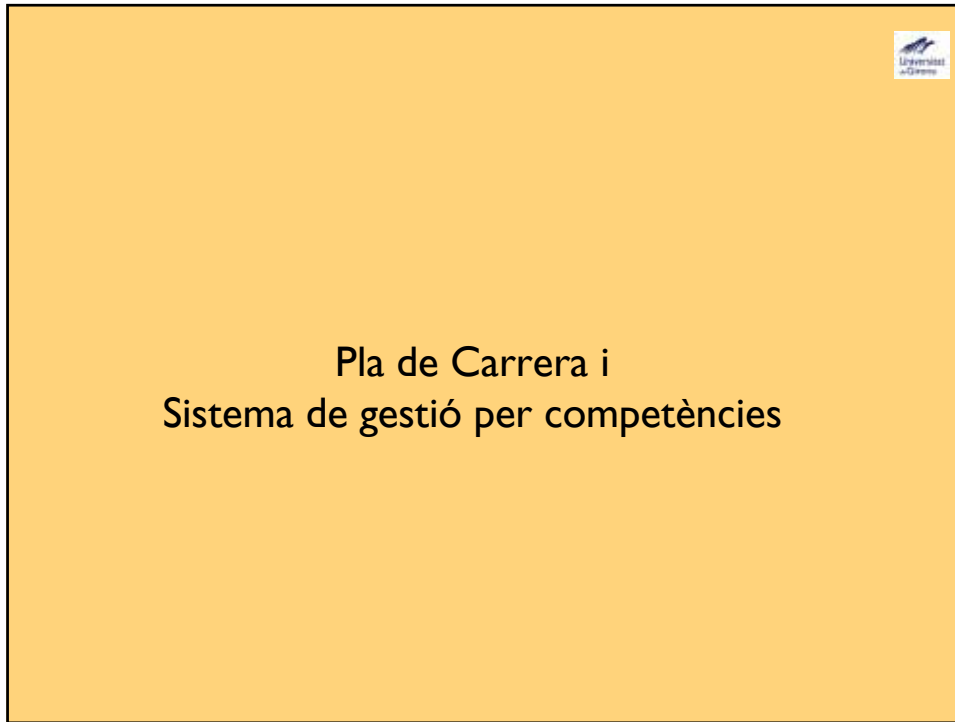


## **5 CARRERA PROFESSIONAL**

### 5.1 Pla de carrera i sistema de gestió per competències

## 5.1



**objectius**

- Adaptar els sistemes d'accés i provisió del personal laboral i funcionari d'acord amb les competències assignades al lloc de treball.
- Fer plans plurianuals de formació i desenvolupament d'acord amb aquestes competències.
- Tenir eines per a l'avaluació de l'acompliment.
- Poder desenvolupar itineraris professionals i plans de carrera.
- Fer una valoració del potencial de les persones que formen el PAS de la Universitat per suggerir-los el desenvolupament en possibles itineraris professionals.

The slide has a white background. In the top right corner, there is a small logo for 'Universitat de Girona'. The word 'objectius' is written in a bold, red, sans-serif font. Below it is a bulleted list of five objectives in a black, sans-serif font.

## ANNEX 3

### 1. Preàmbul

La Universitat aprovarà una modificació de la relació de llocs de treball la qual és l'instrument orientat a establir la missió i les funcions assignades a cada lloc de treball del personal d'administració i serveis (PAS), a enquadrar cada lloc dins l'organigrama global de la Universitat, i a oferir una escala retributiva equitativa producte de l'aplicació del manual de valoració.

Fet aquest primer pas, cal que immediatament puguem passar a centrar-nos en la manera en la que cada persona porta a terme les funcions assignades al lloc de treball que ocupa en cada moment. En un entorn cada vegada més dinàmic i canviant, el focus d'atenció de la Universitat cal que sigui l'eficàcia i l'eficiència en la prestació del servei públic, i això només es possible si ens centrem en com les persones realitzen les tasques i funcions del lloc de treball que ocupen.

Cal a més que tinguem la consciència que és necessari que aconseguim una major implicació de les persones en aconseguir una major professionalitat en com realitzem les funcions dels llocs que ocupem, de tal manera que amb la millora contínua puguem afavorir el desenvolupament integral de les persones que formen el PAS de la Universitat.

Per donar totes aquestes passes creiem que l'eina de capital humà necessària és la gestió per competències, tot identificant i desenvolupant els comportaments, les habilitats i els coneixements identificats i valorats de manera positiva per a cada lloc de treball. D'aquesta manera s'aconseguirà que cada persona que formi part del PAS de la Universitat tingui l'oportunitat de centrar el seu esforç i la seva atenció a desenvolupar aquestes competències, que són necessàries per la Universitat i no d'altres, menys rellevant en l'avaluació del desenvolupament.

Aquest procés ens haurà de portar a també a que puguem identificar de forma visible i objectiva, sobre conductes observables, aquelles persones que duen a terme les seves tasques i funcions per sobre del que és necessari i esperat en el lloc de treball a fi que això pugui ser reconegut.

Tot això però, només serà possible si existeix un clima laboral que afavoreixi el plantejament i la introducció d'un nou model de gestió de les persones, és a dir, un ampli consens social, una bona predisposició del personal d'administració i serveis de la Universitat i una elevada implicació de les persones que hauran de liderar el sistema. Es pertinent recordar aquí que és imprescindible que la gestió per competències garanteixi els principis d'igualtat, mèrit i capacitat, tant pel que fa als resultats de la gestió com a l'accés a les eines i estratègies necessàries per a desenvolupar els comportaments, habilitats i coneixements valorats per aquest model de gestió.

Per totes aquestes raons, es realitza la present proposta de disseny de Pla de carrera i model gestió per competències del personal d'administració i serveis de la universitat de Girona per ser desenvolupat al llarg dels propers mesos.

### 2. Objectius del sistema de gestió per competències

Creiem que és ara el moment en el que hem de posar en marxa aquest sistema de gestió per competències, això perquè un cop feta la descripció i valoració de llocs de treball, hem de construir un model de carrera professional perquè les persones del PAS de la Universitat puguin millorar cada dia més en el seu exercici professional, i això els pugui ser reconegut,

establint un pla organitzat del desenvolupament de la persona, que permeti l'equilibri entre les necessitats i desitjos individuals i les necessitats de l'organització.

Des d'un punt de vista, potser més global, podríem dir que els objectius del sistema de gestió per competències són:

1. L'establiment d'un model de carrera professional vinculat directament al resultat de l'avaluació per competències que abasti el conjunt del PAS de la Universitat; que aquest model de carrera es basi tant en la progressió vertical, garantint la igualtat de condicions en funció de les competències aportades, més enllà de la procedència d'origen, com en la progressió en el mateix lloc de treball, amb la qual cosa s'evita augmentar innecessàriament l'estructura per afavorir la millora professional dels empleats i empleades.
2. Atès que el procés de convergència europea ens demana assolir el màxim nivell d'excel·lència a tots els nivells i escales del PAS, s'haurà de prioritzar i facilitar l'accés a les eines que permetin l'assoliment de les competències als grups i escales que per estructura organitzativa s'hi troben més lluny, ponderant de manera positiva les competències que aquests assoleixin, per tal de fer participar activament aquests col·lectius
3. L'obtenció d'un sistema que afavoreixi la millora i el creixement professional de les persones que a cada moment formen el PAS de la Universitat, mitjançant eines i recursos de formació i desenvolupament.
4. L'increment de la motivació i la satisfacció del PAS de la Universitat
5. Tenir un sistema d'avaluació de les persones que integri els objectius de la Universitat amb els de cadascuna de les persones que formen el PAS de la universitat de Girona, i que respecte aquests objectius, es generin compromisos tant de les persones com de la Universitat.
6. Tenir una eina eficaç permeti identificar noves competències vinculada al desenvolupament de noves tasques o nous objectius de l'organització.
7. L'increment del rendiment centrant l'esforç a assolir el nivell volgut de les competències identificades per a cada perfil professional.
8. Fer una canvi radical en el lideratge del PAS de la Universitat, basat aquest en el paper de que tothom és clau a l'hora de planificar, organitzar, dirigir i controlar com s'han de realitzar les funcions del lloc.

Pel que fa a les polítiques encaminades a una gestió integral de les persones de la Universitat, el model de competències de la UdG ajudarà a:

1. Adaptar els sistemes d'accés i provisió del personal laboral i funcionari d'acord amb les competències que són necessàries per dur a terme les funcions que té assignades el lloc de treball.
2. Fer plans pluriannals de formació i desenvolupament d'acord amb les competències identificades i les necessitats sorgides.
3. Tenir eines de l'avaluació de l'acompliment.
4. Desenvolupar itineraris professionals i plans de carrera.

Pel que fa a la gestió estratègica dels recursos humans de la Universitat, el sistema de gestió per competències ens haurà de permetre:

1. Fer una valoració del potencial de les persones que formen el PAS de la Universitat per suggerir-los el desenvolupament en possibles itineraris professionals, fins i tot més enllà dels que estigui seguint actualment.
2. Tenir eines per afrontar la gestió del canvi a la Universitat.
3. Definir un model de direcció i lideratge dels comandaments del PAS de la Universitat de Girona basat en elements objectius del desenvolupament de les persones
4. Fer un redisseny i avaluació dels llocs de treball en funció dels resultats esperats d'acord amb unes competències prèviament definides.

### 3. Elements essencials de la gestió per competències a la UdG

El mes de maig de 2.009 s'ha endegat realitzat una prova pilot per a la diagnosi d'un possible model de sistema de gestió per competències de la Universitat de Girona. En aquesta prova pilot hi ha participat més de 60 persones entre caps i administradors, personal de les diferents unitats, i representants de la Junta de PAS F i del Comitè d'empresa.

Aquests grups han tingut per objectiu identificar anivellar i trobar indicadors o evidències de competències de diferents llocs de la Universitat. Les competències que s'ha començat a analitzar en el marc d'aquest prova pilot són:

- De les família de llocs administratius generals
- De les família de llocs acadèmica
- De les família de llocs econòmica
- De les família de llocs informàtics
- De les família de llocs de biblioteca
- Competències específiques directives
- Competències institucionals o transversals.

Aquesta és només una llista fruit de la prova pilot que caldrà acabar de definir i fer-la més exhaustiva incloent-hi totes aquelles famílies que no han format part de la prova pilot.

Fruit d'aquest treball de diagnòstic inicial, pendent de concloure, es poden apuntar els següents elements essencials de com hauria de ser la gestió per competències a la Universitat de Girona

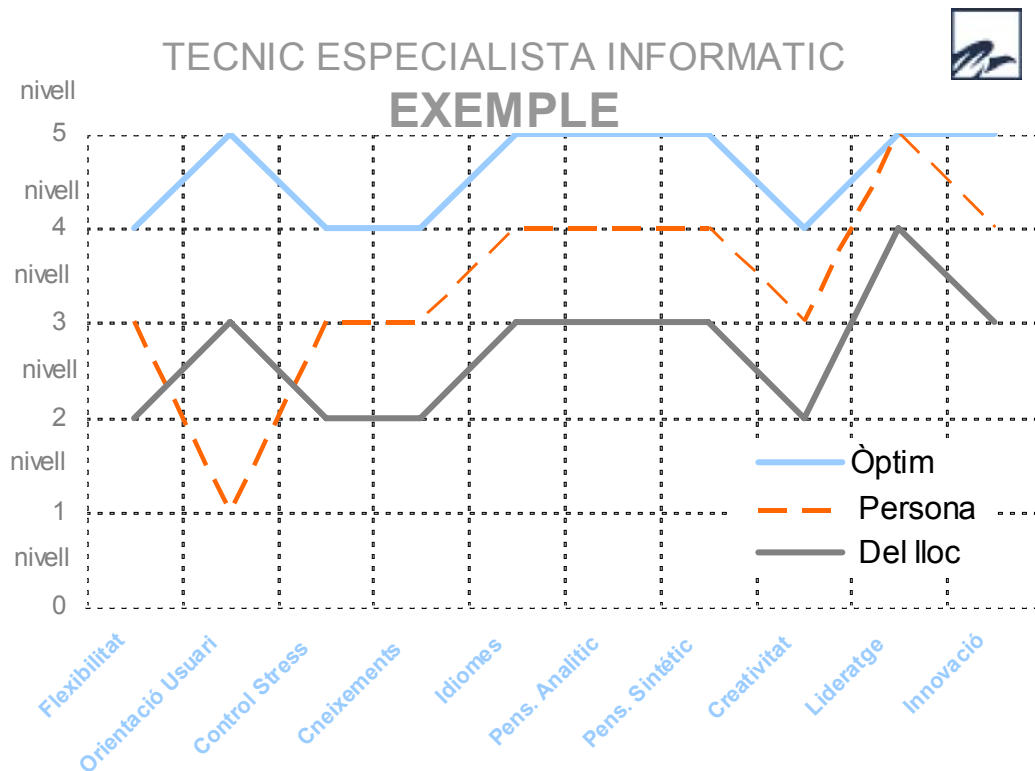
#### a) Elaboració del directori de competències: Identificació, anivellació i evidències

La identificació i definició de les competències cal que es realitzi d'acord amb la cultura de cada unitat del PAS de la Universitat, tot tenint un criteri flexible en l'elaboració de les descripcions de competències, que pot ser que s'apliquin en diferents llocs de treball; però cal també que la denominació i definició siguin unívokes i concretes arreu de les unitats del PAS de la Universitat, i que tots els seus membres han de poder comprendre,

Per aquesta raó és imprescindible la participació de tots i cadascun dels agents implicats en l'elaboració i l'aplicació del sistema de gestió per competències tot adequant un model a la Universitat i a la unitat a la que han de servir,

#### b) Disseny dels perfils competencials

Ja en el procés previ de descripció i valoració de llocs de treball es va observar o intuir l'existència de dos perfils competencials diferenciats per a cadascuna de les competències associades, i segons la dificultat tècnica del lloc. Un, el necessari del lloc per poder desenvolupar adequadament les funcions i les tasques que hi té assignades. L'altre és l'òptim, o aquell paradigmàtic per a desenvolupar de manera reeixida un determinat lloc de treball.



Del perfil competencial se'n extrauran conclusions: si la persona no arriba al llindar del lloc, serà necessari la seva formació i el desenvolupament perquè pugui dur a terme les tasques i funcions d'acord amb els paràmetres predeterminats; si l'excedeix, però, haurà de tenir el reconeixement derivat dels esforços que assolir aquest perfil competencial suposa a la persona, i als beneficis i avantatges que aquest esforç suposa per a la Universitat.

Serà necessari, en qualsevol cas, que els perfils competencials siguin sotmesos a una validació específica tant per de cada responsable d'unitat organitzativa (caps de servei i administradors), però també s'hauran de tenir en compte criteris tècnics, i caldrà consensuar el grau d'exigència i de dificultat exigint en cada nivell.

### c) Avaluació en base a Evidències

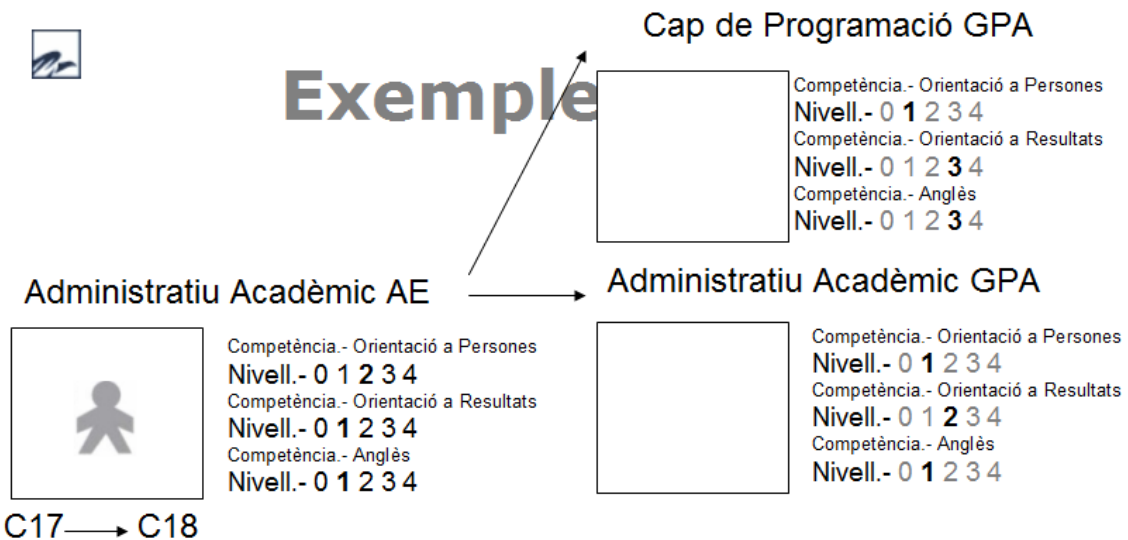
Fruit de l'experiència de la prova pilot, podem concloure que és possible, i cal, que els indicadors de les competències per a cada nivell, no s'avaluïn amb criteris generals i subjectius, sinó que han de partir de l'apreciació de conductes concretes i individualitzades que permetin demostrar l'existència dels comportaments esperats.

Així es podrà evitar caure en la subjectivitat i manca de responsabilitat dels caps per evitar situacions de conflicte real o potencial que es dona a l'administració quan es demanden rols d'avaluació.

Caldrà a més que aquesta avaluació estigui orientada al desenvolupament de les persones, i no al control.

d) Itineraris de llocs

Si es vol donar sentit al sistema de gestió per competències en el marc d'un model de carrera a la Universitat, serà necessari establir itineraris professionals que tinguin una projecció lògica, i de caire estratègic per a l'organització del conjunt de llocs de treball que en aquests moments integren la Universitat.



El model de gestió per competències doncs haurà de ser global, amb una perspectiva d'evolució i millora a llarg termini, de manera que aquest itinerari afavoreixi i faciliti la progressió de les persones a mesura que s'incrementen les seves capacitats, les seves habilitats i els seus coneixements.

e) Desenvolupament

Per a poder progressar en el mateix lloc, serà necessària bé l'adquisició de noves competències, bé la millora dels actuals bo i adquirint nous nivells competencials, en els itineraris professionals serà necessari estar en possessió de les competències del nivell del lloc a progressar. Perquè això sigui possible, els plans de formació convencionals ja no seran suficients, i caldrà que es produeixi un aprenentatge de les competències en l'entorn de treball.

Es pretindrà que la feina sigui llavors un espai d'aprenentatge continuat i constant, basat en un alt nivell d'implicació de la persona per al seu desenvolupament professional, i el reconeixement del mateix per la Universitat.

f) Implementació del model.

La implantació d'un model com el que es descriu forçosament té el seu primer any un efecte "avalantxa". Caldrà que el sistema tingui les limitacions necessàries perquè es pugui implantar de forma gradual, sigui viable pressupostàriament, i no es produeixin disfuncions organitzatives.

**4. El Pla de carrera a la Universitat de Girona.**

Amb aquest model de gestió per competències serà possible dur a terme el desenvolupament d'un model de carrera professional. Caldrà però en aquest punt que abans fem una referència al Marc legal que recull les possibilitats de carrera professionals del personal al servei de l'administració, i veure a partir de la norma com podrà ser el seu disseny.

## Marc legal

Per a les persones que treballen a la Universitat com a personal laboral, un pla de carrera com el que es perfila és possible legalment amb la correcta aplicació dels articles 16 a 19 del 5è Conveni col·lectiu de treball del personal d'administració i serveis laborals de les universitats públiques catalanes per als anys 2004-2009, i els articles 22 a 25 del Text refós de la Llei de l'Estatut dels Treballadors.

Per als funcionaris però, perquè fos possible, ha estat necessari esperar a la Llei 7/2007, de 12 d'abril de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (EBEP), que defineix com a principi el mantenir el màxim grau de **professionalitat de la nostra ocupació pública**, i per primera vegada existeix una normativa en la que de forma clara i precisa s'indica que les oportunitats de promoció i les recompenses que corresponen a cada empleat públic s'han de relacionar amb la manera com du a terme les funcions del seu lloc de treball, i que "és injust i contrari a l'eficiència que es dispensi el mateix tracte a tots els empleats, sigui quin sigui el seu rendiment i la seva actitud davant el servei", i que ja és "socialment inacceptable que consolidin amb caràcter vitalici drets i posicions professionals aquells que, eventualment, no atenguin satisfactòriament les seves responsabilitats".

Un element fonamental de la nova regulació és, en tot cas, **l'avaluació de l'acompliment** dels empleats públics, que les administracions públiques han d'establir a través de procediments fundats en els principis d'igualtat, objectivitat i transparència, per tal de garantir els principis d'igualtat, mèrit i capacitat. Ens marca el EBEP que l'avaluació periòdica s'ha de tenir en compte als efectes de la promoció en la carrera, la provisió i el manteniment dels llocs de treball, i per a la determinació d'una part de les retribucions complementàries, vinculades precisament a la productivitat o al rendiment.

Això ens determina clarament que l'assoliment d'avaluacions positives amb conseqüències sobre retribucions complementàries s'haurà de sotmetre a un procés de convocatòria pública, regit pel resultat de l'avaluació periòdica, continuada, i objectiva pel que s'acredita l'assoliment dels nivells corresponents de les competències professionals associades amb cadascun dels perfils dels llocs de treball.

Sense imposar-ho a totes les administracions públiques, l'EBEP bàsic permet que es configuren models de **carrera horitzontal**, desvinculada dels canvis de lloc de treball i basada en l'exercici de les competències i en el rendiment. D'aquesta manera es pretén reduir la inflació orgànica i l'excessiva mobilitat voluntària del personal ja que concentra totes les oportunitats de carrera en l'acompliment successiu de llocs de treball. No obstant això, l'EBEP també permet continuar amb aquesta modalitat de carrera a les administracions o àrees de l'ocupació pública en què es consideri convenient i adoptar-ne d'altres que combinin elements de carrera horitzontal i vertical.

Al mateix temps, l'EBEP consolida la **carrera vertical** manifestant que cal facilitar la promoció interna de tots els empleats **que adquireixin les competències i requisits necessaris per progressar en la seva carrera**, des dels nivells inferiors als superiors, de manera que no es limitin les oportunitats dels qui tenen interès i voluntat d'assolir amb la seva dedicació i esforç les màximes responsabilitats.

Conseqüentment amb tot això, l'EBEP introdueix algunes modificacions en el sistema retributiu dels funcionaris públics al dir que **les retribucions complementàries es podran vincular al grau, nivell o categoria assolit en la carrera, a les característiques del lloc de treball que s'acompleix i al rendiment, iniciativa, interès o esforç aplicat a l'acompliment**.



Cal remarcar que pel que fa a les retribucions, l'EBEP contempla que les retribucions de caràcter complementari puguin variar legítimament d'unes a altres administracions, i que la flexibilitat amb què es regula la carrera dels funcionaris públics i empleats públics implica un marge de lliure decisió perquè tant les lleis de funció pública de l'Administració General de l'Estat com les de les comunitats autònomes adaptin el sistema retributiu a la modalitat de carrera per la qual optin en cada cas.

Aquesta autonomia, però, i pel que estableix l'article 20.1 del EBEP, s'estén a totes les administracions públiques, perquè dins del seu desenvolupament normatiu com expressió del poder d'autoorganització, estableixin els sistemes que estimin convenients per a l'avaluació de l'acompliment dels seus empleats públics.

#### El disseny del Pla de Carrera de la UdG

El model de carrera administrativa del personal del PAS de la Universitat de Girona tindrà en compte tant la **carrera horitzontal** referida a l'assoliment progressiu de nous trams de desenvolupament professional dins d'un mateix lloc de treball —trams que porten aparellats l'increment del grau personal dins de l'interval corresponent al grup i subgrup de classificació en el qual es troba cada persona—, i, per l'altra, engloba també la **carrera vertical**, o promoció interna, o carrera professional, entenent per aquesta el canvi de plaça i de grup de classificació, cap a l'immediatament superior un cop s'assoleix de manera percentualment més elevada el perfil competencial associat amb el lloc de treball que s'ocupa en cada moment.

La promoció es realitzarà al llarg d'un nombre d'**etapes** que suposaran, en primer lloc, un **increment correlatiu del grau personal**, amb la limitació que marca l'interval del seu grup de classificació. A continuació les persones podran triar entre la permanència en el lloc, o bé el **desenvolupament o acreditació de les competències d'altres llocs de treball**. La provisió d'aquests llocs de treball suposarà necessàriament l'adquisició o acreditació de nous coneixements i noves habilitats, d'acord amb la progressió que paral·lelament efectua la persona en el seu perfil competencial.

### **5. Acord Interpretatiu de l'actual Reglament de Provisió del PAS de la UdG i del 5è Conveni de PAS L de les Universitats Públiques catalanes.**

Fins aquí s'han descrit els fonaments legals i el disseny de la carrera horitzontal. Ens caldrà però definir un marc normatiu propi perquè sigui possible iniciar la carrera vertical del personal d'administració i serveis de la Universitat en base a competències, car les interpretacions tradicionals dels sistemes de promoció de la Universitat podrien portar a que les persones no tinguessin un recorregut professional vertical en base a les competències necessàries per al lloc.

#### Personal Funcionari

L'actual reglament de provisió de llocs de treball del personal d'administració i serveis funcionari de la universitat de Girona, aprovat per l'acord de la Junta de Govern de la Universitat de Girona, de data 30 de gener de 1997 és el que regula la realització d'una carrera administrativa als funcionaris de la Universitat de Girona.

Aquest reglament és la norma que ha de ser estímul per als funcionaris d'administració i serveis en la seva carrera professional dins l'àmbit de l'administració universitària, i té com a criteri per a la promoció dels funcionaris els aspectes d'experiència, coneixements, capacitat i habilitat del personal funcionari, tot això molt relacionat amb les competències necessàries per a la realització de les funcions del lloc de treball. El Reglament a més intenta facilitar la mobilitat de les persones que vulguin accedir a altres llocs de treball, per tal d'oferir l'oportunitat de desenvolupament i de carrera professional, i aconseguir la flexibilitat, la polivalència i l'adaptació permanents als canvis, cosa que permetrà respondre l'evolució de les necessitats organitzatives i dels llocs de treball.

Per tant, a fi de que es possibiliti la gestió per competències i el pla de carrera, i mentre no es modifiqui el reglament de provisió de llocs de treball, els tribunals, les juntes de mèrits, i el Servei de Recursos Humans, caldrà que interpretin el reglament de provisió de llocs en el següent sentit tan bon punt estigui acordat el sistema de competències:

En l'article 3, caldrà entendre "la idoneïtat, els coneixements i la capacitat dels aspirants per ocupar el lloc de treball objecte del concurs" com als coneixements i les competències necessàries per a ocupar el lloc de treball.

En l'article 7, caldrà entendre que "quan la Junta de mèrits resolgui els concursos, i elevi al rector/a la proposta d'adjudicació de la plaça a l'aspirant que resulti més idoni per ocupar-la", caldrà entendre que aquest és aquell que, tenint els coneixement, té el perfil competencial més ajustat a la plaça a ocupar.

En l'article 11.3 caldrà entendre que quan estableix que la valoració específica dels concursos de trasllat, l'anàlisi curricular i de l'experiència, aquest ho serà en referència a les competències necessàries per al lloc de treball.

En l'article 15, on es regula la valoració dels concursos de carrera professional, en el punt "c) 2", caldrà entendre l'experiència en els llocs de treballs exercits a l'Administració pública, i especialment a la Universitat de Girona, com l'assoliment d'aquelles competències en d'altres llocs de la Universitat, o de l'administració, i que estiguin relacionades amb el lloc objecte del concurs. Pel que fa als apartats "a)" i "b)" de valoració específica, la prova de coneixements, i l'entrevista, tindran en compte, en la mesura que puguin, l'ajust de les competències de la persona a les necessàries per al lloc.

### Personal Laboral

Amb els següents criteris interpretatius l'actual Conveni col·lectiu de treball del personal d'administració i serveis laboral de la UB, la UAB, la UPC, la UPF, la UdG, la UdL i la URV, contempla la promoció vertical basada en la gestió per competències.

En l'article 19.2, caldrà entendre que les proves aniran dirigides a demostrar la capacitat i idoneïtat dels aspirants en relació a les competències necessàries de la plaça objecte de convocatòria.

En l'article 19.3.2. la prova i entrevista amb els que cal valorar els aspirants en el torn de promoció interna, caldrà entendre-les referides a la possessió de les competències necessàries per al lloc.

En cap cas aquest model pot restringir les vies de trasllat i promoció establertes en el conveni col·lectiu vigent.

## 6. Calendari

La implementació del model de gestió per competències s'ajustarà al següent calendari:

