



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



**DIPLOMATURA EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

## **TRABAJO FIN DE CARRERA**

**PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LA  
GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA DE LAS  
ESTRUCTURAS PROPIAS DE INVESTIGACIÓN EN LA  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

**ALUMNA: ANA ALVARRUIZ BERMEJO**

**DIRECTOR: JOSÉ MARÍA TORRALBA MARTÍNEZ**

**CODIRECTORA: MARÍA DOLORES SANZ BERZOSA**

**Valencia, julio de 2011**

Agradecimientos:

A mis directores, D. José María Torralba y  
Dña. María Dolores Sanz Berzosa

# SUMARIO

## SUMARIO

<b><i>SUMARIO</i></b>	<b>4</b>
<b><i>ÍNDICES</i></b>	<b>5</b>
<b><i>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</i></b>	<b>9</b>
<b><i>RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO</i></b>	<b>11</b>
<b><i>MEMORIA</i></b>	<b>14</b>
<b><i>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</i></b>	<b>15</b>
<b><i>CAPÍTULO 2. GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA DE LAS ESTRUCTURAS PROPIAS DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. SITUACIÓN ACTUAL</i></b>	<b>31</b>
<b><i>CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA</i></b>	<b>57</b>
<b><i>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y PLAN DE CONTINUIDAD</i></b>	<b>129</b>
<b><i>BIBLIOGRAFÍA</i></b>	<b>134</b>
<b><i>ANEXOS A LA MEMORIA</i></b>	<b>138</b>
<b><i>ANEXO I UBICACIÓN DEL ÁREA OBJETO DE ESTUDIO: PLANO Y FOTOGRAFÍA</i></b>	<b>139</b>
<b><i>ANEXO II PROGRAMA PEGASUS DE LA UPV: DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE DE LA GESTIÓN ECONÓMICA DE LA ACTIVIDAD I+D+i</i></b>	<b>141</b>

# ÍNDICES

## INDICE DE CONTENIDO

<b>SUMARIO</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICES</b>	<b>5</b>
<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b>	<b>9</b>
<b>RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO</b>	<b>11</b>
<b>MEMORIA</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>15</b>
1.1. OBJETO	17
1.2. OBJETIVOS	17
1.3. LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. LA CPI (CIUDAD POLITÉCNICA DE LA INNOVACIÓN)	18
1.3.1 La Universidad Politécnica de Valencia. La investigación	18
1.3.2 El Parque Científico de la UPV: La Ciudad Politécnica de la Innovación	19
1.4. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO	21
1.4.1 Requisitos, metodología y aspectos formales	21
1.4.2 Plan de trabajo	22
1.5. RELACIÓN DEL TFC CON OTROS TFC YA PRESENTADOS	23
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS UTILIZADAS	26
<b>CAPÍTULO 2. GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA DE LAS ESTRUCTURAS PROPIAS DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>31</b>
2.1. FUNCIONES Y SERVICIOS	33
2.1.1 Servicios básicos prestados por el Servicio de Gestión Económica de la UPV	33
2.1.2 Gestión económica de la actividad I+D+i	34
2.2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	36
2.2.1 Organigrama	38
2.3. ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS	40
2.3.1 Puestos y subunidades: Teoría y práctica en un contexto cambiante	40
2.3.2 Características de los puestos	43
2.3.3 Organización y estrategias. Herramientas de gestión	47
2.4. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	52
2.4.1 Situación actual relativa a la formalización de los procedimientos en el “pool”	53
2.5. PROBLEMÁTICA	54
2.5.1 Falta de personal en periodos clave para el ejercicio	54
2.5.2 Movilidad	55

2.5.3 Escasa comunicación vertical	55
2.5.4 Falta de un manual de procedimientos y de un manual de uso de la aplicación “Serpis”	55
<b>CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA</b>	<b>57</b>
3.1. INTRODUCCIÓN	59
3.2. CONSIDERACIONES PREVIAS A LA MEJORA OBJETO DE ESTE TFC	59
3.2.1 Otras posibles mejoras	60
3.2.2 Mejoras previas para un óptimo rendimiento del manual	60
3.3. DEFINICIÓN Y FINALIDAD DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	61
3.4. SELECCIÓN DE LA MEJORA: PROPUESTA DE UN MANUAL DE LOS PROCEDIMIENTOS MÁS USUALES DE LAS EPIS	62
3.5. JUSTIFICACIÓN DE LA MEJORA SELECCIONADA	63
3.5.1 Punto de partida	63
3.5.2 Opinión de los expertos	65
3.5.3 La mejora en los planes de modernización y reforma	66
3.5.4 Experiencia en otras organizaciones	70
3.5.5 Experiencia personal	73
3.6. METODOLOGÍA	74
3.7. DISEÑO DEL MANUAL	78
3.8. APLICACIÓN PRÁCTICA: IMPLEMENTACIÓN PARCIAL DEL MANUAL	82
3.9. PRESUPUESTO DE LA MEJORA	125
<b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y PLAN DE CONTINUIDAD</b>	<b>129</b>
4.1. CONCLUSIONES	131
4.2. PLAN DE CONTINUIDAD	133
<b><i>BIBLIOGRAFÍA</i></b>	<b>134</b>
<b><i>ANEXOS A LA MEMORIA</i></b>	<b>138</b>
<b><i>ANEXO I UBICACIÓN DEL ÁREA OBJETO DE ESTUDIO: PLANO Y FOTOGRAFÍA</i></b>	<b>139</b>
<b><i>ANEXO II PROGRAMA PEGASUS DE LA UPV: DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE DE LA GESTIÓN ECONÓMICA DE LA ACTIVIDAD I+D+i</i></b>	<b>141</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

### ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Objetivos del TFC</i> _____	18
<i>Tabla 2: Gestión de gastos derivados de la actividad de I+D+i en Institutos y Centros de Investigación de la UPV</i> _____	35
<i>Tabla 3: Apoyo en la tramitación administrativa de la actividad de I+D+i en Institutos y Centros de Investigación de la UPV</i> _____	35
<i>Tabla 4: Relación de puestos de trabajo de la Subunidad “Estructuras Propias de Investigación” según el Presupuesto 2011 de la UPV</i> _____	42
<i>Tabla 5: Puestos efectivamente desempeñados en la Subunidad “Estructuras Propias de Investigación” (15-03-2011)</i> _____	43
<i>Tabla 6: Influencia de la amplitud y la profundidad de los puestos sobre la productividad y la motivación</i> _____	46
<i>Tabla 7: Indicadores de cumplimiento del Eje II (Investigación, Desarrollo tecnológico e Innovación) del Plan Estratégico UPV 2007-2014</i> _____	69
<i>Tabla 8: Indicadores de cumplimiento del Eje V (Organización) del Plan Estratégico UPV 2007-2014</i> _____	70

### ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Organigrama del Servicio de Gestión Económica</i> _____	38
<i>Figura 2: Sistema de registro utilizado en la subunidad</i> _____	50
<i>Figura 3: Eje II del Plan Estratégico UPV 2007-2014: I+D+i</i> _____	67
<i>Figura 4: Eje V del Plan Estratégico UPV 2007-2014: Organización</i> _____	67
<i>Figura 5: Simbología utilizada y diagrama de flujo del procedimiento</i> _____	89



# **SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>ACI</b>	Ayuda Complementaria a la Investigación
<b>AG</b>	Administración General
<b>C. E.</b>	Complemento Específico
<b>CM</b>	Concurso de Méritos
<b>CPI</b>	Ciudad Politécnica de la Innovación
<b>EPI</b>	Estructura Propia de Investigación
<b>F</b>	Funcionario
<b>GR</b>	Grupo al que pertenece el puesto
<b>GR (2)</b>	Grupo al que pertenece la persona que desempeña el puesto
<b>IAI</b>	Índice de Actividad Investigadora
<b>JU</b>	Jefe de Unidad Administrativa
<b>M1T</b>	Jornada de mañana y una tarde
<b>NAT</b>	Naturaleza
<b>PAS</b>	Personal de Administración y Servicios
<b>PRA</b>	Persona Responsable de Actividad I+D+i
<b>RPT</b>	Relación de Puestos de Trabajo
<b>SECT</b>	Sector
<b>S. P.</b>	Sistema de Provisión
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones
<b>UPV</b>	Universidad Politécnica de Valencia
<b>VPI</b>	Vicerrectorado de Planificación Económica e Innovación

# **RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO**

## RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO

El presente Trabajo final de carrera (TFC) se centra en la propuesta de un Manual que facilite la gestión económico-administrativa de las Estructuras Propias de Investigación de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV). Se incluye además, como veremos, una medida complementaria para un óptimo rendimiento del manual.

El Capítulo 1 es una introducción al trabajo realizado. Se hace un acercamiento al objeto del trabajo a través de la presentación del Parque Científico de la UPV: la Ciudad Politécnica de la Innovación. Se exponen además los objetivos a conseguir, la metodología utilizada, la relación con otros TFC ya presentados y con las asignaturas vinculadas de la titulación.

En el Capítulo 2 se realiza un análisis de la situación actual de la gestión económico-administrativa de las Estructuras Propias de Investigación en la UPV: funciones y servicios, estructura administrativa, organización y herramientas de gestión, etc. Se hace especial hincapié en la situación relativa a la formalización de los procedimientos. El capítulo termina con un estudio de la problemática actual, a modo de introducción al capítulo siguiente, en el que se proponen las mejoras.

El Capítulo 3 constituye la parte central del trabajo. En él se presenta el plan de mejora, consistente en la aplicación de dos medidas complementarias:

1. Una reestructuración administrativa: creación de una “ventanilla única” para la gestión de todas las Estructuras Propias de Investigación (en adelante EPIs) de la UPV.
2. Un Manual donde se recojan los procedimientos más usuales en la gestión económico-administrativa de las EPIs en la UPV. Se trata de auditar dichos procedimientos para el estudio de su eficiencia y la reconsideración, es su caso, del circuito administrativo.

Para la elaboración del Manual se parte del trabajo ya realizado por el programa *Pegasus* de la UPV, enmarcado dentro del Plan Estratégico UPV 2007-2014. En este programa se identifican los procesos clave de cada servicio de la UPV, y se desarrollan los diagramas de flujo correspondientes.

En el presente TFC se explica paso a paso la metodología seguida para la confección del Manual y el diseño del mismo, se hace una implementación parcial y un Presupuesto del proyecto.

En cuanto a la implementación práctica del Manual, se desarrolla uno de los procedimientos a modo de muestra: la tramitación de las propuestas de pago de las distintas tipologías de facturas de proveedores. Para la confección de dicho Manual se tienen en cuenta los apartados mínimos establecidos por Carles Ramió en su libro *Teoría de la Organización y Administración Pública*<sup>1</sup>: Diagrama de flujo, texto y documentos anexos. Se añade además un apartado de introducción y una ficha de presentación del procedimiento.

En el Capítulo 4 se exponen las ventajas (y posibles inconvenientes) derivados de la aplicación de las mejoras propuestas en el presente TFC. Asimismo, se analiza la viabilidad de dichas mejoras y se establece un plan de continuidad, consistente en la actualización y la evaluación periódica del Manual.

---

<sup>1</sup> Ramió, C. (2002) *Teoría de la Organización y Administración Pública* Pág. 124.

# MEMORIA

# **CAPÍTULO 1.**

## **INTRODUCCIÓN**

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>15</b>
1.1. OBJETO	17
1.2. OBJETIVOS	17
1.3. LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. LA CPI (CIUDAD POLITÉCNICA DE LA INNOVACIÓN)	18
1.3.1 La Universidad Politécnica de Valencia. La investigación	18
1.3.2 El Parque Científico de la UPV: La Ciudad Politécnica de la Innovación	19
1.4. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO	21
1.4.1 Requisitos, metodología y aspectos formales	21
1.4.2 Plan de trabajo	22
1.5. RELACIÓN DEL TFC CON OTROS TFC YA PRESENTADOS	23
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS UTILIZADAS	26



## 1.1. OBJETO

Este trabajo tiene por objeto la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en las distintas asignaturas que conforman el Plan de Estudios de la Diplomatura en Gestión y Administración Pública.

El estudio se centra en la gestión económico-administrativa de las Estructuras Propias de Investigación<sup>2</sup> de la Universidad Politécnica de Valencia, concretamente en la elaboración de un plan de mejora que, como veremos en el apartado siguiente, tiene una doble vertiente.

El área objeto del presente TFC es el comúnmente denominado “pool”, una subunidad perteneciente al Servicio de Gestión Económica de la Universidad Politécnica de Valencia encargada, por un lado, de gestionar aquellas EPIs sin personal de administración propio, y por otro lado, de apoyar eventualmente a aquellas EPIs que aunque sí tienen su propio personal, no pueden sobrellevar toda la carga de trabajo por causas sobrevenidas.

## 1.2. OBJETIVOS

El plan de mejora que se pretende elaborar en este TFC tiene como objetivo último conseguir una mayor calidad en la gestión económico-administrativa de las Estructuras Propias de Investigación de la UPV, mediante un aumento de la eficiencia y de la agilidad en la prestación del servicio.

El plan consiste, básicamente, en la aplicación de dos medidas complementarias:

- 1ª) Una reestructuración administrativa que concentre, en una misma subunidad, a todo el personal de administración y servicios del “pool” y del resto de Estructuras Propias de Investigación, creando una “ventanilla única” para la gestión de todas las EPIs de la UPV.
- 2ª) Un manual de procedimientos para la gestión económico-administrativa de todas las Estructuras Propias de Investigación de la UPV, como estrategia de modernización y calidad en la prestación del servicio: servir de instrumento para

---

<sup>2</sup> En el presente trabajo se concretará el concepto Estructuras Propias de Investigación.

uniformar y controlar rutinas de trabajo, solucionar problemas puntuales, conseguir una mayor rapidez en la tramitación de los distintos expedientes, adiestrar al personal de nuevo ingreso, etc. En definitiva, se trata de auditar los procedimientos cotidianos para el estudio de su eficiencia y la reconsideración, en su caso, del circuito administrativo.

**Tabla 1: Objetivos del TFC**

<b>Objetivo general</b>	Aumentar la eficiencia y la rapidez en la prestación del servicio
<b>Objetivos específicos</b>	Reestructuración administrativa Propuesta de un Manual de Procedimientos

Fuente: Elaboración propia, 2011

### **1.3. LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. LA CPI (CIUDAD POLITÉCNICA DE LA INNOVACIÓN)**

#### **1.3.1 La Universidad Politécnica de Valencia. La investigación**

El presente apartado recoge aquellos artículos de los *Estatutos de la UPV*<sup>3</sup> relacionados con su naturaleza como institución, su régimen económico y financiero y, sobre todo, la investigación como uno de sus fines esenciales.

Artículo 1: “La Universidad Politécnica de Valencia es una institución de derecho público, dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio.”

Artículo 4: “La UPV se rige por las legislaciones del Estado y de la Comunidad Autónoma en el ejercicio de sus respectivas competencias, por sus Estatutos y por las normas que los desarrollen.”

Artículo 12: “La Universidad está integrada por Facultades, Escuelas Técnicas o Politécnicas Superiores, Departamentos, Institutos Universitarios de Investigación, Centros e Institutos Propios de Investigación, así como por otros centros y estructuras que legalmente puedan ser creados.”

<sup>3</sup> Los Estatutos de la UPV fueron ratificados por el Claustro de la Universidad Politécnica de Valencia el 9 de diciembre de 2003, y aprobados mediante Decreto 253/2003, de 19 de diciembre, firmado por el presidente de la Generalitat a propuesta del conseller de Cultura, Educación y Deporte. Se publicaron en el DOCV (Diario Oficial de la Comunidad Valenciana) el 26 de diciembre de 2003.

Artículo 95.1: “La investigación, fundamento de la docencia, medio para el progreso de la comunidad y soporte de la transferencia social del conocimiento, constituye una función esencial de la UPV.”

Artículo 95.3: “La Universidad asume, como uno de sus objetivos esenciales, el desarrollo de la investigación científica, técnica, artística e innovación tecnológica, así como la formación de investigadores, atendiendo tanto a la investigación básica como a la aplicada.”

Artículo 96.2: “La investigación en la UPV se organiza en Grupos de Investigación, Departamentos, Institutos Universitarios de Investigación, Centros e Institutos de Investigación Propios.”

Artículo 134: “La UPV goza de autonomía económica y financiera, de acuerdo con lo establecido en las leyes.”

Artículo 138.1: “La Universidad elaborará en cada ejercicio económico un presupuesto que será público, único, equilibrado y que recogerá la totalidad de los ingresos y gastos.”

Artículo 138.3: “Las Normas de Funcionamiento de cada presupuesto anual recogerán las competencias de los diferentes órganos en materia de modificaciones presupuestarias, gestión del presupuesto de gastos e ingresos y régimen de disposición de fondos, así como todos aquellos extremos de carácter económico que se consideren necesarios para el adecuado cumplimiento de los fines de la Universidad.”

### **1.3.2 El Parque Científico de la UPV: La Ciudad Politécnica de la Innovación**

Para una mejor comprensión del entorno en el que se desenvuelve la gestión económico-administrativa de los institutos y centros de investigación de la UPV, se considera conveniente el conocimiento del parque científico donde se encuentran ubicados: la Ciudad Politécnica de la Innovación<sup>4</sup>.

La Universidad Politécnica de Valencia, consciente de la necesidad de poner su potencial científico al servicio de la innovación y el desarrollo empresarial, puso

---

<sup>4</sup> <http://www.cpi.upv.es/>. Fecha de consulta: 14-04-2011

en marcha en el año 2002, el proyecto de parque científico "Ciudad Politécnica de la Innovación" (CPI).

La CPI, esta ubicada en el Campus de Vera, en un espacio físico de más de 140.000 m<sup>2</sup> donde institutos de investigación, empresas y otras instituciones pueden emprender actividades intensivas en conocimiento e innovación.

El proyecto se estructuró en 4 fases, la última de las cuales finalizó en el verano del 2009.

La CPI genera oportunidades de innovación y es un motor de impulso para el desarrollo social de la comunidad.

### **1. Institutos**

La Comunidad Valenciana dispone de un sistema de I+D+i con escasos recursos, poco articulado y débilmente vinculado a los sectores socioeconómicos de la región. Esta situación pone de manifiesto la importancia de las universidades valencianas como motor de la investigación básica y aplicada, así como vehículo de transmisión de conocimiento.

La Universidad Politécnica de Valencia tiene una vocación clara de servicio a la sociedad en lo que a enseñanza superior e I+D+i se refiere. Muestra de ello es la creación del parque científico "Ciudad Politécnica de la Innovación" cuyo principal objetivo es el fomento de la investigación y el desarrollo aplicados para conseguir el incremento tecnológico en la Comunidad Valenciana.

La Ciudad Politécnica de la Innovación cuenta con más de 20 institutos y 1.500 investigadores que potencian la investigación interdisciplinar y las relaciones con las empresas del entorno. El trabajo desarrollado por estos institutos se recoge fundamentalmente en cinco grandes áreas: tecnologías industriales y energéticas; tecnologías de la información y comunicaciones; ingeniería civil; agroalimentación y biotecnología; procesos y productos químicos.

## **2. Fundación CPI**

La gestión del parque científico Ciudad Politécnica de la Innovación es la principal tarea de la Fundación Ciudad Politécnica de la Innovación (Fundación CPI), creada por la Universidad Politécnica de Valencia y presidida por su rector.

La Fundación CPI es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter científico, tecnológico y de promoción del desarrollo económico cuya finalidad es la realización de actuaciones de apoyo a la investigación y a la transferencia de conocimiento y tecnología en la CPI, y entre ésta y el entorno empresarial y viceversa.

En este marco, los objetivos estratégicos que se plantea la Fundación CPI son:

- Gestionar los espacios y atender a los usuarios de la CPI para conseguir una adecuada integración de los mismos en el parque científico.
- Mejorar el conocimiento de la CPI tanto fuera como dentro de la UPV. Se trata de conseguir la complicidad de la comunidad universitaria, las administraciones y el tejido socioeconómico.
- Organización de jornadas y foros de debate y reflexión relacionados con la misión de la Fundación, tanto de carácter empresarial como científico.
- Apoyar la acción comercial de los institutos ubicados en la CPI.
- Apoyar al sistema de creación de empresas de base tecnológica en la UPV.
- Participar en proyectos internacionales que permitan generar información de valor para los usuarios de la CPI.
- Movilizar financiación externa como soporte complementario para la ejecución de los objetivos estratégicos.

### **1.4. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO**

#### **1.4.1 Requisitos, metodología y aspectos formales**

En cuanto a requisitos, metodología y aspectos formales, se ha seguido la normativa sobre la elaboración del Trabajo Fin de Carrera para las titulaciones de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas (aprobada en Comisión Permanente de la Facultad el 24-01-2011 y con entrada en vigor el 01-02-2011).

## 1. Requisitos

El TFC deberá:

- a) Ser original
- b) Estar basado en problemas reales
- c) Ser fundamentalmente práctico y aplicado
- d) Apoyarse en las asignaturas cursadas por el alumno y relacionadas con la naturaleza del trabajo
- e) Estar relacionado con el trabajo profesional de un diplomado en GAP<sup>5</sup>
- f) Tender un puente hacia el ejercicio profesional habitual

## 2. Metodología

El trabajo contará con un índice numerado y deberá contener al menos los apartados siguientes:

- a) Resumen
- b) Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas
- c) Objetivos
- d) Antecedentes (situación actual)
- e) Desarrollo (metodología y resultados)
- f) Propuestas de actuación y/o conclusiones
- g) Bibliografía

## 3. Aspectos formales

El índice del TFC deberá ir numerado y paginado, al principio del trabajo. Los diagramas, gráficos, tablas, etc., deberán ir numerados, y se deberá incluir un índice paginado de los mismos.

Las citas se harán siguiendo la norma ISO 690/1987 de referencias bibliográficas e ISO 690-2/1997, de referencias bibliográficas sobre los documentos electrónicos.

### **1.4.2 Plan de trabajo**

Seguidamente presentamos las distintas fases de desarrollo del presente trabajo:

---

<sup>5</sup> GAP: Gestión y Administración Pública

**a) Demarcación del área objeto de estudio:** Para llevar a cabo esta elección, se ha considerado fundamental lo que la propia experiencia podía aportar al proyecto.

**b) Estudio de la organización:** Análisis de la estructura, funciones y procedimientos llevados a cabo en la organización.

**c) Definición de los objetivos a conseguir:** El primer objetivo a definir es el general, ya que éste servirá para definir los objetivos específicos y para estructurar la información dentro de los diferentes capítulos de la memoria.

**d) Recopilación de información:** La información se ha obtenido, por un lado, mediante la observación directa, entrevistas personales con los responsables y documentación asociada a los procedimientos. Por otro lado, mediante la consulta de documentos de la UPV como el Plan Estratégico 2007-2014, las Normas de funcionamiento del Presupuesto 2011 o el Reglamento regulador de la gestión de las actividades de investigación. Además, hay que tener en cuenta la bibliografía consultada sobre temas relacionados, sobre todo, con auditoría operativa y gestión por procesos.

**e) Análisis de la información recopilada:** La información recopilada se clasifica, se analiza y se selecciona.

**f) Planteamiento de la mejora:** En esta fase se plantea la necesidad de mejorar alguno de los procedimientos desarrollados en la organización, proponiendo soluciones, estableciendo una metodología para la mejora, un diseño del manual de procedimientos y un estudio de su viabilidad.

**g) Análisis de resultados y conclusiones:** Por último se analizan los resultados obtenidos y se extraen las conclusiones correspondientes.

## **1.5. RELACIÓN DEL TFC CON OTROS TFC YA PRESENTADOS**

**TFC1:** ALCÍBAR GARCÍA, CARMEN (2007) *Situación actual, análisis y propuesta de mejora del proceso de inscripción a los programas deportivos de la Universidad Politécnica de Valencia. Trabajo Fin de Carrera de GAP, Facultad de ADE*

**TFC2:** GARCÍA VERGELINO, CARMEN (2008) *Análisis de los cambios producidos en la contratación de obras escolares y propuesta de mejora de la unidad de obras de la Dirección Territorial de Educación en Valencia de la*

### 1) METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA:

Básicamente es la misma en el **TFC1**, en el **TFC2** y en el **presente TFC**:

- Normativa para la realizaci3n del TFC de la Facultad de ADE
- Norma ISO 690/1987 de referencias bibliogrÁficas
- Norma ISO 690-2/1997 sobre documentos electr3nicos

### 2) ÁREA OBJETO DE ESTUDIO

- **TFC1:** Área de Informaci3n y Comunicaci3n del Vicerrectorado de Deportes de la UPV.
- **TFC2:** Unidad de Obras de la Direcci3n Territorial en Valencia de la Conselleria de Educaci3n
- **Presente TFC:** Universidad Politécnica de Valencia. Servicio de Gesti3n Econ3mica - Ciudad Politécnica de la Innovaci3n

### 3) MEJORAS PROPUESTAS

Tanto el TFC1 como el TFC2 pretenden la elaboraci3n de un plan de mejora con una doble vertiente.

**TFC1:** Su objetivo es la ampliaci3n de la inscripci3n *on line* a las escuelas deportivas y ligas internas y la introducci3n de la inscripci3n telef3nica. Para ello propone:

1. La contrataci3n de una empresa externa que se encargue de crear una nueva aplicaci3n para la inscripci3n
2. La realizaci3n de cursos de formaci3n para los empleados del Vicerrectorado de Deportes sobre el uso de la nueva aplicaci3n. "Se deberÁ realizar un manual de procedimientos como instrumento en el que se



especifique de forma metódica todas las operaciones que deben seguirse para la realización de las inscripciones”.

**TFC2:** Pretende mejorar la Unidad de Obras de la Dirección Territorial mediante dos medidas complementarias:

1. La conversión de la Unidad de Obras en Sección de Contratación para reunir todas las contrataciones que realiza la Dirección Territorial.

En el momento de la realización del TFC una gran parte de las contrataciones de obras las realizaba una empresa pública de la Generalitat, CIEGSA, lo que suponía más disponibilidad de fondos a corto plazo pero a la larga más derroche y menos control.

2. Encargar a una empresa externa la elaboración de un Manual de Procedimiento de Contratación de Obras Mayores. “Debido a la insuficiencia de medios personales y materiales de que dispone la Dirección Territorial de la Conselleria de Educación (...) se ha propuesto la contratación externa de expertos para realizar el manual de procedimiento”. Se establece una metodología para la contratación del manual y se definen los objetivos básicos y los apartados mínimos de los que deberá constar el manual.

En resumen, lo que tienen en común ambos TFC en cuanto a mejoras propuestas, además de la doble vertiente apuntada antes, es que ambos incluyen:

- Una contratación con una empresa externa
- Un manual de procedimientos.

**Presente TFC:** Se centra en la elaboración de un manual de procedimientos para la gestión económico-administrativa de las estructuras de investigación (institutos y centros de investigación) de la Universidad Politécnica de Valencia.

Para un óptimo rendimiento del manual, en el capítulo 3 (apartado 3.2.2) se presentan una serie de mejoras previas consistentes básicamente en una reestructuración administrativa que concentre en una “ventanilla única” la gestión de todas las EPIs de la Universidad Politécnica de Valencia.

## 1.6. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS UTILIZADAS

ELABORACIÓN DOCUMENTAL DEL TFC	ELABORACIÓN DOCUMENTAL DEL TFC, ÍNDICE Y RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Información y documentación administrativa/ Informática básica</li><li>- Gestión administrativa II</li><li>- Información y documentación administrativa I</li><li>- Información y documentación administrativa II</li></ul>
<p>Breve justificación:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Los conocimientos adquiridos en la asignatura Información y documentación administrativa/Informática básica, consistentes en el manejo y perfeccionamiento de distintos programas ofimáticos (fundamentalmente Word) han sido de aplicación constante a lo largo de todo el TFC.</li><li>- La realización de un índice de paginación automática (requisito indispensable del TFC) es una de las utilidades de Microsoft Word cuyo manejo aprendimos en una de las prácticas informáticas de Gestión administrativa II.</li><li>- Gestión Administrativa II ha sido una asignatura fundamental en el presente TFC. Sus prácticas están orientadas a proporcionar al alumno un punto de partida para el TFC; los casos y los ejemplos propuestos pretenden dar ideas, fomentando con ello la creatividad al tiempo que dan ciertas pautas como normas a seguir, estructura documental, citas bibliográficas...</li><li>- Las técnicas de análisis documental estudiadas en Información y documentación administrativa I y II son muy útiles, no solamente a la hora de seleccionar la documentación necesaria para empezar a escribir el TFC, sino también para conseguir que el Resumen general del trabajo contenga los puntos fundamentales y recoja la esencia de la mejora pretendida en el TFC.</li></ul>	

CAPÍTULO 1	INTRODUCCIÓN
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho constitucional I y II</li> <li>- Estructuras políticas/Administraciones públicas</li> <li>- Derecho autonómico y local</li> <li>- Gestión de instituciones educativas</li> <li>- Gestión administrativa II</li> </ul>
<p>Breve justificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En mayor o menor medida, cinco son las asignaturas utilizadas para determinar el objeto de estudio de este TFC: Derecho constitucional I y II, Estructuras políticas/Administraciones públicas, Derecho autonómico y local y Gestión de instituciones educativas (por citarlas de la más general a la más concreta)</li> <li>- Si bien la Universidad Politécnica de Valencia es un organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, se rige, además de por sus Estatutos, por las legislaciones del Estado y de la Comunidad Autónoma. Además recibe ayudas y subvenciones procedentes del Ministerio de Educación, de la Conselleria de Educación y otras instituciones.</li> <li>- Derecho constitucional I y II, Estructuras políticas/Formas políticas y Estructuras políticas/Administraciones públicas. Dichas asignaturas proporcionan un marco general al caracterizar la estructuración político-administrativa de la sociedad española en la que la UPV se inserta.</li> <li>- En la asignatura Derecho autonómico y local hicimos un trabajo sobre la Conselleria de Educación, directamente relacionada con la Universidad Politécnica de Valencia, puesto que su cooperación y su ayuda económica es fundamental para el funcionamiento de la universidad.</li> <li>- Pero la asignatura que más tiene que ver con el objeto de estudio es Gestión de instituciones educativas, la cual, después de hacer un recorrido por los distintos sistemas educativos en sus diferentes niveles, se centró de lleno en el ámbito universitario.</li> <li>- En cuanto a los objetivos perseguidos, metodología y plan de trabajo, Gestión administrativa II ha proporcionado los instrumentos y la información necesaria en cuanto al análisis y la racionalización de los procedimientos administrativos.</li> </ul>	

CAPÍTULO 2	GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA DE LAS ESTRUCTURAS PROPIAS DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. SITUACIÓN ACTUAL
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de instituciones educativas</li> <li>- Gestión y dirección de recursos humanos</li> <li>- Gestión financiera y contabilidad I, II y III</li> <li>- Sistema económico y financiero I, II y III</li> <li>- Gestión administrativa II</li> <li>- Derecho administrativo I y II</li> </ul>
<p>Breve justificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En Gestión de instituciones educativas se da a conocer a fondo la Universidad Politécnica de Valencia y el mundo universitario en general. Se estudia la Ley Orgánica de Universidades y los Estatutos de la UPV: régimen jurídico, centros y facultades, servicios, órganos de gobierno...</li> <li>- Gracias a la asignatura Gestión y dirección de recursos humanos se adquieren algunas nociones sobre el personal de las organizaciones y sus funciones, organigramas, configuraciones estructurales, etc.</li> <li>- La gestión ordinaria de un instituto de investigación pasa por la tramitación de todos los gastos en sus distintas oficinas gestoras, además del control de determinados ingresos y de las distintas partidas presupuestarias. El análisis del presupuesto realizado en las asignaturas de gestión financiera y contabilidad y sistema económico y financiero ha sido de gran utilidad a la hora de distinguir las distintas fases del presupuesto de gastos.</li> <li>- De nuevo la asignatura Gestión administrativa II ha sido muy útil en este capítulo; la gestión por procesos, la auditoría operativa, y otros temas similares tratados en ella son temas clave para retratar la situación actual del servicio.</li> <li>- Los procedimientos administrativos han sido tratados no sólo en Gestión administrativa II, sino también en Derecho administrativo I y II. La Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común describe desde un punto de vista formal los procedimientos administrativos, especificando sus distintas fases.</li> </ul>	

CAPÍTULO 3	PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema económico y financiero I, II y III</li> <li>- Gestión financiera y contabilidad I, II y III</li> <li>- Gestión administrativa II</li> <li>- Ética en las organizaciones</li> </ul>
<p>Breve justificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el análisis de las posibles mejoras a realizar y la propuesta de la mejora seleccionada, Gestión administrativa II ha tenido una importancia decisiva; los manuales de procedimientos ocupan uno de los apartados del capítulo cuarto del libro de referencia para la asignatura, Teoría de la Organización y Administración Pública, de Carles Ramió. Este capítulo contiene además otros apartados directamente relacionados con el objeto del presente TFC, como son las técnicas de análisis y mejora de procedimientos administrativos, y la representación gráfica y soporte documental de los procedimientos.</li> <li>- Tratándose el objeto de estudio del Servicio de Gestión Económica de la Universidad Politécnica de Valencia, su relación con Sistema económico y financiero y Gestión financiera y contabilidad es obvia. En este caso, el manual de procedimientos reflejaría la gestión económico-administrativa de la actividad de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en la UPV. Para el diseño y posterior implementación del manual es imprescindible conocer bien las distintas fases del presupuesto (sobre todo de gastos), además de poseer nociones sobre partidas presupuestarias o modificaciones de crédito. Aunque ya conocía estas nociones, el estudio de las citadas asignaturas permite ser más consciente de su importancia y de su aplicación en las tareas ordinarias.</li> <li>- La idea de confeccionar un manual de procedimientos está directamente relacionada con la necesidad de una ética del trabajo, uno de los temas tratados en la asignatura Ética en las organizaciones. Elaborar un manual, saber consultarlo siempre que surge una duda, revisarlo y actualizarlo periódicamente, demuestran un interés por el trabajo bien hecho como principal factor de motivación en nuestro quehacer diario, más allá de otros motivos como pueden ser el dinero, el prestigio social, etc.</li> </ul>	

CAPÍTULO 4	CONCLUSIONES Y PLAN DE CONTINUIDAD
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información y documentación administrativa/Informática básica</li> <li>- Gestión administrativa II</li> <li>- Información y documentación administrativa I y II</li> <li>- Derecho constitucional I y II</li> <li>- Estructuras políticas/Administraciones públicas</li> <li>- Derecho autonómico y local</li> <li>- Gestión de instituciones educativas</li> <li>- Gestión y dirección de recursos humanos</li> <li>- Gestión financiera y contabilidad I, II y III</li> <li>- Sistema económico y financiero I, II y III</li> <li>- Derecho administrativo I y II</li> <li>- Ética en las organizaciones</li> </ul>
<p>Breve justificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dado que las conclusiones del TFC se extraen a partir de los capítulos anteriores, se consideran igualmente útiles en este capítulo todas las asignaturas relacionadas hasta ahora</li> <li>- Mención especial merece la asignatura Gestión administrativa II, presente en todos los capítulos y fundamental a la hora de estructurar los capítulos 2 y 3 (situación actual y propuesta de mejora) que forman el cuerpo del proyecto.</li> <li>- En cuanto al plan de continuidad, Gestión administrativa II permite tomar conciencia de la importancia de mantener actualizados los procedimientos administrativos, especialmente aquellos más complejos o de uso más frecuente. De este modo el manual no caerá en desuso sino que mejorará con el paso del tiempo.</li> </ul>	

Realizada la presentación general de la materia con este capítulo introductorio, se expondrá a continuación en el capítulo 2 la situación actual de la gestión económico-administrativa en los institutos y centros de investigación de la Universidad Politécnica de Valencia.

## **CAPÍTULO 2.**

### **GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA DE LAS ESTRUCTURAS PROPIAS DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. SITUACIÓN ACTUAL**

<b>CAPÍTULO 2. GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA DE LAS ESTRUCTURAS PROPIAS DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>31</b>
2.1. FUNCIONES Y SERVICIOS	33
2.1.1 Servicios básicos prestados por el Servicio de Gestión Económica de la UPV	33
2.1.2 Gestión económica de la actividad I+D+i	34
2.2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	36
2.2.1 Organigrama	38
2.3. ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS	40
2.3.1 Puestos y subunidades: Teoría y práctica en un contexto cambiante	40
2.3.2 Características de los puestos	43
2.3.3 Organización y estrategias. Herramientas de gestión	47
2.4. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	52
2.4.1 Situación actual relativa a la formalización de los procedimientos en el “pool”	53
2.5. PROBLEMÁTICA	54
2.5.1 Falta de personal en periodos clave para el ejercicio	54
2.5.2 Movilidad	55
2.5.3 Escasa comunicación vertical	55
2.5.4 Falta de un manual de procedimientos y de un manual de uso de la aplicación “Serpis”	55



## 2.1. FUNCIONES Y SERVICIOS

*“Las funciones son un conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización y que se realizan de una manera sistemática y reiterada, esto es, que hay una permanencia en el tiempo. Es decir, el conjunto de cosas que ha de hacer siempre la organización para generar sus productos o prestar sus servicios”<sup>6</sup>*

La gestión económico-administrativa de los institutos y centros de investigación en la UPV es llevada a cabo por el Servicio de Gestión Económica de la universidad.

Los servicios relacionados en los apartados 2.1.1 y 2.1.2., además de los datos de las tablas 1 y 2, han sido extraídos de la Carta de Servicios de la página web del Servicio de Gestión Económica de la UPV<sup>7</sup>

El Servicio de Gestión Económica de la UPV es el encargado de velar por la adecuada ejecución del presupuesto:

- colaborando en su planificación y diseño,
- estableciendo herramientas para su ejecución,
- ofreciendo información para la adecuada gestión del mismo, y
- centralizando la ejecución del presupuesto de distintas unidades de la UPV.

### **2.1.1 Servicios básicos prestados por el Servicio de Gestión Económica de la UPV**

1. Cierre y apertura del ejercicio económico y apertura del presupuesto a las oficinas gestoras
2. Gestión de gastos de los Órganos de dirección y Unidades de apoyo
3. Garantía de existencia de crédito
4. Validación de las propuestas de pagos e ingresos

---

<sup>6</sup> Mas, J.; Ramió, C. (1997) *La auditoría operativa en la práctica. Técnicas de mejora organizativa* Pág. 114.

<sup>7</sup> [http://www.upv.es/orgpeg/CartaServicios/CartaServicios\\_55306446.pdf](http://www.upv.es/orgpeg/CartaServicios/CartaServicios_55306446.pdf) [consulta: 14-02-11]

5. Gestión económica de la actividad I+D+i
6. Validación de terceros
7. Información para la dirección
8. Administración de las aplicaciones informáticas de gestión económica

### **2.1.2 Gestión económica de la actividad I+D+i**

De los ocho puntos referidos en el apartado anterior, el presente estudio se centra en el número cinco, Gestión económica de la actividad I+D+i:

- Gestión de gastos derivados de la actividad de I+D+i en Institutos y Centros de Investigación: tramitación de facturas, comisiones de servicios, anticipos de fondos a justificar, pagos en divisas, modificaciones de crédito, pagos a personal extrauniversitario, propuesta de pagos a personal de la UPV
- Apoyo en la tramitación administrativa de la actividad de I+D+i en Institutos y Centros de Investigación: básicamente propuesta de becas y de contratación laboral al servicio de las Estructuras Propias de Investigación

De este modo quedan definidas las funciones correspondientes a la unidad objeto del presente estudio. Como veremos más adelante, para la confección de un manual de procedimientos hay que definir sin ambigüedades cuáles son las unidades o los participantes en una actuación con el fin de poder “precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las diversas actividades”<sup>8</sup>

De la distribución de tareas dentro de la unidad se habla en apartados sucesivos. Sí podemos adelantar que el sistema de registro utilizado permite controlar en todo momento quién es el empleado que realiza cada una de las gestiones llevadas a cabo en la unidad. *Cada función ha de tener un único responsable y en caso de existir otros, estos han de estar subordinados al responsable principal*<sup>9</sup>

En las tablas 2 y 3 se puede ver un esquema completo donde se

---

<sup>8</sup> Ramió, C. (2002) *Teoría de la Organización y Administración Pública* Pág. 124

<sup>9</sup> Mas, J.; Ramió, C. (1997) *Obra citada* Pág. 120

especifican, para cada tipo de servicio prestado, la descripción de dicho servicio, los usuarios, y los canales de solicitud y de comunicación del servicio prestado.

**Tabla 2: Gestión de gastos derivados de la actividad de I+D+i en Institutos y Centros de Investigación de la UPV**

<b>Descripción del servicio prestado</b>	Revisar y tramitar los gastos asociados a las actividades de I+D+i de los Institutos y Centros de Investigación y de los PRA (Persona Responsable de Actividad I+D+i) adscritos a dichas entidades
<b>Usuarios</b>	- Centros de Investigación - Institutos de Investigación - Persona Responsable de Actividad I+D+i (PRA)
<b>Canal de solicitud del servicio</b>	Envío del documento estándar "Solicitud de documentación a tramitar" (facilitado por el propio Servicio) por correo interno, o entrega en persona, junto a la documentación a tramitar.
<b>Comunicación de la prestación del servicio</b>	A través de la Intranet y de la aplicación SERPIS <sup>10</sup> .

Fuente: Elaboración propia a partir de la carta de servicios de la UPV.

**Tabla 3: Apoyo en la tramitación administrativa de la actividad de I+D+i en Institutos y Centros de Investigación de la UPV**

<b>Descripción servicio prestado</b>	Prestar apoyo para las gestiones administrativas relacionadas con la actividad de I+D+i de los Institutos y Centros de Investigación de la UPV, y del PRA adscrito a dichas entidades.
<b>Usuarios</b>	- Centros de Investigación - Institutos de Investigación - Persona Responsable de Actividad I+D+i (PRA)
<b>Canal de solicitud del servicio</b>	Envío del documento estándar "Solicitud de documentación a tramitar" (facilitado por el propio Servicio) por correo interno, o entrega en persona, junto a la documentación a tramitar.
<b>Comunicación prestación del servicio</b>	A través de correo electrónico.

Fuente: Elaboración propia a partir de la carta de servicios de la UPV.

<sup>10</sup> Serpis es el nombre de la aplicación informática utilizada en el Servicio de Gestión Económica de la Universidad Politécnica de Valencia.

## 2.2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Para Carles Ramió *“la estructura administrativa es el esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articula a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones que están orientados a la consecución de unos determinados objetivos”*<sup>11</sup>

La estructura se materializa gráficamente en un organigrama que, tal como lo define Ramió, en su libro Teoría de la Organización y Administración Pública, pág. 45, *“es la forma de ordenar los elementos que componen una organización, y de este orden dependen muchos más factores de los que a primera vista pudiera parecer. Entre otros: la distribución de funciones, las relaciones de poder entre sus miembros, la comunicación, la capacidad de reacción ante el cambio...; en suma, todo aquello de lo que depende el resultado de una organización”*

Dentro del Servicio de Gestión Económica de la UPV, hay que distinguir dos sectores o unidades:

### 1º) GESTIÓN ECONÓMICA GENERAL Y DE LOS SERVICIOS CENTRALES DE LA UNIVERSIDAD:

Ubicada en la primera planta del Edificio de Rectorado, se encarga de la gestión económica de los órganos de dirección y unidades de apoyo de la universidad, además de cuestiones generales sobre gestión económica, como el cierre y la apertura del ejercicio económico en la UPV, la validación de las altas de terceros, la administración de las aplicaciones informáticas de gestión económica, etc.

### 2º) GESTIÓN ECONÓMICA DE LAS EPIs (ESTRUCTURAS PROPIAS DE INVESTIGACIÓN) DE LA UPV

Ubicada en su mayor parte en la Ciudad Politécnica de la Innovación (CPI) \_el Parque Científico de la UPV del que se habla en el capítulo primero\_ se encarga de la gestión económico-administrativa de las Estructuras Propias de Investigación de la UPV: institutos y centros de investigación a los que también se hace referencia en el capítulo primero de este TFC.

---

<sup>11</sup> Ramió, C. (2002) *Obra citada* Pág. 45

Dentro de esta segunda unidad, habría que distinguir a su vez distintas subunidades:

1	INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA ANIMAL
2	INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEL HORMIGÓN
3	INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN QUÍMICA MOLECULAR APLICADA
4	INSTITUTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, RADIOFÍSICA Y MEDIO AMBIENTE
5	INSTITUTO DE TECNOLOGÍA DE MATERIALES
6	INSTITUTO UNIVERSITARIO DE APLICACIONES DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS COMUNICACIONES AVANZADAS
7	INSTITUTO UNIVERSITARIO COMAV
8	INSTITUTO UNIVERSITARIO DE AUTOMÁTICA E INFORMÁTICA INDUSTRIAL
9	INSTITUTO UNIVERSITARIO DE MOTORES TÉRMICOS
10	INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INGENIERÍA DE ALIMENTOS PARA EL DESARROLLO
11	INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INGENIERÍA DEL AGUA Y MEDIO AMBIENTE
12	INSTITUTO UNIVERSITARIO DE RESTAURACIÓN DEL PATRIMONIO
13	INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA NANOFOTÓNICA
14	INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TELECOMUNICACIONES Y APLICACIONES MULTIMEDIA
15	EPI (ESTRUCTURAS PROPIAS DE INVESTIGACIÓN)

Por un lado están las subunidades de la uno a la catorce<sup>12</sup>, cada una de las cuales gestiona una EPI distinta, de ahí que tomen su nombre de la EPI que gestionan. Se trata pues de Estructuras Propias de Investigación con personal de administración propio, asignado a cada una de ellas. Normalmente a cada EPI le corresponde un solo Jefe de Unidad Administrativa, pero hay algunas que tienen dos. Convendría aclarar en este punto que la denominación de Jefe de Unidad Administrativa se refiere sólo a la categoría profesional, no responde siempre a una relación jerárquica, ya que en la gran mayoría de los casos son los únicos que gestionan los institutos, no tienen personal a su servicio.

Por otro lado, está la subunidad quince que, aunque en el Presupuesto 2011 de la UPV aparece con el nombre genérico de “EPI”, se le conoce comúnmente como “Pool” y es con este último nombre como vamos a referirnos a dicha subunidad en adelante para evitar posibles confusiones. Hay que tener en cuenta

<sup>12</sup> Las subunidades se han numerado únicamente para simplificar su referencia, ya que cada una de ellas lleva el nombre de la EPI que gestiona. En el caso del “Pool”, a la subunidad se le ha dado el nombre genérico de “EPI”.

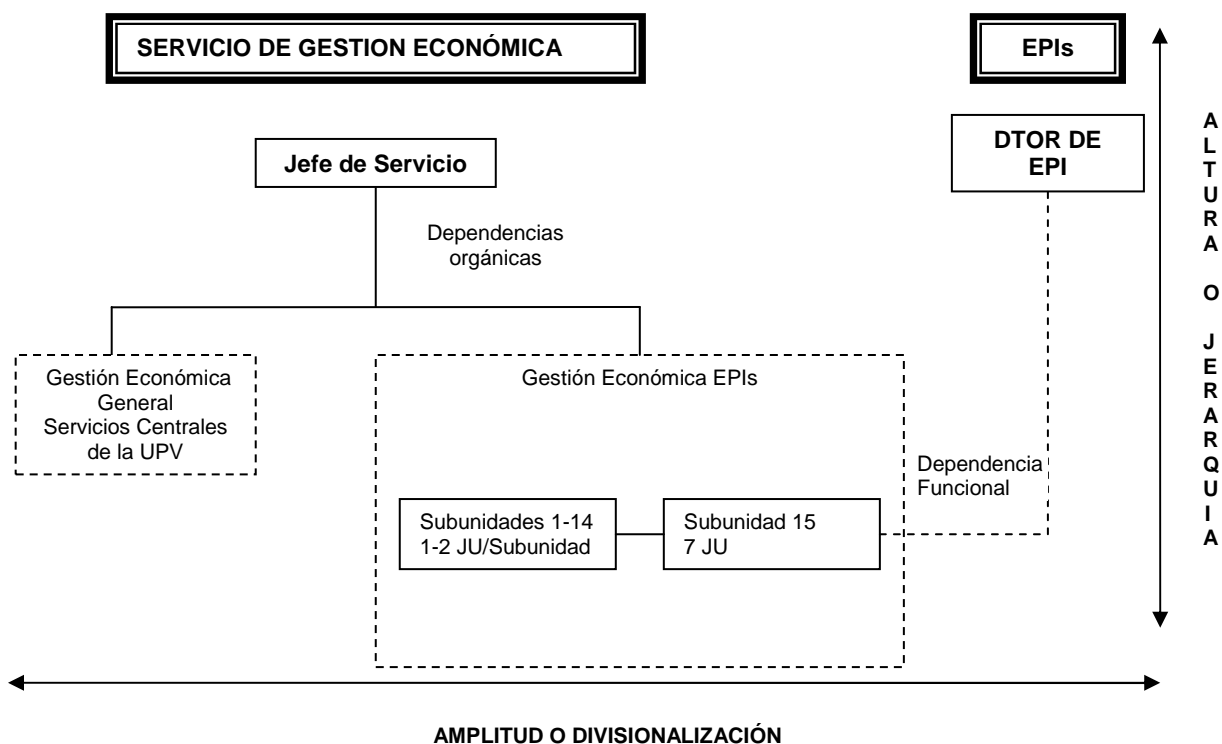
que en esta subunidad (“Pool”) se centra el objeto del TFC.

La subunidad “Pool” es especial desde el punto de vista de que no gestiona una sola EPI (como las otras subunidades de la uno a la catorce), sino varias EPIs. La gestión de dichas EPIs se realiza de manera compartida; el personal administrativo del “Pool” gestiona conjuntamente aquellas EPIs que por su volumen de investigación no tienen personal propio asignado a cada una de ellas. En cuanto al personal del “Pool”, en teoría (según el Presupuesto 2011) está compuesto por siete Jefes de Unidad Administrativa, pero en la práctica la forman dos Jefes de Unidad Administrativa y cuatro Administrativos. No existe una relación de dependencia jerárquica entre los Jefes de Unidad Administrativa y los cuatro Administrativos. Este tema se estudiará más a fondo en el próximo apartado.

### 2.2.1 Organigrama

FIGURA 1

*Organigrama del Servicio de Gestión Económica*



FUENTE: Elaboración propia, a partir de Ramió, C.<sup>13</sup>  
 JU: Jefe de Unidad Administrativa

<sup>13</sup> Ramió, C. (2002) *Obra citada*. Pág. 46

Como se verá, las unidades representadas en el organigrama no tienen cada una de ellas su propio jefe, sino que están formadas por personal de distintas categorías cuyo Jefe es directamente el Jefe del Servicio de Gestión Económica

*“Un organigrama representa las dos dimensiones básicas de una estructura administrativa: la dimensión vertical, que agrupa los diferentes niveles jerárquicos, y la dimensión horizontal, que agrupa las diferentes unidades sectoriales sobre la base de diversos criterios de divisionalización”<sup>14</sup>*

### **Jerarquía o altura (dimensión vertical)**

Las subunidades encargadas de la gestión económica de las Estructuras Propias de Investigación tendrían una doble dependencia: orgánicamente dependen del Jefe del Servicio de Gestión Económica; funcionalmente deben responder ante el Director de la EPI que gestionan. De hecho, si algo funciona mal en la gestión de dichas subunidades, su personal administrativo deberá responder, no sólo ante el Jefe del Servicio de Gestión Económica, sino también ante el Director de la EPI en cuestión. Para una mejor comprensión, a continuación se incluye un ejemplo para cada tipo de subunidad.

a) Subunidades 1 a 14: Eligiendo una al azar, por ejemplo, la Subunidad “Instituto de Ciencia y Tecnología Animal” (Como se ha indicado anteriormente, la numeración es sólo a efectos de simplificación, ya que cada subunidad recibe el nombre de la EPI que gestiona), pues bien, en este caso dicha subunidad depende orgánicamente del Jefe del Servicio de Gestión Económica y funcionalmente del Director del Instituto de Ciencia y Tecnología Animal.

b) Subunidad 15. Comúnmente conocida como “Pool”, es la subunidad en la que se centra el TFC. En este caso, la subunidad gestiona varias EPIs, con lo que dependería por un lado orgánicamente del Jefe del Servicio de Gestión Económica (como el resto de subunidades) pero funcionalmente dependería no de un solo Director de EPI, sino de todos los Directores de las EPIs que gestiona. En cualquier caso, la dependencia también sería doble, orgánica y funcional.

### **Divisionalización o amplitud (dimensión horizontal)**

*“Está relacionada con la especialización del trabajo que configura ámbitos*

---

<sup>14</sup>El análisis de ambas dimensiones que se desarrolla a continuación se ha realizado a partir de Ramió, C. (2002) *Obra citada*, concretamente del Capítulo 2 “Elementos básicos de las estructuras administrativas” Pág. 45 y ss.

*diferenciados de gestión representados en unidades administrativas. La estructura horizontal puede seguir diferentes modelos de divisionalización; los más característicos en la Administración Pública son: funcional, territorial, por productos, por colectivos de ciudadanos y matricial”<sup>15</sup>.*

En el caso que nos ocupa podríamos hablar de divisionalización matricial, que consiste en la integración simultánea de dos criterios de divisionalización. Los criterios integrados en la configuración de la dimensión horizontal del organigrama representado serían el funcional y por tipo de usuarios.

Funcionalmente hay una división de funciones; el sector o unidad representado a la izquierda del organigrama desarrolla tareas relacionadas con la gestión económica general de la Universidad, mientras que el sector “EPI”, representado a la derecha, desarrolla una gestión que, aunque en algunos aspectos es similar a la desarrollada por el sector izquierdo, tiene sus particularidades porque se trata de funciones específicas para la gestión de Estructuras Propias de Investigación. No obstante conviene aclarar que se trata de dos actividades complementarias y necesarias las dos: Gestión central (que también lo es de ciertos aspectos más generales de las EPI) y gestión más operativa de las EPI.

En cuanto al tipo de usuarios (segundo criterio de divisionalización), el sector izquierdo se encargaría de la gestión general del Presupuesto de toda la universidad y la tramitación de gastos e ingresos de los servicios centrales, y el sector derecho de la tramitación específica de gastos e ingresos (sobre todo gastos) en las EPIs.

## **2.3. ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.3.1 Puestos y subunidades: Teoría y práctica en un contexto cambiante**

Como se puede apreciar en el organigrama de la figura 1, dentro de las Estructuras Propias de Investigación hay 27 jefes de unidad administrativa y 4 administrativos. Sin embargo, aunque todos ellos trabajan para las EPI, se distribuyen en diversas subunidades, que mantienen entre ellas unas relaciones complejas.

En estas subunidades cabe distinguir entre, por un lado, los institutos y centros de investigación con personal administrativo propio, cada uno de los cuales

---

<sup>15</sup> Ramio, C. (2002) *Obra citada* Pág. 49



constituye una subunidad administrativa, y por otro, el resto de institutos y centros que, por su reducido volumen en cuanto a actividad investigadora se refiere, no disponen de administrativos adscritos exclusivamente a su servicio. La gestión económico-administrativa de estos últimos se realiza de forma conjunta por los integrantes del comúnmente llamado “pool”, que en los presupuestos se denomina “Estructuras Propias de Investigación”, lo que introduce una confusión no resuelta entre EPI entendida como subunidad concreta (“pool”) y EPI como todo tipo de institutos y centros de investigación (sentido del organigrama). Es solamente en la subunidad comúnmente denominada “pool” donde se centra el presente estudio.

El llamado “pool”<sup>16</sup> comenzó a funcionar como tal en noviembre de 2006, creado con un doble objetivo: encargarse de esas estructuras sin personal propio, y ayudar puntualmente a las subunidades con personal propio en casos de necesidades eventuales.

La mayor parte de las Estructuras Propias de Investigación se encuentran ubicadas en la Ciudad Politécnica de la Innovación, el parque científico de la UPV del que se trata en el capítulo primero. Concretamente, el “pool” se encuentra situado en la tercera planta del edificio 8E<sup>17</sup>.

De las siete personas que inicialmente (noviembre de 2006), tomaron posesión de su plaza en la subunidad que nos ocupa, actualmente sólo quedan dos, el resto están ocupando otros puestos en la administración de la UPV. Como la necesidad de personal en el “pool” es constante, estos huecos se han ido supliendo con administrativos (funcionarios de carrera) procedentes de los servicios centrales de gestión económica (en el organigrama, “otras unidades no EPI”) que, como se verá, pertenecen a niveles inferiores a los presupuestados para los puestos del “pool”.

No existe, pues, una correspondencia entre los puestos contemplados en el Presupuesto 2011 y los realmente ocupados en la subunidad. En las Tablas 4 y 5 se comparan unos y otros. Para una correcta interpretación de dichas tablas, incluimos previamente al desarrollo de las mismas, información sobre las siglas empleadas:

---

<sup>16</sup> Para evitar confusiones, en adelante me referiré a esta subunidad siempre como “pool”, y no con el nombre presupuestario de subunidad “Estructuras Propias de Investigación”, que puede ser igualmente utilizado para referirse a otras subunidades.

<sup>17</sup> Ver anexo a la memoria número 1, “Ubicación del área objeto de estudio: plano y fotografía”.

**RPT** Relación de Puestos de Trabajo

**NAT** Naturaleza

**SECT** Sector

**GR** Grupo al que pertenece el puesto

**GR (2)** Grupo al que pertenece la persona que desempeña el puesto

**C. E.** Complemento Específico

**S. P.** Sistema de Provisión

**F** Funcionario

**AG** Administración General

**M1T** Jornada de mañana y una tarde

**CM** Concurso de Méritos

**Tabla 4: Relación de puestos de trabajo de la Subunidad “Estructuras Propias de Investigación” según el Presupuesto 2011 de la UPV**

SERVICIO DE GESTIÓN ECONÓMICA									
SUBUNIDAD: Estructuras Propias de Investigación <sup>18</sup>									
PLAZA	RPT	NAT.	SECT	GR.	GR (2) <sup>19</sup>	NIVEL	C.E.	JORNADA	S.P.
PF1659	JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA	F	AG	A2	C1	22	E032	M1T	CM
PF1661	JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA	F	AG	A2	C1	22	E032	M1T	CM
PF1662	JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA	F	AG	A2	C1	22	E032	M1T	CM
PF1663	JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA	F	AG	A2	C1	22	E032	M1T	CM
PF1666	JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA	F	AG	A2	C1	22	E032	M1T	CM
PF1668	JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA	F	AG	A2	C1	22	E032	M1T	CM
PF1669	JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA	F	AG	A2	C1	22	E032	M1T	CM

Fuente: Presupuesto 2011 Universidad Politécnica de Valencia<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Se trata, obviamente, de la subunidad llamada “pool”.

<sup>19</sup> Puestos barrados A2/C1: Son de grupo A2, desempeñados por personal del grupo C1

<sup>20</sup> GERENCIA · Presupuesto UPV 2011 · Anexo 3b · Relación de puestos de trabajo del Personal de Administración y Servicios

**Tabla 5: Puestos efectivamente desempeñados en la Subunidad “Estructuras Propias de Investigación” (15-03-2011)**

<b>SERVICIO DE GESTIÓN ECONÓMICA</b>									
<b>SUBUNIDAD: Estructuras Propias de Investigación</b>									
PLAZA	RPT	NAT.	SECT	GR.	GR (2)	NIVEL	C.E.	JORNADA	S.P.
PF1659	JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA	F	AG	A2	C1	22	E032	M1T	CM
PF1661	JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA	F	AG	A2	C1	22	E032	M1T	CM
<b>SUBUNIDAD: Servicio de Gestión Económica</b>									
PF1177	JEFE DE GRUPO	F	AG	C1	-	19	E023	M1T	CM
PF13	ADMINISTRATIVO	F	AG	C1	-	17	E019	M1T	CM
PF589	ADMINISTRATIVO	F	AG	C1	-	17	E019	M1T	CM
<b>GESTIÓN DE PLANTILLAS (FUNCIONARIOS INTERINOS)</b>									
<b>SUBUNIDAD: Servicio de Gestión Económica</b>									
GP700	ADMINISTRATIVO	F	AG	C1	-	17	E019	M1T	CM

**Fuente: Presupuesto 2011 Universidad Politécnica de Valencia<sup>21</sup>**

Como muestra la tabla 4, según la relación de puestos de trabajo del Presupuesto (en adelante RPT), la plantilla del “pool” la forman siete puestos pertenecientes al Grupo A2/C1, nivel 22 (Jefes de Unidad Administrativa).

La realidad, mostrada en la tabla 5, debido a la movilidad aludida, es muy cambiante: en estos momentos, hay en la subunidad un total de seis personas, dos pertenecientes al Grupo A2/C1 (nivel 22), y cuatro del Grupo C1 (una de nivel 19, y tres de nivel 17, y de éstas tres, dos son funcionarios de carrera y una es funcionaria interina de “Gestión de Plantillas” de Gestión Económica). La interina trabaja en el “pool” los lunes, miércoles y viernes, y en otro instituto (Instituto de Restauración del Patrimonio) los martes y jueves. Todo esto supone una situación sumamente compleja, donde a menudo resulta difícil ponerse de acuerdo sobre el nivel de responsabilidad de cada empleado.

### **2.3.2 Características de los puestos**

#### **Movilidad**

El “pool” se convierte en muchos casos en un mero lugar de paso o

<sup>21</sup> GERENCIA · Presupuesto UPV 2011 · Anexo 3b · Relación de puestos de trabajo del Personal de Administración y Servicios

aprendizaje. Dada la necesidad casi continua de rellenar huecos en uno u otro instituto por las diversas circunstancias que se van produciendo, es muy frecuente que el personal, una vez formado, sea destinado a otras EPIs por tiempo indefinido.

Pero también se dan otras modalidades de movilidad: a veces hay que desplazarse a otros institutos sólo durante varias horas al día y no todos los días de la semana.

Las condiciones de trabajo tampoco son siempre las mismas. Cuando hay que sustituir al Jefe de los Servicios Administrativos del Instituto en cuestión, dicho instituto ya posee todos los recursos materiales, y de software, necesarios, con lo que se trata de una simple sustitución, sin aportar recursos propios.

Otras veces la tarea es de apoyo por motivos de acumulación de trabajo en momentos clave como el final del ejercicio. En este caso el trabajo se desarrolla con la ayuda de un ordenador portátil configurado especialmente para la ocasión y dotado de escritorio remoto para poder acceder a los recursos de hardware y de software del “pool”.

### **Predominio de la interacción lateral sobre la vertical**

Lo que más llama la atención en el “pool”, es la ausencia de jefes directos en la subunidad. No hay una relación de apoyo o subordinación de los niveles inferiores con respecto a los superiores. Se funciona de manera independiente pero en caso de duda se consulta a los que tienen más experiencia.

Aunque las EPIs disponen para su gestión de una coordinadora general, cuyo puesto de trabajo se encuentra físicamente contiguo al “pool”, no trabaja para el Servicio de Gestión Económica sino para el Vicerrectorado de Planificación Económica e Innovación (no aparece por tanto en el organigrama anterior), y su trabajo consiste en detectar posibles necesidades de personal en las diversas EPIs, para reubicar los recursos humanos en caso necesario.

### **Flexibilidad**

Viene determinada por la movilidad y por la forma de organización. Hay que estar preparados en todo momento para formar nuevo personal y para ir a “socorrer” a otros institutos. Y hay que adaptarse a veces en poco tiempo a las diversas circunstancias.

### **Amplitud y profundidad**

El análisis desarrollado a continuación se basa en el capítulo llamado “Estructura de la organización” del libro de Jordi Mas y Carles Ramió *La auditoría operativa en la práctica*.<sup>22</sup> Conviene citar literalmente la descripción de estos autores:

*“Un puesto de trabajo viene caracterizado por dos parámetros: la amplitud y la profundidad. La definición de los dos parámetros se lleva a cabo según las necesidades y la estructura de las actividades que debe desempeñar el puesto.*

*La amplitud se refiere al número de actividades que comprende un puesto; así, si un puesto tiene asignadas dos o tres actividades se trata de un puesto con poca amplitud, mientras que si tiene asignadas quince o veinte actividades diferentes se trata de un puesto con mucha amplitud.*

*La profundidad hace referencia al grado de dominio y control que debe tener el titular del puesto sobre las actividades realizadas. De esta manera, un puesto de trabajo apenas tendría profundidad si se limitara a la ejecución de las actividades que le corresponden; iría ganando en profundidad en la medida que el titular del puesto tuviera capacidad para tomar decisiones y ejercer un control sobre la actividad, los objetivos y criterios que conforman estas decisiones”.*<sup>23</sup>

Las tareas desarrolladas por cada uno de los empleados del “pool” son muy variadas (véase el subapartado 2.1.2):

- Tramitación de facturas
- Comisiones de servicios
- Anticipos de fondos a justificar
- Pagos en divisas
- Modificaciones de crédito
- Pagos a personal extrauniversitario
- Propuesta de pagos a personal de la UPV
- Propuestas de becas
- Propuestas de contratación laboral

Se puede hablar por consiguiente de una amplitud muy alta ya que, salvo contadas excepciones, “todos hacen de todo”. Así, por ejemplo, mientras se espera la resolución de una beca, se puede solicitar un anticipo de fondos a justificar y a su

---

<sup>22</sup> Mas, J.; Ramió, C. (1997) *Obra citada* Pág. 167-196

<sup>23</sup> Mas, J.; Ramió, C. (1997) *Obra citada* Pág. 169

vez, en tanto preparan el talón correspondiente en el Servicio de Financiación y Presupuesto, se cambiará de nuevo de actividad y se aprovechará para resolver las posibles incidencias de una comisión de servicios.

En cuanto al grado de profundidad, también sería alto, puesto que cuando un empleado coge un expediente, lo desarrolla de principio a fin. Ese expediente es *suyo* y todos los demás compañeros lo saben, de modo que la responsabilidad es sólo del que se hace cargo de él.

Remitiendo de nuevo a los referidos autores:

*“El grado de amplitud y profundidad de un puesto de trabajo afecta a factores como la facilidad de coordinación y la capacidad de control y dominio de los superiores jerárquicos sobre el puesto y el nivel de motivación y de productividad del titular del puesto”<sup>24</sup>*

Dado el predominio de la interacción lateral sobre la vertical al que ya se ha hecho referencia, más que en los factores relacionados con el superior jerárquico, se centrará este proyecto en los relacionados con el titular del puesto de trabajo (nivel de motivación y productividad)

Más y Ramió consideran que para el titular del puesto de trabajo, una mayor amplitud supone un enriquecimiento de su actividad, una menor rutina y, por consiguiente, una mayor motivación, pero la productividad suele ser menor en tales puestos, porque el cambio de una actividad a otra origina pérdidas de tiempo.

La profundidad del puesto es un factor de motivación, ya que un mayor control sobre la actividad resulta más satisfactorio. Aunque la profundidad no afecta al nivel de productividad del puesto, sí puede afectar a la productividad global del proceso, en tanto que la separación de actividades y decisiones entre diferentes puestos incrementa los tiempos no productivos (tiempos de espera entre unos puestos y otros)

En la Tabla 6 podemos ver gráficamente de qué manera influyen la amplitud y la profundidad de un puesto en la productividad y la motivación de su titular. Las zonas sombreadas corresponden a la influencia de estos dos parámetros en los empleados del “pool”.

---

<sup>24</sup> Mas, J.; Ramió, C. (1997) *Obra citada* Pág. 170

**Tabla 6: Influencia de la amplitud y la profundidad de los puestos sobre la productividad y la motivación**

	Factores relacionados con el titular del puesto de trabajo	
	Productividad	Motivación
Amplitud grande	Baja	Alta
Amplitud pequeña	Alta	Baja
Profundidad grande	No influye	Alta
Profundidad pequeña	No influye	Baja

**Fuente: Elaboración propia a partir de Mas y Ramió (1997) Cap. IX**

Analizada la situación, el problema estaría en la amplitud del puesto, ya que, como se ha apuntado antes, a mayor amplitud menor productividad, y los aumentos significativos de productividad se consiguen normalmente mediante la especialización, si bien el exceso de especialización lleva a la rutina, que disminuye la motivación. ¿Qué solución habría entonces para la situación en el “pool”? El tiempo que se dedica a cambiar de actividad no se puede ahorrar, pero es un tiempo útil en el sentido de que ayuda a romper la rutina. Una mejora de la situación actual pasaría por una especialización en la justa medida, desarrollando métodos específicos que ayuden a adquirir mayor destreza en cada actividad, pero sin dejar de desempeñar ninguna de ellas. Esto es un aspecto a considerar en la propuesta de manual de procedimientos objeto del próximo capítulo.

### **2.3.3 Organización y estrategias. Herramientas de gestión**

#### **Cuestiones de comunicación relacionadas con la organización**

Podríamos calificar de atípica la organización del trabajo en el “pool”, en el sentido de que no hay una relación de subordinación o apoyo de los niveles inferiores con respecto a los superiores, según se ha comentado ya al describir las características de los puestos.

Es de destacar la ausencia física de jefes directos en el lugar de trabajo: se puede decir que dependemos directamente del jefe del Servicio, pero éste ni coordina ni dirige nuestras actividades en la práctica.

Hay una considerable movilidad del personal, a la que ya se ha hecho referencia. Conviene remarcar que dicha movilidad se produce prácticamente siempre en la misma dirección: del Rectorado al “pool” y de éste a las distintas

EPIs, pero no en sentido inverso. Es decir, cuando hay escasez de administrativos en el “pool”, no envían personal de otros institutos, a pesar de que algunos han visto reducida considerablemente su actividad investigadora, sino que recurren a los administrativos de nivel inferior de los servicios centrales de Gestión Económica (Rectorado). Ello provoca cierto descontento entre estos administrativos, ya que acaban realizando las mismas funciones que los administrativos de nivel superior, pero cobrando menos. No hay que por el sistema de organización del “pool”, “todos hacen de todo”, a pesar de que, como se ha visto, los puestos están clasificados con niveles muy diferentes. Haciendo referencia al estudio realizado por F. Longo sobre *“los grandes subsistemas”* en la gestión de Recursos Humanos<sup>25</sup>, dentro del *“subsistema de gestión de la compensación”*, existen en el “pool” problemas potenciales en relación a la *equidad interna*: *“Las personas perciben que las compensaciones que reciben los demás empleados son equitativas, comparadas con las que reciben ellos mismos”*

La comunicación vertical sería un punto débil a tener en cuenta, ya que al no existir presencia física de superior jerárquico dicha comunicación resulta poco frecuente, mientras que la coordinadora, a pesar de ocupar un despacho contiguo, no la tiene entre sus funciones ni en su caso podría desempeñarla fácilmente, por no estar al corriente de las tareas cotidianas del “pool”. Por otro lado, los asuntos relativos a la movilidad son obviamente muy sensibles a los intereses de los empleados, pero tampoco a este respecto existe una transparencia que se perciba como suficiente por parte de éstos.

Obviamente una buena comunicación vertical podría influir en la mejora de los procesos de la organización. Los estudios sobre la comunicación en las administraciones públicas, según señala J. Garnett, se refieren en su mayoría a la información al público (clientes externos o internos a la organización), dejando en segundo término la comunicación dentro de y entre organismos públicos. Además, con demasiada frecuencia, la formación en comunicación que reciben los gestores públicos se centra en los aspectos más técnicos del problema (habilidades para escribir, para hablar y comunicar en público), dejando de lado la cuestión principal, que sería cómo abordar estratégicamente el problema de la comunicación intra e

---

<sup>25</sup> Longo, F. (2004) *Mérito y Flexibilidad* Pág. 113-152



interorganizativa.<sup>26</sup>

La comunicación horizontal, por su parte, no ofrece problemas y funciona en la práctica supliendo eficazmente las carencias de comunicación vertical, si bien conviene notar que, dado el peso que carga sobre este tipo de comunicación, un empeoramiento por cualquier causa de las buenas relaciones entre los empleados, podría repercutir gravemente sobre el funcionamiento de los procesos del “pool”.

### **Metodología de trabajo y herramientas de gestión**

Dado el elevado número de Estructuras Propias de Investigación que se gestionan en el “pool”, es fundamental disponer de un buen sistema de registro.

Normalmente la documentación llega al “pool” mediante correo interno. Debe ir acompañada de una solicitud de tramitación, firmada por el responsable económico de la actividad investigadora, donde se detallan uno a uno los trámites solicitados y los documentos aportados. Las solicitudes de tramitación que nos cursan, se depositan por orden en la bandeja de entrada a la espera de su registro. El registro se realiza diariamente mediante un sistema rotatorio (cada día lo realiza un empleado).

El siguiente paso es la inscripción de la documentación recibida en el registro electrónico. Se trata de un formulario de Access. A cada nueva solicitud de tramitación se añadirá un nuevo registro en la base de datos de la aplicación, junto con todos los detalles y observaciones realizadas por el investigador responsable. Finalmente, se pone el número de entrada en la parte superior derecha de la solicitud y se añade la fecha del día de registro. Este formulario permite insertar como un objeto toda la documentación (previamente escaneada) asociada a una solicitud de tramitación. De esta manera cualquier miembro del “pool” puede consultarla en caso necesario sin tener que recurrir a los documentos en papel.

Una vez registradas las solicitudes de tramitación mediante este sistema, se depositan en otra bandeja, correspondiente a solicitudes ya registradas listas para su tramitación, donde se encuentran ordenadas cronológicamente según orden de registro, y acompañadas de los documentos necesarios para dicha tramitación. Al conjunto de documentos formado por esa solicitud de tramitación y esos

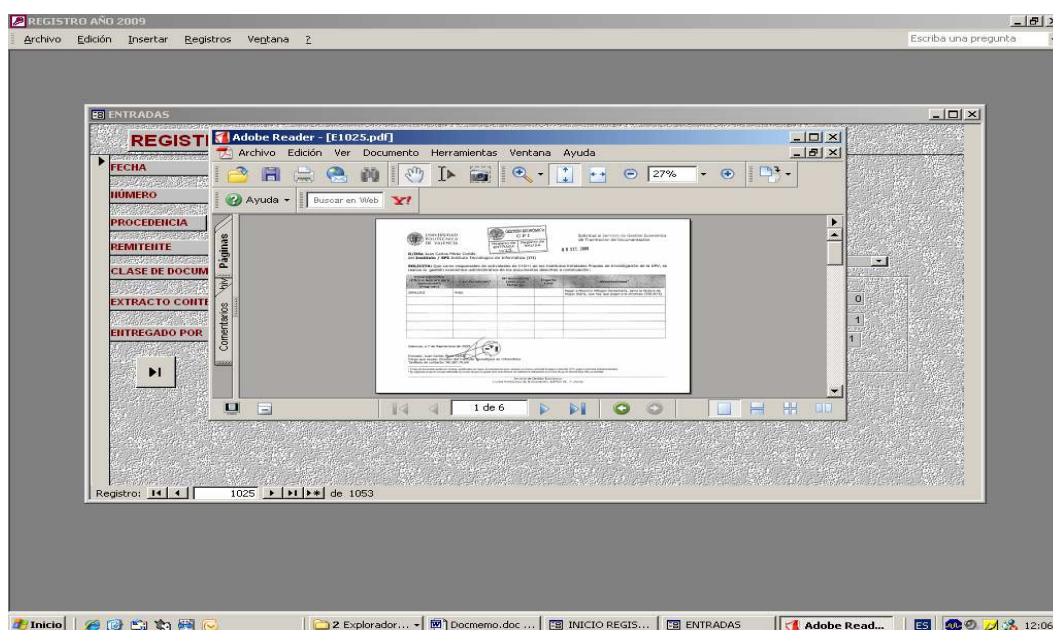
---

<sup>26</sup> Garnett, J. (1997) “Barreras a la comunicación gubernamental efectiva: una visión nueva de un problema antiguo” en Bañón, R.; Carrillo, E. (Comps.) *La nueva Administración Pública* Pág. 267-279

documentos necesarios, se le llama “expediente”. El trabajo de los empleados en el “pool” consiste en ir tramitando por orden de llegada dichos expedientes: cada empleado coge el expediente que por orden le corresponde, y a partir de ese momento el expediente es “suyo” hasta finalizar el proceso que corresponde al “pool”. ¿Cómo saben los demás quién lleva cada expediente?: el encargado de tramitarlo debe entrar en el formulario de la base de datos del registro común del “pool”, buscar el número de entrada correspondiente al expediente que ha cogido, y seleccionar su nombre en una lista desplegable de tramitadores.

Al igual que existe un registro de entrada de recepción de documentación en el “pool”, existe igualmente con un registro de salida para controlar la documentación que remitimos a otros servicios y unidades. El sistema utilizado es el mismo que el de entrada. Se encuentra situado dentro del mismo formulario de Access en el apartado “Salidas”, y también permite la introducción de todos los datos referentes a la documentación remitida (descripción, fecha, unidad de destino), así como la anexión (como en el registro de entrada) de los documentos escaneados, para su consulta y comprobación por parte de cualquiera de los integrantes del “pool”. En la figura 2 se muestra una ilustración del sistema de registro utilizado.

**Figura 2: Sistema de registro utilizado en la subunidad**



**Fuente: Registro del “Pool”: Formulario de la aplicación Access**

Además del registro (considerado como pieza clave en el sistema y como un proceso en sí mismo), se dispone de otras herramientas de gestión que facilitan y agilizan las tareas:

#### **a) Servidor interno (unidad V)**

Dentro de este servidor se puede, por un lado, guardar e intercambiar información con nuestros compañeros, tal como normativa, modelos normalizados de documentos, etc. Por otro lado, también sirve para compartir recursos como aplicaciones informáticas y herramientas específicas de gestión. El servidor interno dispone de varios niveles y cada subunidad, en principio, sólo puede acceder al suyo, pero existe también una carpeta común para todas las subunidades del servicio.

#### **b) Intranet de la UPV**

A través de la red interna de la UPV (Intranet) se pueden realizar gestiones como pagos a personal UPV, propuestas y renovaciones de becas, etc. Además, se pueden consultar los datos referentes a las Oficinas Gestoras y claves específicas de los responsables económicos de las actividades que gestionamos, su capital disponible, el acumulado de la vinculación, etc., elementos que se explican más adelante.

#### **c) Correo interno, correo electrónico y fax**

En aquellos trámites en los que la firma original es imprescindible, se recurre al correo interno. Para el resto de tareas, se utiliza el correo electrónico y, en menor medida, el fax.

#### **d) Aplicación “Serpis”**

Las últimas mejoras introducidas en el programa de gestión económica de la UPV “Serpis” van encaminadas a la progresiva consecución de una “oficina sin papel”; incorpora herramientas que permiten que en el programa quede registrado, no sólo el documento contable, sino también toda la documentación relativa al mismo. La ventaja es doble: agiliza la consulta y representa un importante ahorro de papel. El funcionamiento del programa “Serpis” se explica detalladamente en apartado 3.8 del presente TFC (“Aplicación práctica: Implementación parcial del Manual”)

### **e) El papel de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC)**

En el “pool” todo documento se escanea y se asocia donde corresponda, bien en el registro electrónico, bien en el programa “Serpis”. En este sentido se puede decir que se ha llevado a cabo una reingeniería en los procedimientos administrativos: aprovechando las ventajas que nos ofrecen las TICs (Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones)<sup>27</sup>: se han sustituido los archivos físicos por bases de datos documentales.

Siguiendo con el artículo de Segarra, *“la administración pública realiza con carácter general una actividad intensa en información. No disponer de la información necesaria para adoptar la decisión adecuada puede viciar la actuación de tal modo que sea nula”*.

Además de todas las herramientas técnicas, para el acceso eficiente a la información continúa siendo insustituible una comunicación personal adecuada, lo que remite al apartado anterior. Así por ejemplo, puede darse el caso -y se ha dado- de que una novedad normativa no sea aplicada desde su vigencia, a causa de la escasa comunicación vertical donde esta información podría, y debería, haber circulado.

## **2.4. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

*“En las organizaciones los procesos hacen referencia a las secuencias ordenadas de actividades que deben realizarse para completar un trabajo, al final del cual se obtiene un producto o servicio. Los procesos persiguen el objetivo de satisfacer las necesidades concretas del cliente interno o externo a la organización.*

*En la Administración pública se utiliza más el término “procedimiento”, que suele implicar una mayor formalización, que el término “proceso”. En este sentido se entiende por procedimiento administrativo la secuencia ordenada de etapas que se siguen para efectuar de forma completa cualquier actuación de una Administración pública. Esta definición tan amplia no incluye sólo el caso paradigmático del expediente administrativo, en el cual la actuación queda reflejada en un conjunto de documentos que incrementan cada fase, sino que también*

---

<sup>27</sup> Segarra, S. (2004) “El papel de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la reforma de la Administración” en Sainz (Dir) *Estudios para la reforma de la Administración Pública* Pág. 557

*incluye cualquier otra actividad compleja que requiera una ordenación rigurosa de sus etapas para que se desarrolle correctamente*<sup>28</sup>

#### **2.4.1 Situación actual relativa a la formalización de los procedimientos en el “pool”**

En el “pool” cada empleado tiene claro cuáles son sus funciones pero no se desarrolla una gestión por procesos. Obviamente no todos los procesos requieren un manual para llevarse a cabo de manera eficaz (como se verá hay distintos tipos de procesos en una organización y no todos tienen la misma relevancia ni la misma complejidad) pero teniendo en cuenta la compleja situación referida en los apartados anteriores, sería muy beneficioso para la organización disponer al menos de un manual detallado de aquellos procesos más complejos o que representan un mayor volumen dentro de la actividad global del centro.

Aunque como se ha referido, el “pool” no dispone de un manual de procedimientos, el programa *Pegasus* de la UPV<sup>29</sup> se ha encargado, además de otras mejoras, de elaborar los mapas de procesos correspondientes a las distintas unidades de la UPV (entre ellas el Servicio de Gestión Económica)

Estos mapas se encuentran disponibles en la página web de la UPV<sup>30</sup> Presentan los diagramas de los procesos clave llevados a cabo en los distintos servicios de la UPV (se muestran en el capítulo siguiente) Es encomiable la tarea que *Pegasus* ha desarrollado teniendo en cuenta el elevado número de servicios con que cuenta la universidad.

Debido precisamente a la gran cantidad de procesos que se han tenido que incluir en los diagramas, la representación de los mismos se ha realizado de manera bastante esquemática, sin desglosar detalladamente las distintas fases de que consta cada proceso ni explicar el funcionamiento, en el caso del “pool”, del programa de gestión económica “Serpis”. En el anexo a la memoria número 2 del presente TFC se reproducen los diagramas de *Pegasus* correspondientes a los procesos desarrollados en la gestión económica de las Estructuras Propias de Investigación de la UPV.

---

<sup>28</sup> Ramió, C. (2002) *Obra citada* Pág. 108-109

<sup>29</sup> El programa *Pegasus* se enmarca dentro del Plan Estratégico 2007-2014 de la UPV, aprobado en julio de 2007. <<http://www.upv.es/contenidos/PEGASUS/>> [Consulta: 10-03-2011]

<sup>30</sup> <http://www.upv.es/contenidos/PEGASUS/> [Consulta: 04-04-11]

A esto hay que añadir el desconocimiento previo en el centro de la existencia de dichos mapas de procesos. Su descubrimiento se ha producido casualmente durante la fase de recogida de información y documentación para la realización de este proyecto. No debe infravalorarse la importancia de la comunicación del plan estratégico a los diferentes niveles del personal de gestión implicados en los procesos que en él se recogen. De acuerdo con las palabras de James L. Garnett<sup>31</sup> *“la comunicación dentro de y entre organismos públicos merece, en todo caso, un mayor esfuerzo de investigación”*.

## **2.5. PROBLEMÁTICA**

El análisis del entorno y la identificación de las posibles debilidades (puntos críticos) en el funcionamiento de una organización, constituyen el punto de partida para diseñar las estrategias necesarias de corrección<sup>32</sup>. Las mejoras introducidas deben repercutir en una mayor satisfacción del ciudadano-cliente. En el presente estudio, como se ha indicado en anteriores ocasiones, el cliente sería interno a la misma organización (institutos y centros de investigación de la UPV)

### **2.5.1 Falta de personal en periodos clave para el ejercicio**

Por la propia naturaleza del trabajo desempeñado en el “pool” (gestión económica), es inevitable que se produzca una desigualdad en cuanto a la carga de trabajo en periodos concretos. Si bien es verdad que en los últimos años se está procurando alargar el cierre del ejercicio económico con el fin de conceder a las unidades de gestión de gastos del presupuesto más tiempo para su tramitación, continúa habiendo gran acumulación de tareas en esta época del año. Ello es debido fundamentalmente a dos factores: En primer lugar, los investigadores suelen tener prisa por devolver todos los anticipos de fondos a justificar solicitados durante el ejercicio, ya que hasta que no los devuelvan o los justifiquen todos, no pueden solicitar nuevos anticipos en el ejercicio siguiente. En segundo lugar, el plazo para justificar los gastos de la mayor parte de los proyectos subvencionados por la *Conselleria de Educació* o el *Ministerio de Educación y Ciencia* suele coincidir con el fin del ejercicio económico (31 de diciembre)

Obviamente, nada se puede hacer contra estos “picos” de trabajo, pero sí se

---

<sup>31</sup> Garnett, J (1997) *Obra citada*. Pág. 278

<sup>32</sup> Carrillo, E.; Tamayo, M. (1997) “El marketing para el gobierno y la administración pública” en Bañón, R.; Carrillo, E. (Comps) *La nueva Administración Pública* Pág. 209.

pueden proponer soluciones que vayan más allá de la simple “migración” de empleados procedentes de Servicios Centrales. En el capítulo siguiente se presentan algunas mejoras relacionadas con el tema central del proyecto. Un manual de procedimientos agilizaría la realización de las tareas en estos momentos de sobrecarga de trabajo, además de influir positivamente en una reducción del número de errores o equivocaciones cometidas.

### **2.5.2 Movilidad**

El tema de la movilidad ha sido ampliamente tratado en el apartado 2.3 de este capítulo. La movilidad en sí no sería un problema si los niveles de los funcionarios desplazados se correspondieran con las tareas realizadas en el “pool”. De hecho sería la solución idónea para “salvar” las sobrecargas puntuales de trabajo a las que nos referíamos en el apartado anterior y las eventuales bajas de personal que puedan producirse en el resto de EPIs. Hay que buscar pues otras soluciones que acaben con el ya referido descontento que está acarreado esta movilidad. También éste es un asunto que se tendrá en cuenta en el capítulo de mejora, proponiendo soluciones alternativas que al mismo tiempo contribuyan a un óptimo rendimiento del manual de procedimientos.

### **2.5.3 Escasa comunicación vertical**

La escasa comunicación vertical referida en el punto 2.3.3 puede incidir negativamente en el normal desarrollo de los procesos del “pool”. En caso de cambio de normativa en la regulación de la gestión de las actividades de I+D+i, el no disponer de esa información “a tiempo” genera actuaciones inadecuadas.

### **2.5.4 Falta de un manual de procedimientos y de un manual de uso de la aplicación “Serpis”**

Tal y como se ha indicado en el punto 2.4.1, en el “pool” no se desarrolla una “gestión por procesos” Actualmente el sistema más utilizado para formar a los nuevos empleados es a través de la consulta ante los problemas que aparecen. Es verdad que reciben un “kit de bienvenida” consistente en una carpeta con los listados de consulta más frecuente (partidas económicas, importes de dietas en España y en el extranjero, etc) pero realmente se echa en falta un compendio ordenado, secuencial y detallado de las operaciones que se efectúan, es decir, un manual de procedimientos.

El manual no sólo resulta útil para el personal de nueva incorporación; también es una forma de normalización de procedimientos y de detección de posibles fallos en la manera de funcionar. Por otro lado, al facilitar el acceso a la información, contribuye a economizar uno de los recursos más valiosos en cualquier organización, el tiempo.

En cuanto al uso del programa de gestión económica “Serpis”, no es lo suficientemente intuitivo. Por eso, sería conveniente que la explicación de los distintos procesos en el manual viniera acompañada de una ilustración del programa en aquellas fases en que la comprensión global del proceso lo hiciera necesario.

Analizada la situación actual y su problemática, se pasa al capítulo siguiente, en el que se propone un manual de procedimientos y se recoge una muestra de dicho manual.



## **CAPÍTULO 3.**

# **PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA**

<b>CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA</b>	<b>57</b>
3.1. INTRODUCCIÓN	59
3.2. CONSIDERACIONES PREVIAS A LA MEJORA OBJETO DE ESTE TFC	59
3.2.1 Otras posibles mejoras	60
3.2.2 Mejoras previas para un óptimo rendimiento del manual	60
3.3. DEFINICIÓN Y FINALIDAD DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	61
3.4. SELECCIÓN DE LA MEJORA: PROPUESTA DE UN MANUAL DE LOS PROCEDIMIENTOS MÁS USUALES DE LAS EPIS	62
3.5. JUSTIFICACIÓN DE LA MEJORA SELECCIONADA	63
3.5.1 Punto de partida	63
3.5.2 Opinión de los expertos	65
3.5.3 La mejora en los planes de modernización y reforma	66
3.5.4 Experiencia en otras organizaciones	70
3.5.5 Experiencia personal	73
3.6. METODOLOGÍA	74
3.7. DISEÑO DEL MANUAL	78
3.8. APLICACIÓN PRÁCTICA: IMPLEMENTACIÓN PARCIAL DEL MANUAL	82
3.9. PRESUPUESTO DE LA MEJORA	125

### 3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se tratará de dar solución a la problemática planteada en el capítulo anterior. Las estrategias de mejora que se proponen están encaminadas, en última instancia, a aumentar la satisfacción de los usuarios del servicio. La introducción de un buen manual de procedimientos, mejoraría el funcionamiento del servicio, redundando en una reducción de la burocracia, una mayor información para los usuarios y una mayor economía del tiempo utilizado en cada proceso.

Volviendo al artículo de Segarra, “El papel de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la reforma de la Administración”<sup>33</sup>, hay que distinguir entre distintos tipos de información. Concretamente en cuanto a la información que manejamos en el “pool” hay que diferenciar entre:

a) Los documentos electrónicos (información en formato no estructurado). Serían los modelos de documentos sobre los que se trabaja o los que remiten los usuarios u otras unidades o servicios en formato electrónico.

b) Los datos en formato estructurado que se almacenarían en ficheros informáticos en forma de registros: los expedientes escaneados disponibles en los formularios de Access donde se detalla toda la información necesaria para su tramitación.

c) El capital intelectual: el conocimiento. Tal y como lo define Segarra, “el conocimiento es la capacidad de seleccionar en cada situación la mejor opción posible” Conocimiento tácito (siguiendo con Segarra), “es el que reside en la mente de los individuos que integran una organización”, mientras que conocimiento explícito “es el que se puede sistematizar y codificar y, por tanto, transmitir mediante el lenguaje formal.” Sistematizar y codificar el conocimiento, eligiendo en cada situación la mejor opción posible es uno de los objetivos básicos que debe perseguir cualquier manual de procedimientos.

### 3.2. CONSIDERACIONES PREVIAS A LA MEJORA OBJETO DE ESTE TFC

La finalidad de este proyecto es la propuesta de un manual donde se detallen los procedimientos más usuales desarrollados en el “pool”.

---

<sup>33</sup> Segarra, S. (2004) “El papel de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la reforma de la Administración” en Sainz (Dir.) *Estudios para la reforma de la Administración Pública* (Cap. VI, págs. 533-580) Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública Pág. 548-553.

### **3.2.1 Otras posibles mejoras**

La problemática referida en el capítulo anterior se puede sintetizar en dos puntos básicos: La falta de personal en periodos clave para el servicio, con la consiguiente acumulación de tareas, y la movilidad con la que se ha querido solucionar esta situación, pero que como ya se ha visto, es una solución parcial que a su vez acarrea otros problemas. A continuación se apuntan dos soluciones alternativas al manual de procedimientos:

- Contratar más personal cuando sea necesario
- Crear incentivos para que la movilidad detallada en el capítulo anterior no provoque descontento entre los funcionarios trasladados (como una comisión de servicios) o de lo contrario convertirlo en una opción totalmente voluntaria.

En ambos casos, habría que asumir un aumento de gasto por lo que, teniendo en cuenta la época de recortes de gasto público actual, ninguna de las dos alternativas propuestas sería de fácil aplicación.

### **3.2.2 Mejoras previas para un óptimo rendimiento del manual**

Considerando que el manual que se propone no contempla funciones diferentes para los distintos niveles dentro del “pool” (en la organización de las tareas, como se ha podido comprobar, predomina la interacción lateral sobre la vertical), su aplicación sería más fácil si se llevaran a cabo las siguientes medidas:

1. Reunificación de todo el personal de gestión económica de los institutos y centros de investigación en el “pool” para una mejor gestión de los recursos humanos (bajas, sobrecargas de trabajo, etc.) Se trata de proponer un registro único, una ventanilla única para la gestión económico-administrativa de todas las EPIs de la UPV.

De esta manera ya no sería necesaria la continua movilidad “Rectorado-Pool-otros institutos” que ocasiona descontento, como ya se ha dicho, entre los funcionarios de carrera de nivel inferior que desarrollan tareas correspondientes a niveles superiores.

2. Reasignación de tareas para la coordinadora: sus funciones actuales de reubicar continuamente al personal ya no serían necesarias. Podría encargarse de suplir las deficiencias de comunicación vertical referidas en el capítulo anterior, sirviendo de nexo con el jefe del servicio. Entre sus nuevas tareas, informaría sobre

los cambios de normativa o de aplicación de la misma, y atendería las quejas y sugerencias de las EPIs.

En cuanto a la viabilidad para llevar a cabo estas mejoras, hay que tener en cuenta la cuestión del espacio físico y la reestructuración administrativa.

Las edificaciones de la Ciudad Politécnica de la Innovación son sumamente amplias y versátiles. El despacho del “pool” mide 81m<sup>2</sup>, el de la coordinadora es aproximadamente la mitad, y el servicio cuenta además con otro despacho al que todavía no se ha dado utilidad desde la construcción del edificio. Estas tres dependencias son contiguas y los tabiques de separación son fácilmente movibles.

Por lo que se refiere a la reestructuración administrativa, hay que tener en cuenta que precisamente el objetivo del Servicio de Gestión Económica es eliminar las subunidades, de manera que cualquier funcionario que elija una plaza en el Servicio pueda trabajar lo mismo en la gestión económica de los servicios centrales (Rectorado), que en la administración de cualquiera de las EPIs. Si en los presupuestos se siguen manteniendo las siete plazas de la subunidad “Estructuras Propias de Investigación” (ver tabla núm. 4 en página 42) es porque esas plazas se ofertaron hace ya casi cinco años, cuando las subunidades en el servicio todavía estaban bien definidas.

### **3.3. DEFINICIÓN Y FINALIDAD DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

1. **Definición:** “ *Los manuales de procedimientos son unos instrumentos de información en los que se especifican en una forma metódica todas las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias unidades administrativas en la tramitación compleja de un procedimiento administrativo*”<sup>34</sup>

2. **Finalidad:**

- Especificar y concretar las tareas administrativas que desarrolla cada unidad
- Conseguir la normalización de los procedimientos
- Favorecer el análisis periódico de los procedimientos
- Uniformizar la terminología
- Servir de guía práctica para el trabajo

---

<sup>34</sup> Ramió, C. (2002) *Teoría de la organización y administración pública* Pág. 124.

- Definir las funciones y tareas
- Sustituir instrucciones verbales por escritas
- Adiestrar al personal de nuevo ingreso
- Conocer las cargas reales de trabajo, medir el tiempo empleado y establecer estándares de rendimiento uniforme.

### **3.4. SELECCIÓN DE LA MEJORA: PROPUESTA DE UN MANUAL DE LOS PROCEDIMIENTOS MÁS USUALES DE LAS EPIS**

En ocasiones resulta difícil delimitar con precisión dónde empiezan y donde acaban los distintos procesos en una organización, y el “pool” no es una excepción. A menudo para poder completar un proceso, necesitamos del desarrollo previo o incluso de la realización simultánea de procesos asociados.

Teniendo en cuenta lo anterior, y atendiendo a las funciones realizadas, podríamos distinguir 3 tipos de procesos en el “pool”:

#### **1. Procesos relacionados con la gestión del gasto**

- Tramitación de facturas de proveedores
- Comisiones de servicios
- Anticipos de fondos a justificar
- Pagos en divisas
- Modificaciones de crédito
- Pagos a personal extrauniversitario
- Propuesta de pagos a personal de la UPV

#### **2. Procesos vinculados al apoyo en la tramitación administrativa**

- Propuesta de becas
- Propuestas de contratación laboral al servicio de las Estructuras Propias de Investigación

#### **3. Procesos de organización y control de la tramitación**

- Registro interno del “pool”

Lógicamente en el manual de procedimientos no se desarrollarán uno a uno

todos los procesos, sino sólo aquellos que representan un mayor volumen dentro de la actividad global del centro. Los procesos relacionados con la gestión del gasto son los que más tiempo consumen con diferencia, especialmente la tramitación de facturas de proveedores de todo tipo.

En cuanto al apoyo a la tramitación administrativa, la propuesta de becas se realiza con más frecuencia que la contratación laboral. Aunque no reviste una complejidad especial, hay que seguir una serie de trámites y de plazos desde la publicación de la convocatoria hasta la resolución y la propuesta definitiva que hacen aconsejable su inclusión en el manual.

Por último, los procesos de organización y control se refieren a los registros de entrada y salida de documentación del “pool” que han sido detallados pormenorizadamente en el capítulo 2, en el apartado “Metodología de trabajo y herramientas de gestión”.

Así pues, el manual que se pretende proponer se centraría en la tramitación de facturas de proveedores de todo tipo y la propuesta de becarios. Se trata, como hemos visto, de los procesos que mayor volumen representan respectivamente en la gestión del gasto y en el apoyo a la tramitación administrativa (las funciones básicas del “pool”)

### **3.5. JUSTIFICACIÓN DE LA MEJORA SELECCIONADA**

#### **3.5.1 Punto de partida**

##### **A) Si las mejoras previas propuestas en el apartado 3.2.2 se llevan a cabo**

Recuérdese que dichas mejoras se resumían en la puesta en marcha de la ventanilla única, es decir, que los responsables administrativos de todas las EPIs trabajen juntos en un mismo espacio físico, compartiendo el mismo registro y gestionando entre todos, todos los institutos y centros de investigación.

En este caso el punto más importante a tener en cuenta es el de la coordinación. El sistema de registro detallado en el apartado 2.3.3 sería fundamental en cuestión de organización. Pero al mismo tiempo haría falta un análisis o revisión de los procedimientos para lograr una total normalización de los mismos. Hay que tener en cuenta que se reunirían unas 30 personas para desarrollar juntas sus tareas, y que aunque la mayoría de ellas ya tienen

experiencia previa en gestión de EPIs, no están acostumbradas a trabajar todas juntas ni a desarrollar sus tareas de la misma manera.

### **B) Si las mejoras previas propuestas no se llevan a cabo**

En caso de mantenerse la movilidad “Rectorado-pool-otras EPIs”, dado que siempre suele coincidir el elevado nivel de trabajo y la movilidad de personal, sobreviene a menudo la necesidad de formar nuevos empleados a contrarreloj, por lo que sería una herramienta muy útil el disponer de un manual de procedimientos en el que apoyarnos para formar de manera más ágil y efectiva el personal de nueva incorporación.

### **C) Conclusiones**

En cualquiera de los casos, el disponer de un manual de procedimientos simplifica el cumplimiento de las funciones y procesos y facilita la toma de decisiones. Pero el manual no redundaría sólo en beneficio de los funcionarios, también tendría repercusiones positivas para el servicio y para sus usuarios.

La división de funciones por servicios que se establece en el manual (se diferencia la parte del proceso que corresponde al “pool” y la que corresponde a otros servicios o unidades) tiene como objeto proporcionar transparencia al respecto para evitar posibles malentendidos y pérdidas de tiempo. Los usuarios del servicio, por su parte, notarían que sus solicitudes de tramitación se resolverían con mayor celeridad y eficiencia.

Resumiendo, las ventajas que aportaría el manual de procedimientos serían las siguientes:

- Simplificar y normalizar la ejecución de los procesos
- Evitar la superposición o duplicidad de tareas
- Aumentar la motivación de los empleados
- Capacitar a los nuevos empleados
- Evitar las improvisaciones o la toma de decisiones apresuradas
- Facilitar el control y la detección de las deficiencias y la consiguiente redefinición de los procedimientos
- Ilustrar el funcionamiento de la aplicación de gestión económica “Serpis”



### 3.5.2 Opinión de los expertos

*“Las Administraciones Públicas suelen poseer manuales de procedimientos para aquellos procedimientos administrativos más usuales y complejos con el objetivo de facilitar la participación de las distintas unidades administrativas y como mecanismo de información y formación de los empleados públicos”<sup>35</sup>.*

*“Procedimiento es sinónimo de método, esto es, modo ordenado de proceder para llegar a un fin determinado. (...) En el mundo de las organizaciones los procedimientos o procesos tienen un significado más restringido. Se refieren a las secuencias ordenadas de actividades que deben realizarse para completar un trabajo, al final del cual se obtiene un producto o un servicio”<sup>36</sup>.*

Carles Ramió distingue entre los procesos de las organizaciones en general y los de las Administraciones Públicas. A estos últimos, por implicar una mayor formalización, los denomina procedimientos administrativos. *“Los manuales de procedimientos son unos instrumentos de información en los se especifican, en una forma metódica, todas las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o de varias unidades administrativas en la tramitación compleja de un procedimiento administrativo”<sup>37</sup>.*

El análisis de procesos implica un valor añadido en las actividades de la organización. La orientación a los procesos obliga a un rediseño de los puestos de trabajo y a una mayor utilización de las TIC (Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones)<sup>38</sup>. Esto último estaría íntimamente relacionado con las mejoras propuestas en el punto 3.3.1 del presente proyecto sobre reubicación del personal y mejora del sistema de información para lograr un funcionamiento efectivo del manual de procedimientos.

*“Existe un alto grado de interacción entre procedimientos y tecnologías de la información y de las comunicaciones en los dos sentidos. Por una parte, las TICs tienen que ajustarse a la normativa que regula la actuación administrativa y, por otra, debe realizarse una reingeniería en los procedimientos administrativos para*

---

<sup>35</sup> Ramió, C. (2002) *Obra citada* Pág. 124.

<sup>36</sup> Mas, J.; Ramió, C. (1997) *La auditoría operativa en la práctica. Técnicas de mejora organizativa* Pág. 144.

<sup>37</sup> Ramió, C. (2002) *Obra citada* Pág. 108-124.

<sup>38</sup> Ramió, C. (2002) *Obra citada* Pág. 109.

*obtener todas las ventajas que ofrece la utilización de las TICs”* <sup>39</sup>. El manual de procedimientos objeto del presente TFC incluye instrucciones de uso de la aplicación informática “Serpis” para la gestión económica de las EPIs.

### **3.5.3 La mejora en los planes de modernización y reforma**

El Plan estratégico UPV 2007-2014<sup>40</sup>, propone unos objetivos a alcanzar y unas estrategias a desarrollar para la consecución de los mismos. También se enumeran los paneles de indicadores de cumplimiento asociados a cada objetivo estratégico.

Presentamos seguidamente un resumen ejecutivo de aquellos aspectos del plan que están relacionados con la mejora propuesta en este proyecto. Se estructura en los siguientes apartados:

- A) Objetivos a conseguir
- B) Estrategias y planes de actuación
- C) Indicadores de cumplimiento

#### **A) Objetivos a conseguir**

En el periodo 2007/2014, la UPV ha decidido orientar su actividad a la consecución de 16 objetivos estratégicos, articulados en 5 ejes:

- I Formación y aprendizaje
- II Investigación, Desarrollo tecnológico e Innovación
- III Compromiso social y Valores
- IV Personas
- V Organización

Teniendo en cuenta el objeto del presente TFC, nos centraremos únicamente en los ejes **II** (I+D+i) y **V** (Organización)

---

<sup>39</sup> Segarra, S. (2004) *Obra citada* Pág. 556.

<sup>40</sup> Aprobado el 24 de Julio de 2007 por el Consejo de Gobierno de la UPV, el Plan estratégico UPV 2007/2014 se ha concebido desde el principio como un proceso dinámico y abierto a la participación de la comunidad universitaria. La Comisión encargada de su seguimiento ha puesto a disposición del personal de la UPV, además de un foro de participación, los distintos documentos generados desde su aprobación. El acceso a toda esta información se realiza a través de la Intranet de la UPV: Información reservada/Información para la comunidad universitaria. Para la confección de este apartado se ha consultado concretamente el documento denominado “Presentación del resumen ejecutivo del Plan Estratégico”. Fecha de consulta: 18 de abril de 2011.

### Figura 3: Eje II del Plan Estratégico UPV 2007-2014: I+D+i

#### EJE II. INVESTIGACION, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACION

---

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ampliar la actividad y potenciar la excelencia investigadora</li><li>▪ Incrementar y mejorar la calidad de las actividades de transferencia tecnológica e innovación.</li></ul>
------------	---

Fuente: Plan Estratégico UPV 2007-2014 (Consulta: 18-04-11)

### Figura 4: Eje V del Plan Estratégico UPV 2007-2014: Organización

#### EJE V. ORGANIZACIÓN

---

Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conseguir la eficiencia en el desarrollo de la gestión académica.</li><li>▪ Conseguir la eficiencia en el desarrollo de la gestión de la administración y los servicios.</li><li>▪ Disponer de un personal formado al máximo nivel que requiere un desempeño de excelencia de sus puestos de trabajo.</li><li>▪ Disponer de los recursos tecnológicos y las infraestructuras que requiere un desarrollo de servicios universitarios de calidad.</li><li>▪ Alcanzar niveles organizativos de calidad, que proporcionen plena satisfacción a las expectativas de los usuarios.</li></ul>
------------	--

Fuente: Plan Estratégico UPV 2007-2014 (Consulta: 18-04-11)

### B) Estrategias y planes de actuación

#### 1) EJE II (I+D+i)

- Ampliar la actividad y potenciar la excelencia investigadora:

**Plan FOMENTO I+D+i:** Mejorar los actuales planes de apoyo a la I+D+i con el fin de incrementar cuantitativa y cualitativamente la actividad investigadora

#### 2) EJE V (Organización)

- Conseguir la eficiencia en el desarrollo de la gestión de la administración y los servicios:

**Plan COMUNICA GESTIÓN:** Implantar, en el ámbito de la gestión universitaria, un sistema eficaz de comunicación vertical (de la dirección a las unidades y los usuarios, y viceversa) y horizontal (entre las unidades y en el interior de las mismas) asegurando la comunicación al interesado en los procedimientos

- La organización de las estructuras de gestión, de forma adecuada al ejercicio eficiente y eficaz de sus funciones y competencias:

**Plan OBSERVA SERVICIOS:** Disponer de un análisis estratégico que permita valorar la idoneidad de la estructura de las unidades de gestión y proponer alternativas de mejora, en su caso.

- La evaluación permanente del rendimiento de la actividad de las unidades de gestión:

**Plan VALORA ESTRUCTURAS DE GESTIÓN:** Disponer de un sistema que permita valorar anualmente, en términos de actividad y de resultados, el comportamiento de cada unidad en relación con las responsabilidades funcionales de gestión.

- El desarrollo de planes de formación dirigidos a la actualización permanente de conocimientos para el desempeño de los puestos de trabajo:

**Plan FORMACIÓN PERSONAL UPV:** Elaborar un plan de formación que proporcione al PDI y PAS una alta cualificación para el desempeño de sus puestos de trabajo y que les capacite para adaptarse a los cambios que experimenta la universidad.

- La integración de los sistemas lógicos de gestión, que facilite su operatividad y que aporte fiabilidad al uso de datos y variables:

**Plan INTEGRA SISTEMAS:** Dotar de integridad y coherencia a los datos que se gestionan en la totalidad de las bases de datos de gestión corporativas de la UPV, así como proporcionar al usuario un interface común e integrado con las aplicaciones de gestión corporativas de la UPV.

- Alcanzar niveles organizativos de calidad que proporcionen la plena satisfacción de las expectativas de nuestros usuarios:

**Plan CALIDAD UPV:** Diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad que permita garantizar, tanto a la comunidad universitaria como a la

sociedad en general, un nivel de excelencia en todos y cada uno de los servicios ofrecidos por las unidades académicas y de gestión que conforman la UPV.

### C) Indicadores de cumplimiento

A continuación se enumeran los paneles de indicadores de cumplimiento asociados a cada objetivo estratégico. En el cuadro de indicadores no se ha podido identificar los valores correspondientes al año 2006 de determinados indicadores (n.d.) por tratarse de indicadores que requieren de la valoración inicial de otros planes asociados al desarrollo del Plan estratégico.

En el cuadro de indicadores podemos encontrar el símbolo ▲ que se refiere a la diferencia entre el objetivo a alcanzar para el año indicado y el valor inicial de éste en el año 2006.

**Tabla 7: Indicadores de cumplimiento del Eje II (Investigación, Desarrollo tecnológico e Innovación) del Plan Estratégico UPV 2007-2014**

#### EJE II. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN

Objetivos estratégicos	Valor 2006	Metas	
		2010	2014
Indicadores de cumplimiento			
<b>Ampliar la actividad y potenciar la excelencia investigadora</b>			
% del personal investigador que alcanza una evaluación de su rendimiento en el nivel de excelencia	n.d.	▲25%	▲60%
% de las estructuras de I+D+i de la UPV que alcanzan una valoración de su rendimiento en el nivel de excelencia	n.d.	▲30%	▲80%
<b>Incrementar y mejorar la calidad de las actividades de transferencia tecnológica e innovación</b>			
Nº de empresas de base tecnológica creadas en los programas de la UPV, valor medio anual (calculado sobre el cuatrienio anterior)	7	8	10
Nº de empresas creadas en los programas de la UPV, valor medio anual (calculado sobre el cuatrienio anterior)	50	55	60

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan Estratégico UPV 2007-2014

**Tabla 8: Indicadores de cumplimiento del Eje V (Organización) del Plan Estratégico UPV 2007-2014**

**EJE V. ORGANIZACIÓN**

Objetivos estratégicos	Valor 2006	Metas	
		2010	2014
Indicadores de cumplimiento			
Conseguir la eficiencia en el desarrollo de la gestión de la administración y los servicios			
% de las estructuras de gestión de la UPV que alcanzan una valoración de su rendimiento en el nivel de excelencia	n.d.	▲25%	▲60%
Disponer de un personal formado al máximo nivel que el desempeño de excelencia de sus puestos de trabajo requiere			
% de PDI y PAS que alcanzan una evaluación de su rendimiento en el nivel de excelencia	n.d.	▲25%	▲60%
Alcanzar niveles organizativos de calidad, que proporcionen la plena satisfacción de las expectativas de los usuarios			
% de las estructuras académicas y de gestión que alcanzan el premio de calidad EFQM	1%	▲40%	▲80%

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan Estratégico UPV 2007-2014

**3.5.4 Experiencia en otras organizaciones**

En este apartado se refiere la experiencia de otros servicios de la Universidad Politécnica de Valencia en el objeto de la mejora: Diseño e implantación de Manuales de Procedimiento.

El programa *Pegasus* de la UPV<sup>41</sup> (encargado del control de la calidad en la prestación de los servicios en la universidad) ha puesto a disposición de los usuarios, a través de la página web de los diferentes servicios de la UPV, información referente a los servicios y procesos desempeñados.

No obstante, y dado que en el desarrollo del *Pegasus* han participado los propios servicios, el contenido de la información referida en el párrafo anterior varía de unos servicios a otros.

<sup>41</sup> Al programa *Pegasus* ya se ha hecho referencia en el capítulo 2 (apartado 2.4.1) Se enmarca dentro del Plan estratégico UPV 2007-2014. La localización se puede realizar directamente mediante el enlace <<http://www.upv.es/contenidos/PEGASUS/>> [Consulta: 10-03-2011] o bien a través de la página web de los diferentes servicios, como se señala en el apartado 3.5.4.

Todos los servicios cuentan, además de con una carta de servicios, con la identificación y diagramación de los procesos clave.

Algunos servicios han querido ampliar esta información básica y han colgado además en su página web la normativa por la que se rigen sus procedimientos de actuación. Este es el caso del Servicio de Fiscalización.

### **Servicio de Fiscalización de la Universidad Politécnica de Valencia**

Este servicio ha complementado el flujograma de *Pegasus* con la descripción de los procedimientos, que en este caso se realiza reproduciendo de forma íntegra la normativa que regula el procedimiento<sup>42</sup>.

*El Reglamento de régimen interno del Servicio de Fiscalización de la Universidad Politécnica de Valencia* fue aprobado el 22 de diciembre de 2010 por el Rector de la UPV, a propuesta del Jefe del Servicio de Fiscalización. Su entrada en vigor se produjo el 1 de enero de 2011<sup>43</sup>.

Dicho Reglamento consta de cuatro títulos y una disposición final:

- Título I: Disposiciones generales
- Título II: De la función interventora
- Título III: Del control financiero
- Título IV: El plan anual de control interno

El Título II (De la función interventora) es el más largo con diferencia y el que más relación tiene con el objeto de estudio del presente TFC: los manuales de procedimientos. Consta a su vez de cuatro capítulos:

- Capítulo I: Disposiciones generales
- Capítulo 2: Del ejercicio de la función interventora
- Capítulo 3: Del procedimiento para el ejercicio de la función interventora sobre los derechos e ingresos.
- Capítulo 4: Del procedimiento para el ejercicio de la función interventora

---

<sup>42</sup> Según Carles Ramió el apartado correspondiente al texto en un manual de procedimientos se puede hacer, bien reproduciendo de forma íntegra y ordenada la normativa que regula el procedimiento, bien mediante instrucciones escritas para el manual en las que se van introduciendo las referencias a la normativa cuando sea necesario: Ramió, C. (2002) *Obra citada*. Pág. 124

<sup>43</sup> <<http://www.upv.es/miw/infoweb/sf/info/NORMATIVA.pdf>> [Consulta: 04-06-2011]

sobre gastos y pagos.

Es en los Capítulos 3 y 4 donde se concentra la parte descriptiva del procedimiento. El Capítulo 3 describe la fiscalización previa y el control posterior de derechos e ingresos.

En cuanto al capítulo 4, se divide a su vez en tres Secciones. La Sección 1ª es de disposiciones comunes: momento y plazo para el ejercicio de la función interventora, fiscalización de conformidad y reparos.

La Sección 2ª trata de la fiscalización e intervención previa: régimen ordinario, régimen especial de fiscalización y comprobación material de la inversión.

Finalmente, la Sección 3ª recoge la posibilidad de la omisión de la intervención y su procedimiento.

### **Servicio de Recursos Humanos de la Universidad Politécnica de Valencia**

El Servicio de Recursos Humanos de la UPV dispone al menos de tres manuales de procedimiento, uno en la *Sección de Nóminas y Seguridad Social* y dos en la *Sección de Gestión de PAS (Personal de Administración y Servicios)*

#### **1) Sección de Nóminas y Seguridad Social**

La Sección de Nóminas y Seguridad Social del Servicio de Recursos Humanos de la UPV cuenta desde el mes de abril de 2011 con un manual de uso de una nueva funcionalidad introducida en la aplicación *Hominis* de Recursos Humanos con objeto de contemplar la reducción aplicada a los funcionarios de nuevo ingreso en la última cotización sobre la IT (Incapacidad Temporal) por Contingencias Comunes (enfermedad común o accidente no laboral)

Lo más relevante de esta nueva funcionalidad es la creación de una pantalla que permite asignar un coeficiente reductor sobre determinada contingencia de una cuenta de cotización.

La localización de dicho manual se puede realizar a través de la unidad X (de acceso compartido para todo el personal de la UPV) siguiendo la ruta: X/Document/Servic/Hominis/Manuales. Fecha de consulta: 03-05-2011.

#### **2) Sección de Gestión de PAS (Personal de Administración y Servicios)**

Esta Sección cuenta con una manual sobre bolsas de trabajo y otro sobre un



procedimiento de concurso-oposición libre.

El manual sobre bolsas de trabajo es en realidad un manual de uso de la aplicación *Hominis* de Recursos Humanos sobre bolsas de trabajo. Incluye los siguientes puntos: mantenimiento de bolsas de trabajo, histórico de bolsas de trabajo, mantenimiento de personas en la bolsa, incidencias de una persona, bolsas disponibles para una oferta, personas disponibles para cubrir la oferta, mantenimiento de motivos de incidencias, y, por último, resumen de bolsas de trabajo. Para cada uno de estos puntos se hace una descripción y una explicación del funcionamiento. Dicho manual data de enero de 2003, y está disponible, al igual que el de coeficientes de reducción en nóminas de la Sección de Nóminas y Seguridad social, en X/Document/Service/Hominis/Manuales. Fecha de consulta: 03-05-2011.

En cuanto al manual de gestión de concurso-oposición libre es bastante más completo que los dos anteriores, no se trata ya de un simple manual de uso de la aplicación, sino que hace un seguimiento completo del proceso desde la creación del borrador de la convocatoria hasta el nombramiento de funcionario de carrera. Este manual fue creado expresamente para el último concurso-oposición libre de administrativos de la UPV en el año 2008. Su uso continúa vigente y ha sido cedido por el Servicio para la confección del presente TFC. Incluye los siguientes puntos:

- Creación del borrador de la convocatoria
- Publicación de la convocatoria en el tablón de anuncios electrónico de la UPV
- Publicación de la convocatoria en el DOCV
- Remisión de la convocatoria al BOE
- Publicación de la convocatoria en la página web de la UPV
- Gestión del programa *Hominis* para la gestión del concurso-oposición libre: creación de la convocatoria, carga de aspirantes, revisión de instancias, lista provisional de admitidos y excluidos, listas definitivas de admitidos y excluidos, comunicación de nombramiento a los miembros del Tribunal, resolución del proceso selectivo y, finalmente, nombramiento de funcionario de carrera.

### **3.5.5 Experiencia personal**

Dado que el objeto del presente TFC está directamente relacionado con el puesto de trabajo que desempeña la autora, no queda sino remitir al apartado 3.5.1, donde se justifica la mejora seleccionada desde el punto de vista de la situación actual de la gestión de las EPIs y se relacionan medidas complementarias para un óptimo rendimiento del manual. Sería reiterativo señalar una vez más las ventajas que supondría tanto para el servicio como para sus usuarios el disponer de un buen manual donde se detallan los procedimientos más usuales en la gestión del gasto y en el apoyo a la tramitación administrativa.

### **3.6. METODOLOGÍA**

Para la confección del presente manual se siguen una serie de etapas, cuya definición es fruto de las necesidades impuestas por la naturaleza del propio manual y cuya elaboración corresponde por tanto a la autora del TFC.

No obstante, aunque como ya se ha dicho la definición de las etapas es de elaboración propia, se ha hecho previa consulta de dos fuentes de información:

- El Trabajo Fin de Carrera de GAP de M<sup>a</sup> Desamparados Roca Barberá<sup>44</sup>.
- El Programa *Pegasus*, enmarcado dentro del Plan Estratégico UPV 2007-2014 y al que hemos hecho referencia en los apartados 2.4.1 y 3.5.3.<sup>45</sup>

Pasamos ahora a relacionar dichas fases o etapas. La siguiente relación es sólo un esquema de lo que más adelante se expone detalladamente:

#### A) Etapa de identificación de los procesos clave y recogida de información

1. Auditar los procesos de manera selectiva
2. Construir un mapa con la tipología de los procesos de la organización
3. Identificación de procesos clave
4. Conseguir información sobre los procesos a auditar

#### B) Etapa de diseño, confección e implantación del manual

1. Análisis, descripción y documentación del proceso
2. Diagnóstico del proceso

---

<sup>44</sup> Roca, M<sup>a</sup> D. (2009) *Instituto de Enseñanza Secundaria Serpis de Valencia. Análisis de la situación actual de la Secretaría del centro y propuesta de mejora: Manual de procedimientos administrativos*. Trabajo Fin de Carrera de GAP, Facultad de ADE

<sup>45</sup> <http://www.upv.es/contenidos/PEGASUS/> [Consulta: 10-03-2011]

3. Reconsideración del circuito administrativo, en su caso
4. Diseño general del manual
5. Estudio de viabilidad
6. Confección del manual
7. Implantación
8. Plan de continuidad

## **A) Etapa de identificación de los procesos clave y recogida de información**

### **1. Auditar los procesos de manera selectiva**

El elevado número de procesos desarrollados en el “pool” hace necesario efectuar a la hora de su revisión una selección de aquellos que sean más importantes para la actividad de la organización. Si se trata de decidir cuáles son los procedimientos más apropiados dentro de un conjunto de diferentes procedimientos, se puede establecer una escala en la que se comparen los tipos de procedimiento y una serie de características asociadas, por ejemplo, el volumen de gestión o el impacto estimado de cada uno de los procedimientos.

### **2. Construir un mapa con la tipología de los procesos de la organización**

En este caso contamos con el trabajo ya realizado por el Programa *Pegasus*, enmarcado dentro del Plan Estratégico UPV 2007-2014 y al que también se hace referencia en los apartados 2.4.1 y 3.5.3<sup>46</sup>. Los tipos de procesos de una organización son:

#### *a) Procesos clave*

- Orientados al usuario y de ellos depende la posibilidad de cumplir con sus requerimientos y expectativas.
- Consumen la mayor parte de los recursos de la organización.
- Su optimización es decisiva para la competitividad de la organización.
- Contribuyen al cumplimiento de la misión/ visión y a la consecución de los objetivos estratégicos

#### *b) Procesos estratégicos*

---

<sup>46</sup> <<http://www.upv.es/contenidos/PEGASUS/>> [Consulta: 10-03-2011]

Los procesos estratégicos gestionan la relación de la organización con el entorno, la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras. Corresponden a la organización como tal. En este caso a la UPV.

### c) Procesos de soporte

En cuanto a los procesos de soporte, proporcionan recursos y apoyo al desarrollo de los procesos clave.

### **Identificación de procesos clave**

El programa *Pegasus*, a la hora de abordar la identificación de los procesos clave se ha planteado las siguientes cuestiones:

- ¿Qué procesos son la razón de ser del Servicio?
- ¿Qué procesos se inician por la solicitud de uno o varios usuarios y finalizan con el servicio a los mismos?
- ¿Qué procesos consumen la mayor parte de los recursos (personales, materiales, tiempos...) del Servicio?
- ¿Qué procesos tienen impacto sobre los resultados del Servicio o, incluso, de la propia Institución?

### **¿Cuáles son los procesos clave desarrollados en el “pool”?**

- Gestión de gastos derivados de la actividad de I+D+i en Institutos y Centros de Investigación: tramitación de facturas de proveedores, comisiones de servicios, anticipos de fondos a justificar, pagos en divisas, modificaciones de crédito, pagos a personal extrauniversitario, propuesta de pagos a personal de la UPV
- Apoyo en la tramitación administrativa de la actividad de I+D+i en Institutos y Centros de Investigación: básicamente propuesta de becas y de contratación laboral al servicio de las Estructuras Propias de Investigación

La identificación de los procesos es sumamente útil en la medida en que obliga a reflexionar sobre la organización; constituye un punto de partida y un guión para el posterior análisis y organización de los procesos identificados.

### **3. Conseguir información sobre los procesos a auditar**

Obtención de información mediante la utilización de técnicas que permitan

obtener de forma fiable, estructurada y homogénea la información necesaria para llevar a cabo las actuaciones posteriores.

### **Fuentes de información**

- Observación directa de los métodos y procedimientos seguidos diariamente en el trabajo
- Organización y herramientas de gestión
- Documentación asociada al proceso (planificación de actividades, órdenes de trabajo, etc.)
- Circuito del proceso: secuencia de actividades, efectivos, etc.
- Estructura orgánica del personal
- Sistemas de regulación
- Diagramas *Pegasus*: a ellos se ha hecho referencia en anteriores ocasiones. Presentan los diagramas de los procesos clave llevados a cabo en los distintos servicios de la UPV. Es de destacar su naturaleza sumamente esquemática, pero su análisis constituirá un buen punto de partida para la confección del manual<sup>47</sup>.

### **B) Etapa de diseño, confección e implantación del manual**

- 1. Análisis, descripción y documentación del proceso:** Se utilizarán para ello las fuentes de información referidas en el apartado anterior
- 2. Diagnóstico del proceso:** Análisis del estado actual del proceso
- 3. Reconsideración del circuito administrativo, en su caso:** Estudio de las distintas etapas de que se compone el proceso, con el fin introducir posibles mejoras
- 4. Diseño general del manual:** Confección de un índice detallado con todos los puntos que debe recoger el manual
- 5. Estudio de viabilidad:** ¿Es factible la confección e implantación del manual desde el punto de vista presupuestario y de los recursos humanos?
- 6. Confección del manual:** Desarrollo del índice previo, etapa por etapa
- 7. Implantación:** Puesta en marcha del manual

---

<sup>47</sup> <<http://www.upv.es/contenidos/PEGASUS/>> [Consulta: 10-03-2011]

- 8. Plan de continuidad:** Actualizaciones periódicas debidas a cambios de normativa, de organización, de efectivos, etc.

### 3.7. DISEÑO DEL MANUAL

Para el diseño del Manual, se tendrán en cuenta los siguientes apartados:

- A) Apartados mínimos en un manual de procedimientos
- B) Elementos que definen un proceso
- C) Procedimientos propuestos por el manual objeto de este TFC
- D) Reconsideración del circuito administrativo del procedimiento: Tramitación de facturas de proveedores. Tipología
- E) Diseño de los procedimientos propuestos

#### **A) Apartados mínimos en un manual de procedimientos<sup>48</sup>**

La representación gráfica en forma de diagramas de flujo es muy importante para comprender mejor un procedimiento que se desea describir, analizar o mejorar. Los diagramas de flujo representan gráficamente las secuencias que siguen las operaciones de un determinado procedimiento administrativo y el recorrido de los documentos. Muestran las unidades administrativas que intervienen en cada fase y pueden indicar además, los instrumentos que se utilizan en cada fase.

Los diagramas de flujo se representan mediante símbolos que tienen un significado preciso y para cuya utilización se aplican determinadas reglas.

Pero un manual de procedimientos consistente simplemente en un diagrama de flujo, sería incompleto. Un manual de procedimientos, contiene, como mínimo, tres apartados:

**Texto:** Expresa por escrito las instrucciones o informaciones que contiene el procedimiento. El texto describe el procedimiento, enumera las operaciones que lo integran en orden cronológico, precisa en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarla.

**Diagramas de flujo:** Representan gráficamente la secuencia y el curso de

---

<sup>48</sup> Ramió, C. (2002) *Obra citada* Pág. 119-124.

las operaciones que forman parte de un procedimiento. Combinados con la información de los textos, ayudan a clarificar el itinerario y las características del procedimiento.

**Documentos:** Los manuales suelen incluir todos los documentos que participan en un procedimiento administrativo. Estos suelen estar en un anexo al manual.

Se pueden encontrar manuales formados solamente por texto explicativo o por diagramas gráficos del procedimiento. En ambos casos, tales manuales serían incompletos: el texto y el diagrama se complementan, de forma que si faltara alguno de ellos la comprensión del procedimiento se haría más difícil. Los documentos del anexo, aunque no tan importantes, ayudarían también a completar la información.

## **B) Elementos que definen un proceso<sup>49</sup>**

- **Nombre del Proceso:** Identificación breve y representativa del cometido del proceso.
- **Descripción del Proceso:** Misión u objeto del proceso. Su propósito. Su razón de ser. Para qué se tiene.
- **Propietario del Proceso:** Unidad que se encarga de la tramitación del proceso.
- **Alcance del proceso:** Primera y última actividad del proceso.
  - **Inicio del Proceso:** Actividad, normalmente externa a la Unidad, que da inicio al proceso.
  - **Fin del Proceso:** Actividad, normalmente propia de la Unidad, con la que concluye el proceso.
- **Usuarios del Proceso:** demandantes de los servicios que se proporcionan mediante el proceso y que reciben sus salidas.
  - Usuarios internos:
    - Entidades: Órganos de dirección, Centros, Departamentos, Estructuras de investigación, Unidades de apoyo...
    - Personas: PDI, PAS, investigadores, becarios.

---

<sup>49</sup> <http://www.upv.es/contenidos/PEGASUS/>

- Usuarios externos: alumnos, instituciones, empresas...
- **Proveedores del Proceso:** proporcionan las entradas al proceso, es decir, servicios que la Unidad propietaria del proceso les demanda.
- **Diagrama General:** Secuencia de actividades que se desarrollan desde el inicio del proceso (demanda del servicio por parte del usuario) hasta la finalización del mismo (entrega del servicio al usuario).
- **Procedimientos asociados:** Recogen de manera precisa y sistemática un conjunto de tareas parte de un proceso.
- **Reglamentos y normas que debe cumplir el proceso:** Identificación de las normas generales y específicas que deben tenerse en cuenta para el correcto desarrollo de las acciones de un proceso.
- **Documentos asociados:** Recoge los documentos tipo vinculados al desarrollo del proceso: instancias, formularios, resoluciones, etc.

### **C) Procedimientos propuestos por el manual objeto de este TFC**

El manual que se pretende proponer, como se ha referido en el apartado 3.4, se centra en la tramitación de los distintos tipos de facturas de proveedores y en la propuesta de becarios. Se trata, como se ha visto, de los procesos que mayor volumen representan respectivamente en la gestión del gasto y en el apoyo a la tramitación administrativa (las funciones básicas del “pool”).

En este apartado de diseño del manual se tendrán en cuenta ambos procedimientos, haciendo referencia a cada uno de sus elementos. En el apartado siguiente “Aplicación práctica: Implementación *parcial* del manual”, se incluirá tan solo uno de los dos procedimientos, el correspondiente a la tipología de facturas. No hay que olvidar que se trata de una “propuesta” de manual, y no de un desarrollo exhaustivo de cada uno de los procedimientos que requiere de una revisión en el “pool”. Es por ello que el apartado dedicado a la implementación *parcial* del manual, sólo pretende ser una aplicación práctica, una muestra del desarrollo de uno de los procedimientos propuestos en el manual.

### **D) Reconsideración del circuito administrativo del procedimiento: *Tramitación de facturas de proveedores. Tipología***

Tomando como punto de partida los diagramas del programa *Pegasus*, ya



mencionado en repetidas ocasiones, referentes a la gestión de gastos, que incluye el procedimiento de tramitación de facturas, cabría hacer las siguientes modificaciones, que se incluirían tanto en la parte dedicada al texto del procedimiento como en la del diagrama de flujo:

En primer lugar es un procedimiento demasiado esquemático, que no incluye los distintos tipos de tramitación que se le pueden dar a una factura dependiendo de su tipología. Habría que ampliarlo y detallarlo (Ver Anexo a la Memoria número 2, pág. 144 flujograma SGE05P01: “Gestión de Gastos”)

En segundo lugar se ha detectado la necesidad de un cambio en el orden de las operaciones; no se puede registrar una factura en “Serpis” si el tercero no está dado de alta. Pero esto se verá en la implementación del manual del apartado siguiente.

Por último, en el diagrama se indica que la factura debe quedar asociada a la aplicación “Serpis”. Esto tiene sentido si pensamos que está hecho en 2007, y que desde entonces “Serpis” ha mejorado en algunos aspectos. Ahora la aplicación permite asociar al documento contable toda la documentación relacionada con el mismo una vez hecho el documento. Consideramos más práctico asociar toda la documentación al final, como ya se hace con el resto de documentos no relacionados con la tramitación de facturas. De esta manera se consigue una normalización con el resto de los documentos a la hora de asociarlos a “Serpis” y además permite asociar otro tipo de documentación relacionada o complementaria a la factura que hubiera aparecido una vez registrada ésta.

## **E) Diseño de los procedimientos propuestos**

### **1) Texto**

#### **- Procedimiento: Tramitación de facturas de proveedores. Tipología**

Se hará una explicación detallada de la tramitación de facturas de todo tipo, ilustrando la explicación, cuando el caso lo requiera, con referencias a la aplicación informática de gestión económica de la UPV “Serpis”

#### **- Procedimiento: Propuesta de becarios**

Dadas las características de este procedimiento, el texto irá acompañado de un documento realizado con la aplicación Microsoft Project. De esta manera

podremos tener controlados todos los plazos de los trámites correspondientes: convocatoria, presentación de solicitudes, resolución, presentación de documentación por parte del becario, nombramiento de becario a través de la Intranet y traslado físico de la documentación correspondiente al Servicio de Recursos Humanos.

## **2) Diagramas de flujo**

### **- Procedimiento: Tramitación de facturas de proveedores. Tipología**

Para dibujar sus diagramas *Pegasus* usa el programa Microsoft Visio, haciendo uso de una adaptación del estándar BPMN (*Business Process Modeling Notation*) desarrollado por *Business Process Management Initiative* (BPMI). En el presente proyecto también utilizaremos el Ms Visio, pero en lugar de la simbología BPMN, usaremos la ANSI (*American National Standard Institute*), que es actualmente la más utilizada para representar flujos de información.

Como se ha señalado en el apartado “*Reconsideración del circuito administrativo del procedimiento: Tramitación de facturas. Tipología*”, además de ampliar y detallar el diagrama, habría que incluir las dos modificaciones propuestas en dicho apartado.

### **- Procedimiento: Propuesta de becarios**

En este caso no se hará ningún cambio en el diagrama de *Pegasus*, ya que el flujo que se desarrolla sobre este procedimiento es bastante claro y detallado. Aunque no deja constancia de los plazos de tramitación, se complementarían con el documento de Microsoft Project que se propone realizar acompañando al texto del procedimiento y al que se ha hecho referencia en el apartado dedicado al diseño del texto.

## **3) Documentos**

Se incluirán aquí documentos relacionados con ambos procedimientos. Pero esto se verá más claramente en la implementación parcial del manual, el próximo apartado.

### **3.8. APLICACIÓN PRÁCTICA: IMPLEMENTACIÓN PARCIAL DEL MANUAL**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA TRAMITACIÓN DE LAS  
DISTINTAS TIPOLOGÍAS DE FACTURAS DE PROVEEDORES EN LAS  
ESTRUCTURAS PROPIAS DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA DE VALENCIA: PROPUESTAS DE PAGO**

## ÍNDICE DEL MANUAL

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>85</b>
<b>2. PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>88</b>
<b>3. FLUJOGRAMA</b>	<b>89</b>
<b>4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>91</b>
<b>A) Comprobación de la documentación</b>	<b>91</b>
<b>B) Tramitación de facturas por tipología</b>	<b>94</b>
1) Tramitación normal de facturas	95
2) Tramitación de facturas con endosatario	101
3) Tramitación de facturas con abono a deducir	102
4) Tramitación de facturas Multipartida/Multiiva	104
5) Facturas a justificar anticipos	109
6) Facturas asociadas a contratos administrativos	116
7) Pago por divisas	117
<b>C) Asociación de la documentación a la operación</b>	<b>117</b>
<b>5. DOCUMENTOS ANEXOS AL MANUAL</b>	<b>122</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### A) Oficinas gestoras y Claves específicas<sup>50</sup>

La unidad de gestión desconcentrada del presupuesto 2011 en la Universidad Politécnica de Valencia es la oficina gestora. A través de la misma se gestiona el gasto de los diferentes capítulos del presupuesto ordinario de una o varias unidades administrativas, así como los correspondientes a las actividades de I+D+i, subvencionadas o derivadas del artículo 83 de la *Ley Orgánica de Universidades*<sup>51</sup>

La ejecución del gasto de una actividad específica, financiada con recursos propios o ajenos, se realizará mediante proyectos. La gestión de todo proyecto estará adscrita a una *oficina gestora*. Quiere esto decir que cada oficina gestora tiene un responsable (Personal Docente e Investigador de la UPV), y que dentro de cada oficina gestora hay tantas *claves específicas* como proyectos o actividades dependan de su responsable. En el caso de las Estructuras Propias de Investigación, dicho responsable puede ser la persona responsable de una actividad investigadora (PRA) o el Director de un centro o instituto de investigación.

### B) Fases de gestión del gasto<sup>52</sup>

En la Norma 3.3 de Funcionamiento del Presupuesto 2011, se relacionan las distintas fases de gestión de los créditos de gastos, que darán lugar a los correspondientes documentos contables:

Documentos “A”, de autorización de gastos

La autorización es la operación contable por la que se acuerda la realización de un gasto determinado calculado de forma cierta o aproximada, y se reserva en el Presupuesto la cantidad necesaria (la totalidad o parte de un crédito presupuestario o partida disponible)

---

<sup>50</sup> Presupuesto UPV 2011. Pág. 72. Norma de Funcionamiento 3.2

<sup>51</sup> Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, Art. 83: “*Los grupos de investigación reconocidos por la Universidad, los Departamentos y los Institutos Universitarios de Investigación, y su profesorado a través de los mismos o de los órganos, centros, fundaciones o estructuras organizativas similares de la Universidad dedicados a la canalización de la investigación, podrán celebrar contratos con personas, Universidades o entidades públicas y privadas para la realización de trabajos de carácter científico, técnico o artístico, así como para el desarrollo de enseñanzas de especialización o actividades específicas de formación*”

<sup>52</sup> Presupuesto UPV 2011. Pág. 72. Norma de Funcionamiento 3.3

La autorización constituye la apertura del expediente de gasto, no implicando aún relación con terceros ajenos a la entidad contable.

#### Documentos “D”, de compromiso o disposición de gastos

El compromiso o disposición de gastos es la operación contable que refleja el acto en virtud del cual se acuerda o concierta con un tercero la realización de gastos, previamente autorizados, por importes exactamente determinados.

#### Documentos “O”, de reconocimiento de obligaciones

El reconocimiento de obligaciones, es el acto mediante el cual se declara la existencia de crédito exigible contra la entidad, derivada de un gasto autorizado y comprometido, previa acreditación documental de la realización de la contraprestación o del derecho del acreedor.

#### Documentos “K”, de propuesta de pago

Son documentos de propuesta de pago aquellos mediante los cuales los distintos centros gestores proponen al Rector el pago de obligaciones previamente reconocidas.

#### Documentos “P”, de ordenación del pago

Son aquellos mediante los cuales, tras la oportuna comprobación documental del derecho del acreedor, el Rector ordena a la tesorería la realización del pago.

#### Documentos “T”, de realización efectiva del pago

Son aquellos mediante los cuales, la tesorería de la entidad procede a la realización material del pago.

#### Documentos “mixtos”

*“Un mismo acto administrativo puede abarcar más de una de las fases de ejecución del presupuesto de gastos. El acto administrativo que acumule dos o más fases producirá los mismos efectos que si dichas fases se acordaran en actos administrativos separados”<sup>53</sup>*

De acuerdo con las Normas de Funcionamiento del Presupuesto UPV 2011, son “gastos menores” los que no exceden de 18.000 euros, IVA excluido, cuando

---

<sup>53</sup> Presupuesto UPV 2011. Pág. 74. Norma de Funcionamiento 3.3

se trata de suministros y servicios (50.000 euros, IVA excluido, en el caso de obras), y “gastos ordinarios” los que superan dichas cantidades.<sup>54</sup>

Documentos mixtos para la gestión de “**gastos menores**”:

“**ADOK**”: Autorización, compromiso, reconocimiento de la obligación y propuesta de pago en un mismo documento. Es el documento que con más frecuencia se elabora en la unidad “EPI”

“**ADOKFJ**”: Comprende las mismas fases que el ADOK, pero con la especificidad de que justifica un anticipo previamente solicitado por el responsable de la Oficina Gestora.

Documentos mixtos para la gestión de “**gastos ordinarios**”:

En este caso es preceptiva la apertura de un expediente de contratación administrativa. Las dos primeras fases (autorización y compromiso de gastos) las realiza el Servicio de Contratación de la UPV mediante el documento mixto “**AD**”.

“**OK**”: Reconocimiento de la obligación y propuesta de pago. Proviene siempre de un “AD” previo.

Todos los documentos realizados en el procedimiento acaban con una propuesta de pago, como se ha visto. Recuérdese el título del manual: *Manual de procedimiento para la tramitación de las distintas tipologías de facturas en las Estructuras Propias de Investigación de la Universidad Politécnica de Valencia: Propuestas de pago.*

---

<sup>54</sup> Presupuesto UPV 2011. Pág. 79 y 80. Normas de Funcionamiento 5.1 y 5.2

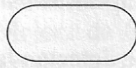
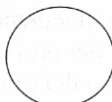
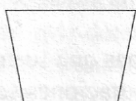

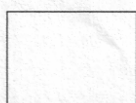
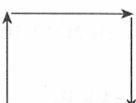
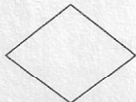

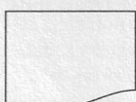
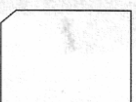
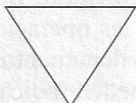

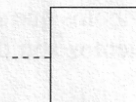


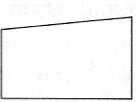
## 2. PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE	<i>Procedimiento para la tramitación de las distintas tipologías de facturas de proveedores en las Estructuras Propias de Investigación de la Universidad Politécnica de Valencia: Propuestas de pago</i>
DESCRIPCIÓN	Elaboración, archivo y control de las propuestas de pago de las facturas recibidas en las Estructuras Propias de Investigación en la UPV, teniendo en cuenta sus distintas casuísticas
TIPO DE PROCESO	Clave
PROPIETARIO	Unidad "EPI" del Servicio de Gestión Económica
PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefes de Unidad Administrativa</li> <li>- Administrativos</li> </ul>
USUARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EPIs (Centros e Institutos de Investigación) de la UPV</li> <li>- Personas Responsables de Actividades I+D+i (PRA)</li> </ul>
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios Centrales de Gestión Económica</li> <li>- Servicio de Financiación y Presupuesto</li> <li>- Servicio de Contratación</li> </ul>
ALCANCE DEL PROCESO	<p>PRINCIPIO: Solicitud de tramitación de las facturas por parte de los usuarios</p> <p>FIN: Como norma general, envío de las propuestas de pago al Servicio de Fiscalización de la UPV</p>
REGLAMENTOS Y NORMAS QUE AFECTAN AL PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento regulador de la gestión de las actividades de investigación, desarrollo, transferencia de tecnología y formación permanente en la Universidad Politécnica de Valencia</li> <li>- Normas de funcionamiento del Presupuesto 2011 de la UPV</li> </ul>

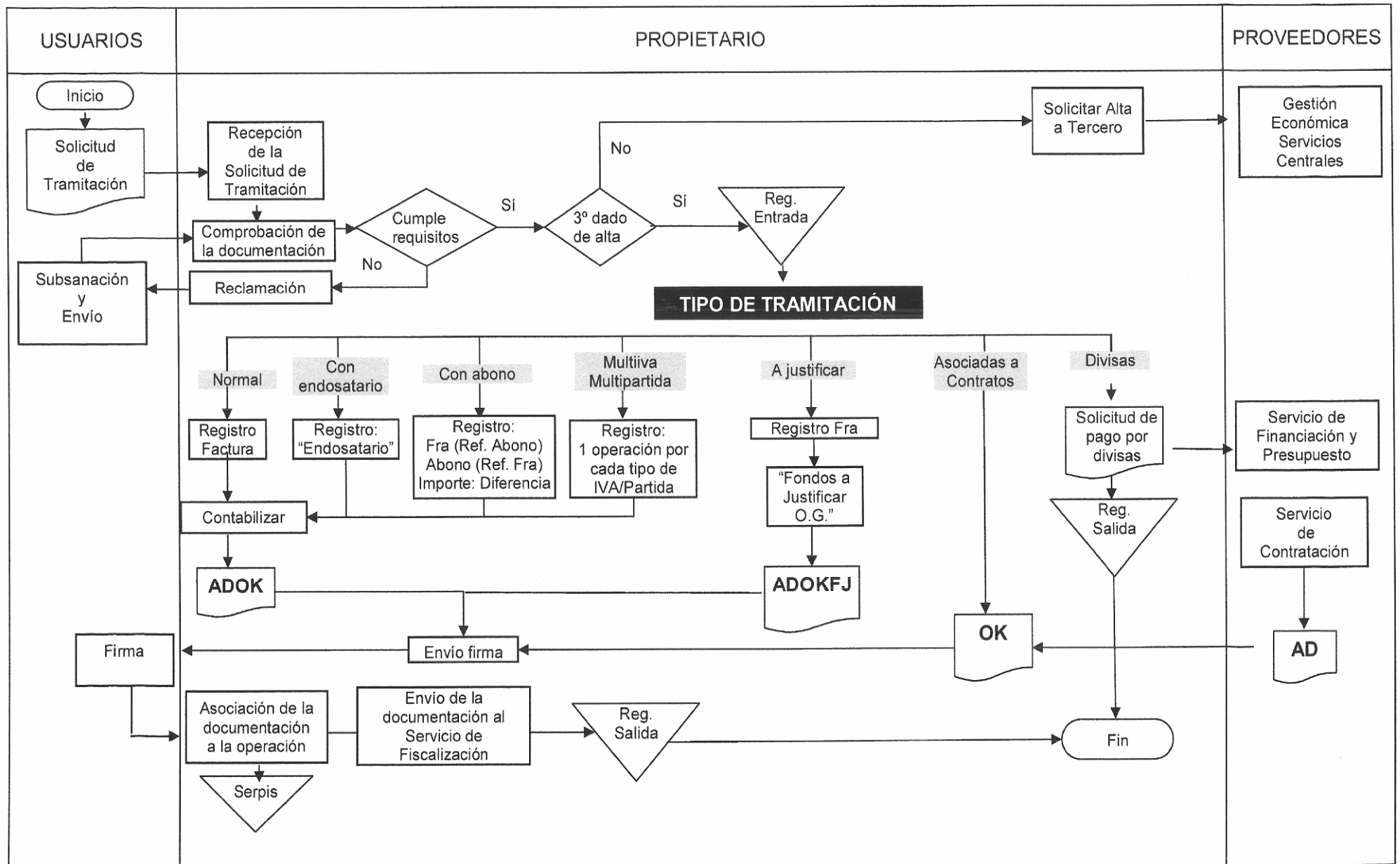


### 3. FLUJOGRAMA

Figura 5: Simbología utilizada y diagrama de flujo del procedimiento

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	<i>Terminal:</i> Indica el inicio o la terminación del flujo; puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		<i>Conector:</i> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	<i>Disparador:</i> Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		<i>Conector de página:</i> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	<i>Operación:</i> Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		<i>Dirección de flujo o línea de unión:</i> Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<i>Decisión o alternativa:</i> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		<i>Operación con teclado:</i> Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	<i>Documento:</i> Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		<i>Tarjeta perforada:</i> Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	<i>Archivo:</i> Representa un archivo común y corriente de oficina, donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.		<i>Cinta perforada:</i> Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	<i>Nota aclaratoria:</i> No forma parte del diagrama de flujo, sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.		<i>Cinta magnética:</i> Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	<i>Línea de comunicación:</i> Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegáficas, de radio, etc.		<i>Teclado en línea:</i> Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

Fuente: American National Standard Institute (ANSI)



## 4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCEDIMIENTO

Antes que nada es necesario recordar cuáles son las dos aplicaciones informáticas que intervienen en el presente manual: Formulario de Access como registro de entrada y de salida y programa “Serpis” de Gestión Económica de la UPV.<sup>55</sup>

El procedimiento comienza con la recepción en el centro de trabajo de una solicitud de tramitación de una factura de proveedores firmada por el responsable económico de la actividad investigadora. La solicitud de tramitación debe ir acompañada de la factura y, en su caso, de otros documentos complementarios.

### **A) Comprobación de la documentación**

El siguiente paso es la comprobación de la documentación recibida. Hay cinco requisitos previos que debe cumplir cualquier factura para poder proceder a su tramitación<sup>56</sup>.

- 1) Comprobar si hay crédito suficiente en la clave específica indicada por el usuario en la solicitud de tramitación
- 2) Comprobar si el gasto está relacionado directamente con el objeto del proyecto y si dicho gasto es elegible a la hora de justificarlo: *“En cada clave específica se contabilizarán los gastos derivados de su ejecución. Los gastos que no puedan ser imputados a una clave específica determinada se imputarán a la clave específica genérica para la gestión de la ejecución de actividades de importe no superior a 18.000 Euros IVA excluido”*.<sup>57</sup>
- 3) La factura debe estar conformada por el responsable de la compra o el receptor del producto o servicio (no es preciso que coincida con el responsable de la clave específica)
- 4) La factura debe ir a nombre de la UPV y debe constar en ella el CIF de la

---

<sup>55</sup> A ambas aplicaciones se hace referencia en el apartado 2.3.3 “Metodología de trabajo y herramientas de gestión” del presente TFC.

<sup>56</sup> La recopilación de dichos requisitos es fruto de la experiencia laboral de la autora del manual.

<sup>57</sup> Art. 5 y 7.2 del Reglamento regulador de la Gestión de las Actividades de Investigación, Desarrollo, Transferencia de Tecnología y Formación Permanente en la UPV, aprobado por el Consejo de Gobierno en sesión celebrada el 16 de diciembre de 2010 (Boletín Oficial de la UPV).

UPV

- 5) Si la cuenta bancaria de la empresa aparece reflejada en la factura, hay que comprobar que coincide con la registrada en la aplicación de Gestión Económica “Serpis” en la Sección de “Altas de terceros”

Si la factura no cumpliera alguno de los cinco requisitos previos, se reclamará al usuario para su subsanación y envío nuevamente a la unidad<sup>58</sup>. Si cumple con todos ellos, resta por hacer una última comprobación: que el tercero (empresa que ha emitido la factura) está dado de alta en la aplicación “Serpis”. Si no lo está, hay que mandar una “Solicitud de Alta a Tercero” a los Servicios Centrales de Gestión Económica (Rectorado).

Para la comprobación de un tercero en “Serpis”, hay que entrar en “Mantenimientos/Terceros/Ver Filtro”. Esta es la pantalla que se obtiene:

The screenshot shows a window titled "Filtro de Terceros" with a close button (X) in the top right corner. The window contains the following elements:

- Two input fields for "Código Tercero" and "N.I.F. Tercero", each with a percentage dropdown menu and a text input box.
- An input field for "Nombre Tercero" with a percentage dropdown menu and a text input box.
- An "Ind. Verificación" section with an equals sign dropdown menu and a text input box.
- A section titled "Relación entre tipos de Tercero" containing a dropdown menu set to "Y" and six checkboxes: "Acreedor", "Deudor", "Endosatario", "Habilitado", "Ente", and "Recaudador".
- Three buttons on the right side: "Aceptar", "Cancelar", and "Inicializar".

Si el Tercero no estuviera dado de alta, habría que solicitarla, como ya se ha dicho, a los Servicios Centrales de Gestión Económica. La solicitud debe remitirse por correo electrónico, pero previamente hay que insertar al Tercero en cuestión en “Serpis”. En los Servicios Centrales comprobarán la documentación y validarán en su caso el Tercero. Para insertar al Tercero hay que seguir la siguiente ruta en la aplicación: “Mantenimientos/Terceros/Editar/Insertar”:

<sup>58</sup> Cuando lo que falla es alguno de los dos últimos requisitos (4 ó 5) se reclamará directamente su subsanación al emisor de la factura.

En el caso de que el Tercero hubiera sido ya previamente dado de alta en la aplicación, procederíamos a registrar de entrada la solicitud de tramitación de la factura. En el apartado 2.3.3, “Metodología de trabajo y herramientas de gestión” se hace una descripción detallada del registro con el que cuenta nuestra unidad. Se trata de un formulario de Access que permite asociar a cada registro los documentos correspondientes previamente escaneados.

Sea cual sea la tipología de la factura a tramitar, hay un detalle que no se puede pasar por alto, sobre todo al principio del ejercicio presupuestario. Se trata del procedimiento por el cual se solicita al Rector la autorización para la tramitación de facturas correspondientes a ejercicios cerrados, es decir, facturas con fecha de años anteriores. Dicho procedimiento supone un único trámite que se realizará con el documento contable ADOK.

En el supuesto de que durante el ejercicio 2011, por ejemplo, se hayan de tramitar facturas de años anteriores, habría que distinguir entre:

Las facturas con fecha de noviembre y diciembre de 2010 y tramitadas en los meses de enero y febrero de 2011, no necesitarán informe del responsable

económico. En el documento contable ADOK tendrá que aparecer la referencia RR11 (las siglas RR significan: “Resolución del Rector”)

Cualquier otra factura de ejercicios cerrados, necesitará informe del responsable económico de la oficina gestora, donde se establezcan los motivos por los que no se pudo tramitar en el ejercicio correspondiente, que se adjuntará al documento contable ADOK. En el documento contable ADOK tendrá que aparecer la referencia RI11 (las siglas RI significan “Resolución con Informe”)

Tanto la referencia RR11 sin informe como la referencia RI11 con informe, se introducirá al insertar la factura, en la pestaña “Otros”, en el campo “Referencia factura”:

The image shows a software window titled "Inserción de Factura". It has a menu bar with "Pantalla" and "Editar". Below the menu bar, there are several input fields and checkboxes. The "Otros" tab is selected and circled. The "Referencia factura" field is highlighted with a box and contains the text "RI11", with an arrow pointing to it from the left. Other fields include "Código", "Nº Factura", "Fecha Factura", "Fecha Recep./ Exped. Certific.", "Estado Tramit.", "Area Gestora", "Fecha Venc.", "Prioridad", "Fecha Contab.", "Nº Reg. Fact.", "Calc. Fecha", "Num. Serie", "Organo Aprobación", "Fecha", "Referencia", "Expediente Contratación", "Referencia", "SI", "Cancelar", "Fact. en EUR", and "Importe Total".

## **B) Tramitación de facturas por tipología**

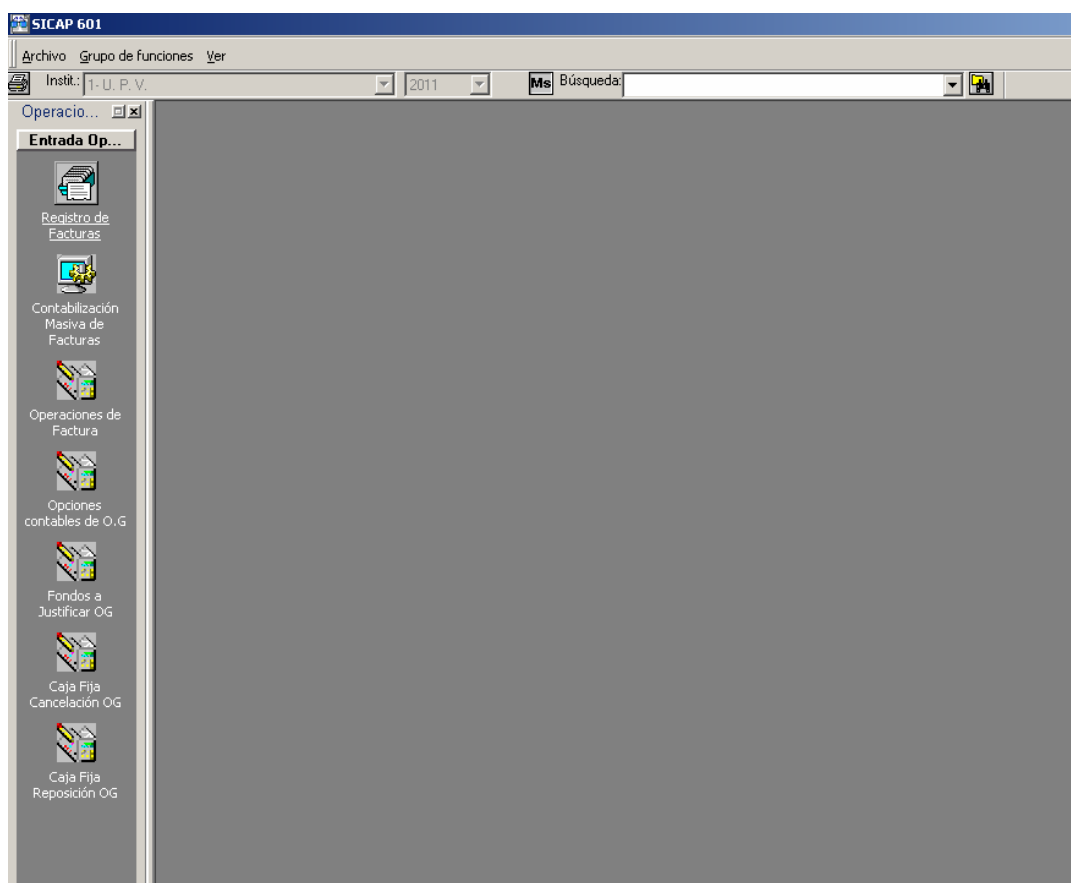
Se procede a explicar detalladamente los distintos tipos de tramitación de facturas:

1. Tramitación normal de facturas
2. Tramitación de facturas con endosatario
3. Tramitación de facturas con abono a deducir
4. Tramitación de facturas Multipartida/Multiiva
5. Facturas a justificar anticipos
6. Facturas asociadas a contratos administrativos
7. Pago por divisas

En los cuatro primeros casos, sólo cambia la forma de registrar la factura en la aplicación “Serpis”, como se verá. Una vez registrada la factura, se hace click en el icono de “Contabilización masiva” y automáticamente queda confeccionado en la aplicación el documento contable ADOK (autorización, compromiso, reconocimiento de la obligación y propuesta de pago)

### 1) Tramitación normal de facturas

Una vez abierto el programa de gestión económica “Serpis”, a la izquierda aparecen una serie de pestañas y, dentro de cada una de ellas, un listado de iconos. Se elige la pestaña “Entrada de Operaciones”, que aparece por defecto:



Dentro de dicha pestaña, se pinchará sobre el primero de los iconos, “Registro de factura”. Seguidamente, en la barra de herramientas de arriba, se hará click sobre el menú Editar/Insertar:



He aquí la pantalla resultante, “Inserción de facturas”:

The 'Inserción de Factura' dialog box is shown. It contains various input fields for factoring data. The 'Estado Tramit.' field has a dropdown menu with 'V' selected. A red arrow points to the 'Datos F3' button. The dialog also includes tabs for 'Tercero', 'Endosatario', 'Importes', 'Otros', 'LOG', 'Memorándum', and 'Forma de Pago'. The 'Proveedor' and 'Habilitado' sections have fields for 'S' and 'CIF/NIF'. At the bottom, there are 'SI' and 'Cancelar' buttons, and a field for 'Importe Total' set to '0'.

Se rellenan todos los datos solicitados, como número y fecha de la factura, oficina gestora, tercero, importe... En la casilla “Estado de tramitación” hay que elegir “V” de “Verificada” de una lista desplegable, ya que de otro modo no se contabiliza. Las otras opciones a elegir además de la “V” son para casos especiales



como “R” de “Recepcionada” (pero que de momento no interesa contabilizarla), “D” de “Devuelta al proveedor”, etc

En la parte superior derecha del cuadro de diálogo “Inserción de factura” hay un botón de “Datos F3”. Este botón es el que hay que pinchar para continuar registrando la factura. El importe y el tipo de IVA se hereda de la pantalla anterior. Ahora se trata de elegir el tipo de operación y la partida o crédito presupuestario disponible en un proyecto o clave específica determinada<sup>59</sup>.

Seguidamente se muestra la pantalla “Datos F3”. En “Alias”, se elegirá el tipo de operación (ADOK). La partida se seleccionará pinchando en el recuadro “S” que se encuentra al lado de la casilla “Partida”. Dicho recuadro permite filtrar el proyecto y la partida que nteresa en cada caso:

Alias **ADOK** S ←

Imp: [ ]

Partida

[ ] S 2011 No [ ] [ ] [ ] [ ]

Financiado Reman. Tesorería Gastos Generales

IVA/IGIC

Deducible  No Deducible 0 [ ] [ ]

Tipo Sin IVA [ ] Deducible [ ] [ ]

Proyecto : [ ] S [ ]

Area Origen [ ] S [ ]

Cent. Cost. [ ] S [ ]

Inmovilizado [ ] S [ ]

Seleccionar Añadir F4

Alias Oper	Nº Operación	Importe	Año	F Orgánico	Funcional	Econ

Si Cancelar

<sup>59</sup> Apartado “Introducción” de este manual. Apartado B) “Fases de gestión del gasto” Pág. 85.

**Filtro de Partidas**

Año Presupuesto = 2011 Alias Partida %

Remanente

Cl. Orgánica % S Crédito Inicial =

Cl. Funcional % S Cuenta Gastos % S

Cl. Económica % S Vinculación = S

Clave Especifica % S Cod.Financiación = S

Proyecto: Area Origen:

Nombre Partida %

Admite Gastos a justificar     Admite Caja Fija  
 La Partida es Ampliable     Partida de Personal  
 Partida Plurianual     Iva deducible

Tratamiento de Remanentes Inicializar

SI Cancelar

Si la partida no es inventariable (por ejemplo, “Material de laboratorio”), el responsable de la compra debe conformar la factura con su nombre y firma. Pero si la partida elegida es inventariable, vg “Adquisición de equipos para el proceso de información” (un ordenador, por ejemplo) será necesario que la factura vaya acompañada de un “Acta de Recepción”, modelo normalizado con todos los datos de la factura y firmado por el responsable de la compra.

**Inserción de Factura**

Alias S Imp:

Partida S 2011 No

Financiado Reman. Tesorería Gastos Generales

IVA/IGIC  
 Deducible  No Deducible 0  
 Tipo Sin IVA Deducible

Proyecto : S  
 Area Origen S  
 Cent.Cost. S  
 Inmovilizado S

Seleccionar → Añadir F4

Alias Oper	Nº Operación	Importe	Año	Orgánico	Funcional	Econ

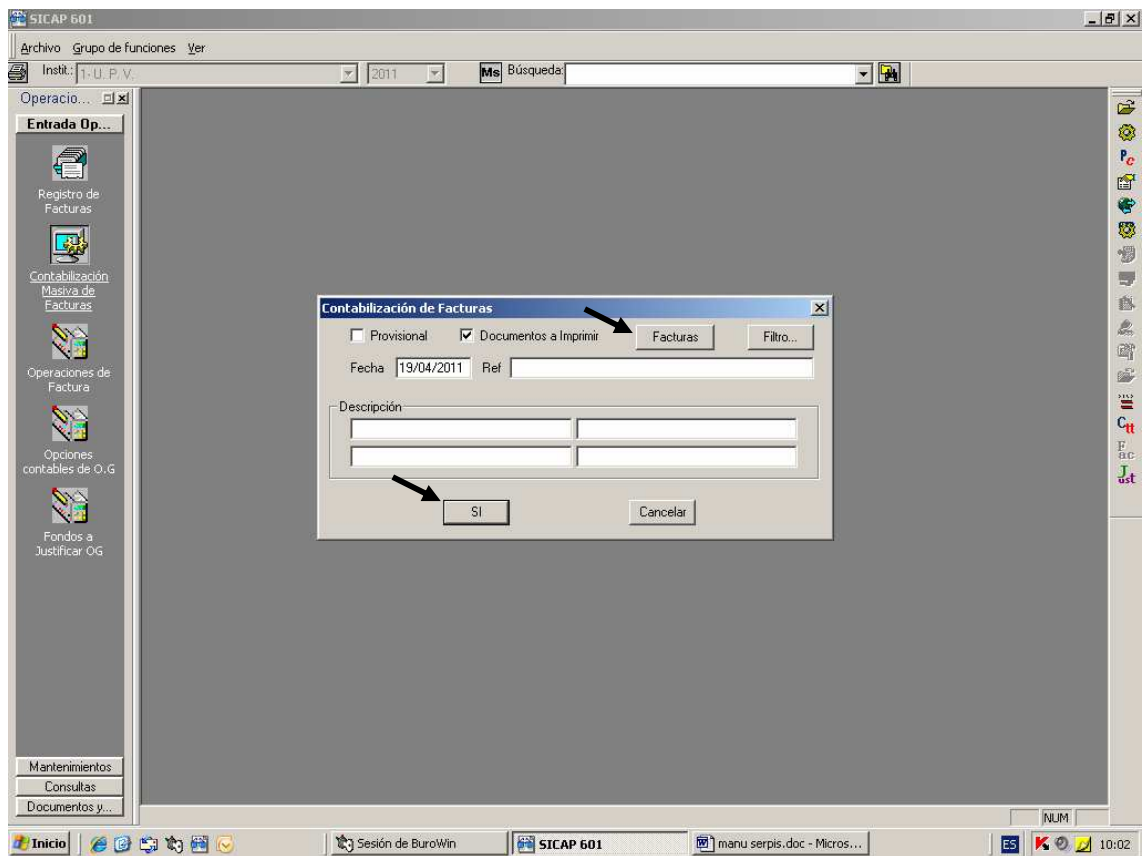
Si Cancelar

Al pinchar en “Añadir F4”, el programa trae los datos de la partida, alias operación e importe al recuadro inmediatamente inferior, y el botón “Sí” de la derecha devuelve a la pantalla anterior:

The screenshot shows a software window titled "Inserción de Factura". At the top, there are tabs for "Pantalla" and "Editar". Below this, there are several input fields and controls: "Código" with a dropdown menu (selected "Factura", unselected "Abono"), "Nº Factura", "Fecha Factura", "Fecha Recep./Exped. Certific.", and "Datos F3" button. There are checkboxes for "Multipartida" and "Fact. Inversión". Further down, there are fields for "Estado Tramit.", "Area Gestora", "Fecha Venc.", "Prioridad", "Fecha Contab.", "Nº Reg. Fact.", "Calc. Fecha" (checked), and "Num. Serie". A set of tabs is visible: "Tercero", "Endosatario", "Importes", "Otros", "LOG", "Memorándum", and "Forma de Pago". Under the "Tercero" tab, there are sections for "Proveedor" and "Habilitado", each containing a "S" button and a "CIF/NIF" field. At the bottom, there are "SI" and "Cancelar" buttons. The status bar at the very bottom shows "Fact. en EUR" and "Importe Total" with a value of "0". An arrow points to the "SI" button.

Para finalizar el registro, se deberá seleccionar el botón “Sí” de la esquina inferior izquierda (figura anterior), y la aplicación le asignará un código de registro a la factura automáticamente.

El siguiente paso es la contabilización de la factura. Para ello hay que pinchar en el segundo icono de la izquierda, “Contabilización masiva de facturas”. Se llama así porque puede contabilizar no sólo una, sino todas las facturas registradas por un mismo usuario de “Serpis” que estén en “V” y pendientes de contabilizar. El programa dispone de un registro interno de usuarios que permite identificar en todo momento las operaciones realizadas y las facturas insertadas por cada usuario. De este modo cada usuario sólo podrá contabilizar las facturas que él mismo haya insertado previamente.



El botón “Facturas” de la parte superior muestra todas las facturas que el programa detecta que están pendientes de contabilizar.

El botón “Sí” de la parte inferior contabiliza dichas facturas y devuelve el número de los documentos contables o ADOKs correspondientes.

## 2) Tramitación de facturas con endosatario

Este tipo de tramitación tiene lugar cuando no hay que pagar la factura a la empresa, ya que el importe de la misma ha sido ya satisfecho por el profesor o investigador. En este caso se pone como tercero a la empresa y como endosatario al profesor o investigador que ha efectuado el pago y que obviamente desea recuperar el desembolso. El pago se le efectuará al endosatario.

La única diferencia con la tramitación normal es que en el registro de la factura, en la primera pantalla, se han de rellenar las dos casillas, la del tercero y la del endosatario:

**Inserción de Factura**

Pantalla Editar

Código   Factura  Abono

Nº Factura  Fecha Factura  Fecha Recep./Exped. Certific.

Multipartida

Fact. Inversión

Estado Tramit.  S

Area Gestora  S

Fecha Venc.  Prioridad  Fecha Contab.  Nº Reg. Fact.

Calc. Fecha  Num. Serie

**Tercero** **Endosatario** Importes Otros LOG Memorándum Forma de Pago

Endosatario

S CIF/NIF

Caja Fija

S

Fact. en EUR Importe Total

### 3) Tramitación de facturas con abono a deducir

Cuando después de emitida una factura, el comprador ha procedido a la devolución de parte del suministro o servicio objeto de la factura. En este caso existe una factura y un abono a deducir (ambos emitidos por el proveedor) y hay que registrarlos ambos. Si el abono se hace después de contabilizada la factura, habría que borrar (anular) la operación. Si la factura ya estuviera pagada, consultar con el Servicio de Financiación y Presupuesto de la UPV.

El registro de factura y abono se hace desde la misma pantalla "Insertar Factura" cuyo acceso recordamos: "Registro de facturas" Editar/Insertar.

#### Para registrar la factura:

Entre las opciones de "Factura" y "Abono" que se muestran en la pantalla, hay que elegir "Factura". En "Estado de tramitación" se elige "V" del desplegable para poder contabilizarla más tarde. La factura se contabiliza; el abono, como se verá, no. En el importe de la factura, se pone en la base imponible la diferencia de las bases imponibles de factura y abono. Si por ejemplo la base imponible de la factura original son 200 euros y la del abono 50 euros, en la base imponible de la factura se pondría 150. Seguidamente se procede a aplicar el tipo de IVA y el programa calculará el total automáticamente:

The screenshot shows the 'Inserción de Factura' window with the following details:

- Buttons: **Factura** (selected and circled), Abono
- Fields: Código, N° Factura (401), Fecha Factura, Fecha Recep./Exped. Certific., Estado Tramit. (V, circled), Área Gestora, Fecha Venc., Prioridad, Fecha Contab., N° Reg. Fact., Calc. Fecha (checked), Num. Serie
- Tabs: Tercero, Endosatario, **Importes** (circled), Otros, LOG, Memorándum, Forma de Pago
- IVA/IGIC section: Imp Base (150), IVA Exento (unchecked), IVA Intercomunit. (unchecked), IVA Deducible (unchecked), Cod.Tipo (IVA 18%), Deducible (0), No deducible (27)
- Retención section: Base (150), Tipo de Retención (S), 0, 0, Otras Retenciones (0)
- Bottom: SI, Cancelar, Fact. en EUR, Importe Total (177)

Además, hay un detalle muy importante a tener en cuenta: En la casilla

“Memorandum” se debe hacer una referencia al abono asociado a esa factura:

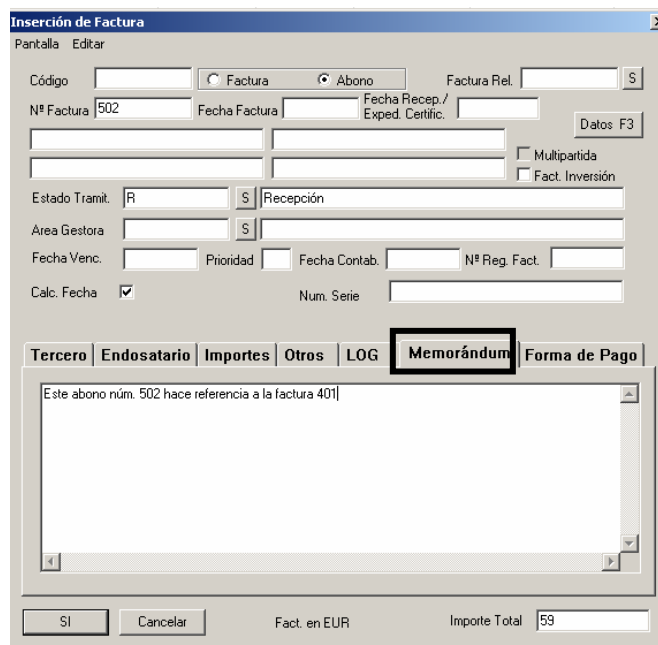
The screenshot shows the 'Inserción de Factura' window with the 'Memorandum' tab selected. The 'Factura' radio button is selected, and the 'Abono' radio button is unselected. The 'Estado Tramit.' is set to 'V' (Verificada). The 'Memorandum' tab contains the text: 'Esta factura núm. 401 tiene un abono asociado núm. 502 de importe 59 Euros.' The 'Importes' tab is also visible, and the 'Importe Total' is 177.

### Registro del abono:

Esta vez, dentro de la pantalla de “Inserción de factura” se pincha en la opción de “Abono” en lugar de “Factura”. En “Estado de tramitación” se elige “R” de “Recepcionada” para que quede registro del abono pero no se contabilice. En importe, se pone la base imponible del abono (50 euros) y aplicando el tipo de IVA, “Serpis” calculará automáticamente el total.

The screenshot shows the 'Inserción de Factura' window with the 'Importes' tab selected. The 'Abono' radio button is selected, and the 'Factura' radio button is unselected. The 'Estado Tramit.' is set to 'R' (Recepción). The 'Importes' tab contains the following information: 'IVA/IGIC' with 'Imp Base' 50, 'IVA Exento' and 'IVA Intercomunit.' checkboxes, 'IVA Deducible' checkbox, 'Cod.Tipo' IVA 18%, 'Deducible' 0, and 'No deducible' 9. The 'Retención' section shows 'Base' 50, 'Tipo de Retención' 'S', and 'Otras Retenciones' 0. The 'Importe Total' is 59.

En la casilla “Memorandum” se hará referencia a la factura a la que se le aplica la deducción del abono:



#### 4) Tramitación de facturas Multipartida/Multiiva

##### 4.1 Tramitación de facturas Multipartida:

Las facturas multipartida son las que comprenden servicios o suministros pertenecientes a dos tipos de partida diferentes. Por ejemplo: en la misma factura se ha comprado un ordenador, que pertenece a la partida “Adquisición de equipos para el proceso de información” y es inventariable, y se ha comprado además tinta para la impresora, cuya partida, que no es inventariable, es la de “Compras de Material informático no inventariable”. Esa diversidad de partidas debe quedar reflejada en el registro de la factura.

En la pantalla “Inserción de Factura”, se pondrá en la casilla “Importe” la base imponible total y aplicando el IVA correspondiente, “Serpis” calculará automáticamente el importe total.

Además, como es obvio, habrá que introducir el resto de datos que se piden de la factura, como se ha visto en la tipología de tramitación número uno “Facturas normales”



Donde hay que poner atención es en “Datos F3” (recuérdese que es la segunda pantalla de “Inserción de facturas”) El botón “Datos F3” se encuentra situado en la parte superior derecha de la primera pantalla de “Inserción de Facturas”.

Después de elegir en “Alias” la operación “ADOK”, como en la tramitación normal, hay que cambiar el importe que viene heredado de la pantalla anterior; en principio aparecerá la base imponible total.

Hay que entrar en la casilla de “Imp” (arriba a la derecha de esta segunda pantalla) y poner en primer lugar la base imponible correspondiente a la primera de las partidas (vamos a comenzar por el ordenador). Seguidamente se hace un filtro de la partida (Botón “S”) y se elige la que corresponda, en este caso: “Adquisición de equipos para el proceso de información”.

Al pinchar en el botón “Añadir F4” (abajo a la derecha), “Serpis” trae los datos del alias operación, partida e importe al recuadro que se encuentra en la parte inmediatamente inferior. Se generará una operación por cada partida.

No hay que olvidar que esta parte de la factura (la correspondiente al ordenador) necesita acompañarse de un Acta de Recepción, ya que se trata de una

partida inventariable. En este caso, el Acta de Recepción se haría sólo por el importe del ordenador (Base imponible más IVA).

Alias ADOK S ← Imp 300

Partida S 2011 No 586000000 541 65110 E

Adquisición equipos procesos información

Financiado Reman. Tesorería Gastos Generales

IVA/IGIC  
Deducible  No Deducible 54  
Tipo IVA 18% Deducible 0

Proyecto : S  
Area Origen OFG58600 S INSTITUTO DE MATEMATICA MULTIDISCIPLINAR  
Cent. Cost. S  
Inmovilizado S

Seleccionar Añadir F4

Alias Oper	Nº Operación	Importe	Año	R Orgánico	Funcional	Econ

Si Cancelar

Al pinchar en "Añadir F4" aparecen los datos del alias operación, partida e importe a este recuadro. Se generará una operación por cada partida

Con el importe restante de la factura (el de la tinta de la impresora) se haría exactamente lo mismo:

Alias ADOK S ← Imp 50

Partida S 2011 No 586000000 541 22740 G

Compras de material informático no inventariable

Financiado Reman. Tesorería Gastos Generales

IVA/IGIC  
Deducible  No Deducible 9  
Tipo IVA 18% Deducible 0

Proyecto : S  
Area Origen OFG58600 S INSTITUTO DE MATEMATICA MULTIDISCIPLINAR  
Cent. Cost. S  
Inmovilizado S

Seleccionar Añadir F4

Alias Oper	Nº Operación	Importe	Año	R Orgánico	Funcional	Econ

Si Cancelar

Al pinchar en "Añadir F4" aparecen los datos del alias operación, partida e importe a este recuadro. Se generará una operación por cada partida

## 4.2 Tramitación de facturas con distintos tipos de IVA:

Puede darse el caso de que en una misma factura figuren servicios o suministros a los que se les ha aplicado distintos tipos de IVA. Son las facturas multiiva. Un supuesto de este tipo de facturas es la empresa que suministra agua mineral y vasos para su consumo. El tipo de IVA aplicable al suministro de agua es del 8%, mientras que a los vasos se les aplicaría un 18%.

En la pantalla “Inserción de Factura”, se pondrá en la casilla “Importe” la base imponible total. En tipo de IVA, de momento se indicará “Sin IVA”.

Como en la tramitación de facturas multipartida, es en “Datos F3” donde hay que poner especial atención (es conveniente recordar que es la segunda pantalla de “Inserción de facturas”). El botón “Datos F3” se encuentra situado en la parte superior derecha de la primera pantalla de “Inserción de Facturas”.

Después de elegir en “Alias” la operación “ADOK”, hay que cambiar el importe que viene heredado de la pantalla anterior, que es la base imponible total.

Dicho cambio se realiza a través de la casilla “Imp” (arriba a la derecha de esta segunda pantalla). Hay que ir introduciendo cada base imponible con su IVA correspondiente. Al pinchar en “Añadir F4”, se generará una operación por cada

tipo de IVA.

Cambiar importe de la 1ª Base Imponible

Alias: ADOK S Imp: 60

Partida: [ ] S 2011 No [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

Financiado Reman. Tesorería Gastos Generales

IVA/IGIC  
Deducible  No Deducible 4,8  
Tipo IVA 8 % Deducible 0

Proyecto: [ ] S [ ]  
Area Origen [ ] S [ ]  
Cent. Cost. [ ] S [ ]  
Inmovilizado [ ] S [ ]

Selecionar [ ] Añadir F4

Alias Oper	Nº Operación	Importe	Año	F Orgánico	Funcional	Econ
------------	--------------	---------	-----	------------	-----------	------

Si [ ] Cancelar [ ]

Cambiar importe de la 2ª Base Imponible

Alias: ADOK S Imp: 140

Partida: [ ] S 2011 No [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

Financiado Reman. Tesorería Gastos Generales

IVA/IGIC  
Deducible  No Deducible 25,2  
Tipo IVA 18% Deducible 0

Proyecto: [ ] S [ ]  
Area Origen [ ] S [ ]  
Cent. Cost. [ ] S [ ]  
Inmovilizado [ ] S [ ]

Selecionar [ ] Añadir F4

Alias Oper	Nº Operación	Importe	Año	F Orgánico	Funcional	Econ
------------	--------------	---------	-----	------------	-----------	------

Si [ ] Cancelar [ ]

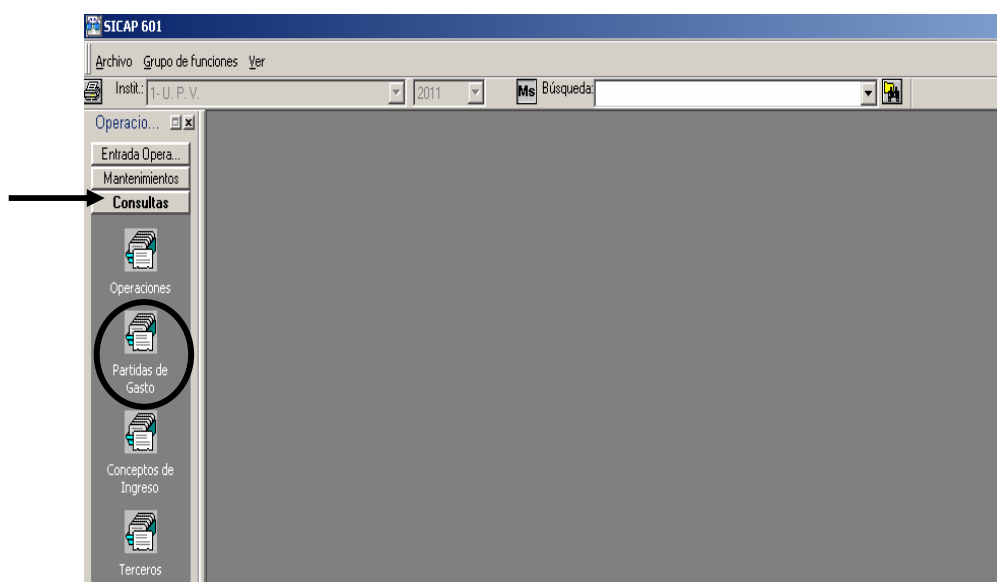
## 5) Facturas a justificar anticipos

La tramitación de facturas para justificar anticipos, requiere la comprobación previa en “Serpis” del anticipo en cuestión. Los anticipos de fondos a justificar (AFJ), quedan registrados en “Serpis” y clasificados según la vinculación a la que pertenezcan. Esto quiere decir que “Serpis” suma automáticamente los anticipos correspondientes a cada vinculación o tipo de proyecto, creando de esta manera bolsas independientes para cada uno de ellos. A continuación se presentan los pasos a seguir:

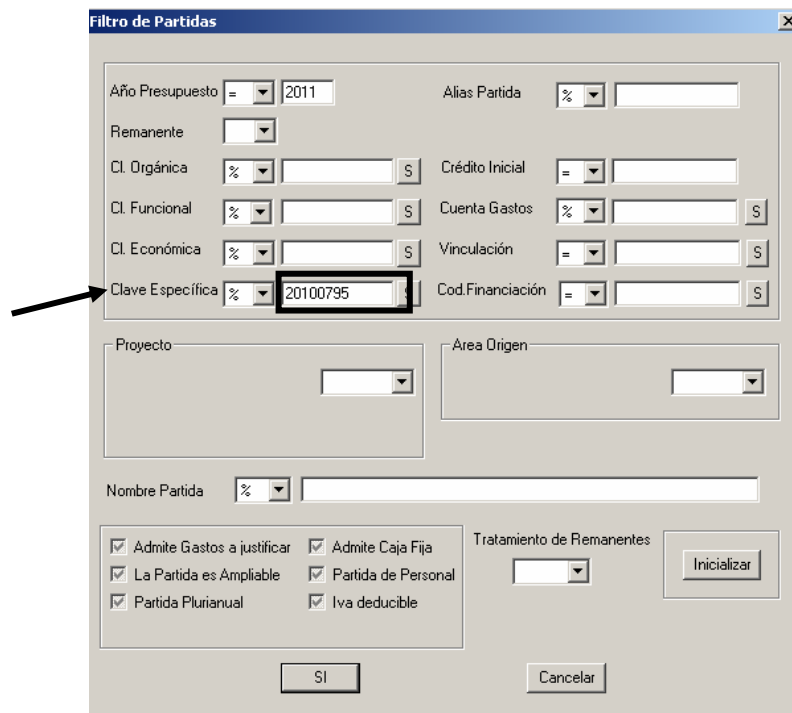
- Comprobaciones previas en “Serpis” del anticipo de fondos a justificar (AFJ)
- Inserción de la factura
- Contabilización

### a) Comprobaciones previas en “Serpis” del anticipo de fondos a justificar (AFJ)

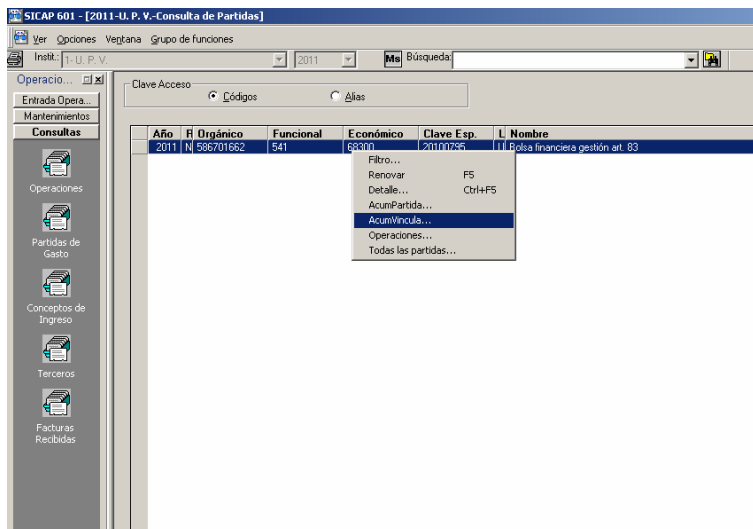
Si se recuerda la primera pantalla al abrir el programa “Serpis” (pág. 95), aparecen a la izquierda una serie de pestañas, cada una de las cuales contiene un listado de iconos. En esta ocasión se irá a la pestaña “Consultas”, y dentro de ella, “Partidas de gasto” (el segundo de los iconos).



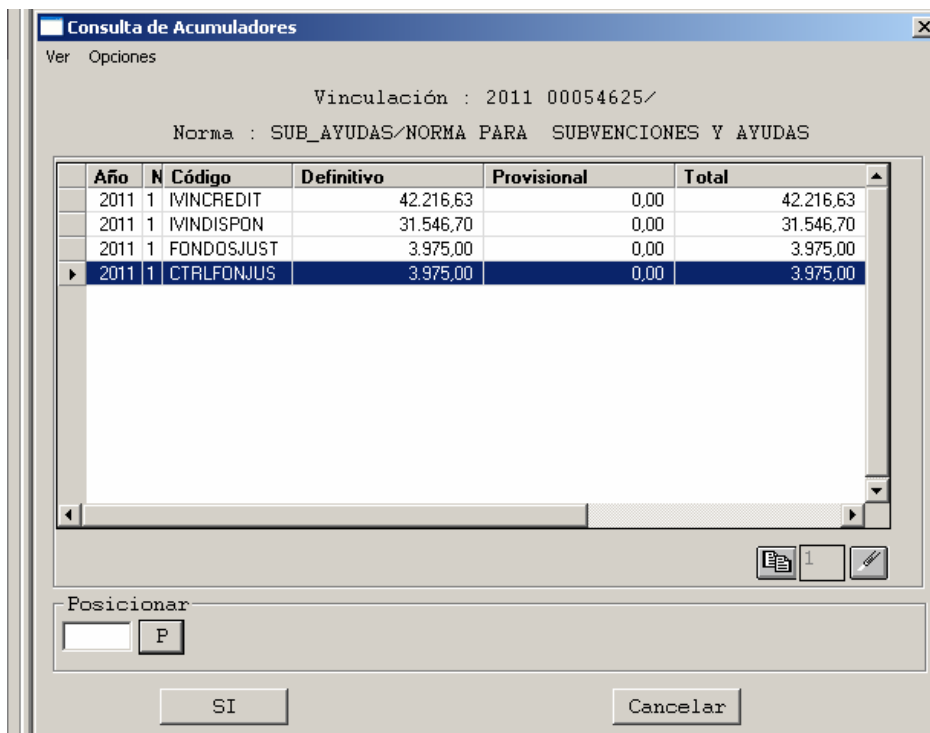
Al pinchar en “Partidas de gasto”, se obtendrá la pantalla “Filtro de partidas”, en la que se ha de introducir la clave específica con cargo a la cual se hizo el anticipo previo:



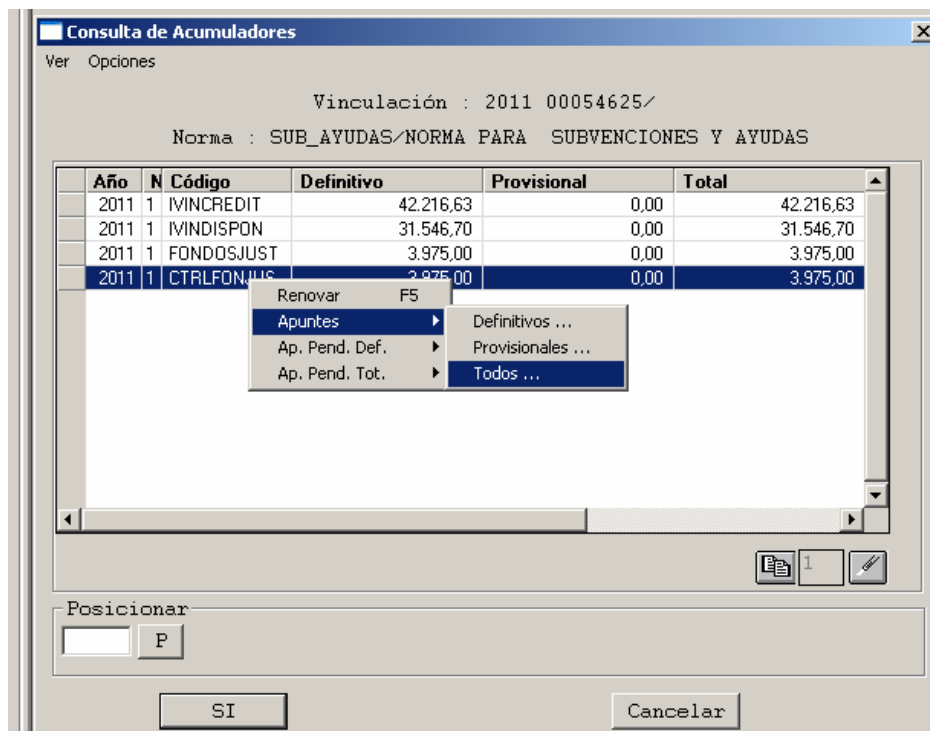
Una vez se ha obtenido la partida que buscamos, se pincha sobre ella con el botón derecho del ratón y se selecciona la opción “Acumulado Vinculado”:



En la pantalla resultante, se elige la línea correspondiente a “CTRLFONJUS” (Control de Fondos a Justificar):



Con el botón derecho sobre la línea seleccionada, se buscan las opciones:  
 Apuntes/Todos:



He aquí la pantalla resultante. De izquierda a derecha: **“Pte. Definitivo”** muestra el importe pendiente total a justificar en esa vinculación; **“Importe Apunte”** relaciona todas las operaciones referentes a los anticipos de la vinculación (en positivo los anticipos, en negativo las justificaciones) Finalmente, a la derecha de **“Importe Apunte”** se puede ver la operación correspondiente a cada uno de los apuntes relacionados. (**“Nº Operación”**)

De toda esta información, la que interesa a la hora de tramitar una factura a justificar es sólo la referente al primer apunte (la primera línea) Se tomará nota del número de operación correspondiente.

The screenshot shows a window titled "Consulta Apuntes Acumulador" with a menu bar containing "Ver" and "Opciones". Below the menu bar is a text field labeled "Selección de apuntes del acumulador:" containing the text "2011-CTRLFONJUS Control Fondos Pendientes de Justificar". The main area contains a table with the following data:

Pte. Definitivo	Importe Apunte	Nº Operación	Asien ▲
3.975,00	1.450,00	201100049308	
0,00	269,00	201100080445	
0,00	-733,75	201100087289	
0,00	-83,80	201100087335	
0,00	-60,15	201100087389	
0,00	-551,42	201100087395	
0,00	-269,00	201100097593	
0,00	975,00	201100162784	
0,00	2.300,00	201100170647	
0,00	700,00	201100257735	
0,00	-20,88	201100257808	

Below the table, there is a "Posicionar" field and a "Número" field with a "P" button. At the bottom of the window are "SI" and "Cancelar" buttons.

#### b) Inserción de la factura

El registro de la factura es prácticamente igual que en las facturas normales. La única diferencia está en **“Datos F3”**, la segunda pantalla de **“Inserción de Factura”** (pág. 97) En **“Alias”** pondremos **“ADOKFJ”** en lugar de **“ADOK”**, puesto que se trata de una factura a justificar anticipo. El programa pide entonces el número de anticipo, (el que previamente se ha localizado en **“Control de Fondos a Justificar”**) Por lo demás el registro es idéntico al de facturas normales. Se tomará nota como siempre del número de registro de la factura.



**Inserción de Factura**

Alias:  S N°:  S Imp:

Partida

S | 2011 | No |  |  |  |

Financiado Reman. Tesorería Gastos Generales

IVA/IGIC

Deducible  No Deducible:   
 Tipo:  Deducible:

Proyecto:  S

Area Origen:  S

Cent.Cost.:  S

Inmovilizado:  S

Seleccionar

Alias Oper	N° Operación	Importe	Año	H Orgánico	Funcional	Econ

c) Contabilización

**SICAP 601**

Archivo Grupo de funciones Ver

Instit.: 1-U. P. V. 2011 Ms Búsqueda:

Operacio...

**Entrada Op...**

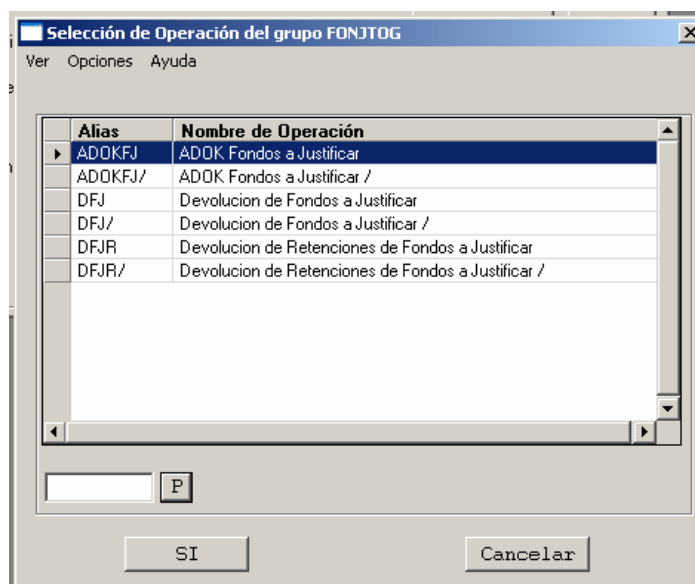
- Registro de Facturas
- Contabilización Masiva de Facturas
- Operaciones de Factura
- Opciones contables de O.G
- Fondos a Justificar OG**
- Caja Fija Cancelación OG
- Caja Fija Reposición OG

Esta es la pantalla que aparece por defecto cuando se abre la aplicación “Serpis”. Para la contabilización de facturas a justificar, a no ser que sean además multipartida o multiiva<sup>60</sup>, se procederá como sigue:

En la pantalla anterior, pinchar sobre el icono “Fondos a justificar OG<sup>61</sup>” (señalado con un círculo). Se obtendrá la siguiente pantalla:



En Alias Op. hay que elegir “ADOKFJ (ADOK Fondos a Justificar)”:



Alias	Nombre de Operación
ADOKFJ	ADOK Fondos a Justificar
ADOKFJ/	ADOK Fondos a Justificar /
DFJ	Devolucion de Fondos a Justificar
DFJ/	Devolucion de Fondos a Justificar /
DFJR	Devolucion de Retenciones de Fondos a Justificar
DFJR/	Devolucion de Retenciones de Fondos a Justificar /

<sup>60</sup> En este caso se podrá utilizar la contabilización masiva como en el resto de las facturas que no sean a justificar (Pág. 100)

<sup>61</sup> OG: Oficina Gestora

Tras rellenar los datos que faltan (Importe y descripción) se pulsará sobre la tecla “S” (marcada con una flecha). Se observa que se amplía la pantalla anterior con el recuadro “Datos de la Operación”. Dentro de ese recuadro hay una casilla denominada “Num. Oper”. En esa casilla se debe poner el número de operación referente al anticipo previo (pág. 112)

Se vuelve a pinchar en el botón “S” (esquina superior derecha) y se obtiene la siguiente pantalla:

The screenshot shows a software interface titled "ADOK Fondos a Justificar". The "Factura" section at the top contains a "Código" field with the value "714143" circled in red and an arrow pointing to it. To its right are fields for "Nº" and "Fecha". Below this are several other sections: "Partida" with a table of columns (Alias, Año, Rem, Cl. Orgánica, Cl. Funcional, Cl. Económ, Clave Especil, L) and a checkbox for "Financiado Reman. Tesorería Gastos Generales"; "Área Origen" with a text field; "Proyecto" with two text fields; "Tercero" with a text field and "N.I.F." field; "Habilitado" with a text field containing "HAB91662", "N.I.F.:" field containing "HAB91662", and a text field containing "JODAR SÁNCHEZ, LUCAS"; "Retención" with "Código" and "Tipo" fields; "IVA/IGIC" with a field containing "0,00"; "Fecha de Vencimiento" with a date field; "Inmovilizado" with a text field; "Centro de Coste" with a text field; and "Apuntes" with a table of columns (Importe, S, Cuenta, Nombre, Referencial) and a row containing "0", "D", "472", "HACIENDA PUBLICA, I.V.A. SOPORTA".

Esta pantalla permite recuperar todos los datos del registro de la factura. Basta con poner en la casilla “Código” (arriba a la izquierda) el número de registro que “Serpis” devolvió al registrarla.

## 6) Facturas asociadas a contratos administrativos

La tramitación de estas facturas supone la existencia previa de un expediente de contratación administrativa. El Servicio de Contratación de la UPV se encarga de comenzar la tramitación, elaborando el documento mixto AD (autorización y disposición o compromiso de gastos)<sup>62</sup>

Al “pool” corresponde la elaboración del documento mixto OK (reconocimiento de la obligación y propuesta de pago) El registro de la factura se hará de la misma manera que en los casos anteriores, con la particularidad de que en la segunda pantalla de “Inserción de factura”, en “Alias” se indicará “OK”.

<sup>62</sup> En el apartado 1 de este Manual (Introducción) se explican las fases del Presupuesto y los documentos asociados a dichas fases.

Entonces el programa pide el número de la operación previa (AD). Se indica en la casilla correspondiente y automáticamente heredará todos los datos de dicha operación previa.

El acta de recepción del suministro o servicio que deberá adjuntarse a la factura y operación contable para su remisión al Servicio de Fiscalización se encuentra disponible en: X:\document\g-econom\contratación\Acta de recepción.

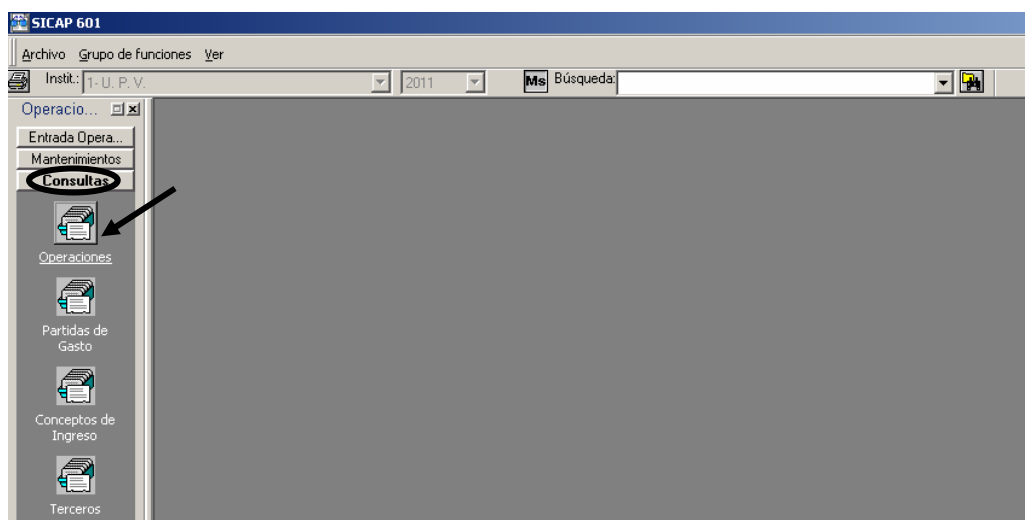
## **7) Pago por divisas**

En “Pago por divisas” se incluyen todas aquellas facturas cuyo pago se realiza por transferencia a una cuenta bancaria en el extranjero (aunque sea en euros)

En este caso no se realiza ningún documento contable en el Servicio de Gestión Económica, sino que se solicita su realización al Servicio de Financiación y Presupuesto de la UPV. En el apartado “Documentos anexos al manual” se recoge el documento normalizado de solicitud, donde deben constar todos los datos necesarios para su tramitación.

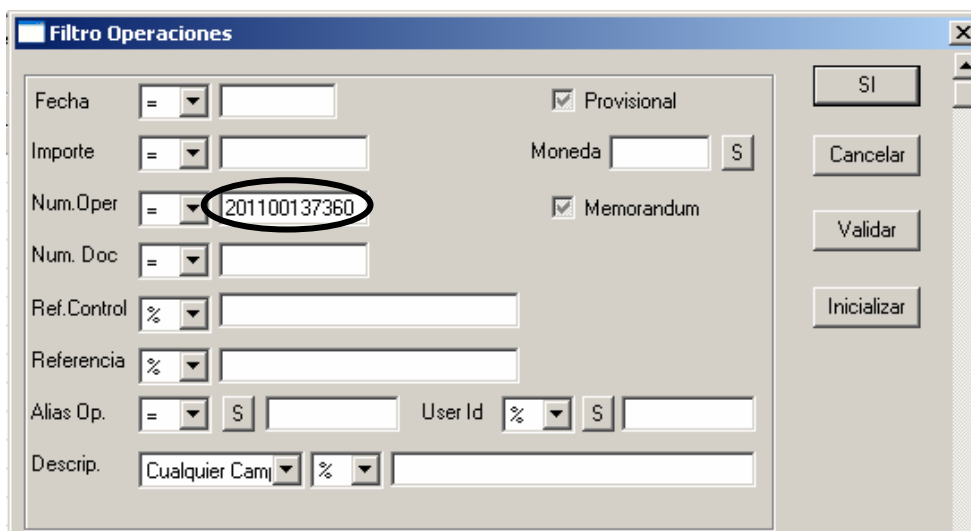
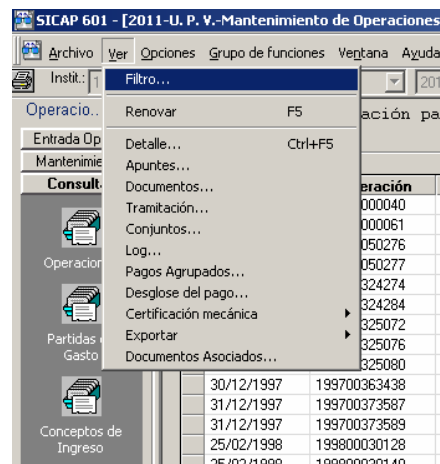
## **C) Asociación de la documentación a la operación**

Realizados los documentos contables (ADOK, ADOKFJ, OK), se envían a la firma del responsable de la oficina gestora correspondiente. Una vez firmados, hay que asociar toda la documentación a la operación en “Serpis”. ¿Cómo se realiza esta asociación?

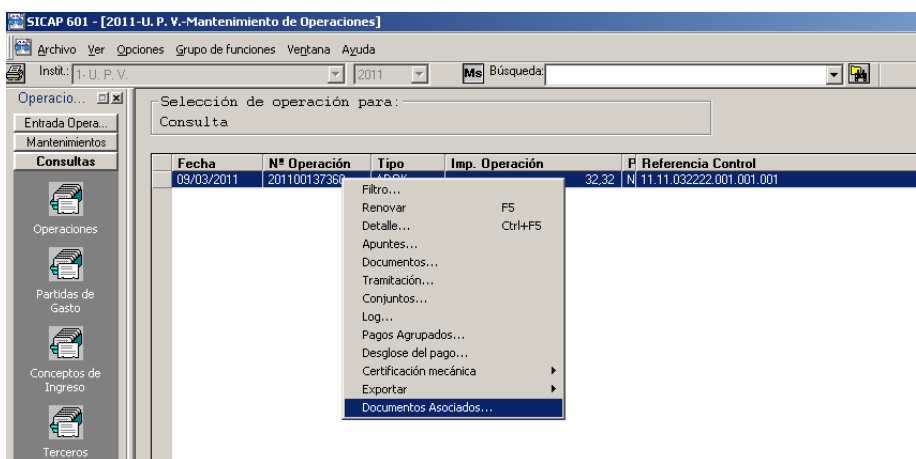
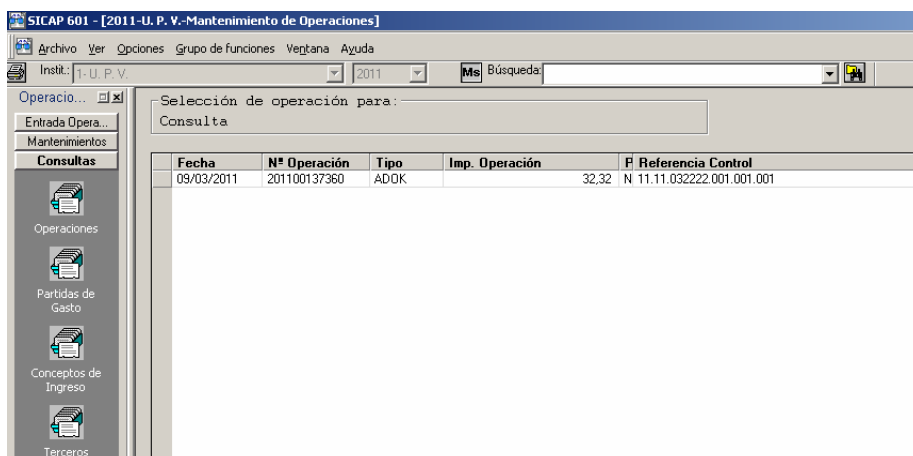


Al abrir la aplicación “Serpis”, como ya se ha visto, aparece una pantalla con una serie de pestañas a la izquierda. La pestaña que aparece seleccionada por defecto es la de “Entrada de Operaciones”. En este caso interesa primero que nada buscar la operación a la cual se van a asociar los documentos. Se elegirá por tanto la pestaña “Consulta” y, dentro de ella, el icono “Operaciones”.

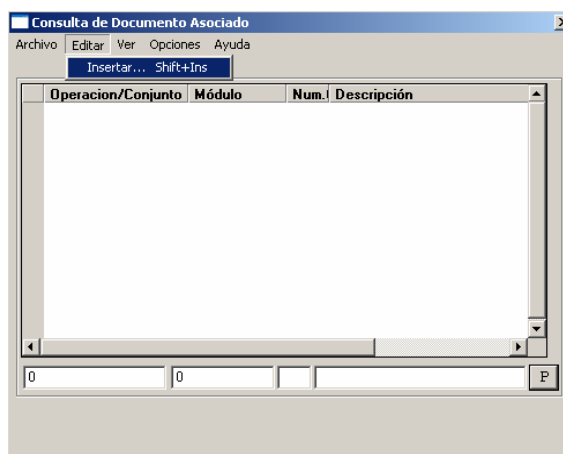
Seguidamente se hará un filtro por operaciones e indicaremos el número de operación en la casilla correspondiente:



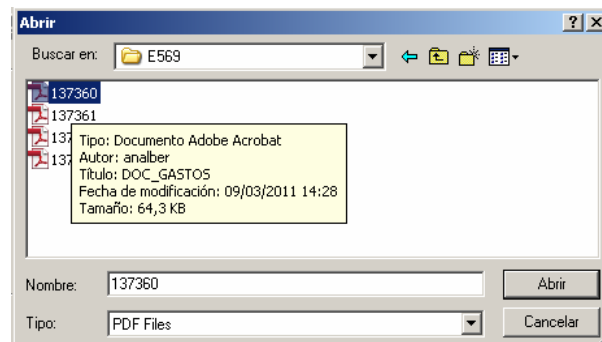
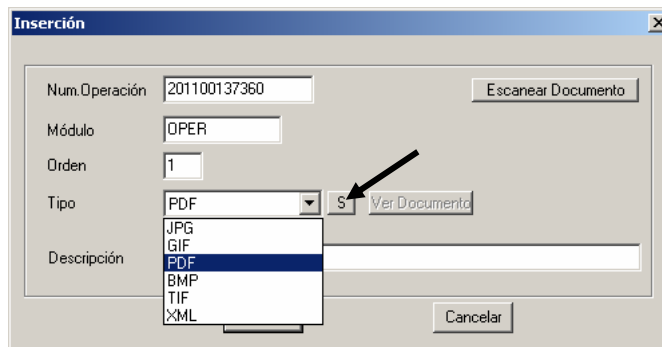
De esta manera aparece en pantalla la operación correspondiente. Se selecciona y con el botón derecho del ratón se elige la opción “Documentos asociados”:



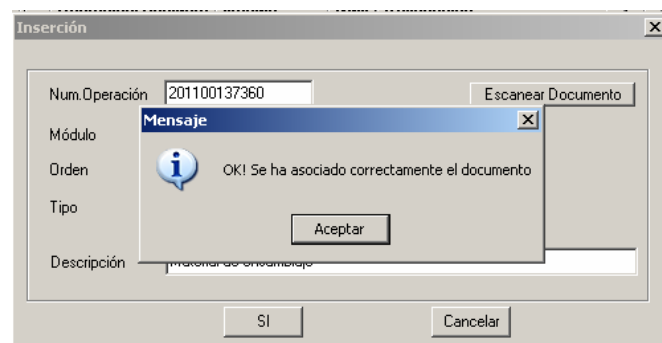
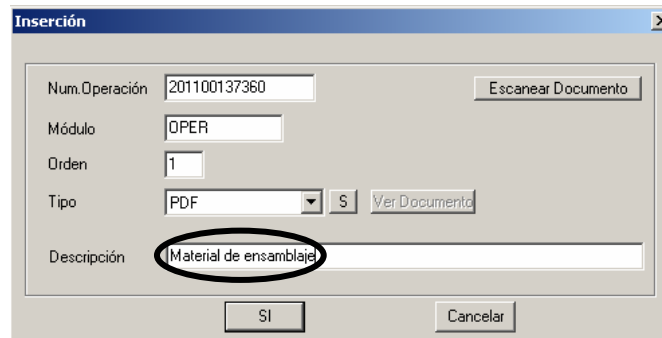
En la pantalla resultante, seleccionamos la opción Editar/Insertar:



De esta manera se accede a la pantalla de asociar documentos. Se elige el tipo de documento que se quiere asociar y se pulsa el botón “S” para seleccionarlo:



Por último, se introduce la descripción del documento asociado y se selecciona el botón “Sí”. Automáticamente “Serpis” manda un mensaje que confirma la asociación correcta del documento.





A partir de aquí sólo resta el envío de toda la documentación (el documento contable más todos los documentos relacionados) al Servicio de Fiscalización de la UPV, que se encargará de la siguiente fase del Presupuesto.

## DOCUMENTOS ANEXOS AL MANUAL

- *Solicitud al Servicio de Gestión Económica de Tramitación de Documentación*
- *Solicitud de pago por divisas*

A cumplimentar por el Servicio de Gestión Económica

Registro de Entrada Nº	
Fecha	

**D/Dña**  
del **Instituto / EPI**

**SOLICITA:** Que como responsable de actividades de I+D+i de los Institutos Entidades Propias de Investigación de la UPV, se realice la gestión económico-administrativa de los documentos descritos a continuación:

Clave específica (Oficina Gestora para presupuesto integrado)	Tipo documento	Importe Total	Observaciones <sup>1</sup>

Valencia, a    de    de 20

Firmado:  
Cargo que ocupa:

<sup>1</sup> Se explicará el tipo de compra efectuada en el caso de que no quede claro en la factura. Se indicará el endosatario en el caso de que la factura haya sido ya abonada. Para pagos a Personal UPV recomendado indicar el NIF de la persona que va a recibir el pago.



**NOTA INTERIOR DEL DEPARTAMENTO:  
AL SERVICIO DE CONTABILIDAD**

Por la presente le ruego a Vd. se sirva dar las órdenes oportunas a fin de tramitar el pago en DIVISAS con arreglo a los datos que se citan al pie del escrito.

Persona de contacto: Ana Alvarruiz

Valencia a

Extensión: 78206

Fdo:

Pide que se cita:

Datos beneficiario:

1. FORMA DE PAGO: Transferencia

2. NOMBRE; NIF ;

3. BANCO:

NOMBRE

Nº CUENTA

CODIGO SWIFT ó BIC (TODOS LOS PAISES)

CODIGO ABA (EEUU)

SORT CODE (REINO UNIDO E IRLANDA)

BLZ (ALEMANIA)

IBAN (SOLO EUROPA)

4. PLAZA:

DIRECCION BANCO

POBLACIÓN

5. PAIS:

6. DIVISA:

7. IMPORTE:

8. Texto libre operación:

Datos Centro de Coste:

1. ORGANICA:

2. FUNCIONAL

3. ECONOMICO:

4. CLAVE ESPECÍFICA\*:

5. CENTRO DE COSTE\*:

\* En el caso de que exista

### 3.9 PRESUPUESTO DE LA MEJORA

## PRESUPUESTO

Con el objeto de verificar la viabilidad presupuestaria de la mejora propuesta en el presente TFC, se debe tener en cuenta:

1. Los costes en que se ha incurrido para elaborar la Propuesta
2. Los costes de elaboración del Manual de procedimientos propuesto.

#### 1. Costes en que se ha incurrido para elaborar la Propuesta.

En este apartado se tendrán en cuenta los costes de realización del presente TFC, consistente en una propuesta de elaboración de un Manual que recoja los procedimientos más usuales en la unidad “Estructuras Propias de Investigación” de la UPV.

##### 1.1. Coste del trabajo de la autora del TFC:

###### 1.1.1 Medición de unidades de trabajo estimadas

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Nº Horas</i>
Horas	Alumna en papel de Diplomada en GAP	350

###### 1.1.2 Precios de la hora de trabajo

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Euros/hora</i>
Euros/Hora	Alumna en papel de Diplomada en GAP	16,03

###### 1.1.3 Importe parcial del diseño y realización del TFC

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Euros</i>
Euros	Alumna en papel de Diplomada en GAP	5.610,50

###### 1.1.4 Costes indirectos y generales

Se consideran costes indirectos y generales los derivados del material

utilizado, recursos informáticos (hardware y software), utilización de Internet, correo electrónico, etc, para la realización del TFC: 150,40 Euros.

#### 1.1.5 **Importe total del coste del trabajo de la autora del TFC**

El importe total del coste del trabajo de la autora, incluyendo los gastos indirectos y generales, es de **cinco mil setecientos sesenta euros con noventa céntimos**.

### 1.2. Coste del trabajo de los Directores del TFC:

#### 1.2.1 **Medición de unidades de trabajo estimadas**

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Nº Horas</i>
Horas	Director del TFC	A1	40

#### 1.2.2 **Precios de la hora de trabajo**

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Euros/Hora</i>
Euros/Hora	Director del TFC	A1	33,80

#### 1.2.3 **Importe parcial del trabajo de asesoramiento**

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Euros</i>
Euros	Director del TFC	A1	1.352,00

#### 1.2.4 **Costes indirectos y generales**

Se consideran costes indirectos y generales los derivados del material utilizado, recursos informáticos (hardware y software), utilización de Internet, correo electrónico, etc, para el asesoramiento de los Directores del TFC: 26,45 Euros.

#### 1.2.5 **Importe total del coste del trabajo del Director del TFC**

El importe total del asesoramiento de los Directores del TFC, incluyendo los costes indirectos y generales, es de **mil trescientos**

**setenta y ocho euros con cuarenta y cinco céntimos.**

## **2. Costes de elaboración del Manual de procedimientos propuesto**

En el TFC sólo se desarrolla uno de los procedimientos a modo de muestra o implementación parcial: la tramitación de facturas de proveedores en sus distintas tipologías. Si se aceptara la propuesta hecha en el TFC, habría que elaborar un manual completo que incluiría los procedimientos más usuales desarrollados en la unidad "EPI". En este apartado se incluyen los gastos de realización de dicho Manual.

Se entiende que el Manual se desarrolla en el mismo centro de trabajo para aprovechar al máximo todos los recursos: humanos, materiales, de acceso a la información necesaria, etc. Su elaboración se prevee en horario de trabajo, preferentemente de febrero a julio (de septiembre a enero el nivel de actividad es demasiado intenso debido al cierre del ejercicio presupuestario). De todo ello se deduce que se trata de "coste de oportunidad", puesto que son recursos que podrían dedicarse a otra cosa<sup>63</sup>.

### **2.1. Medición de unidades de trabajo estimadas**

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Nº Horas</i>
Horas	Administrativo	C1	420
Horas	Jefe de Unidad Administrativa	A2/C1	35

### **2.2. Precios de la hora de trabajo**

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Euros/Hora</i>
Euros/Hora	Administrativo	C1	13,82
Euros/Hora	Jefe de Unidad Administrativa	A2/C1	15,76

### **2.3. Importe parcial del trabajo personal de elaboración del Manual**

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Euros</i>
---------------	--------------------------------	------------------	--------------

<sup>63</sup> Del concepto "coste de oportunidad" se habla en el libro *Introducción a la Economía. Teoría y Práctica*, de Juan Manuel Blanco y Juana Aznar. Pág. 4,10, 102.

Euros	Administrativo	C1	5.804,40
Euros	Jefe de Unidad Administrativa	A2/C1	551,60
IMPORTE			6.356,00

#### 2.4. Costes indirectos y generales

Los costes indirectos y generales serían los derivados del material utilizado, recursos informáticos (hardware y software), utilización de Internet, correo electrónico, etc., y costes de infraestructura general de los puestos de trabajo para la elaboración del Manual. Se consideran unos costes indirectos y generales del 15% del importe parcial del trabajo personal de elaboración del manual (15% de 6.356,00) Los costes indirectos ascenderían a 953,40.

#### 2.5. Importe total del coste de elaboración del Manual

El importe total del coste de elaboración del Manual, incluyendo costes indirectos y generales, es de **siete mil trescientos nueve euros con cuarenta céntimos**.

### 3. Resumen de costes

1. Costes en que se ha incurrido para elaborar la Propuesta	7.139,35
1.1. Coste del trabajo de la autora del TFC	5.760,90
1.2. Coste del trabajo de los Directores del TFC	1.378,45
2. Costes de elaboración del Manual de procedimientos propuesto	7.309,40
<b>TOTAL PRESUPUESTO:</b>	<b>14.448,75</b>

Una vez elaborada la propuesta de mejora que se refleja en el presente capítulo, en el próximo y último se expondrán las conclusiones extraídas de la realización del TFC.



**CAPÍTULO 4.**  
**CONCLUSIONES Y PLAN DE**  
**CONTINUIDAD**

<b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y PLAN DE CONTINUIDAD</b>	<b>129</b>
4.1. CONCLUSIONES	131
4.2. PLAN DE CONTINUIDAD	133

#### 4.1. CONCLUSIONES

En este apartado se expondrán las ventajas (y posibles inconvenientes) derivados de la aplicación de las mejoras propuestas en el presente TFC. Asimismo, se analizará la viabilidad de dichas mejoras.

El plan de mejora propuesto en el TFC se centra en la elaboración de un Manual que recoja los procedimientos más usuales para la gestión económico-administrativa de las Estructuras Propias de Investigación de la Universidad Politécnica de Valencia.

Sin embargo, a la hora de analizar las mejoras para alcanzar conclusiones, es conveniente recordar que el Capítulo 3 incluye además una medida complementaria (y previa a la anterior) que ayudaría a optimizar el rendimiento del manual. Se trata de unificar todos los recursos (humanos y materiales) en la gestión de las EPI de la UPV, a modo de “ventanilla única”.

La “ventanilla única” tendría como ventaja principal un mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos. Se evitaría de esta forma la movilidad de personal dentro del Servicio de Gestión Económica, desde el Sector ubicado en el Edificio de Rectorado al Sector ubicado en la Ciudad Politécnica de la Innovación. A esta movilidad se hace referencia en los capítulos 2 y 3. Por otro lado, y precisamente como resultado de esa mejor gestión de los RR.HH., se reduciría la necesidad de contratar a nuevo personal.

A pesar de sus ventajas, la “ventanilla única” presenta un inconveniente: los directores de las EPIs en general prefieren disponer de personal de administración propio, no solamente por la localización (siempre es más cómodo que el personal que gestiona el instituto o centro de investigación esté situado en el mismo edificio) sino también por la confianza y la familiaridad que genera el trato continuo con dicho personal. Por lo demás, la mejora es perfectamente viable (como se ha visto en el Capítulo 3, apartado 3.2.2) y hasta lo que en principio podría considerarse un inconveniente tiene sus ventajas: la “ventanilla única” es más neutra y más imparcial en el trato con los usuarios, y la distancia con el resto de institutos es mínima (se localizaría en uno de los edificios centrales de la Ciudad Politécnica de la Innovación, donde como ya se ha visto están ubicadas la gran mayoría de las

EPIs)

A continuación se trata la mejora central del TFC. Se lleve a cabo o no el proyecto de “ventanilla única”, un Manual de procedimientos tiene innumerables ventajas, entre ellas:

- Servir de guía práctica para el trabajo
- Definir las funciones y tareas
- Facilitar el acceso a la información
- Uniformar y controlar rutinas de trabajo
- Solucionar problemas puntuales
- Conseguir una mayor rapidez en la tramitación de los distintos expedientes
- Adiestrar al personal de nuevo ingreso
- Favorecer un análisis periódico de los procedimientos
- Uniformar la terminología
- Sustituir las instrucciones orales por escritas
- Conocer las cargas reales de trabajo, medir el tiempo empleado y establecer estándares de rendimiento uniforme.

En cuanto a la viabilidad del Manual, se concluye que es viable en todos los aspectos: *legalmente* no existe ningún impedimento y de lo que se trata precisamente es de hacer más accesible la normativa aplicable; *técnicamente* las personas encargadas de su realización disponen de los conocimientos y de la experiencia necesarios para su elaboración, y *presupuestariamente* supone un gran ahorro su desarrollo interno en el mismo centro de trabajo por personal del Servicio.

Para terminar, sólo añadir que en el presente TFC se han tenido en cuenta las directrices marcadas por el Plan Estratégico de la UPV 2007-2014 en cuanto a la mejora en la calidad de la prestación de los servicios (Capítulo 3, apartado 3.5.3) y que, en última instancia, las mejoras propuestas repercutirían en una mayor satisfacción del ciudadano-cliente. En este caso el cliente es interno a la misma

organización (institutos y centros de investigación de la UPV).

#### **4.2. PLAN DE CONTINUIDAD**

Si el Manual propuesto se implementa y se lleva a la práctica, se verá sometido a una actualización continua. Cada cambio en la normativa, estructura o funciones quedará reflejado en él.

Además, se establecerán evaluaciones periódicas que incluirán indicadores de calidad para medir la eficiencia de la mejora, y se tendrá en cuenta sobre todo su incidencia en la satisfacción del usuario.

Se trata, como diría Ramió, de buscar un modelo de gestión flexible y adaptable a los cambios, en continua retroalimentación, un modelo que sea capaz de analizar tanto los puntos débiles como los fuertes, que van cambiando con el tiempo<sup>64</sup>.

En definitiva, se daría apoyo a la implementación, control y evaluación de la mejora siguiendo el ciclo de la Auditoría Operativa de Ramió

---

<sup>64</sup> Ramió, C. (2002) *Teoría de la Organización y Administración Pública* Pág. 291 y ss.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

### 1. TFC CONSULTADOS:

- ALCÍBAR GARCÍA, CARMEN (2007) Situación actual, análisis y propuesta de mejora del proceso de inscripción a los programas deportivos de la Universidad Politécnica de Valencia. Trabajo Fin de Carrera de GAP, Facultad de ADE
- GARCÍA VERGELINO, CARMEN (2008) Análisis de los cambios producidos en la contratación de obras escolares y propuesta de mejora de la unidad de obras de la Dirección Territorial de Educación en Valencia de la Conselleria de Educación de la Generalitat. Trabajo Fin de Carrera de GAP, Facultad de ADE
- ROCA BARBERÁ, MARÍA DESAMPARADOS (2009) Instituto de Enseñanza Secundaria Serpis de Valencia. Análisis de la situación actual de la Secretaría del centro y propuesta de mejora: Manual de procedimientos administrativos. Trabajo Fin de Carrera de GAP, Facultad de ADE

### 2. LIBROS Y ARTÍCULOS

- BLANCO, J.M.; AZNAR, J. (2004) Introducción a la economía. Teoría y práctica. Ed. Mc Graw Hill
- CARRILLO, E.; TAMAYO, M. (1997) "El marketing para el gobierno y la administración pública" en Bañon, R.; Carrillo, E. (Comps.) La nueva Administración Pública. (Cap. 7, pág. 199-217) Madrid: Alianza Editorial
- GARNETT, J. (1997) "Barreras a la comunicación gubernamental efectiva: una visión nueva de un problema antiguo" en Bañon, R.; Carrillo, E. (Comps.) La nueva Administración Pública. (Cap. 10, pág. 267-279) Madrid: Alianza Editorial.
- LONGO, F. (2004) Mérito y Flexibilidad. Ed. Paidós.
- MAS SABATÉ, J.; RAMIÓ MATAS, C. (1997) La auditoría operativa en la práctica. Técnicas de mejora organizativa. Barcelona: Marcombo.
- RAMIÓ MATAS, C. (2002) Teoría de la organización y administración pública. Madrid: Tecnos.

- SEGARRA TORMO, S. (2004) "El papel de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la reforma de la Administración" en Sainz (Dir.) Estudios para la reforma de la Administración Pública (Cap. VI, pág. 533-580) Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- TORRALBA MARTÍNEZ, J.M. (2003) Introducción al presupuesto de proyectos informáticos y telemáticos. Costes para el proveedor. Ed. Universidad Politécnica de Valencia.

### 3. PÁGINAS WEB Y DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- <[http://www.upv.es/entidades/SGE/menu\\_634808c.html](http://www.upv.es/entidades/SGE/menu_634808c.html)> [Consulta: 14-02-11]
- <[http://www.upv.es/orgpeg/CartaServicios/CartaServicios\\_55306446.pdf](http://www.upv.es/orgpeg/CartaServicios/CartaServicios_55306446.pdf)> [Consulta: 14-02-11]
- <<http://www.upv.es/organizacion/documentos/presupuesto-upv-2011-es.pdf>> [Consulta: 07-03-2011]
- <<http://www.upv.es/contenidos/PEGASUS/>> [Consulta: 10-03-2011]
- <<http://www.upv.es/organizacion/conoce-upv/estatutos-upv-es.html>> [Consulta: 26-04-2011]
- <<http://www.cpi.upv.es/>> [Consulta: 29-04-2011]
- <<http://www.upv.es/miw/infoweb/sf/info/NORMATIVA.pdf>> [Consulta: 04-06-2011]

### 4. NORMATIVA, DOCUMENTOS UPV

- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA (2003) *Estatutos de la Universidad Politécnica de Valencia*: Decreto 253/2003, de 19 de diciembre, del Consell de la Generalitat, publicado en el DOCV (Diario Oficial de la Comunidad Valenciana) el 26 de diciembre de 2003.
- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA (2007) *Plan Estratégico UPV 2007-2014*: Intranet (red interna) de la Universidad Politécnica de Valencia: Información reservada/Información para la comunidad universitaria.
- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA (2011) *Presupuesto 2011 de la Universidad Politécnica de Valencia* (Gerencia) Disponible en la página web de la UPV <Inicio UPV/Organización/Conoce la UPV>



- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA (2010) *Reglamento regulador de la Gestión de las Actividades de Investigación, Desarrollo, Transferencia de Tecnología y Formación Permanente en la Universidad Politécnica de Valencia*, aprobado por el Consejo de Gobierno en sesión celebrada el 16 de diciembre de 2010. Entrada en vigor: 01-01-2011. Boletín Oficial de la Universidad Politécnica de Valencia (BOUPV) de fecha 16-12-10.
- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA, Servicio de Fiscalización (2010) *Reglamento de régimen interno del Servicio de Fiscalización de la UPV*. <<http://www.upv.es/miw/infoweb/sf/info/NORMATIVA.pdf>> [Consulta: 04-06-2011]
- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA, Servicio de Recursos Humanos, Sección de Nóminas y Seguridad Social (2011) *Documento funcional de la versión 6.4.1104 Universitas XXI - Recursos Humanos (Aplicación Hominis)* Disponible en: X/Document/Servic/Hominis/Manuales. Fecha de consulta: 03-05-2011.
- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA, Servicio de Recursos Humanos, Sección de Gestión de PAS (2003) *Bolsas de trabajo. Manual de usuario*. Disponible en: X/Document/Servic/Hominis/Manuales. Fecha de consulta: 03-05-2011.
- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA, Servicio de Recursos Humanos, Sección de Gestión de PAS (2008) *Manual de procedimiento para la gestión del proceso de concurso-oposición libre*. Documento cedido por el Servicio para la realización del presente TFC.

## **ANEXOS A LA MEMORIA**

## **ANEXO I**

### **UBICACIÓN DEL ÁREA OBJETO DE ESTUDIO: PLANO Y FOTOGRAFÍA**

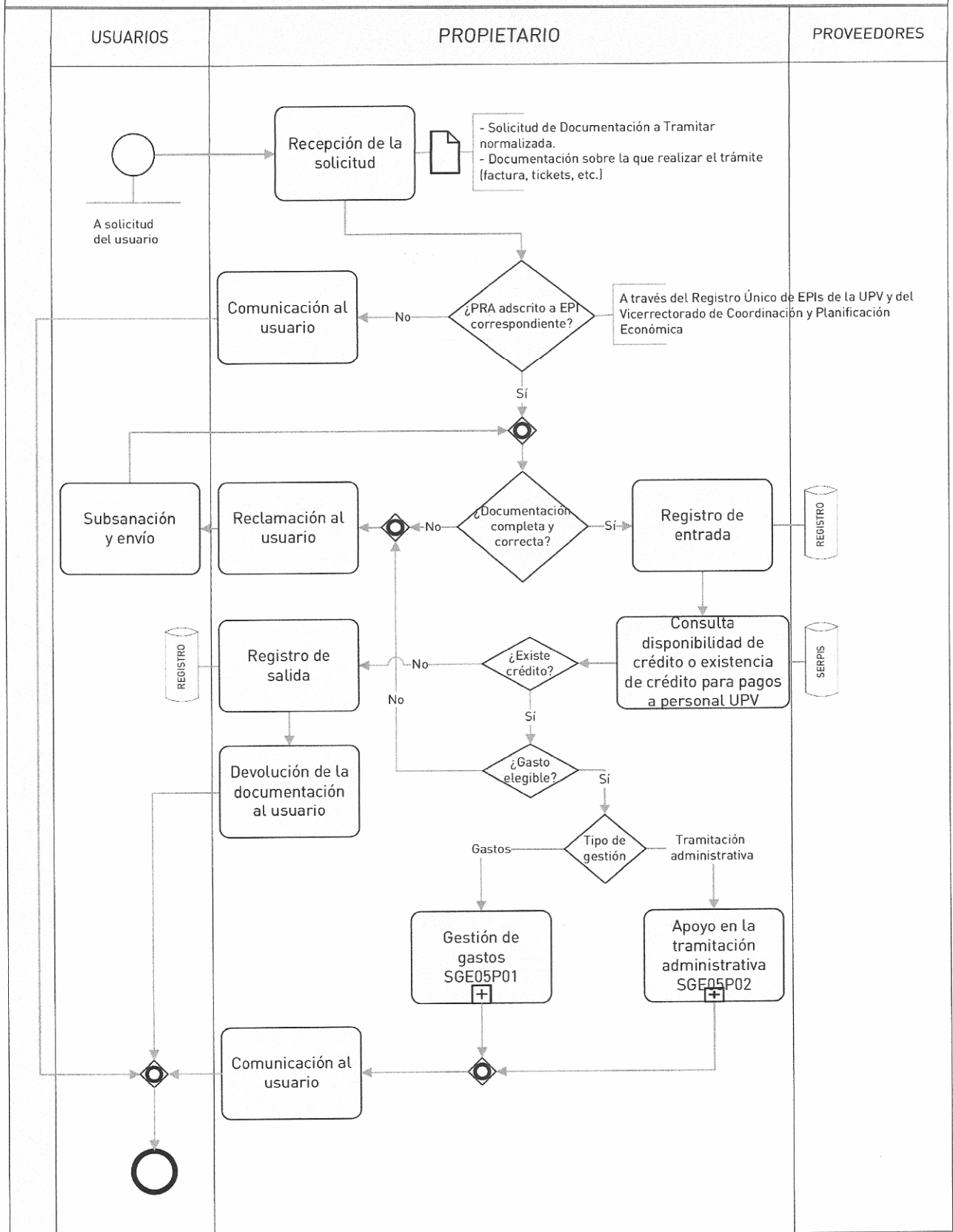


## **ANEXO II**

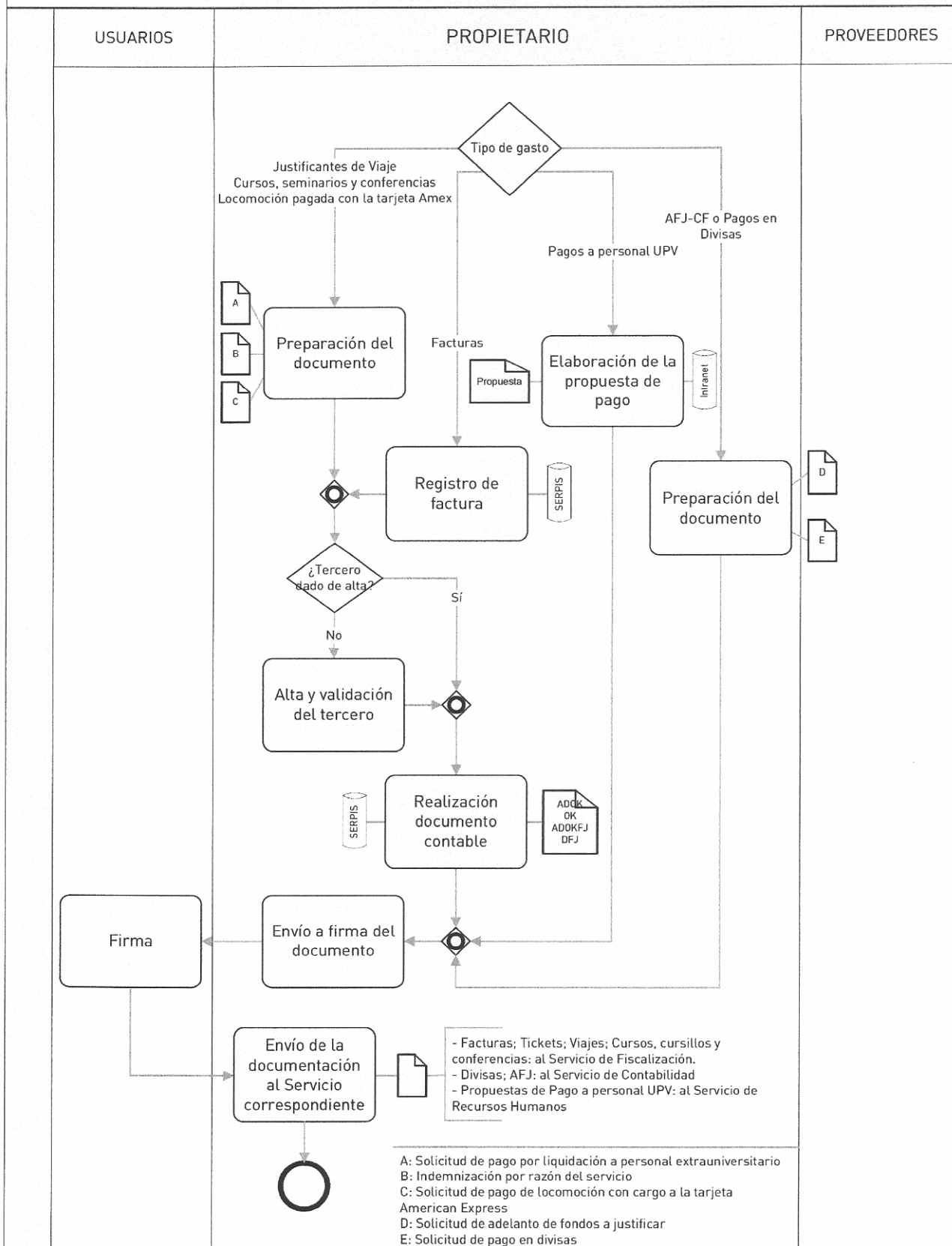
### **PROGRAMA *PEGASUS* DE LA UPV: DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE DE LA GESTIÓN ECONÓMICA DE LA ACTIVIDAD I+D+i**

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio asíncrono	El inicio del proceso se desencadena a solicitud del usuario.
	Inicio síncrono	El inicio del proceso se desencadena por un evento temporal.
	Inicio múltiple	El inicio del proceso se desencadena tanto de manera asíncrona como síncrona.
	Fin	Simboliza el fin tanto de un proceso como de un procedimiento.
	Fin a proceso	Simboliza el inicio de otro proceso desde el actual, finalizando su flujo de actividades en este punto.
	Llamada a proceso	Simboliza el inicio de otro proceso desde el actual, continuando su flujo de actividades una vez ejecutado el proceso llamado.
	Temporizador	Marca tiempos de espera.
	Actividad	Representa cada una de las actividades del proceso que consideramos como atómica.
	Procedimiento	Representa una actividad no atómica (procedimiento) que se desarrolla en un diagrama anexo.
	Agrupación de actividades	Proporciona un mecanismo para agrupar actividades visualmente. Suele ir asociado a un bucle.
	Bucle	Simboliza que la actividad o agrupación de actividades se ejecutan repetidamente hasta que se cumple una condición.
	Puerta de decisión exclusiva	Modela decisiones que sólo pueden tener un valor cierto de entre varios posibles. El flujo de salida elegido será el que cumpla la condición expresada dentro del símbolo.
	Puerta de flujos paralelos	El primer caso modela flujos de actividades que se ejecutan de modo paralelo. El flujo del proceso continúa por todos ellos.
		El segundo caso indica que todos los flujos de actividades de entrada a la puerta deben confluir para que el flujo del proceso continúe hacia la siguiente actividad.
	Puerta de decisión inclusiva	Modela decisiones que pueden tener uno o más valores ciertos de entre varios posibles. Los flujos de salida elegidos serán todos aquellos que cumplan la condición expresada dentro del símbolo.
	Puerta de confluencia de flujos	Indica que todos los flujos de actividades de entrada a la puerta posibles (puede que alguno de ellos no lo sea) deben confluir para que el flujo del proceso continúe hacia la siguiente actividad.
	Fase	Identifica y delimita las etapas en que puede dividirse un proceso o procedimiento.
	Almacenamiento	Representa el almacenamiento en soporte electrónico de datos. Este símbolo siempre va ligado a una actividad.
	Documento	Representa el uso o generación de algún soporte documental (formato papel o electrónico). Este símbolo siempre va ligado a una actividad.
	Conector flujo continuo	Conecta la secuenciación de actividades realizadas por el propietario del proceso y las relaciones con el usuario.
	Conector flujo discontinuo	Conecta la secuenciación de actividades realizadas por el propietario del proceso y las relaciones con los proveedores y, en su caso, de éstos y usuario.
	Anotaciones	Proveen de información adicional y facilitan la comprensión del diagrama de flujo del proceso.

SGE05: GESTIÓN ECONÓMICA DE LA ACTIVIDAD I+D+i



SGE05P01: GESTIÓN DE GASTOS





SGE05P02: APOYO EN LA TRAMITACIÓN ADMINISTRATIVA

