



**CONVOCATÒRIA DE PROVES SELECTIVES PER A L'ACCÉS  
A L'ESCALA TÈCNICA DE GESTIÓ (subgrup A1)**

**Torns de promoció interna i promoció interna per a la integració de  
personal laboral fix**

Resolució 427/2021, de 29 de març

**SEGON EXERCICI**

**Itinerari 8. Gestió d'unitats i d'equips de treball**

Data: 19 de novembre de 2021

## Itinerari 8. Gestió d'unitats i d'equips de treball.

En aquest exercici es valoraran:

- Els coneixements tècnics específics requerits per donar resposta a les qüestions plantejades

Aquest factor tindrà un pes màxim del 20% d'aquesta part (6 punts).

- La visió global en l'anàlisi i utilització de la informació per la presa de decisions

Aquest factor tindrà un pes màxim del 20% d'aquesta part (6 punts).

- Les competències organitzatives del perfil de les places i el plantejament de propostes d'actuació i solució de problemes amb innovació, orientació a resultats i visió estratègica, i el compromís amb el servei públic i la institució

Aquest factor tindrà un pes màxim del 60% d'aquesta part (18 punts).

### **CONTEXT GENÈRIC**

La Universitat de Noves Tecnologies (UNT) és una institució pública jove creada al 2000 que, tot i l'increment en els darrers anys d'universitats que imparteixen algunes de les seves titulacions, s'ha situat com a referent en producció científica i tecnològica a nivell nacional. Des dels seus inicis s'ha caracteritzat per l'esperit innovador i emprenedor del seu personal.

L'equip de govern de la UNT, donada l'oportunitat que suposa la nova realitat post-pandèmia amb els nous fons NextGen a nivell global, vol apostar estratègicament per un model de gestió que es caracteritzi per l'aprofitament de sinèrgies entre les diferents unitats i els serveis generals de la universitat que condueixi a una reducció de la despesa, a un increment de l'eficiència i l'agilitat de la gestió, tot garantint la satisfacció de les persones i aprofitant aquestes noves oportunitats de futur.

En aquest sentit, la Gerència de la UNT ja porta temps estructurant la gestió de manera descentralitzada de les 15 Escoles i 3 Facultats en Unitats Transversals de Gestió (UTG) distribuïdes en 7 Campus territorials. La UNT disposa a més, de Serveis Generals de gestió centralitzats (personal i organització, econòmic i de contractació administrativa, de gestió acadèmica, gestió de la recerca i transferència de resultats de la recerca, infraestructures, patrimoni, qualitat, comunicació, relacions internacionals i institucionals, gestió econòmica de la recerca, serveis informàtics, ...), que coordinen els serveis amb les oficines i unitats de gestió en els diferents campus. D'acord amb la normativa de gestió de la UNT es contracten a empreses externes els serveis generals de neteja, vigilància, bar i restaurant, i es poden contractar d'altres que es considerin necessaris per al funcionament dels campus, tenint present que la contractació dels serveis es realitza de forma centralitzada.

La UNT es regeix pels seus Estatuts i per la normativa aplicable a les Universitats Públiques Catalanes.

Fins ara, des de cada escola es realitzava la gestió de tots els serveis i les instal·lacions vinculats a l'escola i al campus (gestió acadèmica, gestió econòmica, gestió de personal,

gestió d'espais, gestió dels serveis propis i contractats, suport administratiu a departaments i centres de recerca). Amb la UTG i l'estructuració de serveis de gestió comuns a les diferents escoles del campus es vol potenciar la millora de serveis, una estructura de personal més flexible alhora que especialitzada, posant èmfasi en l'e-administració i en la millora de la qualitat, la integració dels diferents sistemes d'informació i comunicació existents i el millor aprofitament del personal.

Des de l'equip de govern de la UNT s'ha elaborat un nou pla estratègic per als propers anys 2021-2024 que, entre d'altres, vol donar resposta a les següents inquietuds:

- Continuar sent un referent en la qualitat dels estudis que s'imparteixen i apostar per la millora de la docència
- Desenvolupar i potenciar la recerca d'excel·lència, augmentar la transferència de resultats al teixit productiu i la creació d'empreses d'alt valor afegit
- Promocionar la internacionalització dels estudis de la UNT
- Millorar la notorietat de la UNT i els resultats de la seva activitat sobretot en relació a la rendició de comptes, la seva vinculació i contribució a la societat i en matèria d'innovació i millora
- Afavorir el desenvolupament organitzatiu i professional així com l'especialització del personal a la UNT
- Optimitzar la utilització dels recursos i serveis interns, tot potenciant l'e-administració i la incorporació i prestació de serveis digitals
- Garantir al màxim el compliment de les legislacions i marc normatiu vigents i el benestar de les persones
- Ser un referent en matèria de sostenibilitat i innovació en l'àmbit de les infraestructures

## **CONTEXT ESPECÍFIC**

La UTG d'un dels Campus de la UNT integra la gestió i dóna serveis a:

- L'Escola de la Tecnologia en Enginyeria Industrial (ETEI). Aquesta és l'escola més antiga de la UNT i compta amb bon prestigi. És una de les escoles que té més competència per l'àmbit que desenvolupa amb altres universitats del territori. Pel proper any acadèmic 2022-2023 té previst celebrar els 25 anys de l'Escola. Una part rellevant del personal d'Administració i Serveis (PAS) d'aquesta Escola està dins dels darrers 10 de la seva carrera professional i, a priori, no mostren unes grans expectatives pel temps que els resta.

Imparteix titulacions de Grau, Màster, un Màster KIC, Erasmus Mundus Màster i un programa de doctorat.

- L'Escola de la Imatge i la Comunicació (EIC) és una escola de nova creació que prové de la integració d'un centre. Compta amb força personal de nova incorporació que tot just comença a ubicar-se en les seves responsabilitats i en l'entorn universitari. Aquest procés d'integració ha comportat també la pèrdua de personal experimentat en algunes de les àrees de gestió.

És una de les escoles de la UNT que més ha incrementat el nombre de sol·licituds d'ingrés en els darrers anys i la previsió és que continuï creixent, sobretot a nivell de demanda internacional.

L'EIC ha gaudit sempre d'una bona imatge i ha fomentat i participat activament de les activitats socials dels estudiants al campus. Per això els estudiants s'han sentit al llarg del temps molt identificats amb l'escola, de la mateixa manera que el PAS i el Personal Docent i Investigador (PDI).

Un dels reptes que es planteja és incorporar i desenvolupar-se en les noves tecnologies emergents de l'àmbit per continuar ben posicionada respecte les altres universitats competidores. Aspecte que pot donar lloc a incorporar noves titulacions.

Les titulacions que imparteix són de Grau.

- L'Escola de l'Arquitectura i la Construcció (EAC) requereix de noves instal·lacions per donar resposta a les necessitats de laboratoris docents i de recerca.

En el moment actual s'obren noves perspectives en els àmbits de la sostenibilitat i l'eficiència energètica i del paisatgisme, fet que comportarà la incorporació de nou PDI ja per al proper curs acadèmic. Les titulacions que imparteix són de Grau i Màster.

Està començant a destacar per la seva activitat en recerca, sobretot a partir d'uns nous grups de recerca, encara emergents, que estan prenent impuls en aquests nous àmbits.

S'ha d'organitzar pròpiament l'activitat de recerca en aquesta escola.

Està previst l'inici de l'ampliació de les instal·lacions a partir del proper curs acadèmic.

Com a Cap d'aquesta UTG disposes d'aquestes informacions:

Els equips directius són nous en les seves tasques, tot i que es mostren d'entrada molt exigents. Volen destacar sobretot per la innovació i la millora de resultats.

Com a projecte prioritari que s'ha d'engegar està la millora de l'atenció als usuaris des de l'àmbit d'actuació de la UTG, amb vistes a una propera administració electrònica d'aquests processos. El marc legal vigent requerirà de la implantació d'aquests processos de manera electrònica a curt termini i encara no s'ha començat pròpiament, sense perdre de vista que cal continuar donant els resultats del dia a dia.

El personal en general no està en el seu millor moment, atès que l'època de pandèmia del covid ha deixat la seva petjada. No s'han sentit suficientment escoltats ni prou cuidats. Falten l'esperit, la implicació i l'alegria de les persones d'altres moments que s'han perdut, tot i que continuen destacant per la seva professionalitat i bon fer.

El personal no està del tot al dia com seria necessari i justament una de les mancances que s'han evidenciat novament arrel la pandèmia és en matèria tecnològica i en metodologies de gestió. Tot i això el personal ha estat capaç de sortir-se'n i continuar prestant els serveis.

El personal de cada escola està habituat a treballar a la seva manera, com havien vingut fent fins ara; no hi ha processos unificats ni sistemes comuns de treball, fet que comporta algunes problemàtiques i conflictes. En alguns casos les persones estan habituades a

treballar de manera clàssica i són reticents a fer canvis d'entrada. En d'altres, hi ha persones molt disposades a seguir les noves metodologies.

Existeixen algunes places que estan vacants a l'estructura actual de la UTG.

Com a Cap d'aquesta UTG se't demana:

1. Fes una anàlisi global de la situació plantejada vers la UTG.
2. Desenvolupa la proposta tècnica / pla d'actuacions dels dos primers anys per gestionar la unitat, el projecte de millora d'atenció i el personal. Descriu clarament quin serà el teu paper en aquest procés, prioritats, elements claus i riscos/problematiques que preveus i com penses afrontar-los.

Inclou tots els altres elements que consideris rellevants per la teva proposta.

3. Concreta mecanismes de seguiment i control i d'avaluació de resultats del teu pla.

## **CRITERIS DE VALORACIÓ**

• **CRITERI 1: Coneixements tècnics específics requerits per donar resposta a les situacions/qüestions plantejades** (Es valora a partir del global de l'exercici)

Els coneixements tècnics que s'esperen obtenir/evidenciar en les respostes són:

Coneixements de l'entorn universitari i de l'estructura organitzativa de la universitat. UTG, Serveis Generals i els seus àmbits d'actuació.

Sistemes, metodologies i tècniques de gestió: gestió de projectes, DAFO o altres metodologies d'anàlisi d'informació, diagrama de gantt o metodologies relacionades, gestió per processos i per objectius, qualitat, ...

Referent a la gestió per processos s'espera un coneixement més concret. D'acord amb la Guia de Disseny i documentació de processos, cal fer esment des de la visió tècnica d'informació general envers el disseny i documentació de processos:

- En l'àmbit administratiu s'entén per procés "la seqüència ordenada d'activitats, relacionades entre si, precises per donar resposta o prestar servei al client, usuari o beneficiari de serveis o prestacions" i que creen valor intrínsec per al client/usuari (intern i extern).
- La gestió orientada a processos fa referència a com administrem el flux de treball transversal, que ens ajuda a convertir les demandes de servei en serveis oferts.
- La gestió orientada a processos és una eina al nostre abast que ens ajuda a posar-nos d'acord respecte a com ens hem de coordinar i com hem de treballar per aconseguir una major eficiència i oferir un millor servei a usuaris interns i externs, formalitzant aquestes accions en documents. Aquests documents estaran sotmesos a revisió periòdica, condicionada a qualsevol modificació o canvi de procés.
- Identificació i seqüència dels processos.
- Descripció de cadascun dels processos.

- Seguiment i mesurament per a conèixer els resultats obtinguts.
- Millora de processos en base al seguiment i mesurament realitzats.
- Identificació dels processos clau o essencials, per a la consecució dels objectius globals de l'organització.
- Reflexió i anàlisi sobre el flux de treball per millorar-lo. Per tant, ni tracta ni analitza a les persones ni les estructures organitzatives en les que hi són assignades.
- Transversalitat del procés.

Coneixements d'estructura i organització del personal:

Col·lectius de personal i les seves categories professionals; RLT, perfils professionals.

Coneixements d'accés i provisió de llocs de treball:

Incorporació i carrera professional de personal a l'administració pública i a la UNT; determinació de requisits d'accés i procediments d'accés i provisió de llocs.

Coneixements del marc legal i procediments vinculats en l'àmbit de personal:

Vinculació de personal i el seu marc legal (EBEP, convenis col·lectius), adaptació de l'estructura organitzativa a les necessitats organitzatives i evolució, properes jubilacions i noves necessitats organitzatives d'incorporació de personal (possibilitat de promocions o nou accés de personal, definició de nous perfils professionals i requeriments), noves formes de treballar en entorn digital, ...

Coneixements de lideratge i gestió de persones i equips de treball: organització, distribució i assignació de funcions; seguiment, control i avaluació de resultats; avaluació, feedback i desenvolupament professional; delegació i motivació; cooperació i treball en equip; anàlisi resolució de conflictes, ...

Coneixements d'administració electrònica i processos digitals.

Vinculació a pla/projecte estratègic amb objectius relacionats: compliment marc legal, benestar de les persones i desenvolupament organitzatiu i professional, especialització del personal a la UNT, relacions entre unitats i serveis generals, e-administració, prestació de serveis digitals, enfocament vers als usuaris, ...

Anàlisi d'informació i plantejament de conclusions i objectius vinculats amb l'anàlisi realitzat.

Desenvolupament de proposta/projecte per donar resposta a la necessitat plantejada, incorporant i contemplant els diferents elements necessaris (objectiu/s, accions a desenvolupar, recursos, temporalitat, agents clau, seguiment i avaluació, etc.)

• **CRITERI 2: Visió global en l'anàlisi i utilització de la informació per la presa de decisions** (Es valora a partir del global de l'exercici)

Els aspectes que s'espera quedin recollits en les respostes per les persones són referent als següents elements:

- Anàlisi d'informació i Elements

Atén a la informació rellevant que descriu el supòsit i selecciona la informació d'utilitat. Anàlisi del context plantejat identificant aspectes claus com rol de gestor/facilitador del canvi i de desenvolupament; prioritats a desenvolupar; situació del personal amb el que es compta, noves necessitats i mancances; possibilitat d'incorporar personal amb nous requeriments a les vacants; desenvolupament del personal per adequar-lo a les noves necessitats i amb orientació a resultats, relacions i sinergies amb serveis generals de la UNT, ...

Discrimina elements rellevants i elements que poden derivar en riscos/problemàtiques.

- Conclusions/Valoració

Partint de l'anàlisi realitzat, concreta i identifica punts d'actuació clau o que poden tenir més rellevància respecte de la proposta / projecte a desenvolupar. A partir de l'anàlisi realitzat extreu conclusions/concreta què es pretén assolir. Defineix elements que serveixen de fonament per a la seva proposta. Té en compte aspectes de l'entorn i reptes de futur.

- Objectius

Fonamenta, a partir de l'anàlisi realitzat, l'objectiu que es persegueix amb la proposta a desenvolupar. Mostra coherència anàlisi/plantejament. Objectius amb orientació a resultats. Identifica objectiu/s concrets que persegueix.

- Proposta i presa de decisions

Vinculada amb l'anàlisi realitzat. Concreta una proposta específica que permet la seva execució i posada en marxa. Proposta viable i realista, aplicable al context.

La proposta a desenvolupar per les persones aspirants admet diferents plantejaments, tot i que han d'estar focalitzats a resoldre la problemàtica plantejada assumint un paper actiu de gestor del canvi, de transformació digital i de lideratge vers les persones per tal d'adaptar-les i posicionar-les en la situació plantejada desitjada, així com de pro activitat i de relacions de cooperació/sinèrgies amb els serveis generals competents d'acord amb els seus àmbits d'actuació.

• **CRITERI 3: Competències organitzatives del perfil i Plantejament de propostes d'actuació i solució de problemes amb innovació, amb orientació a resultats i visió estratègica, i compromís amb el servei públic i la institució.**

Els aspectes que s'espera quedin recollits en les respostes per les persones són referent als següents elements:

- Proposta tècnica/Projecte

Determina i descriu un pla d'actuacions concret, definint les accions per portar-ho a terme, identificant terminis i agents que hi participen, així com aspectes relacionats amb el seguiment i l'avaluació de resultats

La proposta o projecte plantejat és coherent, realista i aplicable al context plantejat.

La proposta ha d'abordar la problemàtica d'e-administració/gestió de processos i del lideratge i gestió de persones de la unitat, treballant amb el conjunt de persones i amb orientació a resultats, i clarificant el rol que juga la persona com a Cap UTG per liderar aquesta situació.

S'espera contempli aspectes relacionats amb :

- Activitats i iniciatives més crítiques per assegurar-ne l'èxit o bon desenvolupament de la proposta
- Tecnologies centrades en l'usuari i les seves necessitats per garantir la qualitat
- Redisseny dels serveis i processos administratius, cercant l'eficiència i l'eficàcia en la prestació dels serveis públics
- Impulsar noves competències en els empleats públics i noves formes de treballar més ajustades a les noves necessitats: innovadores, àgils i col·laboratives.
- Desenvolupament i captació de les persones ajustades a les noves necessitats i requeriments. Vers les persones es planteja actuacions encaminades a assegurar el desenvolupament i la capacitat, com són cuidar les acollides, mentoria, gestió del talent i del coneixement intern de la unitat, treball en equip, ... i adaptar l'estil de lideratge a les noves situacions de treball.

Envers el procés a desenvolupar en l'àmbit dels processos, s'hauria d'incorporar o considerar aspectes com els següents:

- Inici i un final definits. Cal acotar a partir d'on s'analitza el procés. En aquest cas, l'inici s'haurà d'enfocar dins de la UTG i el final també, tot i que per donar resposta a algunes demandes la UTG no serà finalista en la seva resposta.
- Agents del procés: Els agents que intervenen directament en el procés o que tenen interès en el resultat del mateix, són:
  - Client o usuari (intern o extern). És el destinatari del resultat del procés o output. El procés haurà d'estar orientat a satisfer els requisits dels clients o usuaris en relació a característiques o qüestions de temps, quantitat, adequació per al seu ús, facilitat d'utilització i percepcions de valor de l'output. En el cas de la UTG, identificar els usuaris (PDI, Estudiantat, PAS, Empreses i entitats externes, ... en PDI és important ressaltar les diferents vessants possibles en l'exercici de les seves funcions – docència, recerca i gestió).
  - Proveïdor (intern o extern). Són les funcions de l'organització o persones que aporten inputs al procés. Unitats de la UTG o SSSG que han de facilitar informació per a poder donar resposta a la demanda.
  - Responsable del procés. Responsable del procés i del seu output. És la figura clau en la presa de decisions i té la capacitat d'assignar els recursos de l'organització/unitat als



participants del procés. S'encarrega de controlar el funcionament del procés, fer seguiment dels indicadors i verificar que s'obtenen els resultats plantejats, alhora que promou la millora contínua del procés. Cal assignar una persona que sigui la responsable del procés, vetlli per l'acompliment adequat d'aquest i la seva revisió, actualització i millora.

- Participants. Són les persones o unitats que executen les activitats del procés.

Per a documentar el procés:

-Identificar usuaris i les seves necessitats

La finalitat de qualsevol organització és satisfer les necessitats del seus usuaris. Per tal de satisfer aquestes necessitats cal identificar els nostres usuaris, saber qui poden considerar-se usuaris nostres, i analitzar quins serveis i/o prestacions els hi estem oferint.

Convé diferenciar entre dos tipus d'usuaris: els interns i els externs.

- Usuaris interns: són persones o unitats dins de la Universitat que reben els nostres serveis i/o prestacions per utilitzar-los en el seu treball.
- Usuaris externs: són els usuaris finals, els que gaudeixen dels serveis i/o prestacions de la Universitat com a organització (per exemple els estudiants).

Molts dels serveis de la Universitat no tracten directament amb els usuaris finals, sinó que van destinats al consum intern de l'organització.

Per identificar als nostres usuaris ens hem de preguntar qui rep els nostres serveis i/o prestacions. Així aconseguirem un llistat d'usuaris a partir del qual s'ha de tractar d'establir quines necessitats tenen aquests usuaris, és a dir, què esperen que els hi oferim.

Aquesta identificació i l'anàlisi dels serveis i/o prestacions ens porta a centrar l'atenció en com realitzem el producte o servei, és a dir, en els processos.

-Identificar els processos

Per identificar els processos cal enumerar els objectius més importants de l'organització o unitat i seguidament, recollir els processos necessaris per aconseguir cada objectiu.

La tasca d'identificar processos no és trivial. Elaborar l'estructura de processos d'una organització/unitat tot identificant els que són més crítics, es converteix en el nucli fonamental de la gestió orientada a processos.

-Seleccionar el procés per a la seva anàlisi

A l'hora de seleccionar un procés per a la seva anàlisi és necessari reflexionar sobre diferents aspectes de forma i context. Els aspectes que recomanem tenir en compte són els següents:

- Assegurar que el procés encaixa amb la definició de procés, és a dir, té un input, un output, un usuari, un inici i un final.
- Considerar si és el moment adequat per fer la descripció del procés.
- Tenir en compte si el procés aporta un valor afegit a l'usuari ja sigui intern o extern.

- Qüestionar si l'eliminació del procés tindria algun efecte sobre els usuaris de l'organització.
- Confirmar que els caps/directius tindran interès i per tant, donaran el seu suport a l'anàlisi del mateix.
- Valorar si incidir en el procés el farà més eficient o tindrà impacte en l'organització/unitat.

#### - Descripció característiques del procés

La descripció d'un procés té com a finalitat conèixer les activitats que es duen a terme per produir un servei, prestació o producte.

És rellevant determinar els criteris i els mètodes per assegurar que les activitats que formen part del procés es duguin a terme de manera eficaç i eficient.

- Per tal de garantir l'eficàcia i l'eficiència és necessari disposar d'un sistema de control de la gestió per poder fer una valoració objectiva: un sistema d'indicadors fiables de seguiment efectiu de les activitats. Remarquem especialment la importància del control de la gestió, donat que aquest ens ha de permetre realitzar una millora contínua dels processos de manera adequada i adaptada a les necessitats i expectatives de l'usuari.

Per tal de disposar d'un element que incorpori tota la informació relativa al procés, s'ha dissenyat una fitxa amb la implicació de totes les Universitats Públiques Catalanes en el marc de la Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP) i conté els elements següents :

- Nom del procés a desenvolupar. En aquest apartat s'inclou l'històric de revisions del procés, amb les dates, resum dels canvis efectuats, responsable, signatura i llistat de distribució de persones i unitats que han participat en la definició del procés.
- Objectiu. Es refereix al propòsit, la fita que es vol complir.
- Descripció. Descriure breument l'acció o accions per garantir l'assoliment de l'objectiu, incloent quins seran els destinataris d'aquestes accions.

#### • Característiques;

Límits: Identificar l'inici i el final del procés. L' inici és la necessitat de l'usuari o bé la sortida d'un procés previ, i el final és el servei prestat a l'usuari o bé l'entrada del procés següent.

Àmbit d'aplicació: Emmarcar dins dels diferents col·lectius a qui pot anar dirigit el procés (PDI, PAS, estudiants, usuaris externs,...)

Mitjà de comunicació: Assenyalar els possibles mitjans de comunicació a través dels quals es transmeti informació.

Agents implicats: Identificar a tots els participants en el procés. Aquest punt inclou també els "stakeholders".

- Responsabilitats o rols dels diferents participants o agents del procés:

Usuari/ària: Persona o ens destinatari de la prestació que pot estar situat dins o fora de l'organització/unitat. Aquests usuaris poden ser finalistes del procés analitzat o no.

Responsable procés: Lloc de treball o unitat organitzativa que, en l'exercici de les competències té atribuïdes la responsabilitat global del procés.

El responsable del procés és l'encarregat de la supervisió, control i bon funcionament del mateix.

-Coproductor/a: Lloc de treball o unitat que, en l'exercici de les competències que té atribuïdes, participa en el desenvolupament d'un procés. Cal tenir present que dins d'un mateix procés poden existir coproductors amb diferents rols: alguns rols determinen la realització d'activitats, mentre que d'altres poden ser només receptors o proveïdors d'informació o de servei en aquell procés, però que la seva activitat serà descrita en un altre procés.

- Processos associats. Relacionar aquells processos o procediments que tinguin relació directa amb el procés que es descriu a la fitxa.

- Normativa aplicable. Citar les normatives tant d'àmbit intern com extern d'aplicació en el procés que es descriu.

- Relació documental. Citar els documents que es generen o formen part del procés, així com l'origen i el suport físic o electrònic del mateix.

- Calendari/terminis. Especificar si el procés es desenvolupa durant tot l'any o només en un període de temps (ex. Matricula o convocatòria beques). Els terminis també són d'aplicació en el temps d'execució de les activitats.

- Seguiment i mesura. Són els indicadors que permeten fer un mesurament i un seguiment de la manera com s'orienta el procés cap al compliment del seu objectiu. Aquests indicadors permetran conèixer l'evolució i les tendències del procés, com també planificar els valors desitjats per a aquests indicadors. És important a l'hora d'establir indicadors que aquests siguin mesurables i fàcilment contrastables, i sobretot alineats amb l'objectiu establert i especialment amb la satisfacció de l'usuari. Els indicadors han d'estar sostinguts per fonts d'informació actualitzades.

- Glossari. Descripció d'alguns termes utilitzats en la descripció del procés, amb la finalitat de facilitar la comprensió.

- Subprocessos o fases: Identificar, si s'escau, subprocessos o fases del procés.

- Diagrama de flux o fluxograma. Representar gràficament les activitats que formen part del procés, així com els documents que es puguin generar en l'activitat, i també el suport físic o informàtic en el que es guardi. Diagramar les activitats com es realitzen i no com s'haurien de realitzar.

- Descripció de les activitats del procés fent referència a les entrades i sortides de les mateixes (el grau de descripció dependrà de la necessitat associada). Es recomana numerar les activitats, per tal de facilitar la seva identificació, tant aquí a la descripció com en el diagrama de flux.

- Sistemes informàtics en ús. Citar i descriure els sistemes informàtics que intervenen en el procés i indicar en quines activitats intervé el sistema.

Envers al punt de l'e-administració electrònica del procés caldria tenir en compte els següents punts:

- Un vehicle per definir un model de gestió: Més eficaç, de més qualitat, que redueixi els terminis d'espera i més fàcil per als usuaris fer el seguiment.

- Una eina que permet crear processos més àgils i flexibles: simplificació de processos, finestreta única, equilibri entre la centralització tecnològica i la descentralització de la decisió.

- Un facilitador de la Interoperabilitat: Entre serveis i procediments de la UNT, amb altres administracions o entitats, més eficaç, de més qualitat, que redueixi els terminis d'espera, més fàcil per als usuaris fer el seguiment,

- Un facilitador de la Interoperabilitat: entre serveis i procediments de la UNT i amb altres administracions o entitats.

En quant a la pauta a seguir:

- 1) Identificar els usuaris als que se'ls presten serveis a la UTG
- 2) Establir un únic canal d'entrada per a fer les demandes, sol·licituds o queixes
- 3) El canal d'entrada ha d'estar estructurat en funció de la tipologia d'usuaris detectats: en aquest cas, tenir en compte els diferents perfils del PDI ( recerca, docència, gestió) i els dels estudiants (Grau, Màster i Doctorat) i els diferents serveis que es presten des dels diferents àmbits en els que té competència la UTG.
- 4) Definir bé la informació de les web's de la UTG per ajudar als usuaris a cercar la informació i trobar resposta, si és possible, abans de fer servir el canal d'entrada per sol·licitar el que necessiti. Si tot i així, arriba al canal d'entrada, en la seva estructuració fora interessant fer "links" a les webs on hi ha la informació disponible.
- 5) En el cas que la sol·licitud hagi d'anar per registre oficial de la UNT (electrònic) dirigir-lo a la Seu Electrònica de la UNT per a què realitzi el tràmit (aplicació del procediment administratiu).
- 6) Donar resposta estandarditzada a l'usuari informant-lo que s'ha rebut la seva sol·licitud i que es traspasa a la unitat corresponent per a la seva tramitació.
- 7) La unitat de tramitació contactarà amb l'usuari per demanar-li documentació i o informació a través de canals electrònics (així es garanteix que la documentació de la sol·licitud i la tramitació estaran en el mateix expedient electrònic, especialment la documentació que aporti l'interessat).
- 8) Informar a l'usuari del temps estimat per a donar-li resposta a la seva sol·licitud. És important establir terminis per a donar resposta a les sol·licituds.
- 9) La tramitació de la documentació per a donar resposta a l'usuari haurà de ser electrònica i si aquesta ha d'anar signada, la signatura també ha de ser electrònica. Així

garantirem el procediment administratiu e-administrat i la conservació de la documentació generada en el mateix expedient.

10) Notificar/comunicar a l'usuari la resposta, per mitjans electrònics, sempre i quan sigui usuari obligat a comunicar-se amb l'administració de manera electrònica, i amb un model de resposta homogeneïtzat per a totes les unitats de la UTG (independentment de l'àmbit del tràmit).

11) En la resposta cal comunicar a l'interessat si la resposta que se li dona li genera el dret a al·legar i quines són les vies per les que ha de fer-ho i a qui s'ha de dirigir.

12) Un cop finalitzada la tramitació, tancar la sol·licitud en el canal d'entrada com a resolta.

13) És important tenir en compte el dret de l'usuari a tenir la informació de l'estat de la tramitació de la seva sol·licitud, i un cop finalitzada pot consultar la documentació electrònica que se li ha lliurat per canals electrònics (e-notifica) a través de la Seu electrònica de la universitat a través d'un CSV (Codi segur de verificació) que se li facilita en el document lliurat i que garanteix la protecció, preservació i autenticitat del document.

14) L'e-administració electrònica garanteix l'inalterabilitat de la documentació generada amb eines d'administració electrònica (registre electrònic, portafirmes i notificació/comunicació electrònica) i la seva accessibilitat al gestor documental institucional (a través de la Seu Electrònica), tot generant un expedient electrònic que conté tota la documentació associada a la tramitació electrònica.

La pauta a seguir implica que això seria el procés a seguir, que caldria dissenyar-lo i documentar-lo per a fer-ne la difusió entre les unitats de la UTG.

Envers a millorar la qualitat de l'atenció a l'usuari caldrà identificar els àmbits on hi ha més incidència de queixes o es triga més a donar a resposta per a poder analitzar i millorar els processos de gestió associats a aquesta aplicant la metodologia de la Guia per al disseny i documentació de processos.

#### - Identificació elements claus i riscos/problemàtiques

Destaca aquells elements que a la seva proposta són claus o poden derivar en riscos problemàtiques. Dona rellevància al seguiment i avaluació de la proposta per garantir el bon desenvolupament.

Per exemple, contempla aspectes com el rol o paper com a líder/cap de la UTG i de gestor del canvi i de transformació digital, la situació de les persones i equips de treball, estat motivacional de les persones i d'implicació, carrera professional de les persones i vacants, noves necessitats organitzatives i nous perfils professionals, terminis per fer efectiu aquest procés i veure resultats, noves formes de treball, formació per a l'adequació i millora de les persones i el reciclatge continu, sistemes tecnològics i metodologies de suport amb les que es compta, etc.

En quant a problemàtiques, fa referència a aspectes com personal no preparat/adequat a les noves necessitats organitzatives, sistemes i metodologies de treball de les persones, nous processos i termini per ajustar-se a compliment legal, ...

- Vinculació a objectius/estratègies. Vinculació a resultats i estratègia/futur.

Relaciona la seva proposta amb el pla estratègic UNT, l'assoliment d'objectius institucionals o reptes de futur, aspectes d'impacte i repercussions, etc. vers el projecte institucional, així com per la pròpia UTG.

- Avaluació de resultats i assoliment

Concreta mecanismes de seguiment i control del desenvolupament del projecte i/o de les diferents fases plantejades, així com resultats finals i una avaluació global del projecte (orientat a l'aprenentatge i a la millora).

Concreta indicadors o elements d'avaluació tant pel que implica a resultats de la Unitat (prestació de serveis, projecte processos i e-administració) com vers a les persones de l'equip (millora; promoció i carrera professional; formació, desenvolupament i resultats, ...) i en conseqüència al seu rol/paper desenvolupat en aquesta situació.

- Assessorament i imatge positiva institució

El plantejament desenvolupat en la proposta orienta i assessora, mostrant una imatge positiva de la institució i contribuint al prestigi i confiança en la mateixa.