp. Técnico Monitor Educ. Física	6	
	Coordinador/a Servicios	46	Téc. Superior en Análisis y Control	1	
	Director Coro Universitario	1	Técnicos Especialistas	38	
	Director de Seguridad	1	4	Auxiliar de Servicios	37
	Espec. Téc. Salvamento Acuático	3		Oficial de Admón., a ext.	1
	Higienista Dental	1	<b>TOTAL</b>		<b>454</b>



Cuadro 5. Categorías del PAS funcionario

Grupo	Nivel	CCE	Nº
A1	24	E. Facultativo Archivos y Biblioteca	1
	28	E. Facultativo Archivos y Biblioteca	4
		E. Téc. de Gestión Universidad de Oviedo	8
	29	E. Téc. de Gestión Universidad de Oviedo	1
A2	21	E. Ayudantes Archivos y Biblioteca	2
	22	E. de Gestión Universitaria	22
	24	E. Ayte. Archivos y Biblioteca UNED	1
		E. Ayudantes Arch. y Bib. U. Santiago	1
		E. Ayudantes Archivos y Bib.- Univ. Jaén	1
		E. Ayudantes Archivos y Biblioteca	20
		E. de Gestión Universitaria	7
	25	E. Gestión de Stas. e Informática	13
		E. Gestión de Stas. e Informática	2
	26	C. Técnico de Auditoría y Contabilidad	1
		C.Dipl. y T. Med., Gest.Finanzas Pdo Ast	1
		E. de Gestión Universitaria	21
E. Gestión de Stas. e Informática		1	
		Esc. Arquitecto Técnico	1
C1	16	E. Administrativos Uni. Oviedo	10
	18	C. Gral. Admvo. Admón. Civil E	1
		E. Administrativo Univ. Extremadura	1
		E. Administrativos Uni. León	1
		E. Administrativos Uni. Oviedo	106
	20	E. Administrativos Uni. Oviedo	3
	22	C. Administrativo Seg. Soc.	1
C. Gral. Admvo. Admón. Civil E		2	
E. Administrativos Uni. Oviedo		104	
C2	14	E. Gestor Serv. A. Gral.-U. Castilla La M	1
	16	E. Auxiliares Administrativos	76
		E. Auxiliares Administrativos UNED	1
	18	C. Gral. Aux. Admón. Civil E.	2
E. Auxiliares Administrativos		82	
E	14	E. Subalternos (antes ley 30/84)	4
		E. Subalternos Universidad de Oviedo	97
<b>TOTAL</b>			<b>600</b>

Cuadro 6. Relación de puestos y número de personas.

Descripción	Nº	Descripción	Nº
Biblioteca de Psicología	4	Casa de las Lenguas	7
Biblioteca Universitaria	72	Consejo Social	8
Serv. Bib. CC. Jur.Soc. y Bib. C. Cristo	11	I.F.E.S.	1
Serv. Bib. Humanidades y Psicología	1	Instituto de Ciencias de la Educación	1
Serv. Bib. Tec. y Emp. y Bib. C. Gijón	8	Instituto Universitario de la Empresa	4
		Oficina del Defensor Universitario	1
Gerencia	3		
Serv. de Org. Admtiva.y Asuntos Grales.	6	Campus y Centros	
Serv. Transversalidad,Conv. y Emp.	13	Servicio de la Admon del Campus Gijón	53
Servicio de Cont. Presup. y Financiera	21	Servicio de la Admón Campus Llamaquique	42
Servicio de Contabilidad de Costes	3	Servicio de la Admón. Campus Cristo A	63
Servicio de Contratación y Patrimonio	15	Servicio de la Admón. Campus Cristo B	14
Servicio de Control de Gest. Ec. y Presu	1	Servicio de la Admón. Campus El Milán	46
Servicio de Deportes	24	Servicio de la Admon. Campus de Mieres	25
Servicio de Gestión de Personal	22	E. Ing. de Minas, Energía y Materiales	23
Servicio de Internac. y Coop. Desarrollo	20	E. Prof. de Medicina de la E. F. y el De	2
Servicio de Medios Audiovisuales	9	E.S. Marina Civil - C. Viesques	8
Servicio de Ordenación Académica	10	Escuela de Ingeniería Informática	8
Servicio de Postgrado	19	Escuela Politécnica de Ingeniería Gijón	22
Servicio de Prevención de Riesgos Labora	2	Escuela Politécnica de Mieres	17
Servicio de Profesorado	10	Fac. Biología - C. Cristo B	45
Servicio de Publicaciones	13	Fac. Ciencias - C. Llamaquique	14
Servicio de Régimen Econ. de Personal	10	Fac. Comercio, Turismo,CC. Soc.Jovellanos	6
Unidad Técnica de Calidad	7	Fac. Formación Profesorado y Educación	1
		Fac. Geología - C.Llamaquique	11
Rectorado	8	Fac. Medicina y CC. de la Salud	43
Secretaría General	25	Fac. Psicología - C. Centro	10
Vicerr. Acción Transversal y Coop. Empre	13	Fac. Química - C. Cristo B	24
Vicerrec. Estudiantes	38		
Vicerrec. Ext. Universitaria y Proy. Int	23		
Vicerrectorado de Investigación	73		
Vicerrectorado de Organización Académica	2		
Vicerrectorado de Recursos Mat. y Tec.	71		

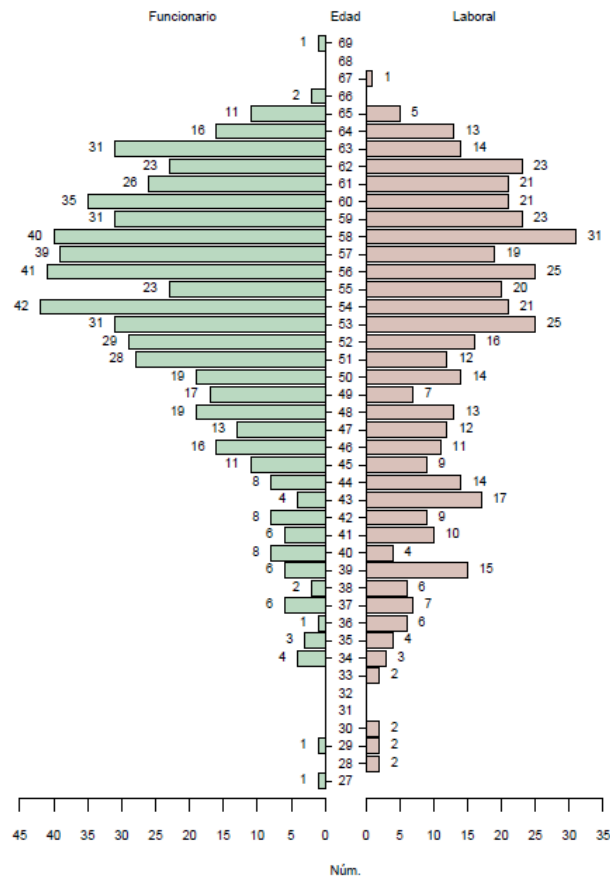


Gráfico 4. Pirámide de edad del PAS: por años.

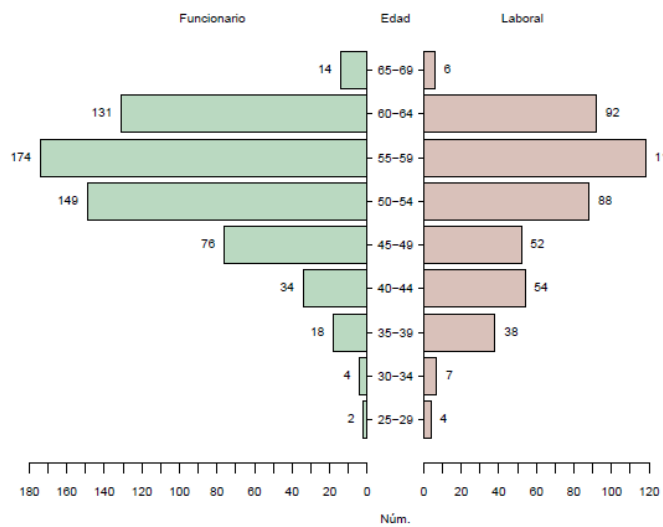


Gráfico 5. Pirámide de edad del PAS: grupos quinquenales.

## I.2. ESTADÍSTICAS DEL PDI

Cuadro 7. Número de profesores por departamento.

Departamento	Número
Medicina	156
Cirugía y Esp. Médico-Quirúrgicas	143
Informática	142
Ciencias de la Educación	120
Administración de Empresas	103
Ing. Eléctrica Electrónica de C. y Stas.	102
Filología Inglesa, Francesa y Alemana	96
Psicología	95
Construcción e Ingeniería de Fabricación	82
Matemáticas	76
Física	67
Derecho Privado y de la Empresa	62
Biología Funcional	52
Derecho Público	52
Explotación y Prospección de Minas	47
Economía	46
Química Física y Analítica	46
Estadística e I.O. y D. de las Mat.	44
Química Orgánica e Inorgánica	44
Energía	42
Biología de Organismos y Sistemas	41
Economía Aplicada	40
Filología Española	40
Geología	40
Historia del Arte y Musicología	40
Ciencias Jurídicas Básicas	39
Sociología	36
Morfología y Biología Celular	32
Filología Clásica y Románica	31
Ing. Química y Tec. del M. Ambiente	31
Contabilidad	30
Historia	28
Bioquímica y Biología Molecular	22
Filosofía	21
Ciencia y Tecnología Náutica	19
Economía Cuantitativa	18
Geografía	18
Ciencia de los Materiales e Ing. Metalúrgica	16
<b>TOTAL</b>	<b>2.159</b>

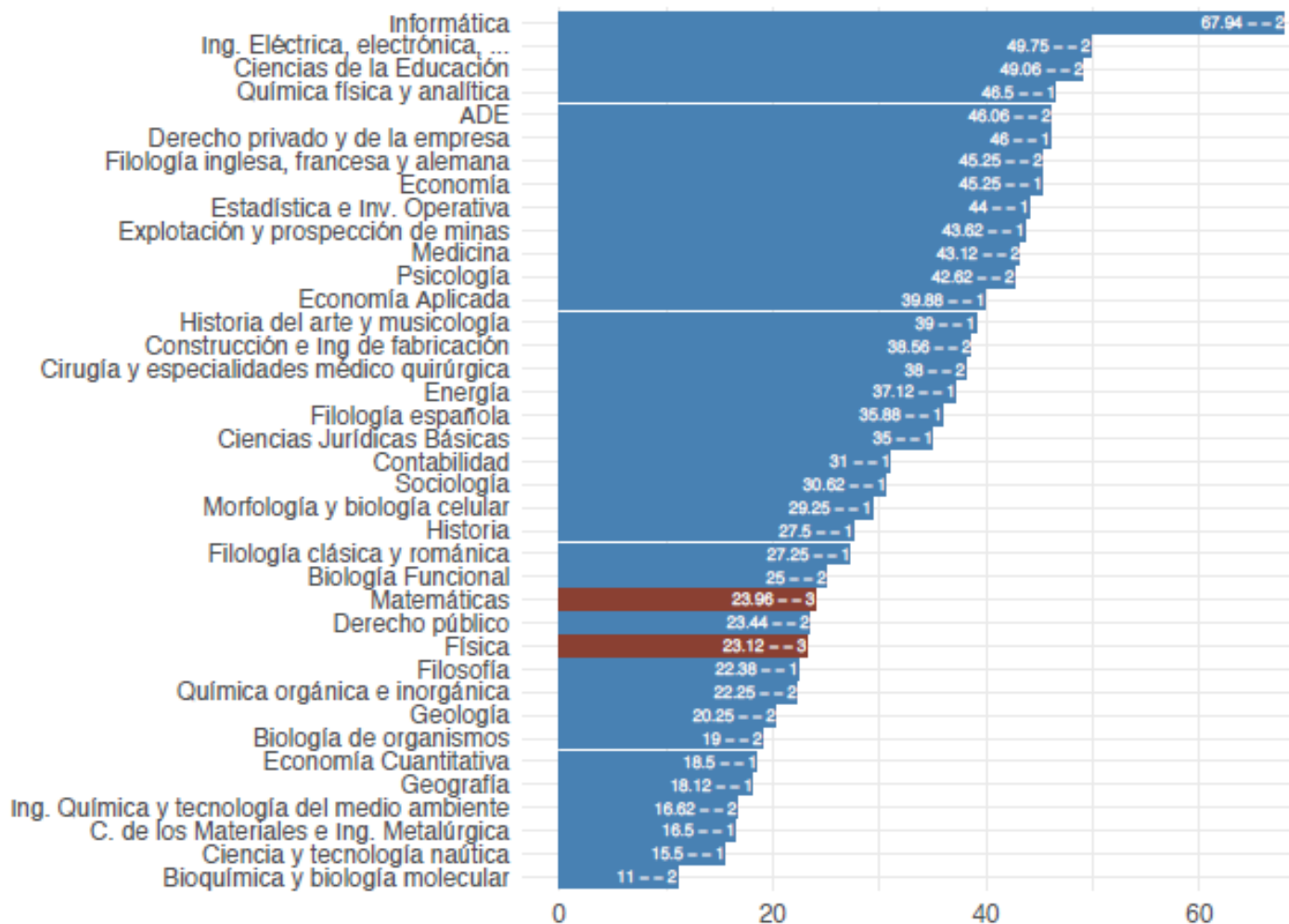


Gráfico 6. Ratio de PAS por profesor en cada departamento.

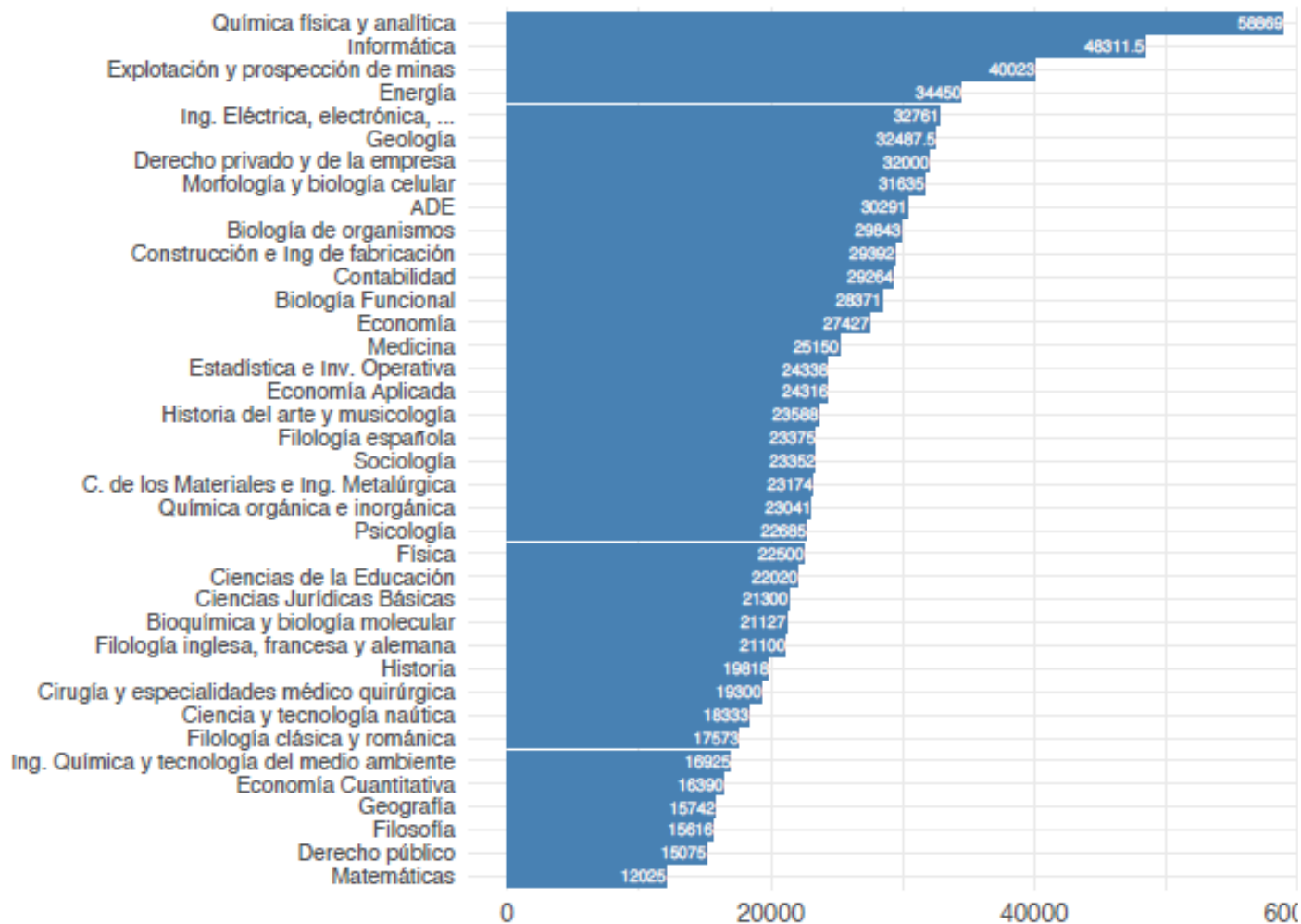


Gráfico 7. Presupuesto/departamento por PAS.

ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA  
DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO. (ANEXOS)

**I.3. ESTADÍSTICAS DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN POR DEPARTAMENTOS.**

CAMPUS	DEPARTAMETO	Plan nacional	Planes estat.redes	Prog. Marco Proyec. U.E.	Proyecto Internacional	Plan Regional	UE-Acciones Marie Curie	Otros Proyec. U.E.	Interreg	Prog. Marco Proyec.U.E.	TOTAL
Cristo A	F006-Ciencias Jurídicas Básicas	2									2
	F009-Derecho Privado y de la Empresa	2			1						3
	F010-Derecho Público	2									2
	F011-Economía	3									3
	F035-Economía Aplicada									1	1
	F038-Economía Cuantitativa	1									1
	F042-Sociología	2								1	3
F044-Administración de Empresas	7								2	9	
Cristo B	F002-Biología Funcional	11								2	13
	F003-Biología de Organismos y Sistemas	4				1				1	6
	F025-Medicina	8								2	10
	F026-Morfología y Biología Celular	2									2
	F027-Química Física y Analítica	14								2	16
	F028-Química Orgánica e Inorgánica	8					1				9
	F032-Bioquímica y Biología Molecular	6								1	7
F040-Ing. Química y Tec. del M. Ambiente	2								1	3	
Gijón	F008-Construcción e Ing. de Fabricación	9							1		10
	F012-Energía	2									2
	F022-Ing. Eléctrica Electrónica de C. y Stas.	11						1		2	14
	F036-Informática	9						1			10
Llamaquique	F004-Ciencias de la Educación	2									2
	F018-Física	10		1							11
	F020-Geología	5						1			6
	F024-Matemáticas	4									4
	F037-Estadística e I.O. y D. de las Mat.	4								1	5
Llamaquique-Minas	F013-Explotación y Prospección de Minas	5			1			1		1	8
Milán	F015-Filología Española	3									3
	F016-Filología Clásica y Románica	2									2
	F017-Filosofía	1									1
	F019-Geografía	1									1
	F033-Hª del Arte y Musicología	4									4
	F039-Historia	2									2
F045-Filología Inglesa, Francesa y Alemana	2	1								3	
Milán-Psicología	F034-Psicología	11									11
<b>TOTAL</b>		<b>161</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>189</b>

ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA  
DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO. (ANEXOS)

**I.4. ESTADÍSTICAS DE JUSTIFICANTES GESTIONADOS POR CADA CAJA PAGADORA.**

NÚM. CAJA PAGADORA	CENTRO GESTOR	FACULTAD, CENTRO O DEPARTAMENTO	NÚM.JUSTIFIC. PD		NÚM.JUSTIFIC. PD CAP. VI		NÚM.JUSTIFIC. ACF CAP. II		MEDIA
			CAP. II 2018	CAP I 2019	2018	2019	2018	2019	
106	Centro-otro	E. PROF. DE MEDICINA DE LA EDU. FÍSICA Y EL DEPORTE	0	0	0	0	0	0	0
108	Instituto	INST. DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA INIE	106	133	0	0	9	2	125
111	Instituto	INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA EMPRESA	329	366	0	0	25	18	369
120	Serv. Campus	ADMINISTRACIÓN CAMPUS DE VIESQUES	96	97	10	4	3	1	105,5
120	Centro	ESCUELA POLITÉCNICA DE INGENIERÍA DE GIJÓN	119	141	7	5	0	2	137
120	Centro	ESCUELA SUPERIOR DE MARINA CIVIL	79	72	8	2	16	13	95
120	Centro	FAC. DE COMERCIO, TURISMO Y CC SS "JOVELLANOS"	90	104	11	11	0	1	108,5
130	Consejo Social	CONSEJO SOCIAL	43	27	0	0	21	14	52,5
201	Centro	FACULTAD DE QUÍMICA	78	51	3	6	1	1	70
202	Centro	FACULTAD DE GEOLOGÍA	50	40	2	3	0	0	47,5
203	Centro	FACULTAD DE BIOLOGÍA	23	25	9	17	4	0	39
204	Centro	FACULTAD DE MEDICINA Y CC. DE LA SALUD	33	48	7	18	0	1	53,5
205	Centro	E.T.S. DE INGENIEROS DE MINAS	32	16	1	4	1	0	27
207	Centro	FACULTAD DE DERECHO	74	33	14	26	1	0	74
208	Centro	FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS	67	71	20	15	11	3	93,5
211	Centro	FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA	127	88	13	12	1	2	121,5
212	Centro	FAC. DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO Y EDUCACIÓN	116	113	7	13	5	9	131,5
213	Serv. Campus	ADMINISTRACIÓN CAMPUS CRISTO A	36	47	6	3	0	0	46
216	Serv. Campus	S. ADMON. CAMPUS MIERES	52	78	5	4	0	0	69,5
216	Centro	ESCUELA POLITÉCNICA DE MIERES	130	107	1	0	0	0	119
218	Centro	ESCUELA DE INGENIERÍA INFORMÁTICA	45	31	5	5	9	5	50
219	Centro-otro	CLÍNICA UNIVERSITARIA DE ODONTOLOGÍA	311	265	9	13	11	7	308
220	Serv. Campus	ADMINISTRACIÓN CAMPUS CRISTO B	14	17	4	3	0	0	19
231	Serv. Campus	ADMINISTRACIÓN CAMPUS DE LLAMAQUIQUE	293	317	0	9	0	0	309,5
232	Centro	FACULTAD DE PSICOLOGÍA	56	58	4	9	2	2	65,5
233	Centro	FACULTAD DE CIENCIAS	23	27	12	11	0	1	37
234	Serv. Campus	CAMPUS DE HUMANIDADES-MILÁN	52	46	14	3	16	0	65,5
301	Departamento	FILOLOGÍA ESPAÑOLA	72	51	38	41	0	0	101
302	Departamento	FILOLOGÍA CLÁSICA Y ROMÁNICA	53	36	16	26	0	0	65,5
303	Departamento	FILOLOGÍA INGLESA, FRANCESA Y ALEMANA	85	82	56	22	0	0	122,5
304	Departamento	GEOGRAFÍA	24	25	1	7	0	0	28,5
305	Departamento	HISTORIA	102	84	57	83	0	0	163
306	Departamento	PSICOLOGÍA	133	106	32	56	2	1	165
307	Departamento	CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	141	86	32	40	4	10	156,5
308	Departamento	DERECHO PRIVADO Y DE LA EMPRESA	76	55	69	77	28	30	167,5
309	Departamento	DERECHO PÚBLICO	74	76	10	20	21	13	107



ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA  
DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO. (ANEXOS)

NÚM. CAJA PAGADORA	CENTRO GESTOR	FACULTAD, CENTRO O DEPARTAMENTO	NÚM.JUSTIFIC. PD		NÚM.JUSTIFIC. PD CAP. VI		NÚM.JUSTIFIC. ACF CAP. II		MEDIA
			CAP. II 2018	CAP I 2019	2018	2019	2018	2019	
310	Departamento	CIENCIAS JURÍDICAS BÁSICAS	144	81	77	86	3	5	198
311	Departamento	ECONOMÍA	58	53	30	32	0	0	86,5
312	Departamento	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	84	84	12	11	23	31	122,5
313	Departamento	MATEMÁTICAS	121	77	3	13	13	11	119
314	Departamento	FÍSICA	99	46	9	10	5	1	85
315	Departamento	GEOLOGÍA	216	249	3	13	6	9	248
316	Departamento	BIOLOGÍA FUNCIONAL	146	153	1	7	7	2	158
317	Departamento	BIOLOGÍA DE ORGANISMOS Y SISTEMAS	226	182	4	4	3	7	213
318	Departamento	MORFOLOGÍA Y BIOLOGÍA CELULAR	76	58	8	7	0	0	74,5
319	Departamento	MEDICINA	146	97	9	6	1	0	129,5
320	Departamento	CIRUGÍA Y ESPECIALIDADES MÉDICO QUIRÚRGICAS	57	49	4	7	1	0	59
321	Departamento	QUÍMICA Y FÍSICA ANALÍTICA	113	126	0	6	9	10	132
322	Departamento	QUÍMICA ORGÁNICA E INORGÁNICA	137	67	1	1	12	1	109,5
323	Departamento	ING. QUÍMICA Y TECNOLOGÍA DEL MEDIO AMBIENTE	82	81	8	3	7	1	91
324	Departamento	CONSTRUCCIÓN E INGENIERÍA DE FABRICACIÓN	137	170	7	17	46	56	216,5
325	Departamento	ING. ELÉCTR., ELECTRÓNICA, DE COMPUTA. Y SISTEMAS	311	362	1	3	78	71	413
326	Departamento	CC DE LOS MATERIALES	28	26	0	1	30	24	54,5
327	Departamento	EXPLOTACIÓN Y PROSPECCIÓN DE MINAS	84	78	8	10	0	0	90
328	Departamento	ENERGÍA	67	51	0	4	2	7	65,5
329	Departamento	FILOSOFÍA	83	66	31	32	1	3	108
330	Departamento	BIOQUÍMICA Y BIOLOGÍA MOLECULAR	95	83	5	4	0	0	93,5
331	Departamento	HISTORIA DEL ARTE Y MUSICOLOGÍA	62	47	69	71	0	0	124,5
333	Departamento	ECONOMÍA APLICADA	65	41	15	30	5	6	81
334	Departamento	ECONOMÍA CUANTITATIVA	49	42	9	8	4	9	60,5
335	Departamento	ESTADIS. E INVEST. OP. Y DIDACTICA DE LA MATEMÁTICA	84	51	1	3	9	1	74,5
336	Departamento	INFORMÁTICA	157	130	10	13	7	3	160
338	Departamento	CONTABILIDAD	45	56	5	9	2	3	60
339	Departamento	SOCIOLOGÍA	41	39	20	21	4	5	65
340	Departamento	CIENCIA Y TECNOLOGÍA NÁUTICA	26	23	3	7	10	17	43
107	Investigación	S. DE INVESTIGACIÓN					2.739	2.412	2575,5
509	Dpto. Investig.	INVESTIGACIÓN DPTO. DERECHO PÚBLICO					103	97	100
515	Dpto. Investig.	INVESTIGACIÓN DPTO. GEOLOGÍA					278	246	262
516	Dpto. Investig.	INVESTIGACIÓN DPTO. BIOLOGÍA FUNCIONAL					281	273	277
517	Dpto. Investig.	INVESTIGACIÓN DPTO. B.O.S					275	227	251
519	Dpto. Investig.	INVESTIGACIÓN DPTO. MEDICINA					30	17	23,5
522	Dpto. Investig.	INVESTIGA. DPTO. QUÍMICA ORGÁNICA E INORGÁNICA					984	664	824
523	Dpto. Investig.	INVESTIGA. DPTO. QUÍMICA Y TECNOLOGÍA DEL M.A.					168	87	127,5
524	Dpto. Investig.	INVESTIGA. DPTO. CONSTRUCCIÓN E ING. DE FABRICA.					184	202	193

ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA  
DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO. (ANEXOS)

NÚM. CAJA PAGADORA	CENTRO GESTOR	FACULTAD, CENTRO O DEPARTAMENTO	NÚM.JUSTIFIC. PD		NÚM.JUSTIFIC. PD CAP. VI 2018	NÚM.JUSTIFIC. ACF CAP. II		MEDIA
			CAP. II 2018	CAP I 2019		2018	2019	
525	Dpto. Investig.	INVESTIGA. DPTO. INGENIERÍA ELÉCTRICA Y ELECTRO.				501	557	529
526	Dpto. Investig.	INVESTIGACIÓN DPTO. CIENCIAS DE LOS MATERIALES				6	26	16
530	Dpto. Investig.	INVESTIGA. DPTO. BIOQUÍMICA Y BIOLOGÍA MOLECULAR				734	541	637,5
532	Serv. Campus-Invest.	PROYECTOS/CONTRATOS GIJÓN				319	337	328
534	Dpto. Investig.	INVESTIGACIÓN DPTO. ECONOMÍA CUANTITATIVA				12	0	6
632	Serv. Campus-Invest.	INVESTIGACIÓN DPTO. MIERES				691	512	601,5

**IMPORTE DE PROYECTOS DE DEPARTAMENTOS CORRESPONDIENTES AL 2019 (COMO INDICATIVO PARA LA CARGA DE TRABAJO DE LOS CAMPUS)**

DEPARTAMENTO	ANUALIDADES	% SOBRE TOTAL
Administración de Empresas	310.078,94 €	3,65
Biología de Organismos y Sistemas	251.371,58 €	2,96
Biología Funcional	916.603,44 €	10,79
Bioquímica y Biología Molecular	899.560,36 €	10,59
C. de los Materiales e Ing. Metalúrgica	27.511,25 €	0,32
Ciencias de la Educación	40.591,00 €	0,48
Ciencias Jurídicas Básicas	8.066,67 €	0,09
Ciencia y Tecnología Náutica	0,00 €	0,00
Cirugía y Esp. Médico-Quirúrgicas	0,00 €	0,00
Contabilidad	0,00 €	0,00
Construcción e Ingeniería de Fabricación	536.482,84 €	6,31
Derecho Privado y de la Empresa	44.705,38 €	0,53
Derecho Público	115.702,18 €	1,36
Economía	93.866,67 €	1,10
Economía Aplicada	37.387,36 €	0,44
Economía Cuantitativa	6.413,00 €	0,08
Energía	86.883,33 €	1,02
Estadística e I.O. y D. de las Mat.	157.643,36 €	1,86
Explotación y Prospección de Minas	589.974,32 €	6,94
Filología Clásica y Románica	13.612,50 €	0,16

DEPARTAMENTO	ANUALIDADES	% SOBRE TOTAL
Filología Española	52.392,36 €	0,62
Filología Inglesa, Francesa y Alemana	40.516,67 €	0,48
Filosofía	28.645,83 €	0,34
Física	672.538,79 €	7,91
Geografía	16.133,33 €	0,19
Geología	237.038,02 €	2,79
Hª del Arte y Musicología	30.299,97 €	0,36
Historia	63.145,27 €	0,74
Informática	232.607,08 €	2,74
Ing. Eléctrica Electrónica de C. y Stas.	670.108,12 €	7,89
Ing. Química y Tec. del M. Ambiente	379.788,62 €	4,47
Matemáticas	64.236,33 €	0,76
Medicina	240.346,93 €	2,83
Morfología y Biología Celular	68.831,12 €	0,81
Psicología	285.364,52 €	3,36
Química Física y Analítica	894.964,37 €	10,53
Química Orgánica e Inorgánica	235.226,59 €	2,77
Sociología	132.011,76 €	1,55
05-Inst. Univ. Feijoo Estudios Siglo XVIII	17.387,64 €	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>8.498.037,53 €</b>	<b>100,00</b>

I.5. ESTADÍSTICAS DE ESTUDIANTES DE MOVILIDAD INTERNACIONAL.

Cuadro 8. Estudiantes de movilidad internacional “entrantes”.

Campus	Centro	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
CIP	Centro Internacional de Postgrado	35	30	9	11
Cristo A	Facultad de Derecho	23	30	8	11
	Facultad de Economía y Empresa	100	109	60	51
Cristo B	Facultad de Biología	8	10	7	12
	Facultad de Química	9	15	4	5
	Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud	104	95	3	32
Gijón	E.S. de la Marina Civil	1	0	1	0
	Escuela Politécnica de Ingeniería de Gijón	87	111	42	36
Gijón-Jovellanos	Fac. de Comercio, Turismo y CCSS Jovellanos	71	61	18	18
Llamaquique	Facultad de Ciencias	3	3	0	3
	Facultad de Geología	7	4	2	3
	Fac. Formación del Profesorado y Educación	33	24	8	12
Llamaquique-Informática	Escuela de Ingeniería Informática	14	16	5	14
Llamaquique-Minas	Escuela de Ingeniería de Minas, Energía y Materiales de Oviedo	4	6	5	4
Mieres	Escuela Politécnica de Mieres	7	11	1	6
Milán	Facultad de Filosofía y Letras	228	207	95	118
Milán-Psicología	Facultad de Psicología	30	43	9	14
Centro Adscrito	Facultad "Padre Ossó"	0	3	2	1
	Facultad de Enfermería de Gijón	0	0	0	0
	Facultad de Turismo de Oviedo	7	5	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>771</b>	<b>783</b>	<b>279</b>	<b>351</b>

ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA  
DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO. (ANEXOS)

Cuadro 9. Estudiantes de movilidad internacional “salientes”.

Campus	Centro	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
CIP	Centro Internacional de Postgrado	34	42	31	22
Cristo A	Facultad de Derecho	108	112	81	131
	Facultad de Economía y Empresa	85	95	55	105
Cristo B	Facultad de Biología	21	35	23	52
	Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud	85	72	24	91
	Facultad de Química	13	12	6	11
Gijón	E.S. de la Marina Civil	4	5	1	2
	Escuela Politécnica de Ingeniería de Gijón	202	202	151	176
Gijón-Jovellanos	Fac. de Comercio, Turismo y CCSS Jovellanos	109	70	51	121
Llamaquique	Fac. Formación del Profesorado y Educación	78	75	57	90
	Facultad de Ciencias	21	31	16	54
	Facultad de Geología	5	3	2	2
Llamaquique-Informática	Escuela de Ingeniería Informática	14	23	19	17
Llamaquique-Minas	Escuela de Ingeniería de Minas, Energía y Materiales de Oviedo	20	29	15	15
Mieres	Escuela Politécnica de Mieres	41	16	22	32
Milán	Facultad de Filosofía y Letras	167	131	78	121
Milán-Psicología	Facultad de Psicología	31	32	20	62
Centro Adscrito	Facultad "Padre Ossó"	7	6	5	8
	Facultad de Enfermería de Gijón	1	2	0	2
	Facultad de Turismo de Oviedo	4	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>1050</b>	<b>993</b>	<b>657</b>	<b>1114</b>

ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA  
DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO. (ANEXOS)

ESTADÍSTICA DE UNIDADES DE GESTIÓN: COMPARATIVA ENTRE LA ESTRUCTURA ACTUAL Y LA PROPUESTA DE NUEVO MODELO

UNIDADES DE GESTIÓN DE LA ESTRUCTURA ACTUAL					
Unidad gestora	Servicio	Sección/ Centro	Unidad/ Oficina	Departam./ Jefe Negoc.	TOTAL
Campus Cristo A	1	4	6	9	20
Campus Cristo B	1	5	5	9	20
Campus Llamaquique	1	6	4	8	19
Campus Milán	1	4	3	8	16
Campus Gijón	1	4	10	4	19
Campus Mieres	1	0	2	0	3
Biblioteca	6	21	4	0	31
Servicio Gestión Personal	1	2	5	0	8
Servicio Régimen Económico Personal	1	1	3	0	5
Servicio de Contabilidad Presup. y Finan.	1	4	7	0	12
Servicio Control Gestión Económica	1	0	0	0	1
Servicio Contabilidad Costes	1	0	2	0	3
Servicio Contratación y Patrimonio	1	2	5	0	8
Servicio Deportes y Salud	1	2	3	0	6
Servicio de Informática y Comunicaciones	1	0	1	0	2
Área de Informática y Comunicaciones	1	2	0	0	3
Servicio de Internacionalización	1	2	6	0	9
Servicio de Empresa	1	1	2	0	4
Servicio de Extensión Universitaria	1	3	6	0	10
Servicio de Infraestructuras	1	0	5	0	6
Oficina Técnica de Infraestructuras	1	0	0	0	1
Servicio de Postgrado	1	2	4	0	7
Servicio de Profesorado	1	2	5	0	8
Servicio de Organización Académica	1	2	3	0	6
Servicio de Investigación	1	3	9	0	13
Servicio de Gestión de Estudiantes	1	2	9	0	12
Servicio Jurídico	1	1	0	0	2
Servicio Organización Administrativa	1	5	3	0	9
Intervención	1	1	2	0	4
Servicio de Medios Audiovisuales	0	0	1	0	1
Servicio de Publicaciones	0	0	1	0	1
Oficina de Apoyo Institucional	0	0	1	0	1
Coordinador Administrativo	1	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>81</b>	<b>117</b>	<b>38</b>	<b>271</b>

UNIDADES DE GESTIÓN DE LA PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE ESTRUCTURA					
Unidad gestora	Servicio	Sección/ Centro	Unidad/ Oficina	Departam./ Jefe Negoc.	TOTAL
Campus Cristo A	1	3	4	0	8
Campus Cristo B	1	3	5	0	9
Campus Llamaquique	1	4	5	0	10
Campus Milán	1	4	2	0	7
Campus Gijón	1	4	4	0	9
Campus Mieres	1	0	2	0	3
Biblioteca	7	15	0	0	22
Servicio Gestión Personal	1	2	3	0	6
Servicio Régimen Económico Personal	1	2	2	0	5
Servicio de Contabilidad Presup. y Finan.	1	2	1	0	4
<i>Oficina de Inspección y Cumplimiento</i>	1	0	0	0	1
Servicio Contabilidad Costes	1	1	0	0	2
Servicio Contratación y Patrimonio	1	2	0	0	3
Servicio Deportes y Salud	1	3	0	0	4
Servicio de Informática y Comunicaciones	1	2	0	0	3
Área de Informática y Comunicaciones	1	5	5	0	11
Servicio de Internacionalización	1	2	3	0	6
Servicio de Transferencia y Relac. Empresa	1	1	2	0	4
Servicio de Extensión Universitaria	1	2	1	0	4
Servicio de Infraestructuras	1	1	0	0	2
Oficina Técnica de Infraestructuras	1	0	0	0	1
Servicio de Postgrado	1	2	0	0	3
Servicio de Profesorado	1	1	0	0	2
Servicio de Organización Académica	1	1	1	0	3
Servicio de Investigación	1	3	2	0	6
<i>Servicio de Gestión de Estudiantes</i>	1	2	0	0	3
Servicio Jurídico	1	1	1	0	3
Servicio Organización Administrativa	1	3	1	0	5
Intervención	1	1	2	0	4
Servicio de Medios Audiovisuales	0	0	1	0	1
Servicio de Publicaciones	0	0	1	0	1
Servicio de Relaciones Institucionales	1	0	2	0	3
<i>Servicio de Políticas de Recursos Humanos</i>	1	2	0	0	3
Unidad Técnica de Calidad	0	0	1	0	1
<i>Servicio de Tesorería</i>	1	1	0	0	2
<i>Instituto Formación</i>	1	0	2	0	3
<i>Servicio de Régimen Económ. de Estudiantes</i>	1	2	1	0	4
<i>Servicio de Información y Orientación Univer.</i>	1	1	2	0	4
<i>Oficina de Análisis y Prospectiva</i>	1	0	0	0	1
<i>Oficina de Patrocinio y Mecenazgo</i>	1	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>80</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>178</b>

ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA  
DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO. (ANEXOS)

I.6. ESTADÍSTICAS POR DEPARTAMENTO Y CENTRO PARA LA ASIGNACIÓN DE PAS A LAS UNIDADES DE GESTIÓN DE CAMPUS

Campus	Tipo	Denominación	Nº Centros Imparte docencia	Nº Grados Imparte Docencia 2020-2021	Nº Máster Imparte Docencia 2020-2021	Nº Proyectos investigac.	Nº Justific. Media 2018-19	Presup. 2020 C-II-IV-VI	Presup. Total/ Nº titulac.	Nº Profes./ alumnos 2021-2022	TOTAL Profes./ alumnos
Cristo A	Dpto.	Administración de Empresas	11	28	16	9	123	60.582,00 €	264.781€	103	426
Cristo A	Dpto.	Ciencias Jurídicas Básicas	4	4	3	2	198	21.300,00 €		39	
Cristo A	Dpto.	Contabilidad	8	12	8		60	29.264,00 €		30	
Cristo A	Dpto.	Derecho Privado y de la Empresa	7	12	9	3	168	32.000,00 €		62	
Cristo A	Dpto.	Derecho Público	8	13	11	2	107	30.150,00 €		52	
Cristo A	Dpto.	Economía	7	10	6	3	87	27.427,00 €		46	
Cristo A	Dpto.	Economía Aplicada	10	14	11	1	81	24.316,00 €		40	
Cristo A	Dpto.	Economía Cuantitativa	4	9	1	1	61	16.390,00 €		18	
Cristo A	Dpto.	Sociología	8	16	9	3	65	23.352,00 €		36	
Cristo B	Dpto.	Biología de Organismos y Sistemas	5	7	9	6	213	59.686,00 €		418.018€	
Cristo B	Dpto.	Biología Funcional	6	9	10	13	158	56.742,00 €	52		
Cristo B	Dpto.	Bioquímica y Biología Molecular	5	10	4	7	94	42.254,00 €	22		
Cristo B	Dpto.	Cirugía y Especia. Médico Quirúrgicas	3	4	3		59	38.600,00 €	143		
Cristo B	Dpto.	Inge. Química y Tec. del Medio Ambiente	6	16	6	3	91	33.850,00 €	31		
Cristo B	Dpto.	Medicina	9	11	7	10	130	50.300,00 €	156		
Cristo B	Dpto.	Morfología y Biología Celular	6	8	7	2	75	31.635,00 €	32		
Cristo B	Dpto.	Química Física y Analítica	9	20	10	16	132	58.869,00 €	46		
Cristo B	Dpto.	Química Orgánica e Inorgánica	9	17	4	9	110	46.082,00 €	44		
Gijón	Dpto.	Ciencia y Tecnología Náutica	1	2	2		43	18.333,00 €	273.712€		19
Gijón	Dpto.	Construcción e Ingeniería de Fabricación	7	19	13	10	217	58.784,00 €		82	
Gijón	Dpto.	Ingeniería Eléctrica, Electrónica, de Computadores y Sistemas	9	24	13	14	412	65.522,00 €		102	
Gijón/Minas	Dpto.	Energía	5	13	6	2	66	34.450,00 €		42	
Gijón/ Llamaqui.	Dpto.	Informática (142)	13	31	9	10	160	96.623,00 €		79	
Llamaquique	Dpto.	Ciencias de la Educación	5	5	10	2	157	44.040,00 €		120	
Llamaquique	Dpto.	Estadística e Investigación Operativa y Didáctica de la Matemática	11	34	8	5	75	24.338,00 €		44	
Llamaquique	Dpto.	Física	11	29	8	11	85	67.500,00 €		67	
Llamaquique	Dpto.	Geología	7	11	7	6	248	64.975,00 €		40	
Llamaquique	Dpto.	Matemáticas	11	29	9	4	119	36.075,00 €		76	
Llamaqui./Gijón	Dpto.	Informática	0	0	0		0	0,00 €	63		
Llamaqui./-Minas	Dpto.	Ciencia de los Materiales e Ingeniería Metalúrgica	6	13	5		55	23.174,00 €	63.197€	16	63
Llamaqui.-Minas	Dpto.	Explotación y Prospección de Minas	8	22	13	8	90	40.023,00 €		47	

ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA  
DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO. (ANEXOS)

Campus	Tipo	Denominación	Nº Centros Imparte docencia	Nº Grados Imparte Docencia 2020-2021	Nº Máster Imparte Docencia 2020-2021	Nº Proyectos investigac.	Nº Justific. Media 2018-19	Presup. 2020 C-II-IV-VI	Presup. Total/ Nº titulac.	Nº Profes./ alumnos 2021-2022	TOTAL Profes./ alumnos
Milán	Dpto.	Filología Clásica y Románica	3	6	2	2	66	17.573,00 €	157.912€	31	274
Milán	Dpto.	Filología Española	4	6	4	3	101	23.375,00 €		40	
Milán	Dpto.	Filología Inglesa, Francesa y Alemana	11	32	11	3	123	42.200,00 €		96	
Milán	Dpto.	Filosofía	6	9	11	1	108	15.616,00 €		21	
Milán	Dpto.	Geografía	5	10	5	1	29	15.742,00 €		18	
Milán	Dpto.	Historia	5	10	7	2	163	19.818,00 €		28	
Milán	Dpto.	Historia del Arte y Musicología	5	9	5	4	125	23.588,00 €		40	
Milán-Psicología	Dpto.	Psicología	8	14	9	11	165	45.370,00 €		45.370€	
Cristo A	Fac./Esc.	Facultad de Derecho		2	1			33.445,00 €	10	1733	3576
Cristo A	Fac./Esc.	Facultad de Economía y Empresa		4	3			68.293,00 €		1843	
Cristo B	Fac./Esc.	Facultad de Biología		2	3			23.570,00 €	13	677	2656
Cristo B	Fac./Esc.	Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud		4	2			43.245,00 €		1606	
Cristo B	Fac./Esc.	Facultad de Química		3	0			19.857,00 €		373	
Gijón-Jovellanos	Fac./Esc.	Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales "Jovellanos"		5	1			31.179,00 €	4	1466	1466
Gijón	Fac./Esc.	Escuela Politécnica de Ingeniería de Gijón		8	8			84.500,00 €	19	2583	2809
Gijón	Fac./Esc.	Escuela Superior de la Marina Civil		2	2			32.076,00 €		226	
Llamaquique	Fac./Esc.	Facultad de Ciencias		5	3			24.259,00 €	16	731	3013
Llamaquique	Fac./Esc.	Facultad de Formación del Profesorado y Educación		3	3			74.947,00 €		2130	
Llamaquique	Fac./Esc.	Facultad de Geología		1	1			17.529,00 €		152	
Llamaqui. Inform.	Fac./Esc.	Escuela de Ingeniería Informática		1	1			48.850,00 €	2	804	804
Llamaqui. Minas	Fac./Esc.	Escuela de Ingeniería de Minas, Energía y Materiales de Oviedo		1	3			23.035,00 €	4	165	165
Mieres	Fac./Esc.	Escuela Politécnica de Mieres		6	2			29.909,00 €	7	466	466
Milán	Fac./Esc.	Facultad de Filosofía y Letras		9	2			44.780,00 €	13	1971	1971
Milán-Psicología	Fac./Esc.	Facultad de Psicología		2	0			21.272,00 €	4	668	668



## ANEXO II: ESPACIOS TIPO

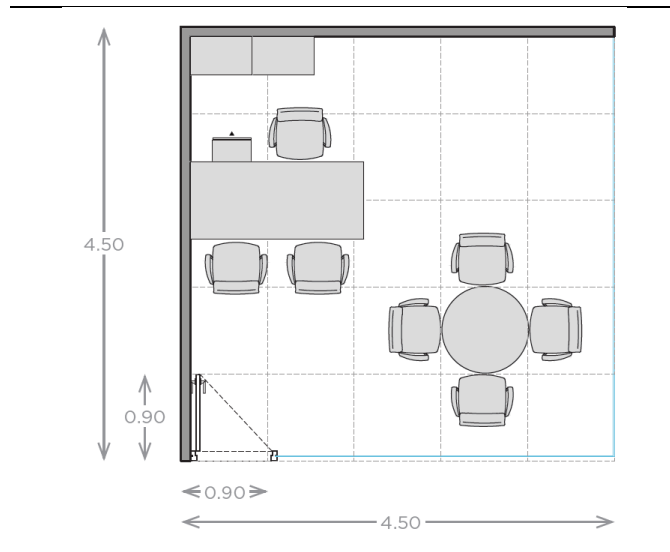


Gráfico 8. Modelo tipo de despacho cerrado destinado a directores nacionales o jefes de gabinete.

Superficie sugerida: 20 m<sup>2</sup>.

Fuente: Agencia de Administración de Bienes del Estado, *op. cit.*, p. 18.

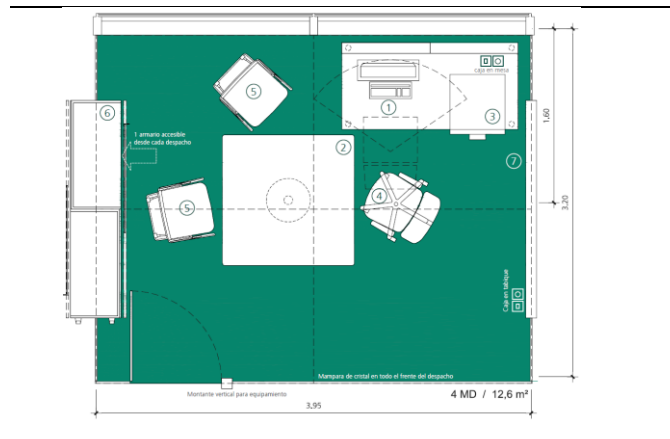


Gráfico 9. Modelo tipo de despacho cerrado de espacio cerrado asignado a personal administrativo de nivel 26 o superior.

Superficie sugerida: 11-13 m<sup>2</sup>.

Fuente: UNED, *op. cit.*, p. 33.

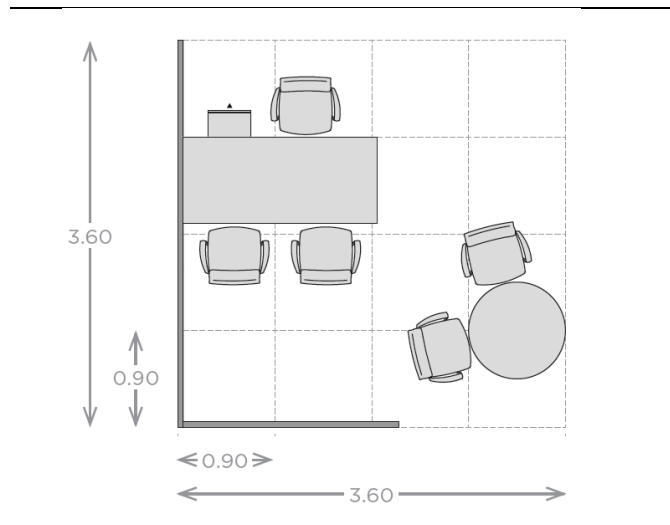


Gráfico 10. Modelo tipo de espacio abierto destinado a director o gerente de servicio.

Superficie sugerida: 12 m<sup>2</sup>.

Fuente: Agencia de Administración de Bienes del Estado, *op. cit.*, p. 19.

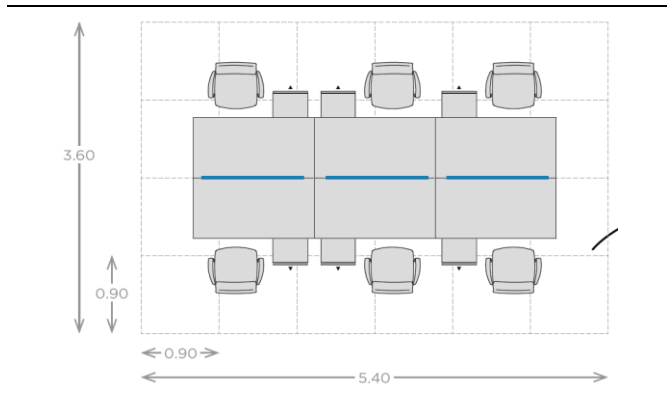


Gráfico 11. Modelo tipo de isla de trabajo en espacio abierto para 6 personas.  
Superficie sugerida: 3,25 m<sup>2</sup> por puesto.  
Fuente: Agencia de Administración de Bienes del Estado, *op. cit.*, p. 19.

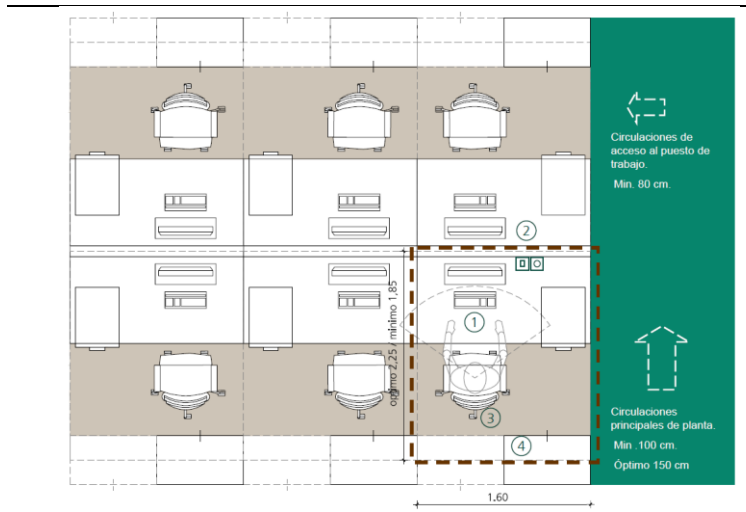


Gráfico 12. Puesto de trabajo tipo de en áreas abiertas para personal hasta nivel 21.  
Superficie sugerida: 3-4 m<sup>2</sup>.  
Fuente: UNED, *op. cit.*, p. 31.

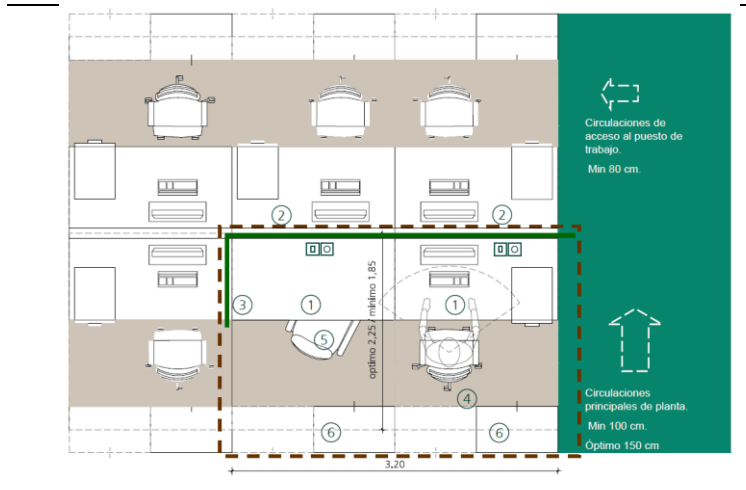


Gráfico 13. Modelo tipo de espacio de trabajo individual en áreas abiertas para personal de nivel 22 al 25.  
Superficie sugerida: 6-7 m<sup>2</sup>.  
Fuente: UNED, *op. cit.*, p. 31.

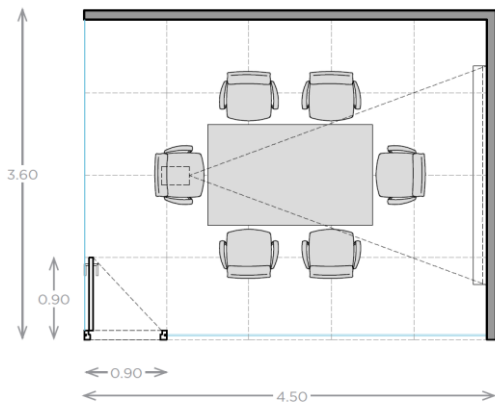


Gráfico 14. Modelo tipo de sala de reuniones con capacidad para 6 personas.  
Superficie sugerida: 16 m<sup>2</sup>.  
Fuente: Agencia de Administración de Bienes del Estado, *op. cit.*, p. 19.

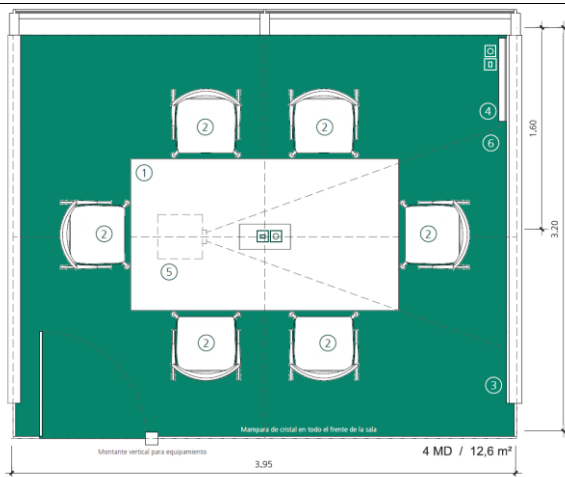


Gráfico 15. Modelo tipo de sala de reuniones con capacidad para 6 personas.  
Superficie sugerida: 12,6 m<sup>2</sup>.  
Fuente: UNED, *op. cit.*, p. 36.

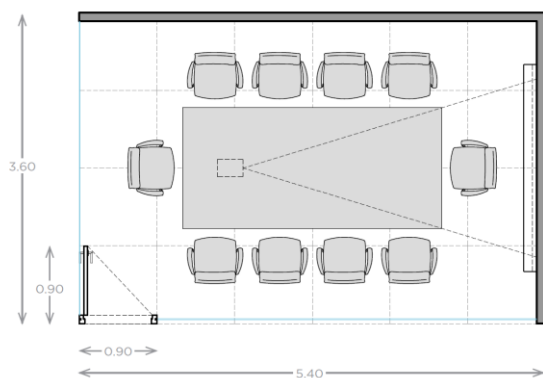


Gráfico 16. Modelo tipo de sala de reuniones con capacidad para 10 personas.  
Superficie sugerida: 20 m<sup>2</sup>.  
Fuente: Agencia de Administración de Bienes del Estado, *op. cit.*, p. 19.

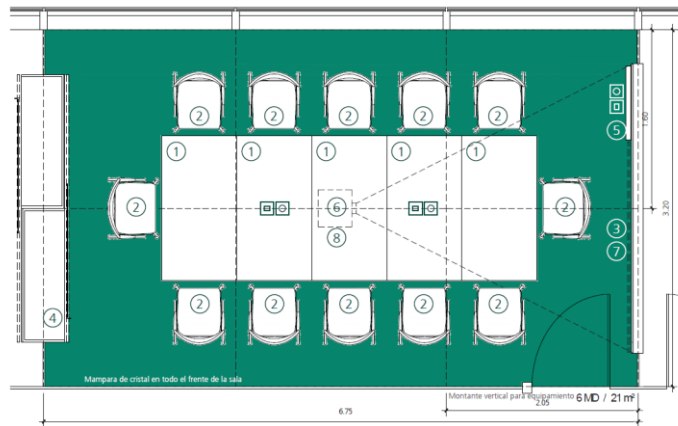


Gráfico 17. Modelo tipo de sala de reuniones con capacidad para 8-12 personas.  
Superficie sugerida: 20-22 m<sup>2</sup>.  
Fuente: UNED, *op. cit.*, p. 37.

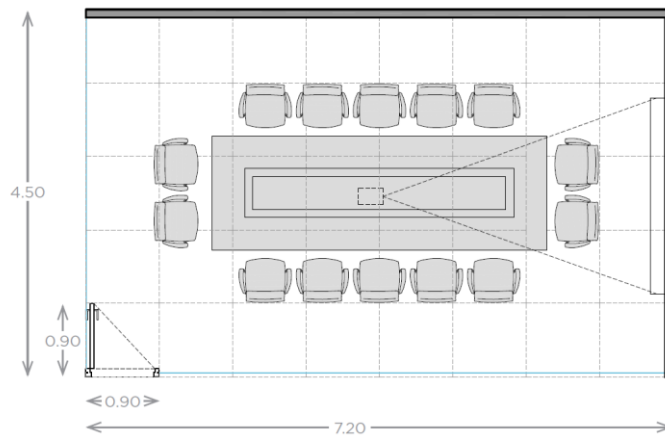


Gráfico 18. Modelo tipo de sala de reuniones con capacidad para 14 personas.  
Superficie sugerida: 30 m<sup>2</sup>.  
Fuente: Agencia de Administración de Bienes del Estado, *op. cit.*, p. 27.

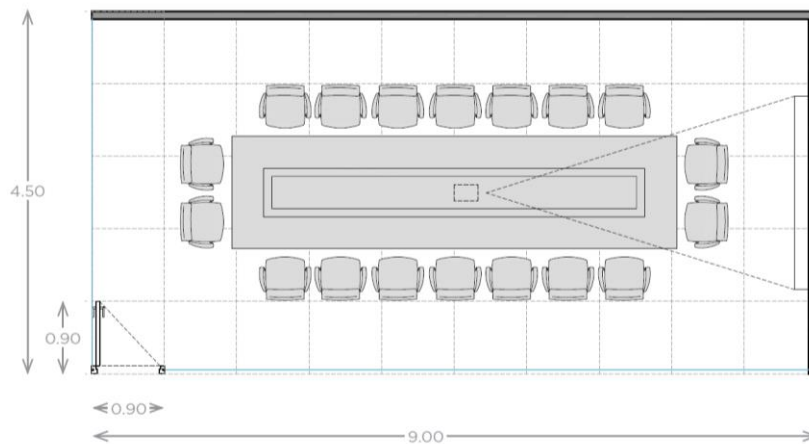


Gráfico 19. Modelo tipo de sala de reuniones con capacidad para 18 personas.  
Superficie sugerida: 40 m<sup>2</sup>.  
Fuente: Agencia de Administración de Bienes del Estado, *op. cit.*, p. 28.

### ANEXO III: CAMPUS, EDIFICIOS, FACULTADES Y ESCUELAS Y DEPARTAMENTOS

#### OVIEDO

Campus de El Cristo A	
Principales edificios	Aulario Ciencias Jurídico-Sociales (01.02.01) Biblioteca Ciencias Jurídico-Sociales (01.02.05) Facultad de Economía y Empresa (01.02.10)
Escuelas y Facultades	Facultad de Economía y Empresa Facultad de Derecho
Departamentos	Administración de Empresas Ciencias Jurídicas Básicas Contabilidad Derecho Privado y de la Empresa Derecho Público Economía Economía Aplicada Economía Cuantitativa Sociología
Campus de El Cristo B	
Principales edificios	Aulario de Medicina (01.06.03) Biomódulo (01.06.15) Bioquímica y Biología Molecular (01.06.06) Bioterio (01.06.07) Clínica Universitaria de Odontología (01.06.12) Departamentos de Biología de Organismos y Sistemas (01.06.09) Enfermería y Fisioterapia (01.06.11) Facultad de Biología (01.06.02) Facultad de Medicina (01.06.14) Facultad de Química (01.06.04) Facultad de Química - Edificio Departamental (01.06.13) HUCA (01.06.16) Medicina - Laboratorios Docentes (01.06.18) Severo Ochoa (01.06.08)
Escuelas y Facultades	Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud Facultad de Biología Facultad de Química
Departamentos	Biología Funcional Bioquímica y Biología Molecular Cirugía y Especialidades Médico Quirúrgicas Ingeniería Química y Tecnología del Medio Ambiente Medicina Morfología y Biología Celular Química Física y Analítica Química Orgánica e Inorgánica

Campus de Llamaquique	
Principales edificios	Facultad Ciencias (01.03.02) Fac. de Forma. del Profesorado - Edificio Norte. (01.03.01) Fac. de Forma. del Profesorado - Edificio Sur. (01.03.04) Geología - Aulario (01.03.05) Geología - Departamental (01.03.06)
Escuelas y Facultades	Facultad de Ciencias Facultad de Formación del Profesorado y Educación Facultad de Geología Escuela de Ingeniería de Minas, Energía y Materiales
Departamentos	Ciencias de la Educación Ciencia de los Materiales e Ingeniería Metalúrgica Estadística e Invest. Operativa y Didáctica de la Matemáticas Explotación y Prospección de Minas Física Geología
Campus de El Milán	
Principales edificios	Administración (01.04.01) Aulario Humanidades (Aulario A) (01.04.02) Biblioteca (01.04.03) Biblioteca Feijoo (01.05.01) Comedores y Salas de Exámenes (Aulario B) (01.04.07) Departamental Humanidades (01.04.08) Facultad Psicología. Feijoo (01.05.07) Servicios Múltiples (01.04.06)
Escuelas y Facultades	Facultad de Filosofía y Letras Facultad de Psicología
Departamentos	Geografía Filología Clásica y Románica Filología Española Filología Inglesa, Francesa y Alemana Filosofía Historia Historia del Arte y Musicología Psicología
Campus de Los Catalanes	
Principales edificios	Escuela de Ingeniería Informática (01.01.01) Medicina Deportiva (01.01.06)
Escuelas y Facultades	Escuela de Ingeniería Informática Escuela Profesional de Medicina de la Educa. Física y el Deporte

<b>Oviedo Centro</b>	
Principales edificios	Casa del conserje - Callejón (01.05.17) Edificio Calle Quintana (01.05.08) Edificio Histórico (01.05.03) Edificio Histórico. Callejón (01.05.02) Edificio Principado (01.05.04) Edificio Sindicatos. Callejón (01.05.05) Palacio Quirós (01.05.10) Rectorado (01.05.11) Vicerrectorado Estudiantes (01.05.14)

### GIJÓN

<b>Campus de Gijón</b>	
Principales edificios	Aulario Norte Gijón (02.01.01) Aulario Sur Gijón (02.01.02) Departamental Este (02.01.04) Departamental Oeste (02.01.05) Edificio Científico-Técnico (02.01.14) Edificio Polivalente (02.01.08) Marina Civil (02.01.07) Universidad Laboral de Gijón (02.01.09)
Escuelas y Facultades	Escuela Politécnica de Ingeniería de Gijón Escuela Superior de la Marina Civil Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos
Departamentos	Ciencia y Tecnología Náutica Construcción e Ingeniería de Fabricación Energía Informática Ingeniería Eléctrica, Electrónica, de Computadores y Sistemas

### MIERES

<b>Campus de Mieres</b>	
Principales edificios	Edificio Científico - Tecnológico (03.01.01) Edificio de Investigación (03.01.03)
Escuelas y Facultades	Escuela Politécnica de Mieres

#### ANEXO IV: SUPERFICIES OCUPADAS POR LAS SEDES DEPARTAMENTALES DEL EDIFICIO DEPARTAMENTAL DEL CAMPUS DE EL MILÁN

Dpto. Filología Anglogermánica y Francesa		
CÓDIGO	USO	m <sup>2</sup>
01.04.08.00.P0.01.04	Oficina Secretaría Dpto. Filología Anglogermánica y Francesa	54.9
01.04.08.00.P0.01.04.01	Pasillo interior izquierda distribución Dpto.	8.4
01.04.08.00.P0.01.04.01.01	Aseo Hombres Dpto.	7.2
01.04.08.00.P0.01.04.01.02	Aseo Mujeres Dpto.	7.0
01.04.08.00.P0.01.04.01.03	Sala de Juntas Dpto. Filología Anglogermánica y Francesa	80.8
01.04.08.00.P0.01.04.02	Administración Dpto. Filología Anglogermánica y Francesa	26.4
01.04.08.00.P0.02.04.03	Pasillo interior derecha distribución Dpto.	8.3
01.04.08.00.P0.01.04.03.01	Despacho Subdirector Dpto. Filología Anglogermánica y Francesa	26.1
01.04.08.00.P0.01.04.03.02	Despacho Director Dpto. Filología Anglogermánica y Francesa	35.0
01.04.08.00.P0.01.04.03.02.01	Aseo Interior Despacho Director	5.1
	<b>Total</b>	<b>259.1</b>
Dpto. Filosofía		
CÓDIGO	USO	m <sup>2</sup>
01.04.08.00.P0.02.02	Administración Dpto. Filosofía	51.9
01.04.08.00.P0.02.02.01	Pasillo interior izquierda distribución Dpto.	8.1
01.04.08.00.P0.02.02.01.01	Despacho Director Dpto. Filosofía	32.7
01.04.08.00.P0.02.02.01.01.01	Aseo Interior Despacho Director Dpto. Filosofía	8.6
01.04.08.00.P0.02.02.01.02	Despacho Subdirección Dpto. Filosofía (0010)	23.9
01.04.08.00.P0.02.02.02	Administración Dpto. Filosofía	26.2
01.04.08.00.P0.02.02.03	Pasillo interior derecha distribución Dpto.	8.9
01.04.08.00.P0.02.02.03.01	Sala de Reuniones Dpto. Filosofía (0002)	73.3
01.04.08.00.P0.02.02.03.02	Aseo Mujeres Dpto. Filosofía	6.0
01.04.08.00.P0.02.02.03.03	Aseo Hombres Dpto. Filosofía	6.2
	<b>Total</b>	<b>245.7</b>
Dpto. Filología Clásica		
CÓDIGO	USO	m <sup>2</sup>
01.04.08.00.P1.01.03	Administración Dpto. Filología Clásica	54.9
01.04.08.00.P1.01.03.01	Pasillo interior izquierda Dpto. Filología Clásica	8.4
01.04.08.00.P1.01.03.01.01	Aseo Hombres Dpto. Filología Clásica	7.2
01.04.08.00.P1.01.03.01.02	Aseo Mujeres Dpto. Filología Clásica	7.0
01.04.08.00.P1.01.03.01.03	Sala de Juntas Dpto. Filología Clásica	88.4
01.04.08.00.P1.01.03.02	Administrador Dpto. Filología Clásica	26.4
01.04.08.00.P1.01.03.03	Pasillo interior derecha Dpto. Filología Clásica	8.3
01.04.08.00.P1.01.03.03.01	Despacho Secretario Dpto. Filología Clásica	26.1
01.04.08.00.P1.01.03.03.02	Despacho Director Dpto. Filología Clásica	35.0
01.04.08.00.P1.01.03.03.02.01	Aseo Interior Despacho Director Dpto. Filología Clásica	5.1
	<b>Total</b>	<b>266.7</b>
Dpto. Geografía		
CÓDIGO	USO	m <sup>2</sup>
01.04.08.00.P1.02.02	Administración Dpto. Geografía	31.0
01.04.08.00.P1.02.02.01	Pasillo interior Izquierda Distribución Dpto. Geografía	8.1
01.04.08.00.P1.02.02.01.01	Despacho Secretario Dpto. Geografía (1008)	23.9
01.04.08.00.P1.02.02.01.02	Despacho Director Dpto. Geografía	32.7
01.04.08.00.P1.02.02.01.02.01	Aseo Interior Despacho Director Dpto. Geografía	8.6
01.04.08.00.P1.02.02.02	Cuarto de Fotocopiadoras Dpto. Geografía	20.5
01.04.08.00.P1.02.02.03	Administración Dpto. Geografía	26.2
01.04.08.00.P1.02.02.04	Pasillo interior derecha Distribución Dpto. Geografía	8.9
01.04.08.00.P1.02.02.04.01	Sala de Juntas Dpto. Geografía	84.8
01.04.08.00.P1.02.02.04.02	Aseo Mujeres Dpto. Geografía	6.0
01.04.08.00.P1.02.02.04.03	Aseo Hombres Dpto. Geografía	6.2
	<b>Total</b>	<b>256.7</b>



ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA  
DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO. (ANEXOS)

Dpto. Filología Española		
CÓDIGO	USO	m <sup>2</sup>
01.04.08.00.P2.01.03	Administración Dpto. Filología Española	55.4
01.04.08.00.P2.01.03.01	Pasillo interior izquierda distribución Dpto. Filología Española	8.4
01.04.08.00.P2.01.03.01.01	Aseo Hombres Dpto. Filología Española	7.2
01.04.08.00.P2.01.03.01.02	Aseo Mujeres Dpto. Filología Española	7.0
01.04.08.00.P2.01.03.01.03	Sala de Juntas Dpto. Filología Española	76.3
01.04.08.00.P2.01.03.01.03.01	Almacén interior Sala de Juntas Dpto. Filología Española	7.3
01.04.08.00.P2.01.03.02	Despacho Administración Dpto. Filología Española	26.9
01.04.08.00.P2.01.03.03	Pasillo interior derecha distribución Dpto. Filología Española	8.3
01.04.08.00.P2.01.03.03.01	Despacho Secretario Dpto. Filología Española	26.6
01.04.08.00.P2.01.03.03.02	Despacho Director Dpto. Filología Española	35.4
01.04.08.00.P2.01.03.03.02.01	Aseo Interior Despacho Director Dpto. Filología Española	5.1
	Total	263.9
Dpto. de Historia y Dpto. de Historia del Arte y Musicología		
CÓDIGO	USO	m <sup>2</sup>
01.04.08.00.P2.02.02	Dpto. de Historia y Dpto. de Historia del Arte y Musicología	55.7
01.04.08.00.P2.02.02.01	Archivo Dpto. Historia del Arte y Musicología	12.2
01.04.08.00.P2.02.02.02	Aseos Mujeres Dpto. Historia del Arte y Musicología	6.4
01.04.08.00.P2.02.02.03	Aseo Hombres Dpto. Historia del Arte y Musicología	8.7
01.04.08.00.P2.02.02.04	Sala de Grados Dpto. Historia del Arte y Musicología	100.4
01.04.08.00.P2.02.02.05	Despacho Secretario Dpto. Historia del Arte y Musicología	18.3
01.04.08.00.P2.02.02.06	Despacho Director Dpto. Historia del Arte y Musicología	19.1
01.04.08.00.P2.02.02.07	Despacho Administrativo Dpto. Historia del Arte y Musicología	19.4
01.04.08.00.P2.02.02.08	Despacho Administración Dpto. Historia	23.8
01.04.08.00.P2.02.02.09	Pasillo interior izquierda distribución Dpto. Historia	8.1
01.04.08.00.P2.02.02.09.01	Despacho Director Dpto. Historia	32.7
01.04.08.00.P2.02.02.09.01.01	Aseo Interior Despacho Director Dpto. Historia	8.6
01.04.08.00.P2.02.02.09.02	Despacho Secretario Dpto. Historia	23.9
01.04.08.00.P2.02.02.10	Archivo Dpto. Historia	12.5
	Total	294.0