

I.1 Pla d'acció en matèria de personal d'administració i serveis Claustre Universitari · 17 de maig de 2007

Aquest document pretén recollir la descripció del pla d'acció del personal d'administració i serveis pel període 2007-2010, entès més com un full de ruta que com una descripció detallada de tot el que es farà durant aquests anys.

Al llarg dels darrers mesos les accions en matèria de PAS han estat molt centrades en cobrir en el curt termini i de forma urgent un seguit de necessitats que han anat sorgint per circumstàncies ben diverses.

S'ha hagut d'atendre la gestió ordinària dels recursos humans en un context marcat per la manca -i doncs per la prioritat de constituir-lo- de l'equip responsable de la direcció i coordinació dels recursos humans i de l'organització.

Tot i així s'han dut a terme un seguit d'accions que han permès que s'assoleixin algunes millores i objectius d'abast concret: s'han reactivat les borses de treball de personal funcionari interí i personal laboral temporal amb nous i millors criteris, s'han aprovat normatives en matèria de calendari, s'ha planificat la formació per al 2007, etc. També ha estat necessari cobrir llocs de treball específics que portaven força temps vacants i s'ha impulsat la cobertura definitiva dels llocs de treball de Tècnics Especialistes que estaven coberts de forma temporal.

En un altre ordre de coses s'ha pogut estendre a determinats col·lectius la compactació de les reduccions de jornada per casos de maternitat/paternitat; s'ha aplicat la retribució de la productivitat a persones que fins ara no l'havien percebuda. També s'ha iniciat l'estudi de l'aplicació de mesures per a la jubilació d'aquelles persones que, complint uns determinats requisits, així ho desitgin.

Tot això s'ha fet en un marc en el qual s'ha relançat el treball amb els òrgans de representació dels treballadors i treballadores, tant en el si de la Universitat com en les meses de negociació a nivell d'universitats públiques de Catalunya.

Arribats a aquest punt, ara hem d'anticipar-nos al futur i definir les actuacions que volem emprendre en matèria de PAS en els propers anys, tot seguint els objectius i prioritats definits en el Pla d'Acció de l'Equip de Govern de la UdG.

Per això descriurem primer quines són les idees bàsiques sobre les quals fixarem les línies prioritàries d'actuació, tot fent referència a quins haurien de ser els principis que haurien de guiar la política de gestió del PAS.

Un cop explicats de forma resumida aquests principis, explicarem quines són les actuacions previstes per al període 2007-2010. Aquestes actuacions s'agrupen en cinc eixos i hi apareixen temporalitzades.

Finalment es presenta un calendari global amb la previsió de desplegament de les accions.

II. Idees bàsiques sobre les quals es fixen les línies prioritàries d'actuació

Perquè la Universitat de Girona jugui el paper que li pertoca en la societat del coneixement és necessari que pugui complir el seu compromís amb la promoció de la qualitat i l'excel·lència en les missions docent, investigadora, de transferència del coneixement i relació amb el territori i la societat. Perquè això sigui possible les estructures de gestió, tècniques i administratives també han d'assolir uns nivells de qualitat, eficàcia i eficiència, que contribueixin al progrés general de la Universitat.

Aquesta perspectiva s'haurà de fixar en un context en el qual el finançament públic de la Universitat estarà inserit en un marc de creixent d'autonomia universitària, però també en un marc d'avaluació de resultats, d'assoliment d'objectius institucionals i de retiment de comptes.

El Personal d'Administració i Serveis, com a agent nuclear en les funcions de suport, assistència i assessorament en els aspectes de gestió i administració de la Universitat, té un paper fonamental en el desenvolupament i progrés de la nostra Universitat.

En conseqüència, per aconseguir aquesta finalitat, a la UdG hem d'afrontar la millora constant de les nostres estructures de gestió per adequar-les als nous reptes i a les noves necessitats; hem d'enfortir la cultura institucional i hem de consolidar un model de gestió de les persones a fi d'incrementar l'eficiència i la capacitat d'innovació i complir el rol que tenim encomanat en un clima de motivació i satisfacció.

És necessari doncs comptar amb un nou model de gestió de persones vàlid i eficaç que ens porti a ser el millor model d'universitat possible, a través de

l'enfortiment de la cohesió interna i de l'orientació a l'obtenció dels resultats que la societat espera.

- **Necessitem una política de persones que fomenti la cohesió si volem ser una universitat competent.**



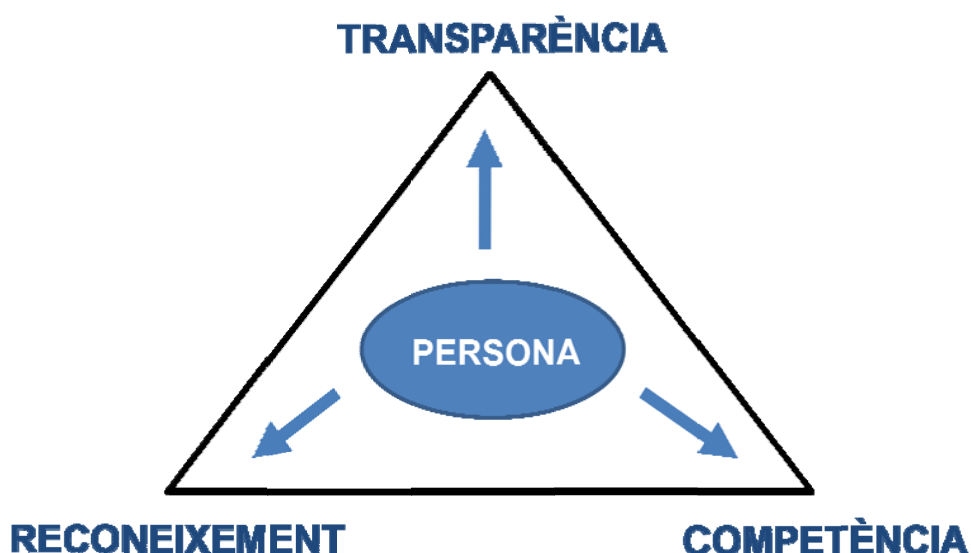
Tot sovint hem pogut veure com determinats tipus d'organitzacions assoleixen els seus objectius, però fomentant una competitivitat i un individualisme que fan que les persones que aportaven talent a l'organització acabin marxant o tenint resultats per sota dels esperats (organització agressiva).

D'altres organitzacions s'han centrat en fomentar sistemes de satisfacció generalitzada, però oblidant de posar l'accent en l'assoliment dels objectius i dels resultats (organització paternalista).

En canvi, aquelles organitzacions que s'esforcen a obtenir els resultats que s'han fixat, mantenint un entorn de respecte i de professionalitat envers les persones, fan que el factor generador d'èxit i de competitivitat, les persones, sigui perdurable (organització competent).

Per això diem que **totes les actuacions han de reforçar el paper de les persones com a veritable capital de la UdG.**

Per reforçar el nostre posicionament com a universitat competent, assolint bons resultats en un context de cohesió interna, cal que potenciem un model de gestió de les persones que fomenti un reconeixement i un compromís que vagi m'és enllà d'una simple relació laboral. Hem de proposar accions per augmentar la nostra capacitat de ser eficients i aconseguir resultats utilitzant el nostre potencial d'adaptació al canvi i d'aprenentatge permanents amb un model de relacions i d'interacció que superi les barreres estructurals tradicionals.



Només si les persones perceben que hi ha claredat i transparència en les qüestions essencials de la Universitat, només si es creu que realment som capaços d'assolir els objectius, i només si hi ha la percepció que tots tenim un mateix nivell de compromís en l'assoliment d'aquests objectius, només llavors les persones se sentiran integrades en un projecte compartit amb un **elevat grau de cohesió interna.**

Transparència: És necessari que les persones percebin de forma directa i transparent la definició del model d'universitat que volem, i que clarifiquem

quina és la nostra estratègia. Cal que també de forma clara es pugui percebre de manera generalitzada que el marc normatiu i organitzatiu es fonamenta sobre bases d'equitat. És per tant sota aquest principi de claredat que cal realitzar el desenvolupament de l'estructura organitzativa i de la relació de llocs de treball i fer la definició de les polítiques, de les normes que les regulen i els processos que les desenvolupen. Aquest principi ha de regir el desenvolupament, entre d'altres, de criteris objectius de dimensionament de plantilles i de criteris objectius de catalogació i valoració de llocs de treball.

Competència: És necessari fomentar el lideratge, l'autonomia i la iniciativa de les persones juntament amb la cohesió dels equips i el desenvolupament de les competències clau perquè tinguem la percepció que som capaços d'aconseguir els objectius que ens fixem. Cal doncs realitzar la definició d'àrees de coneixement i perfils de competències, fer avaluacions de capacitats i el desenvolupament competencial necessari. Sota aquest principi s'han de realitzar les accions de desenvolupament de les estructures organitzatives i la definició dels seus llocs de treball, contemplant les competències que els correspon. Així mateix sota aquest principi cal definir els models de creixement organitzatiu i competencial a través de polítiques de formació que serveixin per desenvolupar-les a tots nivells.

Reconeixement: És imprescindible la vinculació de les persones amb el projecte d'universitat (a través de la sintonia amb la missió, visió i valors) i la percepció d'equitat en l'aplicació de les polítiques. Són claus perquè les persones tinguin un elevat nivell de compromís institucional que es gestioni la comunicació, que hi hagi una focalització en els resultats de les persones, que la política retributiva es percebi com a equitativa i que aquest mateixa equitat existeixi en l'aplicació de la resta de polítiques. Aquest principi s'ha de contemplar a l'hora de determinar mecanismes d'avaluació, incentivació i oportunitats de promoció i de carrera professional.

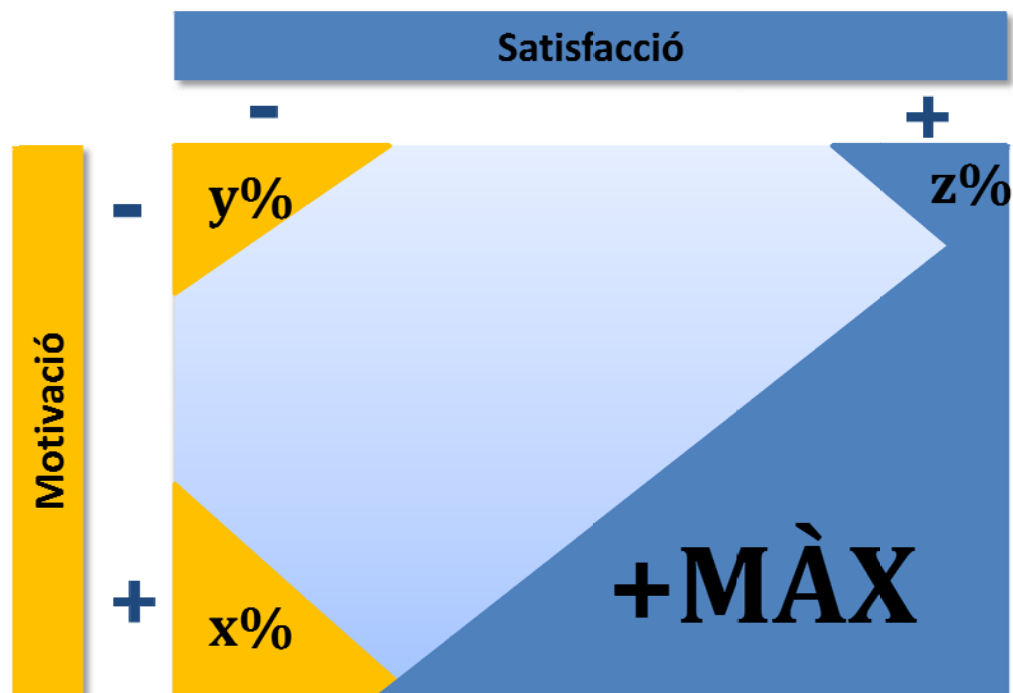
- Totes les accions es desenvoluparan en un marc de transparència i cerca del consens.

Ja s'ha comentat en el punt anterior la importància que hi hagi claredat a la Universitat. Això, a més, comporta que en la gestió de les persones hi hagi un diàleg fluït i tendent a l'acord amb els òrgans de representació, evitant al màxim la confrontació.

Per aconseguir-ho, és crucial considerar la gestió de les relacions laborals com un exercici pedagògic, en el qual la metodologia i les solucions aplicades a cada cas concret produeixen determinats aprenentatges organitzatius i prolonguen per això els seus efectes més enllà de l'acord puntual, cosa que facilitarà en el futur el predomini de les visions de transacció i acord.

- S'emprendran iniciatives que, globalment, augmentin la satisfacció i la motivació per ser un professional de la UdG.

S'implantaràn les mesures d'acció social, conciliació, igualtat, de forma proactiva responent a les necessitats i als nous criteris legislatius i als acords dels corresponents àmbits de negociació.



Les polítiques de personal hauran de fomentar l'increment de la satisfacció i la motivació donat que només poden existir elevats nivells de cohesió interna si les persones estan motivades per assolir els objectius que se'ls fixen i estan satisfetes amb el que perceben com a contraprestació per la seva dedicació.

Cal, entre d'altres coses, que les mesures d'acció social, de conciliació i d'igualtat que s'implantin tendeixin a incrementar els nivells de satisfacció de les persones que treballen a la Universitat.

III. Eixos i actuacions previstes per al període 2007–2010

Com s'indicava a la introducció, en els darrers mesos s'han emprès les següents mesures en matèria de gestió de PAS:

- Realització de millores d'accés a les borses de personal temporal i interí (realitzat).
- Convocatòria i resolució de concursos de places vacants (en curs).
- Convocatòria i resolució de concursos de paquets de places de Tècnics/es Especialistes
- Millora de polítiques de conciliació a determinats col·lectius, com ara compactació de reduccions de jornada per casos de maternitat/paternitat (realitzat).
- Extensió de la retribució de la productivitat a col·lectius de PAS laboral (realitzat).
- Anàlisis organitzatives d'unitats determinades (en curs).
- Revisió de situacions específiques de valoració de llocs (en curs).
- Estudi de l'aplicació de mesures per la jubilació per a aquelles persones que, complint determinats requisits, així ho desitgin (en curs).
- Revisió del Reglament d'accés i provisió de llocs de treball (en curs).
- Anàlisi de contractacions temporals, per definir la seva evolució (en curs)

Ara bé, això és un punt de partida per realitzar les accions que es descriuen a continuació i que s'agrupen sota els cinc eixos següents:

- Estabilització de la plantilla
- Dimensionament de la plantilla
- Desenvolupament organitzatiu
- Desenvolupament competencial
- Aplicació equilibrada dels recursos

ESTABILITZACIÓ DE LA PLANTILLA

- 1 “Cal assolir un grau d’estabilitat més elevat en la cobertura dels llocs de treball, reduint les situacions d’interinitat i temporalitat”

Aconseguir una plantilla més estable és un requisit indispensable, si volem que les persones que formen la Universitat estiguin més cohesionades a l’hora d’assolir els objectius que la Universitat es fixi. Només amb aquesta estabilització podrem disposar d’estructures organitzatives dotades amb personal consolidat.

- **Descripció de la situació.**

Actualment, els índexs de temporalitat i interinitat de la plantilla de PAS de la UdG els hem de considerar excessius respecte els estàndards assumibles.

El fet que ja faci força anys que no hi ha convocatòria d’oposicions a places de PAS fa que s’hagin creat bosses quasi estructurals de personal funcionari interí i personal laboral temporal que, sense solució de continuïtat, perllonguen els seus serveis a la Universitat de manera indefinida.

En conseqüència, tot i que cal mantenir una certa flexibilitat que aporti la millor adequació dels recursos humans al servei públic que es presta des de la Universitat, s’ha de prendre un seguit de mesures perquè aquesta temporalitat no es perllongui més sense que la Universitat prengui una decisió, bé de finalitzar la relació administrativa o laboral, bé de convocar de manera general els corresponents processos selectius de cobertura definitiva dels llocs de treball.

Per tot el que s'exposa, en el període 2007-2010 s'emprendran les següents mesures a fi de millorar l'estabilitat de l'ocupació de la Universitat i reduir la temporalitat:

- Definir percentatges màxims d'interinitat per unitats o per col·lectius, i definir durades màximes de permanència interina en llocs estructurals a fi que es tinguin clars quins són els valors que no es poden ultrapassar en cap cas.
- Convocar els corresponents processos selectius de cobertura definitiva dels llocs de treball (oposicions)
- Definir millor la temporalitat "ad hoc" per a llocs no estructurals o no inclosos en la plantilla (projectes de recerca, llocs eventuais, projectes de gestió, etc.)

• Pla d'actuació.

Millora dels mecanismes de cobertura de personal funcionari interí i personal laboral temporal (Borses de Treball)

En els darrers mesos s'ha produït el fet molt freqüent que no es poguessin cobrir les demandes de places mitjançant les borses d'interins i de temporals, essent necessari anar al Servei Públic d'Ocupació o a procediments de selecció lents i poc àgils per valorar els mèrits i les capacitats de les persones interessades.

Per això de forma urgent s'ha creat una borsa de treball extraordinària de personal funcionari interí i està previst que en els propers mesos es valori i s'aprofitin els avantatges que ofereixen les TIC per introduir mecanismes de reclutament virtual que permetin que les persones interessades a incorporar-se a la Universitat ho puguin fer mitjançant processos més àgils i eficaços.

Cobertura urgent de places singulars

Al llarg del darrer any s'han produït vacants en determinats llocs que és necessari cobrir de manera urgent tot dedicant-hi els esforços necessaris.

Per això, i des d'avui fins a juliol de 2007, es pretén cobrir aquestes vacants i les que es produeixin fruit de la provisió interna d'aquests llocs. S'aposta clarament per prioritzar la cobertura de llocs per part de persones que treballen a la Universitat a fi d'oferir-los oportunitats de desenvolupament i de carrera professional, sempre i quan sigui possible per cobrir els llocs de treball amb el nivell competencial requerit.

Concursos de trasllats pendents

A fi de convocar els corresponents processos selectius de cobertura definitiva dels llocs de treball (oposicions) és necessari realitzar prèviament els concursos de totes les places pendents de nivell bàsic de les diferents escales (concursos de trasllat).

Es fixa un període fins a juliol de 2007 per realitzar aquests concursos de trasllat.

La revisió del Reglament d'accés i del Reglament de Provisió de llocs de treball

Cal realitzar les adaptacions necessàries del reglament d'accés a fi que, a més de garantir que l'accés a la plantilla de funcionaris de la Universitat de Girona es realitzi d'acord amb el marc normatiu i amb principis de mèrit i capacitat, s'asseguri que es produeix l'adequació entre el perfil del candidat i les funcions o tasques bàsiques que haurà de desenvolupar segons les diferents escales. Aquesta revisió haurà de tenir en compte el punt de partida amb un elevat nombre de personal interí o temporal.

També es fixa un període fins a juliol de 2007 per realitzar aquestes revisions.

Oposicions.

Un cop realitzades les modificacions als reglaments d'accés i de provisió de llocs, i un cop s'hagin realitzat els concursos de trasllat, s'estarà en condicions de poder treure les places vacants a oposició.

Prèviament haurà estat necessari que s'hagi aprovat el pressupost de la Universitat per a l'any 2007 perquè, a continuació, s'aprovi la corresponent oferta pública de places. Es preveu que aquests tràmits es puguin realitzar abans de vacances i les oposicions es puguin convocar entre els mesos de setembre o octubre de 2007.

DIMENSIONAMENT DE LA PLANTILLA

2

“Cal dotar-se de criteris objectius basats en índexs d’activitat per determinar la dimensió de les plantilles de les diferents unitats i àrees d’estudi.

Aconseguir una plantilla adequada en quantitat i qualificació per assolir els objectius institucionals, quantificant la plantilla en base a paràmetres objectius de dimensionament de l’activitat i enfortint amb criteris organitzacionals les capacitats per adaptar-nos-hi.

- La importància de tenir la capacitat d’adaptar-nos a les necessitats que tenim en cada moment.

Per aconseguir els objectius que ens hem fixat com a Universitat és clau que tinguem la capacitat de configurar l’estructura organitzativa que necessitem.

En conseqüència, ens cal disposar d’una planificació correcta, tot dotant-nos de càlculs de plantilla basats en paràmetres objectius de dimensionament de l’activitat que ens permetin conèixer quina és la realitat de la Universitat, quins excedents i quines necessitats cal cobrir de forma més o menys immediata per respondre eficaçment a les demandes existents. Aquesta informació s’haurà de tenir en compte a l’hora de definir prioritats en la materialització de la relació de llocs de treball.

Sense els mecanismes necessaris per dimensionar les unitats, és més que probable que caiguem en dinàmiques tendents només a buscar solucions per

als problemes més urgents sense generar un model de gestió dels recursos humans adequat a les noves realitats que estem construint.

Aquests models, si volem que a més siguin complets, han de permetre també detectar les mancances o necessitats de noves competències (coneixements i habilitats), han d'analitzar els efectes dels diferents tipus de mobilitat, han de tenir en compte els efectes de la rotació de persones i ha de permetre prendre decisions respecte de quines són les activitats que cal reservar a la Universitat i quines altres són les que necessiten de suport extern.

Un cop ens haguem dotat d'aquest sistema d'estructuració flexible i adaptatiu, cal no oblidar que aquest, a més, haurà de comptar amb criteris de sostenibilitat econòmica.

També cal remarcar que perquè aquests models siguin viables en l'entorn d'una universitat pública com la UdG, cal contemplar la flexibilitat i les sinergies com a forma d'adequar les estructures organitzatives i el seu dimensionament sense recórrer de forma constant al creixement de plantilla.

La generalització dels sistemes de provisió ha de tendir a facilitar el redimensionament de la Universitat, mitjançant l'absorció i la redistribució dels possibles excedents cap a les unitats que tinguin necessitat d'incrementar les seves plantilles.

- **Pla d'actuació.**

- Inicialment està previst que es cobreixin de manera eventual aquells llocs de treball que les necessitats ineludibles dels serveis ho requereixin.- Al llarg del curs acadèmic 2007-2008 està previst dissenyar un model objectiu de dimensionament basat en índexs d'activitat per determinar la dimensió convenient de les plantilles de les unitats i de les àrees d'estudi. Per això es tindrà en compte els treballs realitzats per anteriors equips, evitant duplicar innecessàriament els esforços que es puguin evitar.

- A partir de llavors, i de forma periòdica, es procedirà a analitzar i diagnosticar l'estructura actual i els resultats d'experiències anteriors d'acord amb el model dissenyat.
- Finalment s'implantarà un model de gestió de plantilles basat en la planificació realitzada segons els criteris de dimensionament.

DESENVOLUPAMENT ORGANITZATIU

3

“Es necessària una descripció dels llocs de treball i una valoració objectiva de la catalogació dels mateixos. Cal tenir implementats els processos i les metodologies per fer la revisió de les valoracions dels llocs. És necessari que el disseny organitzatiu permeti adaptar l'estructura de la Universitat a l'estratègia que ens fixem per acomplir la missió”.

“Hem d'aconseguir un disseny organitzatiu i uns sistemes d'estructuració del treball que facin que la UdG sigui adaptable als canvis, que no tingui una estructura rígida; el disseny dels llocs de treball ha d'aconseguir l'equilibri adequat entre la tendència a l'especialització, i la polivalència, demandada per les necessitats d'adaptació.

• El desenvolupament organitzatiu.

La manera d'assegurar que una universitat és “adequada organitzativament”, que el disseny organitzatiu és l'òptim, que la distribució de les càrregues de treball és satisfactòria, que les responsabilitats personals són assumibles, que l'ajust entre competències i responsabilitats és el correcte, o que la retribució és percebuda com a equitativa és mitjançant un adequat desenvolupament organitzatiu.

Malauradament no existeix una recepta de disseny estructural que sigui vàlida per a un món tan complex i heterogeni com el que ens toca viure avui en dia. Fins i tot podríem dir que en el nostre cas, la diversificació i la complexitat

interna obliga fins i tot a respectar lògiques estructurals diferents dins de la mateixa universitat.

La millor manera d'aconseguir un desenvolupament organitzatiu adequat és adoptant les mesures que ens portin a l'obtenció d'un sistema que, d'una vegada per totes, desenvolupi plenament el concepte de lloc de treball. El lloc de treball es l'element nuclear de l'estructura organitzativa i com a tal es el punt de partida per la mobilitat, la carrera professional, la política retributiva i la política de formació i de desenvolupament professional dels treballadors i treballadores.

En paral·lel, el mateix instrument s'ha d'elaborar partint de la premissa que tots els llocs, en la mesura que sigui possible, s'han de poder agrupar en famílies de llocs de treball o en àrees funcionals comunes que en facilitin l'estandardització i l'intercanvi i la mobilitat en la seva provisió, quan sigui convenient. Per tant, és important emfasitzar la necessitat que el tractament tècnic que es doni a aquest instrument ha d'aconseguir que aquests llocs de treball siguin estandarditzables en tot allò que els fa confluïr i que tanmateix puguin ser diferenciats a partir d'aquells elements especials i específics que els siguin propis.

Quan no es pot comptar amb eines eficaces per a la valoració dels llocs de treball, pot succeir que la reclassificació o la redefinició de llocs de treball, generi tensions a l'equitat interna respecte de perfils professionals amb identitat de situacions i de desenvolupament. Per superar aquesta situació hem de desenvolupar un model de valoració dels llocs que ajudi a establir la seva catalogació en base a paràmetres objectius, com per exemple el grau de complexitat, el nivell de supervisió, el grau d'autonomia, la responsabilitat econòmica, els coneixements requerits, etc. Aquest model ha de garantir que la recatalogació dels llocs de treball respongui a criteris d'equitat i al principi de transparència.

Cal doncs configurar el nostre model organitzatiu i de distribució de funcions a partir d'una relació tipològica dels llocs on es fixi el seu contingut funcional general, el seu grau de dificultat, els coneixements tècnics requerits, les

habilitats necessàries, els requisits de desenvolupament, els mèrits que cal avaluar per a la provisió i la valoració econòmica que porta aparellada.

Tot això en un context de disseny organitzatiu que tendeixi a la simplificació dels procediments, a la desregulació de certes decisions, a l'aplanament d'estructures, la descentralització, l'orientació dels controls vers els resultats i la gestió per projectes transversals.

Les propostes de millora organitzativa haurien d'anar orientades molt específicament a l'alineació estratègica dels recursos amb els objectius que ens haguem fixat d'internacionalització, adaptació a l'EEES, millora de la qualitat, foment de la recerca, millora en la captació i atenció dels estudiants, relacions amb l'entorn, millora dels sistemes de planificació i retiment de comptes, etc.

A més de complir aquesta finalitat, aquestes propostes també han de tendir a:

- Detecció d'incongruències organitzatives i redistribució de funcions als ocupants corresponents a les definicions de lloc;
- Detecció de llocs amb sobrecàrrega o infracàrrega;
- Detecció de necessitats de redistribució o ampliació de responsabilitats;
- Detecció de necessitats d'incorporació de noves persones.

• **Pla d'actuació.**

Es proposa actuar d'acord amb aquest Pla:

- Anàlisi transversal de situacions puntuals i urgents (fins juliol de 2007)
- Adopció de les eines de descripció, valoració i catalogació de llocs de treball basats en paràmetres objectius (a realitzar durant el curs 2007-08)

- Revisió de llocs segons model i disponibilitat pressupostària (es realitzarà de forma periòdica cada any a partir del curs 2007-08).

DESENVOLUPAMENT COMPETENCIAL

4

“És necessari definir el conjunt de coneixements i habilitats necessàries per dur a terme les funcions dels llocs. Cal tenir mapes competencials per unitats organitzatives”

“Un element clau és l’impuls de sistemes que potenciïn el creixement professional de les persones, de manera que actuïn com a catalitzadors per a l’assoliment dels objectius que ens haguem fixat com a universitat.”

• Formació, pla de carrera i desenvolupament competencial.

La Universitat de Girona, en el camí per trobar el seu lloc en la societat del coneixement, li està implicant genèricament una pèrdua de pes del treball menys qualificat, que tendeix a mecanitzar-se, i està convertint en prioritari el desenvolupament de les persones, que són les portadores de l’avenç competitiu.

Aquest desenvolupament de les persones està estretament lligat al concepte de gestionar per competències, que implica dedicar una atenció prioritària als elements qualitius de la inversió en capital humà, i afecta molts dels subsistemes de la gestió de les persones com ara els relacionats amb el lloc i amb el desenvolupament i la progressió professional.

Relacionat amb aquest darrer, cal que s’introdueixin els mecanismes que permetin dissenyar un itinerari de promoció professional a mig i llarg termini, que ofereixi expectatives de millora tant a les persones recentment

incorporades a l'organització com també a aquelles persones que ja porten temps a la UdG.

Per això, i tal com recull la legislació més recent (pendent de desenvolupar), ens caldrà anar a sistemes de carrera plantejats en base a dos mecanismes, que poden actuar de forma complementària o alternativa:

- a) La progressió en el lloc o carrera horitzontal, que es basa en la permanència en el lloc de treball i en la millora professional a través de l'assoliment progressiu dels diferents trams establerts fins al total desenvolupament del perfil competencial establert.
- b) La promoció interna o vertical, que comporta el canvi de lloc de treball i, si escau, de grup de titulació, i porta aparellada necessàriament la superació del corresponent procés de provisió o de selecció, segons si es produeix només un canvi de lloc o també de grup.

Igualment serà necessari abandonar l'actual concepció de formació, la qual no ha de ser entesa només com la simple transmissió de coneixements sense que necessàriament es faci un seguiment per comprovar si aquests coneixements són útils per a la pràctica professional. Fem referència al desenvolupament de competències mitjançant el conjunt d'activitats destinades a la millora contínua de la persona basada en la seva adaptabilitat o capacitat d'aprenentatge.

• Pla d'actuació.

Per iniciar de forma rigorosa un model de pla de carrera, i de definició de perfils competencials, cal abans haver dut a terme una anàlisi dels llocs de treball de la Universitat, ja que sense la necessària sistematització i classificació dels llocs -d'acord amb les seves tipologies, missions i requeriments per al seu correcte desenvolupament- no podrà definir-se el perfil de competències específiques associades a cada lloc en concret.

Per això es preveu que la realització de plans de desenvolupament competencial, i la implementació generalitzada de la política de formació i promoció (carrera professional) no es pugui realitzar fins que no s'hagi realitzat el desenvolupament organitzatiu necessari, cosa que previsiblement ens situaria un cop iniciat el curs 2008-09.

APLICACIÓ EQUILIBRADA DELS RECURSOS

5

“Dins el marc pressupostari de capítol I i conjuntament amb les accions de PDI, aplicar els recursos disponibles per al desenvolupament de l’RLT del PAS “

- **Limitació al marc pressupostari.**

D’una banda, el procés d’increment pressupostari que tenien les Universitats, i que s’estimava inesgotable i imprescindible per satisfer aquesta demanda continuada de serveis i l’atenció creixent de noves necessitats, ha tocat sostre, en fer-se palès que els nivells de pressió fiscal sobre la ciutadania i el recurs permanent al dèficit públic no permeten excessius marges de maniobra.

De l’altra, el pes i les dimensions de les despeses “de personal” de les universitats representa una despesa molt considerable en la gestió dels pressupostos de les administracions públiques catalanes.

Finalment, i d’acord amb el Pla de millora del finançament de les universitats públiques catalanes, es preveu partir d’una distribució inicial de recursos entre universitats en aplicació del model de finançament, de manera que cada universitat tingui fixat d’entrada el seu sostre de millora.

Tot això ens situa en un terreny on les millores organitzatives i personals que generen un increment de la despesa hagin de cenyir-se a les disponibilitats que ens permeti el marc pressupostari.

- **Pla d'actuació.**

- Elaboració i procés d'aprovació del marc pressupostari;
- Creixement d'acord amb criteris de viabilitat pressupostària.

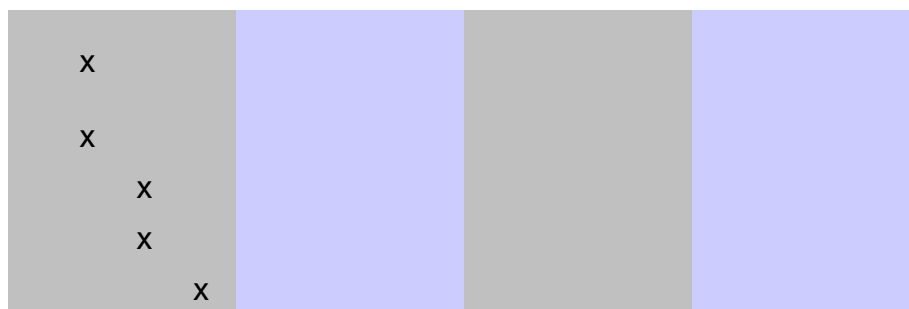
IV. Cronograma del Pla

Full de ruta de les actuacions calendaritzades pel període 2007-2010:

2007				2008				2009				2010			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

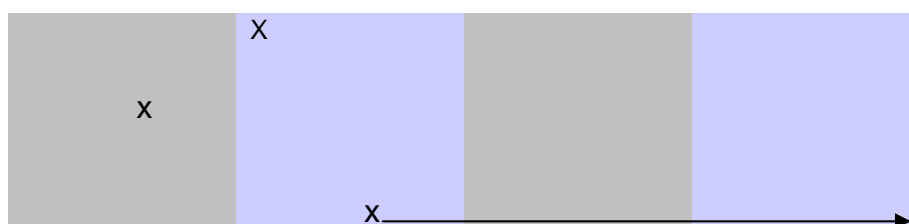
Estabilització Plantilla

- Millora mecanismes de cobertura d'interins i temporals (Borses).
- cobertura urgent de places singulars.
- Concursos de trasllats pendents.
- Revisió reglaments accés i provisió.
- Oposicions.



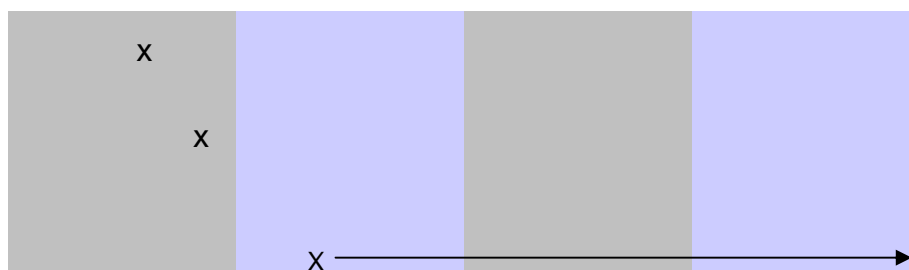
Dimensionament de la plantilla

- Definició de criteris de model objectiu de dimensionament.
- Creixement puntual per necessitats urgents.
- Creixement segons model i disponibilitat.



Desenvolupament Organitzatiu

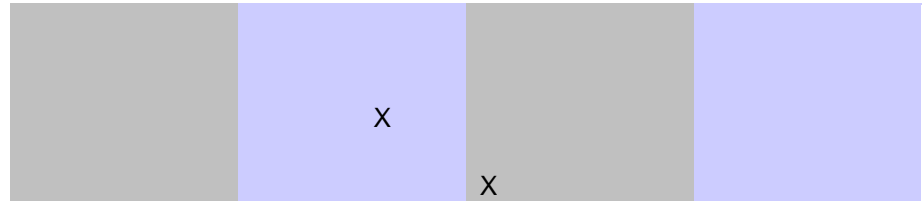
- Anàlisi transversal de situacions puntuals urgents.
- Catàleg de llocs de treball: Documentació de llocs i eines de valoració.
- Revisió de llocs segons model i disponibilitat.



2007				2008				2009				2010			
1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

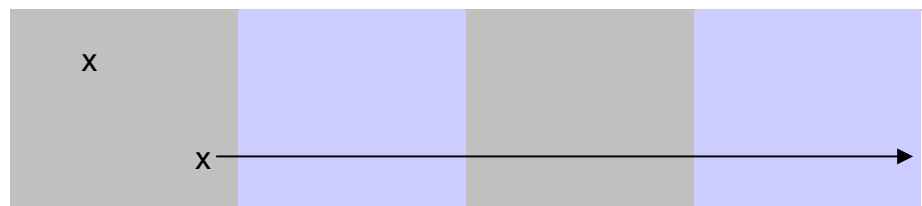
Desenvolupament Competencial

- Realització de plans de desenvolupament competencial:
- Política de formació
- Política de promoció (Carrera professional).



Aplicació equilibrada dels recursos

- Elaboració i procés d'aprovació. marc pressupostari 2007.
- Creixement d'acord amb criteris de viabilitat pressupostària.



1.2 Objectius del projecte d'anàlisi, descripció i valoració dels llocs de treball tipus de la UdG

- ✓ **ANALITZAR** i **DESCRIURE** els **Llocs de Treball** del Personal d'Administració i Serveis (**PAS**) de la **Universitat de Girona**.
- ✓ **ELABORAR** el **Catàleg de Llocs de Treball** i estructurar-los en un **Mapa d'Ocupacions** que serveixi de base per a l'establiment de Sistemes de Gestió de Recursos Humans.
- ✓ **DEFINIR** l'estructura de Llocs Tipus de Treball del PAS de la **Universitat de Girona**, optimitzant el funcionament organitzatiu i concretant les funcions, rols i responsabilitats a partir d'un Mapa d'Ocupacions: **Anàlisi i Definició de Llocs de Treball**.
- ✓ **DISSENYAR** un **Model de Competències** en base a las directrius de **senzillesa, flexibilitat i capacitat de diferenciació** adequada, que serveixi com a base per a l'establiment de Sistemes Integrals de Gestió de Recursos Humans per al PAS de la **Universitat de Girona**: selecció, avaluació, formació i desenvolupament de carreres professionals.
- ✓ **VALORAR** els Llocs Tipus de Treball definits conforme a un **Manual de Valoració únic i integrat** per a tota la Universitat.
- ✓ **PROMOURE** la **participació i implicació** dels comandaments i professionals del PAS mitjançant diferents metodologies de treball, que possibilitin l'aportació directa d'informació clau en las diferents fases del **Projecte**.

1.3 Abast

