

## **Acord per a l'aprovació del model de carrera professional del Personal d'Administració i Serveis de la Universitat de Girona**

### **Exposició de motius**

Vist que la Carrera Professional del Personal d'Administració i Serveis de la Universitat de Girona és un objectiu clau del programa de Govern de l'equip de direcció de la Universitat, amb la voluntat ferma de disposar de l'eina estratègica per al foment del canvi i la millora contínua de la nostra organització.

Vist, doncs, que el programa de govern de l'equip de direcció de la UdG per al període 2022-2025 estableix entre les seves accions de govern “*Desplegar de manera universal i consolidar la carrera professional del PAS com a instrument per al reconeixement de l'excel·lència i el valor afegit en l'actuació professional de les persones i com a estratègia per al foment de la millora a nivell personal i, en conseqüència, de l'organització en el seu conjunt.*”

Vist que el model és el resultat d'un llarg procés de definició i debat, que ha conduït a una proposta prou consistent i satisfactòria com per activar el desplegament de la carrera professional, condicionat a disposar dels recursos econòmics necessaris per a la seva sostenibilitat econòmica i que hauran de ser sotmesos a aprovació del propi Consell Social en una sessió del ple posterior a aquesta

En virtut del que s'ha exposat i de les competències que l'article 66 dels Estatuts de la Universitat de Girona reserva al Consell de Govern i l'article 103 al gerent, **s'acorda:**

**Primer.** Aprovar el model de carrera professional del personal d'administració i serveis de la Universitat de Girona, que s'adjunta com a **annex únic**

**Segon.** Elevar al Consell Social la proposta d'aprovació del model de carrera professional del personal d'administració i serveis de la Universitat de Girona

Contra aquest acord, que posa fi a la via administrativa i independentment de la seva execució immediata, les persones interessades poden interposar, amb caràcter potestatiu, recurs de reposició davant el mateix òrgan que l'ha aprovat en el termini d'un mes a comptar de l'endemà de la seva publicació, d'acord a allò que disposen els articles 123 i 124 de la Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú; o bé interposar directament recurs contenciós administratiu davant els jutjats contenciosos administratius de Girona, en el termini de dos mesos a comptar de l'endemà de la seva publicació, d'acord amb els articles 8.3, 14.1 i 46.1 de la Llei 29/1998, de 13 de juliol, reguladora de la jurisdicció contenciosa administrativa. Igualment, les persones interessades poden interposar qualsevol altre recurs que considerin convenient per a la defensa dels seus interessos.

**MODEL DE CARRERA PROFESSIONAL  
DEL PERSONAL D'ADMINISTRACIÓ I SERVEIS  
DE LA UNIVERSITAT DE GIRONA**



Girona, juliol de 2022

Índex

<b>1. Presentació.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Objectius i abast del model de carrera professional .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Marc normatiu i de referència .....</b>	<b>6</b>
<b>4. El model de carrera professional del PAS de la UdG.....</b>	<b>9</b>
<b>4.1. Conceptes clau en el model de carrera de la UdG .....</b>	<b>9</b>
<b>4.2. Components de la carrera professional .....</b>	<b>10</b>
<b>5. Perfils professionals del PAS de la UdG.....</b>	<b>12</b>
<b>5.1. Descripció dels 6 perfils professionals .....</b>	<b>12</b>
<b>(1) Perfil professional auxiliar (agrupacions professionals).....</b>	<b>12</b>
<b>(2) Perfil professional administratiu .....</b>	<b>13</b>
<b>(3) Perfil professional tècnic .....</b>	<b>13</b>
<b>(4) Perfil professional gestor.....</b>	<b>13</b>
<b>(5) Perfil professional comandament .....</b>	<b>14</b>
<b>(6) Perfil professional direcció .....</b>	<b>14</b>
<b>6. Directori marc de competències professionals del PAS .....</b>	<b>14</b>
<b>6.1. Competències transversals .....</b>	<b>15</b>
<b>6.2. Competències específiques .....</b>	<b>15</b>
<b>6.3. Vinculació de competències als diferents perfils.....</b>	<b>16</b>
<b>6.4. Descripció dels diferents perfils competencials .....</b>	<b>17</b>
<b>6.4.1. Perfil competencial del personal Auxiliar (agrupacions professionals).....</b>	<b>17</b>
<b>6.4.2. Perfil competencial del personal Administratiu.....</b>	<b>18</b>
<b>6.4.3. Perfil competencial del personal Tècnic .....</b>	<b>19</b>
<b>6.4.4. Perfil competencial del personal Gestor .....</b>	<b>19</b>
<b>6.4.5. Perfil competencial del personal de Comandament .....</b>	<b>20</b>
<b>6.4.6. Perfil competencial del personal Directiu.....</b>	<b>21</b>
<b>6.5. Rúbriques per a la valoració de les competències .....</b>	<b>22</b>
<b>7. Activitats per a la valoració de l'actuació professional .....</b>	<b>22</b>
<b>7.1. Bloc 1: activitats de formació .....</b>	<b>23</b>
<b>7.2. Bloc 2: activitats de planificació i millora .....</b>	<b>24</b>
<b>7.3. Bloc 3: participació en plans i projectes estratègics institucionals .....</b>	<b>25</b>
<b>8. Sistema d'avaluació de la carrera professional .....</b>	<b>27</b>
<b>8.1. Agents participants en l'avaluació.....</b>	<b>28</b>
<b>8.2. Procediment d'avaluació .....</b>	<b>29</b>

<b>8.3.Sistema i càlcul d'avaluació .....</b>	<b>31</b>
<b>9. Implantació progressiva de la carrera professional .....</b>	<b>32</b>
<b>10. Algunes referències consultades .....</b>	<b>34</b>
<b>ANNEX 1.....</b>	<b>35</b>
<b>ANNEX 2.....</b>	<b>35</b>
<b>ANNEX 3.....</b>	<b>39</b>
<b>ANNEX 4.....</b>	<b>40</b>

## 1. Presentació

La Carrera Professional del Personal d'Administració i Serveis de la Universitat de Girona és un **objectiu clau del programa de Govern** de l'equip de direcció de la Universitat, objectiu que ha estat mantingut i revalidat en el nou programa de govern per al període 2022-2025, amb la voluntat ferma de construir un model que esdevingui una **eina estratègica per al foment del canvi i la millora contínua de la nostra organització**.

Aquesta proposta de carrera professional horitzontal per al PAS es construeix sobre les bases del model de carrera que es va treballar de manera col·laborativa l'any 2010 i que malauradament llavors no es va poder implantar per impediment legal a causa de la greu crisi econòmica d'aquells anys. Respecte d'aquell, aquest nou model ha comportat una revisió i una actualització profunda tant pel que fa als objectius que l'inspiren com a la seva organització i articulació.

Bastir un bon model de carrera professional no és senzill. El món actual, amb les seves dinàmiques cada cop més globals i el seu elevat grau d'incertesa, que podem traslladar al si de les universitats catalanes, demana un **model que sigui coherent i sòlid** en ell mateix, però alhora **flexible i adaptable**, en la seva continuïtat, a les necessitats canviants de la Universitat; un model que **propiciï la voluntat de millora de cada treballador i treballadora tenint ben presents els objectius de la Universitat i faciliti el creixement de les persones i, amb elles, l'evolució de la pròpia institució**.

En la carrera professional del PAS de la UdG són essencials valors i enfocaments metodològics que la UdG ha anat incorporant com a propis en els darrers anys. Parlem de l'aposta clara per propiciar el **treball col·lectiu i participatiu** orientat a la potenciació d'una Universitat que té uns **objectius institucionals** que es volen **necessàriament compartits**. I parlem també de la voluntat de promoure el **creixement de les persones i la millora constant** de la seva aportació professional, identificant l'**excel·lència i el valor afegit**, i propiciant la **millora contínua dels treballadors i treballadores en paral·lel a la dels serveis** vers el conjunt de la comunitat universitària i de la societat en general.

El treball altament participatiu en la pròpia definició de la carrera ha permès posar en valor la **suma d'intel·ligències col·lectives** del Pla Estratègic UdG2030. El foment de l'excel·lència ha d'anar acompanyat d'un **sistema de gestió de les persones basat en la millora competencial i el reconeixement de la qualitat en el seu desenvolupament professional**.

La carrera professional horitzontal del PAS de la UdG s'ha d'entendre com l'eina fonamental per **facilitar, acompanyar i reconèixer el progrés gradual i singular de cada treballador i treballadora en el seu lloc de treball**, més enllà dels drets col·lectius que inspiren la carrera vertical, i més enllà també de tot el que de manera natural ja li és exigible pel sol fet de ser treballador/a i, val la pena remarca-ho, de ser-ho d'un servei públic.

El progrés gradual i singular de cada persona ha de contribuir també al progrés gradual i col·lectiu del conjunt de la institució. Les organitzacions aprenen, evolucionen i milloren perquè aprenen, evolucionen i milloren les persones que hi treballen.

La carrera professional del PAS de la UdG representa al mateix temps un avenç en l'establiment d'alguns aspectes que són importants per a la UdG:

- una major cultura de la qualitat,
- l'avaluació com a eina d'aprenentatge i millora,
- el reconeixement explícit dels mèrits individuals,
- l'enfortiment de la cultura organitzativa,
- un sistema de gestió de persones basat en la millora competencial,
- el foment de la implicació i participació activa en els projectes institucionals,

La carrera professional de la UdG té **vocació universal** i està oberta a tots els treballadors i les treballadores del PAS de la UdG, funcionaris i laborals, que compleixin determinats requisits. Avui per avui, i si més no de cares a la prova pilot, els requisits estan detallats a l'Annex 2 i seran especificats en la convocatòria anual. L'annex 2 incorpora en forma de preguntes els altres elements que configuren la carrera en el moment actual.

La participació en la convocatòria de la carrera professional és **voluntària**;

## 2. Objectius i abast del model de carrera professional

La carrera professional del PAS respon a aquests objectius:

- Incentivar el progrés i la millora professional de les treballadores i dels treballadors;
- Motivar les persones a través del reconeixement positiu de la seva aportació en l'exercici professional;
- Contribuir a la millora de les unitats i de l'organització fomentant la implicació i el creixement professional de les persones en el seu lloc de treball;
- Afavorir la reflexió, la planificació i la projecció individual per a una millor consecució dels objectius comuns;
- Impulsar estratègies institucionals que permetin a les persones una participació plena en el model de carrera;
- Empoderar les persones per a una assumpció més fàcil de noves tasques i nous reptes;
- Bastir un model de gestió de persones en paral·lel al desplegament del model d'organització;
- Disposar d'informació més objectiva que permeti orientar millor la política de gestió de persones;
- Escurçar, per mitjà de la formació i l'acompanyament, la distància entre el perfil professional desitjat i el perfil personal de cada treballador i treballadora de la UdG;
- Afavorir la cultura de l'avaluació i la millora contínua en l'administració en coherència amb el Pla de Qualitat de la UdG.

### 3. Marc normatiu i de referència

És rellevant tenir en compte el marc normatiu establert en les diferents normes i disposicions relacionat amb la carrera professional.

Els **Estatuts de la Universitat de Girona** reconeixen la finalitat de *cercar l'excel·lència de la gestió administrativa per tal que aquesta faciliti i garanteixi el desenvolupament de les activitats que permetran assolir els fins que es proposa la Universitat.*

La normativa bàsica d'aplicació, està centrada en la **Llei 7/2007, de 12 d'abril, de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (EBEP)**, actualitzat pel **Reial Decret legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (TREBEP)**.

El preàmbul del TREBEP permet que es configurin models de carrera horitzontal, desvinculada aquesta dels canvis dels llocs de treball i basada en el desenvolupament de les competències i en el rendiment.

L'article 16 de la mateixa llei regula el concepte, principis i modalitats de la carrera professional dels funcionaris de carrera: la carrera professional és el conjunt ordenat d'oportunitats d'ascendir i expectatives de progrés professional d'acord amb els principis d'igualtat, mèrit i capacitat. L'apartat 3a), estableix les modalitats de la carrera professional: Defineix la carrera horitzontal com aquella que consisteix en la progressió de grau, categoria, esglaió o altres conceptes anàlegs, sense necessitat de canviar de lloc de treball i de conformitat amb el que estableixen la lletra b) de l'article 17 i l'apartat 3 de l'article 20 d'aquest Estatut."

Al seu torn, l'article 17 estableix la carrera horitzontal dels funcionaris de carrera: "Les lleis de funció pública que es dictin en desplegament d'aquest Estatut poden regular la carrera horitzontal dels funcionaris de carrera; es poden aplicar, entre d'altres, les regles següents:

a) S'ha d'articular un sistema de graus, categories o esglaons d'ascens i s'ha de fixar la remuneració a cadascun d'aquests. Els ascensos han de ser consecutius amb caràcter general, excepte en els supòsits excepcionals en què es prevegi una altra possibilitat.

b) S'ha de valorar la trajectòria i l'actuació professional, la qualitat dels treballs efectuats, els coneixements adquirits i el resultat de l'avaluació de l'acompliment. Així mateix, es poden incloure altres mèrits i aptituds per raó de l'especificitat de la funció exercida i l'experiència adquirida."

És important l'apartat b) que indica els aspectes que caldrà valorar en la carrera horitzontal:

- La trajectòria, l'itinerari professional que s'ha realitzat al llarg dels anys;
- L'actuació professional i la qualitat dels treballs efectuats, com s'han realitzat qualitativament les tasques encomanades i amb quin grau d'acompliment;
- Els coneixements adquirits, la formació portada a terme i l'aprenentatge adquirit amb les tasques desenvolupades;
- Els resultats de l'avaluació de l'acompliment;
- Altres mèrits o aptituds per raó de l'especificitat de la funció exercida i l'experiència adquirida.

L'article 19 preveu que la carrera professional i la promoció interna del personal laboral, s'ha de fer efectiva pels procediments previstos a l'Estatut dels treballadors o en els convenis col·lectius.

L'article 20 preveu que les Administracions Públiques establiran sistemes que permetin l'avaluació de l'acompliment dels seus empleats i indica que l'avaluació de l'acompliment és el procediment mitjançant el qual es mesura i valora la conducta professional i el rendiment o assoliment de resultats.

Més endavant, l'apartat 3 disposa que "les administracions públiques han de determinar els efectes de l'avaluació en la carrera professional horitzontal, la formació, la provisió de llocs de treball i en la percepció de les retribucions complementàries que preveu l'article 24 d'aquest Estatut." I en aquest sentit, l'apartat a) de l'article 24 regula com a retribució complementària "La progressió assolida pel funcionari dins del sistema de carrera administrativa."

Finalment, la Disposició Addicional novena regula que "la carrera professional dels funcionaris de carrera s'iniciarà en el grau, nivell, categoria, escala o altres conceptes anàlegs corresponents a la plaça inicialment assignada al funcionari per la superació del corresponent procés selectiu, que tindran la consideració de mínims. A partir d'aquells es produiran els ascensos que procedeixin segons la modalitat de carrera aplicable en cada àmbit."

En referència a la normativa bàsica, cal fer esment també a la **Llei Orgànica 4/2007, de 12 d'abril**, que modifica la **Llei Orgànica 6/2001, de 21 de desembre, d'Universitats**, que cita el perfeccionament i la promoció professional del personal. En aquest sentit l'article 76.3 regula que "els estatuts establiran les normes per assegurar la provisió de vacants que es produeixin i el perfeccionament i promoció professional del personal, d'acord amb els principis de publicitat, igualtat, mèrits i capacitat."

**L'avantprojecte de la Llei Orgànica del Sistema Universitari (LOSU)**, en fase de tramitació parlamentària el mes de juny de 2022, fa un pas rellevant en el reconeixement del dret del personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis a accedir a la carrera professional:

Article 76. 1. Carrera professional:

1. *Aquest personal (i.e. el personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis) podrà desenvolupar la seva carrera professional, mitjançant la progressió de grau, categoria, escala o nivell, sense necessitat de canviar de lloc de treball i amb la remuneració corresponent a cadascú, atenent la seva trajectòria i actuació professional, la qualitat dels treballs realitzats, els coneixements adquirits i la avaluació del seu exercici".*

L'avantprojecte de Llei no regula més enllà d'aquest article. En diverses sessions de debat s'ha pogut traslladar al Ministeri i al Departament de Recerca i Universitats de la Generalitat de Catalunya la possibilitat de regular el que es podria anomenar "tram de carrera professional" per al personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis.

En referència a la normativa autonòmica, caldria tenir en compte la **Llei d'Universitats Catalana**, que en aquesta matèria remet a la LOMLOU.



Respecte del marc normatiu universitari, convé tenir en compte que la legislació que ens és d'aplicació directa actualment no preveu de manera explícita la carrera professional horitzontal, ni per al PAS funcionari ni per al PAS laboral. Certament el VIè conveni col·lectiu del PAS laboral sembla referir-se a la carrera del personal laboral en termes equiparables al de la carrera vertical. Això no obstant, l'aposta de la UdG és la de der extensiva la carrera horitzontal a tot el col·lectiu.

Per al plantejament de la carrera professional, a part de tenir com a referència el marc normatiu, cal tenir present també el marc econòmic i el marc institucional.

Pel que fa al marc econòmic, el **Reial Decret-Llei 24/2018, de 21 de desembre**, pel qual s'aproven mesures urgents en matèria de retribucions en l'àmbit del sector públic, l'article 3.2 regula *"a més, es podrà autoritzar un increment addicional del 0,25% de la massa salarial per a, entre altres mesures, la implementació de plans o projectes de millora de la productivitat o l'eficiència, la revisió de complements específics..."*

En sentit contrari, la Instrucció conjunta de la Direcció General d'Universitats i la Direcció General de Pressupostos sobre la documentació justificativa de les propostes d'aprovació de les despeses màximes de personal de les Universitats Públiques Catalanes per al 2022 preveu, en l'apartat 1, que *"l'elaboració de la proposta de despesa per al 2022 s'ha d'ajustar al marc normatiu vigent, incloent la Llei 4/2020, de 29 d'abril, de pressupostos de la Generalitat de Catalunya per al 2020, prorrogada per al 2021, i la Llei 11/2020, de 30 de desembre, de pressupostos generals de l'estat del 2021"*. Així mateix continua en el paràgraf 4t. d'aquest mateix apartat: *"La despesa que es proposi autoritzar no pot incloure la recuperació de cap quantia de les retribucions deixades de percebre en exercicis anteriors (2014). Tampoc pot incloure cap import en concepte d'incentius al rendiment, retribucions per objectius i fons d'acció social"*.

El paràgraf 5è estableix que *"si, amb posterioritat a la signatura d'aquesta instrucció, s'aprova alguna norma que comporti el reconeixement d'altres millores o la recuperació de retribucions o qualsevol dret per al 2021 que ara es trobi suspès, es podran incorporar a les propostes de despesa. En tot cas, les universitats podran proposar ampliacions de la despesa que ja hagi estat autoritzada per al 2020 si les modificacions del marc normatiu ho permeten, sempre que disposin del finançament necessari per la seva aplicació"*

La Llei 4/2020, de 29 d'abril, de pressupostos de la Generalitat de Catalunya per al 2020, en l'article 25.3 diu: *"es pot autoritzar un increment addicional del 0,30% de la massa salarial per a, entre altres mesures, la implantació de plans o projectes de millora de la productivitat o l'eficiència, la revisió de complements específics entre llocs de treball amb funcions equiparables, l'homologació de complements de destinació o l'aportació a plans de pensions."*

La Llei 1/2021, de 29 de desembre, de pressupostos de la Generalitat de Catalunya per al 2022, estableix en l'article 26.1: *"Amb efectes de l'1 de gener de 2022, les retribucions íntegres del personal inclòs a l'article 25 no poden experimentar un increment global superior al 2% respecte de les vigents el 31 de desembre de 2021"*.

Per tant, entenem que, d'acord amb el que estableix el Reial Decret-Llei 24/2018 i la Llei 4/2020, les retribucions per objectius a què es refereix la instrucció de la Generalitat per a l'autorització del Capítol I no afecta als projectes de millora de la productivitat o l'eficiència, on quedaria vinculada la carrera professional. En aquest mateix sentit, el paràgraf 5è de la

Instrucció conjunta de la Direcció General d'Universitats i la Direcció General de pressupostos sobre la documentació justificativa de les propostes d'aprovació de les despeses màximes de personal de les Universitats Públiques Catalanes per al 2022 permet l'ampliació de la despesa que hagi estat autoritzada per al 2020 per l'any 2022.

Quant al marc institucional, cal tenir present el programa de govern 2017 de l'equip de direcció de la UdG, que establia que *“la Universitat té autonomia i eines suficients per dur a terme una política pròpia del PAS, entre elles establir una carrera professional que permeti la promoció horitzontal en el mateix lloc de treball.”*

Així mateix, el programa de govern 2021 de l'equip de direcció de la UdG per al període 2022-2025 estableix entre les seves accions de govern *“Desplegar de manera universal i consolidar la carrera professional del PAS com a instrument per al reconeixement de l'excel·lència i el valor afegit en l'actuació professional de les persones i com a estratègia per al foment de la millora a nivell personal i, en conseqüència, de l'organització en el seu conjunt.”*

També cal tenir present, el ***Pla Estratègic UdG 2030: Suma d'Intel·ligències***, entre les línies estratègiques del qual hi consta la captació i retenció de talent per a la suma d'intel·ligències, entenem que la carrera professional ha de servir per garantir l'excel·lència i la competència en capacitats dels nostres professionals per esdevenir una institució moderna, innovadora i internacional.

En el seu conjunt, i tot i que el marc normatiu i econòmic no ha regulat encara el model de carrera professional horitzontal, la Universitat de Girona considera que és possible desplegar la carrera professional horitzontal tal com està descrita en aquest document.

## 4. El model de carrera professional del PAS de la UdG

### 4.1. Conceptes clau en el model de carrera de la UdG

Sembla útil fer un mínim glossari dels principals termes que s'utilitzen al llarg d'aquest document:

- **Perfils professionals.** Agrupacions de llocs de treball basades en el funcionament organitzatiu de la institució, establertes a partir de les funcions de cada lloc de treball.
- **Competència:** manifestada mitjançant comportaments regulars i observables en el temps, que integra els coneixements, les habilitats i les actituds necessaris per progressar cap a l'excel·lència a l'hora de portar a terme les funcions i tasques encomanades per la institució.

- **Rúbrica:** concepte equivalent al de “comportament”, es manifesta mitjançant un conjunt d’accions que es porten a terme en un entorn concret i durant un període de temps determinat. Funciona com a evidència o indicador de comportament associat a una competència professional i és l’eina que ens permet avaluar la millora competencial i definir els diferents nivells d’assoliment.
- **Competències transversals:** aquelles competències comunes a totes les persones del PAS i que estan associades a l’estratègia i els valors de la Universitat.
- **Competències específiques:** aquelles competències que van associades a un o altre perfil professional en funció dels trets diferencials, que no únics, de cada un d’ells.
- **Directori Marc de Competències Professionals:** document on es recullen les competències professionals –transversals i específiques- considerades clau per a la institució. Inclou la classificació de les competències, la seva definició, la definició de les idees-força que les descriu , l’adscripció a un o altre perfil professional i el conjunt de comportaments (rúbriques) associats als diferents nivells de competència.
- **Grau d’assoliment** Els diferents graus d’assoliment en cada avaluació, en funció del percentatge assolit respecte d’una puntuació global. S’estableix 3 graus d’assoliment : grau A (91-100%), grau B (81-90%) i grau C (70-80%).
- **Tram de carrera:** cada vegada que una treballadora o un treballador es presenten a la convocatòria de carrera professional i obtenen un grau d’assoliment igual o superior al 70% dels punts totals assoleix un tram de carrera . De manera general, es pot assolir un tram cada 4 anys i fins a un màxim de 5 trams.

#### 4.2. Components de la carrera professional

La carrera professional del PAS de la UdG està basada en dos pilars essencials: la gestió de persones en base a competències i l’incentiu al desenvolupament professional a partir del reconeixement positiu de determinades activitats.

L’EBEP (Estatut Bàsic de l’Empleat Públic, Llei 07/2007) estableix el dret de funcionaris de carrera i personal laboral a la promoció professional. La carrera professional del PAS que aquí es planteja és complementària a la promoció vertical dins l’estructura organitzativa de la RLT. La carrera vertical consisteix en l’ascens en l’estructura de llocs de treball de la institució mitjançant la superació del corresponent procés de provisió o de selecció de llocs. La carrera horitzontal consisteix en la progressió gradual dins del mateix lloc de treball fins a l’assoliment esglaonat del perfil professional definit com a idoni.

Fa anys que les administracions públiques aposten per sistemes de gestió orientats al desenvolupament professional dels seus treballadors i treballadores, sistemes que combinen aspectes d’acompliment i desenvolupament del personal en benefici d’una major eficàcia i

eficiència al servei dels usuaris interns i externs de la institució. Aquests sistemes són coneguts amb la denominació genèrica de “sistemes de gestió de persones per competències”.

La **gestió de persones per competències** es defineix com aquell model de gestió del talent que cerca la màxima adequació entre les competències requerides per a cada lloc de treball i les competències de la persona que l’ocupa.

En l’àmbit de la funció pública hi ha un cert consens que les competències són la referència més útil a les organitzacions per alinear el desenvolupament de les persones amb el creixement organitzatiu, en la mesura que depassen l’ancoratge del lloc de treball i les seves funcions per fer emergir les persones que els ocupen i la seva vàlua singular.

En relació amb la carrera professional, el model de gestió de persones per competències proporciona la possibilitat de fer una valoració àmplia de les característiques del treballador/a que vagi més enllà dels seus coneixements i que abraça la consideració del concepte de competència professional entesa com un saber aplicat, integrat i contextualitzat en la pròpia pràctica professional. En definitiva, l’avaluació per competències comporta la valoració integrada de coneixements, habilitats i actituds i respon a la pregunta **“Com faig el meu treball habitualment?”**.

En la nostra proposta l’avaluació per competències es complementada amb un segon bloc basat al seu torn en tres aspectes: d’una banda la formació i de l’altra el desenvolupament professional a partir de les activitats de planificació i millora i de la contribució en el marc dels plans i projectes estratègics de la Universitat. En definitiva aquest bloc respon a les preguntes **“Com em formo?”**, **“Què faig per millorar el treball?”** i **“Com contribueixo a fer millor la UdG?”**.

L’esquema següent resumeix els components bàsics de la carrera professional de la UdG:



Tal vegada en les primeres fases d’implantació del model esdevé difícil avaluar i reconèixer una activitat professional en uns àmbits que no han estat prèviament identificats i que, per tant, no són coneguts a l’avançada per part de les persones que opten a ser avaluades. Aquest fet aconsellaria una aplicació progressiva d’aquest segon bloc, el de la valoració de les activitats professionals, ja sigui, en les primeres etapes d’implantació, ponderant més el bloc de l’avaluació competencial que el d’activitats; ja sigui perquè la valoració de les activitats es

pugui anar desenvolupant progressivament, això és ampliant en el decurs dels anys des de la primera aplicació del model. Com sigui, aquest fet comportaria que **cal anar propiciant l'escenari en què les persones poden dur a terme, cada cop amb més coneixement previ i per tant millor, aquestes activitats en els àmbits d'actuació que la Universitat ha destacat com a més rellevants.**

Cal tenir present també la següent premissa, que es considera essencial: la carrera professional ha de permetre **identificar i reconèixer l'excel·lència i el valor afegit en l'acompliment professional a nivell personal**, més enllà de tot el que ja és exigible a cada lloc en funció de la naturalesa i les condicions que li són pròpies.

## 5. Perfils professionals del PAS de la UdG

Tots els llocs de treball estan vinculats a un perfil professional.

La definició dels perfils professionals en el marc de la carrera professional s'ha treballat en un grup de treball col·laboratiu amb persones d'àmbits i estaments diferents de la Universitat, amb tres objectius: 1) identificar els perfils professionals de la carrera professional de la Universitat de Girona; 2) definir les característiques essencials de cada perfil professional; 3) vincular cada lloc de treball a un o altre perfil.

Això no obstant, en el moment d'implantació de la carrera en la primera convocatòria s'obrirà la possibilitat de revisar aquesta vinculació de manera excepcional, amb el benentès que quan el lloc de treball sigui transversal totes les persones que ocupin aquest lloc hauran de pertànyer al mateix perfil. Aquests canvis hauran de ser validats per la Comissió de Carrera Professional.

El grup ha concretat 6 perfils professionals per a la carrera del personal d'administració i serveis de la UdG:

1. Auxiliar
2. Administratiu
3. Tècnic
4. Gestor
5. Comandament
6. Directiu

### 5.1. Descripció dels 6 perfils professionals

#### **(1) Perfil professional auxiliar (agrupacions professionals)**

Característiques del perfil:

- Intervenció de suport auxiliar en una unitat organitzativa
- Responsabilitat de procediments de suport auxiliar

- Relació amb altres llocs de treball de l'organització i amb els usuaris finals

Exemples: auxiliars de serveis E10; xofer E13; Aux. de biblioteca de nits L4 u) (...)

## **(2) Perfil professional administratiu**

Característiques del perfil:

- Coneixement en un àmbit administratiu
- Intervenció administrativa en una unitat organitzativa
- Responsabilitat de procediments administratius
- Relació amb altres llocs de treball, interns i externs, de l'àmbit administratiu

Exemples: Secretaries de vicerektorats C19; Secretaria del Consell Social C22a; Secretaries de deganat C19; Responsables administratius C19; Administratiu/iva especialitzat C17; Administratiu/iva C17; (...)

## **(3) Perfil professional tècnic**

Característiques del perfil:

- Expertesa en un àmbit específic de coneixement tècnic
- Participació, intervenció i execució tècnica en projectes
- Responsabilitat d'execució de processos. Assessorament i suport tècnic en el seu àmbit d'expertesa
- Relació amb altres llocs de treball i equips tècnics, interns o externs

Exemples: Secretaria tècnica del rector C22c); responsable de gestió econòmica C20); Tècnic administratiu de promoció C20; Tècnic administratiu e-administració C20; Tècnic de biblioteca A2.22; Tècnics informàtics L3 ny); Tècnic pràctiques externes L2 u); Tècnic de projectes i obres L2 p); (...)

## **(4) Perfil professional gestor**

Característiques del perfil:

- Expertesa en un àmbit de coneixement tècnic especialitzat considerant el marc organitzatiu del seu camp d'acció
- Responsabilitat en la gestió de projectes
- Responsabilitat en seguiment i millora de processos
- Relació amb altres llocs de treball i equips tècnics/gestors, interns o externs

Exemples: Secretaria del Consell Social A1.25; Tècnic/a de desenvolupament projectes A2.24; Cap de Manteniment L2 f); Cap Unitat Microscopia L1 p); Responsable llengua anglesa L1 m); (...)

### **(5) Perfil professional comandament**

Característiques del perfil

- Coneixement expert en l'àmbit d'actuació i capacitat de gestió, tant del que afecta a la seva responsabilitat com a una visió àmplia dins del seu camp d'acció
- Responsabilitat en el comandament d'equips
- Responsabilitat dels projectes i processos de la seva unitat organitzativa
- Relació amb altres persones amb responsabilitats de comandament internes o externes a la institució

Exemples: Cap de la consergeria E 14; Cap ajuts a la recerca A2.24; Cap de tresoreria A2.24c); Cap de gestió acadèmica A2.24c); Cap biblioteca campus barri vell A1. 24; Cap secció de PAS A2.24 c); Cap de secretaria acadèmica A2.24; Cap de secretaria econòmica A2.24; Cap d'infraestructura informàtica i comunicacions L1d); Cap secretaria informàtica L2k); (...)

### **(6) Perfil professional direcció**

Característiques del perfil

- Expertesa en l'àmbit de coneixement i capacitat de gestió, en la planificació estratègica i en la direcció organitzativa
- Responsabilitat en l'establiment, priorització i gestió dels projectes estratègics
- Responsabilitat en la direcció d'una unitat organitzativa i dels equips i persones que la integren
- Relació amb altres persones amb responsabilitats directives internes o externes a la institució

Exemple: Caps de servei; Administrador/a.

## **6. Directori marc de competències professionals del PAS**

El diccionari de competències de la carrera de la UdG està configurat per tres competències transversals, comunes a tot el PAS de la Universitat, i 13 competències específiques, distribuïdes segons els perfils dels llocs de treball. Aquest diccionari es considera adient en el moment actual de la Universitat i la seva progressió a curt i mig termini. Si la carrera reïx, i el personal demostra majoritàriament l'adquisició progressiva d'aquestes competències, això comportarà que el diccionari s'ha d'actualitzar. Tanmateix, essent els perfils competencials un element essencial del model, qualsevol canvi de les competències haurà de ser ratificat pels òrgans de govern.

## 6.1. Competències transversals

Considerant la història de la Universitat i la seva rellevància i impacte institucional en el si de la societat gironina i catalana, així com també els reptes de present i futur de la Universitat, qualsevol persona de l'administració de la UdG ha d'estar plenament orientada a oferir un **servei de màxima qualitat als usuaris/es tant interns com externs**, vetllant perquè les seves necessitats i demandes siguin resoltes el més satisfactòriament possible.

Així mateix, i per seguir evolucionant com a institució i per interactuar de manera eficient amb la nostra realitat socioeconòmica, cal el desenvolupament continu de les **competències digitals**, sense les quals difícilment podríem assolir la transformació digital de la Universitat.

Finalment, considerant l'actual context de dificultat i/o d'incertesa, es vol propiciar com a estilema de la UdG que cadascun/a dels treballadors/res del PAS estigui compromès/sa amb **la pràctica i el foment d'un bon treball en equip en totes direccions**, des del nivell de la pròpia unitat al nivell més extern dins el nostre ecosistema de valor.

Així doncs, les 3 competències transversals proposades per a tot el PAS de la UdG són les següents:

1. **Orientació a la qualitat i a l'usuari:** Capacitat per orientar la feina a l'assoliment dels objectius amb la màxima qualitat, donant resposta satisfactòria a les necessitats i demandes dels usuaris interns o externs.
2. **Competència digital:** Capacitat per utilitzar de manera segura, eficient i amb criteri les tecnologies d'informació i comunicació en totes les seves possibilitats per tal d'obtenir, produir, presentar, intercanviar i/o avaluar informació i documentació.
3. **Treball en equip:** Capacitat per col·laborar i participar de forma activa, positiva i productiva amb altres persones, unitats, organitzacions i xarxes, per assolir uns objectius comuns i fomentar un bon clima de relacions laborals.

## 6.2. Competències específiques

Es proposa 13 competències específiques per als diferents perfils del PAS de la UdG:

4. **Comunicació interpersonal:** Capacitat d'interactuar positivament amb col·laboradors i usuaris, expressant i obtenint informació de manera clara i eficient sigui de forma oral o escrita.
5. **Proactivitat i iniciativa:** Capacitat per actuar de manera autònoma i eficaç, al nivell de responsabilitat propi, en la resolució de les diferents situacions derivades de la prestació de serveis.
6. **Adaptabilitat i polivalència:** Capacitat per actuar de forma flexible, eficient i eficaç davant dels canvis i necessitats de l'entorn i de la institució.
7. **Ús d'instruments, eines i maquinària:** Capacitat per utilitzar de forma òptima i eficient els instruments, les eines i la maquinària a l'abast, optimitzant al màxim les seves prestacions.



8. **Elaboració i redacció de documents administratius:** Capacitat per elaborar i redactar documents en l'àmbit professional propi utilitzant el llenguatge d'especialitat de manera sintètica i comprensible.
9. **Rigor i mètode:** Capacitat per procedir segons les normes, directrius i instruccions establertes i aplicar-les amb cura, discreció i atenció als detalls, de forma sistemàtica i verificada.
10. **Anàlisi de problemes i presa de decisions:** Capacitat per analitzar les situacions de manera objectiva i cercar alternatives de solució, per tal de triar la més adequada d'acord amb les possibilitats d'implementació i assumint les conseqüències que se'n deriven i els riscos associats.
11. **Gestió del canvi:** Capacitat per promoure i facilitar els processos de canvi, superant els obstacles i les resistències i obtenint els resultats desitjats.
12. **Planificació i organització:** Capacitat per establir objectius, prioritats, fases i plans d'acció que permetin la consecució de resultats, mitjançant l'ús òptim dels recursos disponibles i la utilització de mecanismes de control i avaluació.
13. **Direcció i desenvolupament de persones:** Capacitat per liderar equips, facilitant i impulsant el creixement dels seus membres en termes d'aprenentatge i d'acompliment, i potenciant al màxim les seves capacitats i aportacions.
14. **Creativitat i innovació:** Capacitat per generar un entorn que promogui la generació i implementació de noves idees, per crear valor mitjançant serveis i processos nous o millorats.
15. **Visió estratègica:** Capacitat per visualitzar cap a on s'ha d'orientar la unitat i de fixar objectius a mig i llarg termini tenint en compte els canvis de l'entorn, les oportunitats i els inconvenients, les fortaleses i febleses, a l'hora de planificar qualsevol actuació.
16. **Capacitat executiva:** Capacitat de prendre decisions eficaces, fer-les executar i/o executar-les, identificant els riscos associats i gestionant les conseqüències que se'n deriven.

### **6.3. Vinculació de competències als diferents perfils**

L'element tal vegada més rellevant en l'avaluació de la carrera professional de cada treballador/a és l'avaluació del seu perfil competencial en base a un conjunt de 7 competències per cada perfil –3 transversals i 4 específiques:

Competències per perfil professional de la UdG							
COMPETÈNCIES		PERFIL PROFESSIONAL					
		Auxiliar	Administratiu	Tècnic	Gestor	Comandament	Directiu
TRANS-VERSALS	1	Orientació a la qualitat i a l'usuari					
	2	Competència digital					
	3	Treball en equip					
ESPECÍFIQUES	4	Comunicació interpersonal					
	5	Proactivitat i Iniciativa					
	6	Adaptabilitat i Polivalència					
	7	Ús d'instruments, eines i maquinària					
	8	Elaboració i redacció de documents administratius					
	9	Rigor i Mètode					
	10	Anàlisi de problemes i presa de decisions					
	11	Gestió del canvi					
	12	Planificació i Organització					
	13	Direcció i desenvolupament de persones					
	14	Creativitat i Innovació					
	15	Visió estratègica					
	16	Capacitat executiva					

## 6.4. Descripció dels diferents perfils competencials

### 6.4.1. Perfil competencial del personal Auxiliar (agrupacions professionals)

En el treball d'estructuració dels perfils professionals del PAS de la UdG, es considera que les **característiques bàsiques del perfil d'auxiliar** són:

- Intervenció de suport auxiliar en una unitat organitzativa;
- Responsabilitat de procediments de suport auxiliar;
- Relació amb altres llocs de treball de l'organització i amb els usuaris finals.

Tenint en compte això, i que els auxiliars hauran de desenvolupar les 3 competències transversals aplicables a tot el PAS de la UdG, es considera fonamental que aquest col·lectiu, que interactua de manera habitual amb usuaris interns i externs, disposi d'un **bon domini d'habilitats de comunicació interpersonal**. És important també que **desenvolupin les seves tasques amb iniciativa i actitud proactiva**, mostrant autonomia en la resolució de les diferents situacions dins el seu nivell de responsabilitat, així com **que actuïn amb adaptabilitat i polivalència davant els canvis i necessitats** de l'entorn i la pròpia institució. Finalment, per a l'exercici complet de les seves funcions auxiliars, es considera clau el **coneixement dels instruments, eines i maquinària al seu abast**, tant per optimitzar-ne al màxim les seves prestacions com per garantir-ne la seva utilització més eficient.

#### Competències Transversals

- Orientació a la qualitat i a l'usuari
- Competència digital
- Treball en equip

#### Competències Específiques

- Comunicació interpersonal
- Proactivitat i iniciativa
- Adaptabilitat i polivalència
- Instruments, eines i maquinària

### 6.4.2. Perfil competencial del personal Administratiu

Les **característiques bàsiques del perfil d'administratiu** són:

- Coneixement en un àmbit administratiu;
- Intervenció administrativa en una unitat organitzativa;
- Responsabilitat de procediments administratius;
- Relació amb altres llocs de treball, interns i externs, de l'àmbit administratiu.

A més de les 3 competències transversals aplicables a tot el PAS de la UdG, es considera fonamental que el personal administratiu **desenvolupi les seves tasques amb iniciativa i actitud proactiva**, mostrant autonomia i eficàcia en la resolució de les diferents situacions dins el seu nivell de responsabilitat. També és clau **que actuïn amb adaptabilitat i polivalència davant els canvis i necessitats** de l'entorn i la pròpia institució. Al mateix temps, les característiques de les seves funcions demanen una **capacitat d'elaborar i redactar documents administratius** del seu àmbit d'especialitat propi, i ser persones que han de saber procedir segons les normes, directrius i instruccions establertes, mantenint sempre **bons nivells de rigor i mètode**.

#### Competències Transversals

- Orientació a la qualitat i a l'usuari
- Competència digital
- Treball en equip

#### Competències Específiques

- Proactivitat i iniciativa
- Adaptabilitat i polivalència
- Elaboració i redacció de documents administratius
- Rigor i mètode

### 6.4.3. Perfil competencial del personal Tècnic

En el treball d'estructuració dels perfils professionals del PAS de la UdG, es considera que les **característiques bàsiques del perfil de tècnic** són:

- Expertesa en un àmbit específic de coneixement tècnic;
- Participació, intervenció i execució tècnica en projectes;
- Responsabilitat d'execució de processos. Assessorament i suport tècnic en el seu àmbit d'expertesa;
- Relació amb altres llocs de treball i equips tècnics, interns o externs;

Tenint en compte això i que els/les tècnics/tècniques hauran de desenvolupar les 3 competències transversals aplicables a tot el PAS de la UdG, es considera fonamental que aquest col·lectiu tingui d'entrada un bon **coneixement dels instruments, eines i maquinària al seu abast**, tant per optimitzar-ne al màxim les seves prestacions com per garantir-ne la seva utilització més eficient. També és clau que desenvolupin les seves tasques segons les normes, directrius i instruccions establertes, mantenint sempre **bons nivells de rigor i mètode**. En aquest col·lectiu serà igualment valuosa la seva capacitat **d'analitzar problemes de manera objectiva i prendre decisions sobre les alternatives de solució** per tal de triar-ne la més adequada incorporant possibles riscos i conseqüències. I finalment, per a l'exercici complert de les seves funcions, també es considera clau la seva **capacitat de promoure i facilitar processos de canvi**, sobretot en l'habilitat de superar obstacles i mantenir els resultats desitjats.

#### Competències Transversals

- Orientació a la qualitat i a l'usuari
- Competència digital
- Treball en equip

#### Competències Específiques

- Instruments, eines i maquinària
- Rigor i mètode
- Anàlisi de problemes i presa de decisions
- Gestió del canvi

### 6.4.4. Perfil competencial del personal Gestor

En el treball d'estructuració dels perfils professionals del PAS de la UdG, es considera que les **característiques bàsiques del perfil de gestor** són:

- Expertesa en un àmbit de coneixement tècnic especialitzat considerant el marc organitzatiu del seu camp d'acció;

- Responsabilitat en la gestió de projectes;
- Responsabilitat en seguiment i millora de processos;
- Relació amb altres llocs de treball i equips tècnics/gestors, interns o externs.

Tenint en compte això i que els/les gestors/es hauran de desenvolupar les 3 competències transversals aplicables a tot el PAS de la UdG, es considera fonamental que aquest col·lectiu desenvolupi les seves tasques segons les normes, directrius i instruccions establertes, mantenint sempre **bons nivells de rigor i mètode**. Alhora, és important que siguin capaços **d'analitzar problemes de manera objectiva i prendre decisions sobre les alternatives de solució** per tal de triar-ne la més adequada incorporant possibles riscos i conseqüències. La seva **capacitat de promoure i facilitar processos de canvi** serà igualment valuosa, sobretot en l'habilitat de superar obstacles i mantenir els resultats desitjats. I finalment, cal que també disposin d'una alta capacitat de **planificar i organitzar els elements que configuren un projecte**, des dels objectius i els recursos disponibles fins a les fases d'execució que permetin arribar als resultats.

#### Competències Transversals

- Orientació a la qualitat i a l'usuari
- Competència digital
- Treball en equip

#### Competències Específiques

- Rigor i mètode
- Anàlisi de problemes i presa de decisions
- Gestió del canvi
- Planificació i organització

#### 6.4.5. Perfil competencial del personal de Comandament

En el treball d'estructuració dels perfils professionals del PAS de la UdG, es considera que les **característiques bàsiques del perfil de comandament** són:

- Coneixement expert en l'àmbit d'actuació i capacitat de gestió, tant del que afecta a la seva responsabilitat com a una visió àmplia dins del seu camp d'acció;
- Responsabilitat en el comandament d'equips;
- Responsabilitat dels projectes i processos de la seva unitat organitzativa;
- Relació amb altres persones amb responsabilitats de comandament internes o externes a la institució.

Tenint en compte això, i que els comandaments hauran de desenvolupar les 3 competències transversals aplicables a tot el PAS de la UdG, es considera fonamental que aquest col·lectiu tingui una alta capacitat per **analitzar problemes de manera objectiva i prendre decisions sobre les alternatives de solució** per tal de triar-ne la més adequada incorporant possibles riscos i conseqüències. També és clau que siguin capaços de **planificar**

**i organitzar els elements que configuren un projecte**, des dels objectius i els recursos disponibles fins a les fases d'execució que permetin arribar als resultats. Alhora, és imprescindible que desenvolupin habilitats per **dirigir persones i facilitar-ne el seu desenvolupament** en termes d'aprenentatge i compliment. I finalment, la seva capacitat de **promoure un entorn de creativitat i innovació** serà igualment valuosa, atenent a la necessitat de la nostra institució de continuar creant valor a través de serveis i processos nous o millorats.

#### Competències Transversals

- Orientació a la qualitat i a l'usuari
- Competència digital
- Treball en equip

#### Competències Específiques

- Anàlisi de problemes i presa de decisions
- Planificació i organització
- Direcció i desenvolupament de persones
- Creativitat i innovació

#### 6.4.6. Perfil competencial del personal Directiu

En el treball d'estructuració dels perfils professionals del PAS de la UdG, es considera que les **característiques bàsiques del perfil de directiu** són:

- Expertesa en l'àmbit de coneixement i capacitat de gestió, en la planificació estratègica i en la direcció organitzativa;
- Responsabilitat en l'establiment, priorització i gestió dels projectes estratègics;
- Responsabilitat en la direcció d'una unitat organitzativa i dels equips i persones que la integren;
- Relació amb altres persones amb responsabilitats directives internes o externes a la institució.

Més enllà de les 3 competències transversals aplicables a tot el PAS de la UdG, es considera fonamental que aquest col·lectiu tingui ben integrada la capacitat de **dirigir persones i facilitar-ne el seu desenvolupament** en termes d'aprenentatge i compliment. La seva capacitat de **promoure un entorn de creativitat i innovació** serà molt valuosa, atenent a la necessitat de la nostra institució de seguir creant valor a través de serveis i processos nous o millorats. També és rellevant que siguin capaços de definir la **visió estratègica de la seva unitat, marcant objectius a mig i llarg termini**, considerant l'estratègia institucional i anticipant els canvis de l'entorn. I finalment, serà rellevant la seva capacitat per planificar, organitzar, analitzar, valorar alternatives, **prendre decisions i finalment fer-les executar i executar-les en aquells temes fonamentals de la seva responsabilitat**, com són la gestió de normes, recursos econòmics, processos i, evidentment, de persones.

#### Competències Transversals

- Orientació a la qualitat i a l'usuari
- Competència digital
- Treball en equip

#### Competències Específiques

- Direcció i desenvolupament de persones
- Creativitat i innovació
- Visió estratègica
- Capacitat executiva

### 6.5. Rúbriques per a la valoració de les competències

La *rúbrica* és un concepte equivalent al de “comportament” i es manifesta mitjançant un conjunt d'accions que es porten a terme en un entorn concret i durant un període de temps determinat.

La rúbrica és l'eina que ha de facilitar l'avaluació del perfil competencial i identificar els diferents nivells d'assoliment en cadascuna de les competències definides. Les competències transversals i específiques del Directori Marc de Competències professionals del PAS de la UdG estan desenvolupades en un conjunt de rúbriques que presenten les evidències manifestades de la competència. En l'annex 1 (document en format Excel) es despleguen les rúbriques proposades per a cada competència.

## 7. Activitats per a la valoració de l'actuació professional

En el context de la carrera professional es valorarà les actuacions professionals dels següents 3 blocs:

Bloc 1: Activitats de Formació

Bloc 2: Activitats de Planificació i Millora

Bloc 3: Participació en Plans i Projectes Estratègics Institucionals

S'ha volgut identificar activitats que vagin més enllà de les pròpies i bàsiques del lloc de treball, amb la voluntat de posar l'accent en aquelles altres de major valor afegir per a la Universitat i els seus objectius: la formació com a palanca de canvi i millora permanent; l'impuls i/o la participació en plans i projectes institucionals o de la unitat relacionats amb la planificació i millora, tant a nivell individual com d'equips de treball; i finalment la implicació del PAS, sigui quin el seu lloc de treball, en el desplegament dels plans i projectes estratègics institucionals.

En general, i per als 3 blocs, hi ha una estandardització del sistema i dels criteris per avaluar les actuacions professionals amb la intenció de facilitar la feina de les persones que s'autoavaluin i la de les persones avaluadores i per afavorir una major objectivitat en la seva consideració.

En cada convocatòria anual de la carrera s'especificarà en detall el catàleg d'activitats a tenir en compte. És lògic pensar que aquest catàleg es pugui anar revisant, ampliant o modificant les activitats proposades a mesura que la carrera es vagi implantant i consolidant. Correspondrà a la Comissió de Carrera Professional l'actualització del catàleg en cada convocatòria. A continuació es descriuen millor els tres blocs d'activitats per tal que se'n pugui interpretar l'abast i l'orientació.

### **7.1. Bloc 1: activitats de formació**

Les activitats formatives han d'estar inscrites en el marc del Pla de formació de la UdG. Es valorarà l'assistència i l'aprofitament de la formació. En relació amb l'aprofitament, es valorarà opcions diverses que demostrin aquest aprofitament, i es trasllada al personal formador de cada activitat la necessitat d'expressar en totes elles els criteris i els mecanismes que graduïn i mesurin aquest aprofitament.

Atesa la importància de la competència digital i de l'avenç en l'ús eficient noves tecnologies en un context de transformació digital de la Universitat, i atesa la importància capital del coneixement i ús professional de l'anglès i a altres terceres llengües, es destaca d'una manera singular aquests dos ítems. En cas que els coneixements s'assoleixin fora del Pla de formació de la UdG, es considerarà com a vàlids els títols oficials que n'acreditin l'assoliment de les competències. Atès que és possible el progrés en el coneixement de llengües sense disposar de títols acreditatius, periòdicament el Servei de Llengües Modernes podrà organitzar proves que acreditin el nivell dels participants.

Es valorarà els aspectes següents, que poden tenir una ponderació diferent en cada cas:

1. Participació i aprofitament en cursos de caràcter general del Pla de Formació de la UdG (excepte els indicats en l'apartat 3 i 4).
2. Participació i aprofitament en activitats de formació especialitzada fora del Pla de Formació que aportin major expertesa.
3. Participació i aprofitament en el progrés del coneixement de 3es llengües (Projecte d'Internacionalització). Reconeixement del nivell formal adquirit amb anterioritat a l'entrada en vigor de la carrera i/o del nivell adquirit externament a la UdG.



4. Participació i aprofitament en el desenvolupament d'habilitats TIC, siguin dins del Pla de Formació UdG o d'altres instàncies (digitalització de la Universitat).
5. Participació com a formador/a en les activitats formatives dins del Pla de Formació de la UdG i altres activitats com a formador/a acceptades per la Comissió de Carrera Professional del PAS.

## **7.2. Bloc 2: activitats de planificació i millora**

Es valorarà la participació en activitats de planificació i millora de les unitats que estiguin identificades i formalitzades com a tals des de l'inici, amb la identificació de les persones participants i el seu rol, abast, calendari i objectius a assolir.

Es podrà proposar plans de millora transversals que abastin més d'una unitat i/o que es basin en la necessària interacció entre unitats per a la consecució d'un determinat objectiu o la gestió de processos compartits.

Que els/les caps d'unitat siguin les persones que han de validar les propostes de planificació i millora no exclou la possibilitat de valorar propostes de baix a d'alt, amb la intenció de propiciar la iniciativa i la implicació de tothom.

La validació per part dels/les caps de les actuacions o projectes de millora es farà preferiblement amb caràcter previ. Es tindrà present que en determinats llocs el/la cap potser ha de comptar amb el punt de vista d'aquelles altres persones que exerceixin la direcció funcional o tècnica d'aquests llocs.

Hi pot haver una ponderació major quan les actuacions de millora proposades tinguin un abast global enfront d'aquelles altres, de caràcter individual, que tinguin impacte en un sol lloc de treball. Això correspondrà determinar-ho a la Comissió de Carrera Professional (veg. més endavant).

Quan una persona se sotmeti a avaluació de carrera i no assoleixi resultats satisfactoris, és convenient dissenyar, amb la tutela del/ de la cap, un pla de millora personal. Aquest pla serà considerat per ell mateix com una actuació de millora favorable que es tindrà en compte en una avaluació posterior.

Les actuacions podrien ser:

1. Participació en la definició i execució dels objectius de planificació i gestió de la unitat (plans estratègics, cartes de serveis, planificació anual d'activitats, memòries de retiment de comptes i de resultats, etc.);
2. Participació en les actuacions de millora de la unitat;
3. Participació en l'organització i participació activa de trobades, jornades, congressos i reunions de treball interuniversitàries quan aquesta comporta una dedicació singular i no es tracta d'una activitat pròpia del lloc de treball;
4. Participació en la planificació i millora de les tasques individuals (i impacte dins l'equip) i en els mecanismes de seguiment i avaluació de resultats;

5. Participació en la millora dels processos de gestió (sovint relacionats amb el desplegament del Pla de Qualitat de la unitat o de la UdG), procediments i tràmits administratius de la unitat o transversals;
6. L'elaboració d'un Pla de Millora Personal, ja sigui perquè la persona treballadora el vol fer voluntàriament i de manera consensuada amb la seva/el seu cap, ja sigui com a conseqüència d'haver obtingut uns resultats no prou satisfactoris en l'avaluació de la carrera. Addicionalment, es valorarà també els resultats positius en el pla de millora personal quan evidencin una millora evident i contrastable i en la mesura que aquesta millora contribueixi al mateix temps a una millor prestació de servei i a la millora de la seva unitat.
7. Estadies de curta i mitja durada en d'altres universitats per a l'intercanvi de coneixement i l'aprenentatge d'altres maneres d'organitzar-se i de treballar.

Finalment val la pena remarcar que a mig termini totes les unitats de l'administració hauran de disposar del **Pla de Millora de la Unitat (PMU)**, que estarà compost per aquelles actuacions planificades per la Unitat de dalt a baix i per l'agregació d'aquelles altres que sorgeixin a iniciativa d'un/a treballador/a o grups de treballadors/es i que hagin estat validades pel cap de la unitat. Els plans de millora personal de què s'ha parlat més amunt formaran part també del PMU. A efectes de la seva formalització, se seguirà les indicacions del Manual del Sistema de Gestió de la Qualitat de la Universitat de Girona, que és un dels procediments del SGIQ de la UdG. El PMU es gestionarà a través de l'aplicatiu Sevicenow, com ja es fa amb els plans de millora de les unitats estructurals. Quan es tracti d'una àrea d'estudis, s'integraran dins del pla de millora de l'àrea de la manera que estableixin els seus responsables. Amb això s'avança també en la Política de Qualitat de la UdG aprovada pel Consell de Govern de la Universitat. Un indicador rellevant del PMU serà l'enquesta de satisfacció dels usuaris dels serveis de la unitat de què es parla en el punt 8.1.

### **7.3. Bloc 3: participació en plans i projectes estratègics institucionals**

Es tindrà en compte la participació i implicació en plans o projectes estratègics institucionals per tal de fomentar un paper actiu de les persones PAS en la consecució dels objectius institucionals.

És rellevant donar major visibilitat als projectes estratègics i obrir vies participatives per al PAS en ells. Per a això es demanarà a les persones responsables dels diferents plans que elaborin un catàleg d'actuacions susceptibles de ser impulsades des de qualsevol lloc de treball en benefici dels objectius dels respectius plans. Correspondrà a la CCP acceptar la inclusió de les activitats en el catàleg de carrera.

Les actuacions a valorar, en base a diversos nivells de participació, podrien ser:

## 1. Participació voluntària en plans estratègics i plans directors, com per exemple les següents:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Amb l'única voluntat de destacar algun àmbit d'actuació en el qual es podria identificar actuacions de valor afegit en el marc de la carrera s'esmenta les següents línies de treball impulsades des de l'equip de direcció de la Universitat:

A3.1. Desplegar la política i el Pla de Qualitat de la UdG en l'àmbit de l'administració, fent èmfasi en el desplegament i millora dels processos dels sistemes de garantia interna de la qualitat de centres i serveis.

A3.2. Avançar en la transformació digital estratègica de la governança i la gestió administrativa mitjançant grups de treball transversals dirigits i coordinats per una comissió, amb l'objectiu d'aconseguir una administració digital eficaç, eficient, transparent i accessible.

A3.3. Completar les cartes de serveis orientades a usuaris i el sistema de tarifes, publicar-ho conjuntament per facilitar la seva certificació per part dels organismes finançadors, i facilitar-ne l'ús, internament per part dels investigadors i externament per part del sector socioeconòmic.

A3.5. Avançar en un model de governança basat en una major planificació en tots els àmbits, generals i particulars i en la corresponsabilitat de tota la comunitat –estudiantat, PAS i PDI– en el govern de la Universitat, i basat també en l'establiment d'objectius compartits, en la transparència i en el retiment de comptes, fomentant un rol més actiu i participatiu de la comunitat universitària en la governança de la Universitat.

A3.9. Impulsar el grup de treball d'administració electrònica de forma transversal entre els serveis i les unitats per establir els procediments i processos, planificar el desenvolupament de l'administració electrònica i definir un pla estratègic de digitalització per a la docència, la recerca i la gestió, que fixi el programari institucional, generi economies d'escala i asseguri les prioritats, procediments, sistemes de control i criteris per a la producció interna o adquisició externa de tecnologia.

A3.10. Ordenar el marc normatiu de la Universitat, simplificant normatives i reglaments, i organitzar els processos administratius de la Universitat amb un sistema de garantia interna de la qualitat.

A3.13. Implementar una eina de tramitació d'expedients estructurada en un arbre de documents administratius integrat amb el gestor documental i el portesignatures.

A3.15. Continuar desplegant el Pla Estratègic UdG2030: la suma d'intel·ligències, en els 4 eixos i amb les 20 accions previstes, i incorporar quan escaigui actuacions concretes noves, en particular les que puguin derivar-se de la crida permanent a la comunitat universitària.

A3.16. Avançar en l'establiment d'un model d'organització i gestió de la prevenció de riscos legals i penals (corporate compliance), que inclogui l'elaboració d'un pla de prevenció a partir del mapa de riscos, la redacció d'un codi ètic i l'establiment d'un canal de denúncies seguint les directrius europees.

B2.12. Desplegar el teletreball en l'àmbit de l'administració com a estratègia organitzativa que aporti valor afegit a l'organització i per afavorir la conciliació de la vida laboral i personal i l'optimització de recursos, en base als principis de corresponsabilització del personal, planificació d'objectius i tasques i retiment de comptes.

B2.15. Integrar les eines telemàtiques col·laboratives en l'entorn UdG per augmentar l'eficiència i la productivitat i promoure el treball segur en xarxa, les reunions virtuals i les eines de comunicació amb la comunitat.

B3.1. Integrar, visibilitzar i difondre els mandats de l'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) en tota la vida universitària: educació i docència; recerca i transferència; estratègia i governança; iniciatives de campus; com promís amb la societat.

B3.3. Aconseguir que la UdG sigui una universitat inclusiva, a través de la redacció d'un pla d'inclusió i de la seva execució; que la UdG sigui un espai per a totes les persones, amb respecte a la diversitat i atenció a les necessitats.

B3.4. Vetllar per la salut emocional de la comunitat universitària i en especial de l'estudiantat, desenvolupant programes de suport psicològic i d'acompanyament en la superació de la fatiga pandèmica.

B3.13. Desplegar el segon Pla d'Igualtat i promoure institucionalment la cultura de l'equitat i el compromís amb el valor de la igualtat de gènere en les seves diferents expressions.

B3.15. Esdevenir un referent de sostenibilitat, de lluita contra el canvi climàtic, i executar el segon Pla d'Ambientalització, establint uns límits de carboni per departaments per a la mobilitat professional, creant una comunitat energètica a la UdG, promovent una declaració unipersonal d'impacte de la mobilitat, i activant el rol del gestor energètic en els centres, tot divulgant els objectius del Pla en tota la comunitat i adoptant un paper actiu en la seva conscienciació.

C2.10. Incrementar l'experiència internacional del PAS, per entrar en contacte amb bones pràctiques que es desenvolupin en altres universitats.

- actuacions vinculades al desplegament del Pla Estratègic UdG2030 “La Suma d’Intel·ligències”;
  - projectes vinculats a la digitalització de la Universitat: procediments i tràmits electrònics;
  - projectes vinculats al Pla d’internacionalització;
  - projectes com el Pla d’igualtat, Pla d’Inclusió, Pla de Qualitat, Pla de Llengües, Pla d’Ambientalització, consolidació de l’HRS4R, Pla de Prevenció de Riscos Laborals, Política Antifrau-Compliance, UdG XXI, etc.
2. Participació en òrgans de govern i de representació estatutaris
  3. Participació en projectes singulars, determinats des dels òrgans de govern dels centres docents, departaments, instituts de recerca o altres unitats.

## 8. Sistema d’avaluació de la carrera professional

L’avaluació de la carrera professional es basa en l’avaluació dels dos grans apartats que la componen: avaluació de les competències i avaluació de l’actuació professional.

**L’avaluació de les competències** es fa en base a unes rúbriques prèviament definides (veg. annex I), enteses com la identificació de comportaments i evidències que permeten homogeneïtzar i objectivar una avaluació que, *per se*, té un notable component subjectiu. L’avaluació de cada competència és el resultat de l’avaluació de les rúbriques que la defineixen.

**L’avaluació de l’actuació professional** es basa en l’avaluació de les activitats de formació, de les activitats de planificació i millora i de la participació en el desplegament dels plans i projectes estratègics institucionals.

La informació lligada a activitats de formació és fàcilment identificable segons la classificació detallada en l’apartat 7.1.

S’avaluarà la formació rebuda pel treballador/per la treballadora en el període dels 4 anys avaluats. Per bé que en menor mesura, es tindrà en compte la formació impartida dins del pla de formació del PAS:

	valoració 4 anys màxima en hores	punts ponderats
1. Participació i aprofitament en cursos de caràcter general del Pla de Formació de la UdG (excepte els indicats en l’apartat 3 i 4).	180	60
2. Participació i aprofitament en activitats de formació especialitzada fora del Pla de formació que aportin major expertesa.		
3. Participació i aprofitament en el progrés del coneixement de 3es llengües (Projecte d’Internacionalització).	60	25
4. Participació i aprofitament en el desenvolupament d’habilitats TIC, siguin dins del Pla de Formació UdG o d’altres instàncies (digitalització de la Universitat).	30	15
5. Participació com a formador/a en les activitats formatives dins del Pla de Formació de la UdG.	10	5

Els punts de cadascun dels apartats s'obtidran de manera proporcional a les hores de formació rebuda en el període dels 4 anys avaluats i que permeten assolir el 100% de la valoració en els quatre primers apartats.

La puntuació assignada a la formació impartida suposa punts addicionals perquè no tot el personal en realitza. Els 5 punts que s'assignen a la docència impartida estan afegits al 100% de la valoració corresponent als 4 apartats anteriors.

Per a l'avaluació del bloc 2 i bloc 3 -les activitats de planificació i millora i de participació en els plans de millora de la unitat i projectes institucionals-, cal una tasca prèvia d'identificació i elaboració d'un **catàleg d'activitats** i del barem per a la seva valoració. L'elaboració del citat catàleg es farà comptant amb la col·laboració de les persones responsables de cada un dels plans institucionals i serà debatut en el marc de la Comissió de Carrera Professional per a la seva inclusió en la primera convocatòria de la carrera professional.

Amb les activitats identificades en el catàleg i la puntuació assignada a cada activitat s'avaluarà la implicació i participació de la persona avaluada. Per exemple, i segons un ordre de major a menor puntuació:

Si el treballador ha estat directament implicat en la seva posada en marxa, ha participat de manera activa, l'activitat o projecte està directament relacionada amb el lloc de treball.
Si el treballador no ha estat directament implicat en la seva posada en marxa, però ha participat de manera activa i l'activitat o projecte està directament relacionada amb el lloc de treball.
Si el treballador ha participat i l'activitat o projecte està relacionada amb el lloc de treball actual o de futur.
Si el treballador ha participat i l'activitat o projecte està relacionada amb el seu desenvolupament personal.
Si l'activitat o projecte no està relacionada amb el lloc de treball ni amb el desenvolupament personal.

## 8.1. Agents participants en l'avaluació

L'avaluació de la carrera professional és plural per tal de tenir punts de vista diferents i complementaris que ens aproximïn més i millor a la valoració complexa de les persones que s'avaluen.

- **El treballador/la treballadora**, que duu a terme l'autoavaluació del seu perfil competencial i aporta informació rellevant per a l'avaluació de les activitats professionals;
- **El/la cap del servei o de la unitat**.
- **El/la cap funcional directe/a**, que en alguns casos, que caldrà identificar prèviament, pot ser un responsable acadèmic.

La **Comissió de Qualitat (CQ)**, que ha de validar els resultats de la convocatòria anual i resoldre aquelles qüestions de caràcter general que depassin les funcions de la CCP. Correspon a la CQ elevar al Consell de Govern l'aprovació de la proposta de resultats.

El **Consell de Govern (CG)**, que aprova els resultats de l'avaluació i l'assoliment dels tram de carrera a proposta de la CQ.

Finalment és el **Consell Social (CS)** qui, a proposta del CG, aprova la proposta de concessió del complement econòmic associat a la carrera.

En la fase d'implementació inicial de la carrera professional (fase prèvia de definició i pla pilot) es constituirà un **equip de coordinació del desplegament de la carrera professional** coordinat per la vicegerent de l'àrea Acadèmica i de Qualitat i compost per la vicegerent de l'àrea d'Organització, la cap del Servei de Recursos Humans, un cap del projecte informàtic per a la gestió de la carrera, una persona tècnica del Gabinet de Planificació i Avaluació i una del servei de Recursos Humans.

En la implementació de la carrera professional s'atribueix un paper important a la **Comissió de Carrera Professional (CCP)**, que és l'òrgan col·legiat a qui correspon establir els criteris que en base a aquest model s'aplicarà en cada convocatòria, vetlla pel correcte desplegament de la carrera i resol les incidències que puguin esdevenir-se, així com totes aquelles altres funcions que de li encomanen en aquest document. La comissió estarà integrada pels membres següents:

- (1) El/la gerent o persona que delegui, que farà les funcions de president/a i, en cas de necessitat, tindrà vot de qualitat
- (1) El/la vicegerent de l'àrea d'Organització
- (1) El/la vicegerent de l'àrea Acadèmica i de Qualitat
- (1) El/la cap de l'Oficina Tècnica de Gerència
- (1) El/la cap de Recursos Humans
- (1) Un/una administrador/a d'àrea d'estudis
- (1) El/la cap del Gabinet de Planificació i Avaluació<sup>(\*)</sup>
- (2) Un/a representant del PAS F i un/una representant del PAS L
- (6) Una persona de cada perfil, buscant la proporció entre PAS L i PAS F
- (1) De les persones tècniques encarregada de coordinar el desplegament de carrera

<sup>(\*)</sup> Si al gona de les persones membres de la comissió ocupen al mateix temps un càrrec de vicegerent es nomenarà una persona cap de servei que la substitueixi.

## 8.2. Procediment d'avaluació

El model d'avaluació es basa en una avaluació múltiple. Vegeu l'Annex 4 amb el diagrama del procés en base al Sistema de Gestió de la Qualitat aprovat pel CG de la UdG.

L'avaluació consta de dos blocs: l'avaluació del perfil competencial i l'avaluació de les activitats.

En l'avaluació del perfil competencial intervenen el propi treballador (autoavaluació) i el cap directe i el cap de la unitat, usant les rúbriques de cada competència (Annex 1). Cada rúbrica s'avaluarà amb un grau d'assoliment d'entre 1 i 7, on 1 és el grau mínim d'assoliment i 7 el grau màxim. La mitjana de la valoració de les rúbriques determina l'avaluació de la competència.

Les valoracions d'aquestes tres persones seran integrades de manera automàtica en base a una ponderació del 45% (autoavaluació), del 30% (cap de servei/unitat) i del 25% (cap funcional

Els caps faran la seva valoració de manera independent i sense tenir accés a l'autoavaluació del propi treballador/a.

Si aquestes tres valoracions difereixen massa, en un valor que caldrà determinar a priori, la Comissió de Carrera Professional analitzarà les causes de la divergència, demanarà si escau evidències, ho contrastarà amb les persones implicades i determinarà la manera de procedir per tal d'establir el resultat final de l'avaluació del perfil competencial.

En segon lloc el/la treballador/a proporcionarà informació sobre la seva actuació professional en els 3 blocs establerts: activitats de Formació; activitats de Planificació i Millora; i participació en el desplegament dels Plans, i Projectes Estratègics Institucionals. Pel que fa al primer, la Universitat ja coneix la formació realitzada, que el treballador/a podrà consultar a través de “*la més meva*”. Tot i amb això, podrà també aportar informació d'altra formació realitzada dins o fora de la UdG.

Pel que fa a la valoració de les activitats de Planificació i Millora; i de participació en el desplegament dels Plans, i Projectes Estratègics Institucionals, en les primeres iteracions del model, el/la treballador/a aportarà fins a 3 activitats per cada bloc, on caldrà que descrigui de manera explícita l'activitat, el període a què correspon, la seva durada i el rol assumit, i faci una valoració de la seva aportació. Un cop rodat el model (després de com a mínim dues iteracions), caldrà aportar fins a 5 activitats per cada bloc<sup>2</sup>. Correspon al/la cap del servei o de la unitat fer-ne l'avaluació en una escala de l'1 al 7, on 1 és la valoració mínima i 7 la màxima.

Tot plegat constitueix l'informe d'avaluació, que es posarà a disposició de la persona avaluada perquè hi pugui presentar al·legacions, si escau. Un cop tancat el procés, els/les caps rebran un informe amb els resultats obtinguts per totes les persones sota la seva responsabilitat<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Igualment, i com a alternativa de procediment d'avaluació de les dimensions de planificació i millora i dels plans, i projectes estratègics institucionals, ha sorgit una proposta interessant que valdrà la pena considerar. Aquesta proposta seria aplicable quan la implantació de la carrera estigués prou rodada i les unitats haguessin implantat el Pla de Millora de la Unitat (PMU):

- El cap de la unitat inclouria en l'aplicació de gestió de la carrera el PMU, definint actuacions admeses, responsables, règim de participació, etc. També s'hi inclouria els indicadors de gestió, mesurant la qualitat del servei;
- El PMU inclouria les propostes de planificació i millora i les propostes de participació en els plans i projectes estratègics que hagin sorgit dels propis treballadors/es;
- D'aquesta manera a l'avançada cada treballador/a veuria què es pot esperar d'ell/a i on ha de participar i tothom de la unitat tindria coneixement del que fan les altres persones de l'equip;
- Al final de curs (o d'any) s'actualitzaria el PMU, el cap la unitat tancaria les accions fetes i valoraria la participació de les persones. Les tasques pendents quedarien assignades pel any següent
- Caldria tenir present les hores esmerçades per cada treballador/a per destriar si ha estat una tasca major o menor, així com la qualitat del treball realitzat. Sempre amb el benentès que han de ser activitats que no formen part del treball diari i estructural.

<sup>3</sup> Per bé que ara pugui semblar una complicació innecessària, en la fase de debat del model ha sorgit una nova proposta, interessant, d'avaluar el perfil competencial. Es tractaria que l'avaluació del perfil competencial fos una responsabilitat compartida entre el/la treballador/a (autoavaluació) i el/la cap de la Unitat, i ningú més. En aquest cas, es proposaria que les dues persones facin la valoració competencial per separat i, després, en consensuïn una avaluació única i rubricada pels dos. Per a això, es duria a terme una entrevista qualitativa entre ells, que esdevindria especialment atractiva pel fet que podrien argumentar i compartir les valoracions fetes i, amb el debat, arribar a un consens que aporta un veritable valor afegit a una avaluació que no deixa de tenir un cert component subjectiu. L'entrevista qualificada permetria alhora fer una valoració conjunta de la manera de treballar al llarg del període, entendre més i millor el punt de vista de l'altre/a i modificar dinàmiques de treball. Seria una manera, també, de posar en valor la visió transversal del/de la cap, que esdevé molt rellevant a l'hora d'avaluar totes les persones de la unitat amb uns paràmetres més comparables i fent que les avaluacions de totes les persones de l'equip siguin més consistentes.

En aquest segon model, i en el cas d'unitats amb un gran nombre de persones, el/la cap podria recolzar en els segons nivells de la unitat (o per exemple les persones supervisors en el marc del teletreball). Les avaluacions es farien igualment i les rúbriques de cada competència, amb un escalat d'entre 1 i 7, on 1 és el grau mínim d'assoliment i 7 el grau màxim. Si les valoracions de la persona avaluada i la del/la cap diferissin considerablement, seria necessari aportar evidències que ajudin a fonamentar la valoració. Si, amb tot, no fos possible arribar al consens, la Comissió de Carrera Professional analitzaria les causes de la divergència, ho contrastaria amb el/la cap directe/a o funcional de la persona avaluada i amb les persones implicades i determinaria el resultat final de l'avaluació.

En el decurs del debat sobre el model proposat ha sortit la possibilitat de tenir en compte l'opinió dels usuaris dels diferents serveis. Certament, una de les competències transversals que es proposa és *Orientació a la qualitat i a l'usuari*. Les rúbriques que la desenvolupen ajuden a entendre l'abast de la competència. Tanmateix avui no disposem d'un sistema establert, o si més no generalitzat, per conèixer l'opinió i/o la satisfacció dels usuaris respecte del servei rebut. Aquest, concretat a través d'una **Enquesta d'opinió dels usuaris i les usuàries**, hauria de ser aviat un element rellevant en l'avaluació dels serveis prestats per les unitats de l'administració. Altra cosa serà la viabilitat d'incorporar aquesta opinió en l'avaluació individual de la carrera professional. Una possibilitat seria incorporar-la com a evidència en la valoració d'aquesta competència i en el Pla de Millora de la Unitat. Correspondrà determinar-ho a la Comissió de Carrera Professional.

### 8.3. Sistema i càlcul d'avaluació

L'avaluació d'una competència és la suma de les puntuacions obtingudes en totes i cadascuna de les rúbriques. Quan una rúbrica es deixa en blanc, aquesta comptarà amb 0 punts. La suma dels punts obtinguts en totes i cadascuna de les competències determinarà la valoració global del perfil competencial. El resultat s'expressarà en percentatge de punts assolits respecte del total de punts possible. Valgui com a exemple el següent:

COMPETÈNCIA TRANSVERSAL 1:								COMPETÈNCIA ESPECÍFICA n:							
Rúbrica 1	1	2	3	4	5	6	7	Rúbrica 1	1	2	3	4	5	6	7
Rúbrica 2	1	2	3	4	5	6	7	Rúbrica 2	1	2	3	4	5	6	7
(...)	1	2	3	4	5	6	7	(...)	1	2	3	4	5	6	7
Rúbrica n	1	2	3	4	5	6	7	Rúbrica n	1	2	3	4	5	6	7
Valoració competència 1:								Valoració competència 1:							
Vvaloració competència total:								Vvaloració competència total:							
Percentatge assoliment:								Percentatge assoliment:							
20								18							
28								28							
71,4%								64,3%							
<b>Valor rúbriques</b>								<b>Valor rúbriques</b>							
	1	Totalment en desacord						1	Mai						
	2	En desacord						2	Gairebé mai						
	3	Més aviat en desacord						3	Poques vegades						
	4	Ni d'acord ni en desacord						4	Ocasionalment						
	5	Una mica d'acord						5	Amb freqüència						
	6	Bastant d'acord						6	Gairebé sempre						
	7	Totalment d'acord						7	Sempre						

L'avaluació de les competències realitzada pel treballador/a i pel/la cap del servei o de la unitat i el/la cap funcional directe/a es ponderaran de la manera següent:

- Autoavaluació 45 %
- Avaluació del/la cap de servei/unitat 30 %
- Avaluació del/la cap funcional 25 %

Quan aparentment només es disposi de dues valoracions, perquè el/la cap directe/a és al mateix temps el/la cap funcional, la CCP determinarà si hi ha alguna altra persona (PAS o PDI) que, en atenció a les seves funcions i les de la persona avaluada, pugui assumir el rol de cap funcional. Si malgrat això s'esdevingués que, de manera excepcional, només hi hagués la possibilitat de comptar amb 2 avaluacions -cosa que haurà de determinar la CCP-, la

A tès que es farà un pla pilot, la Comissió de Carrera Professional valorarà la capacitat de la Universitat d'aplicar un i altre model d'avaluació competencial a fi i efecte de valorar-ne pros i contres de cares a la implantació generalitzada de la carrera.



ponderació serà del 50% de l'autoavaluació i del 50% del cap únic. En cas de discrepàncies majors, la CCP determinarà com actuar.

La CCP valorarà possibles estratègies d'introduir en el futur una visió 360° en el model d'avaluació.

Es determinarà un valor de desviació estàndard entre les tres valoracions. Quan la valoració d'algun dels avaluadors sigui inferior a aquest valor, correspondrà arbitrar a la Comissió de Carrera Professional.

L'avaluació de les activitats professionals s'expressarà de la mateixa manera: calculant el percentatge de punts assolits sobre el màxim possible.

Els percentatges assolits en les diferents apartats es ponderarà en base als percentatges següents:

- Competències 50 %
- Activitats de formació 20 %
- Activitats de planificació 20 %
- Projectes estratègics 10 %

En funció dels resultats de la prova pilot, no es descarta que en la primera o les primeres iteracions de la carrera l'apartat de competències pugui tenir un pes major (entre un 60% i un 70% els primers anys), cosa que comportaria una nova ponderació dels altres apartats. Això ho determinarà la Comissió de Carrera Professional i es farà constar explícitament en la convocatòria que es faci cada any.

	AUTOAV.	CAP UNITAT	CAP DIRECTE	AVALUACIÓ DEL PERFIL COMPETENCIAL			
Competència transversal 1	65%	60%	62%				
Competència transversal 2	74%	80%	72%				
Competència transversal 3	89%	35%	80%				
Competència transversal 4	26%	79%	72%				
Competència específica 1	89%	80%	79%				
Competència específica 2	64%	67%	64%				
Competència específica 3	35%	45%	32%				
Competència específica 4	90%	80%	82%				
<b>Valoració mitjana</b>	<b>67%</b>	<b>66%</b>	<b>63%</b>				
				AVALUACIÓ DEL PERFIL COMPETENCIAL			
				Avaluació competències	FACTOR DE PONDERACIÓ	RESULTATS PERFIL	FACTOR POND. FINAL
				Autoavaluació	67%	45%	30,15%
				Avaluació del cap la unitat	66%	30%	19,80%
				Avaluació del cap directe	63%	25%	15,75%
				<b>AVALUACIÓ PONDERADA</b>		<b>65,70%</b>	<b>50%</b>
							<b>32,85%</b>
				AVALUACIÓ DE LES ACTIVITATS			
						RESULTATS ACTIVITATS	
						Valoració de les activitats de formació	65,00%
						Valoració de les activitats de planificació	75,00%
						Valoració de les activ. de plans i projectes estrat.	82,00%
				<b>AVALUACIÓ FINAL PONDERADA</b>		<b>69,05%</b>	

## 9. Implantació progressiva de la carrera professional

El model de carrera professional de la UdG està dissenyat a llarg termini i amb un desplegament gradual i progressiu per mitjà de convocatòries anuals.

Aquesta proposta ha estat estructurada i liderada per l'equip de gerència, amb la participació i col·laboració activa dels i les representants de les treballadores i els treballadors en el decurs d'una dotzena de sessions de treball conjuntes. És el resultat també de la feina desenvolupada

per diversos equips de treball col·laboratiu en què han participat una quarantena de persones de diferents nivells del personal funcionari i laboral, que han aportat visió i criteri.

S'ha treballat en la definició del model des de març de 2021. Els mesos de maig, juny i juliol de 2022 s'ha presentat el model a **debat** a diversos estaments tals com els/les caps de servei i els/les administradores d'àrea, la Junta de PAS F, el Comitè d'Empresa de PAS L, els/les presidents/es de la Junta de PDI L i del Comitè d'Empresa del PDI, el PAS claustral representants als diferents òrgans de govern, els degans/les deganes i la directora de centres docents, els/les directors/es de departament, etc.

En aquesta fase de debat s'ha comptat igualment amb la col·laboració de dos professors de la nostra Universitat que, pels seus coneixements i expertesa o el seu àmbit d'especialització, han contribuït a millorar la proposta.

Fruit del debat s'ha recollit suggeriments i propostes de millora, que han estat incorporades en aquesta proposta sempre que ha semblat oportú. Aquest procés de debat, necessàriament llarg i volgutament participatiu, ha conduït a un model de carrera, prou complet i elaborat com per assajar-ne una **primera iteració en forma de prova pilot**. Només l'aplicació del model en el context real ens ajudarà a identificar millor els punts febles de la proposta i perfilar-ne les millores de cares a la seva aplicació posterior.

Es proposa que en el pla pilot hi participin entre un 5% i el 10% de les persones de cada perfil, buscant en la mesura del possible la proporcionalitat entre personal funcionari i personal laboral. Comporta la participació d'una cinquantena llarga de persones. Aquesta experiència pilot ha de servir per posar a prova el model i testejar les eines informàtiques amb què de futur es gestionarà la carrera. A les persones que participin en el pla pilot se'ls demanarà que identifiquin punts forts i punts febles del model-i que en facin una valoració crítica per tal de millorar-lo.

La participació en el pla pilot es planteja com a voluntària. Si hi hagués molta gent interessada a participar-hi, correspondrà a la Comissió de Carrera Professional (CCP) determinar els criteris de prioritització per a la seva selecció, entre els quals tal vegada l'antiguitat en el lloc de treball. No tindrà associat beneficis econòmics directes, però la seva participació serà valorada amb la màxima puntuació com una activitat de participació en projectes estratègics institucionals quan aquestes persones optin a avaluar-se oficialment. La CCP valorarà si a les persones que hi hagin obtingut un resultat positiu aquest se'ls podria aplicar quan s'avaluï formalment en convocatòria ordinària.

A partir dels aprenentatges de l'experiència pilot, la CCP proposarà les modificacions oportunes per tal d'introduir-les en la primera convocatòria oberta. Si aquestes modificacions fossin de tal abast que alteri el model, aquestes hauran de ser presentades i si escau aprovades pels òrgans pertinents.

Es presentarà la proposta a la Direcció General d'Universitats i a les instàncies del govern de la Generalitat que escaigui, amb la voluntat que sigui coneguda i compartida per l'administració universitària i se'n pugui obtenir el finançament necessari per a la seva definitiva consolidació.

De tot plegat es desprèn que aquest document planteja un model flexible i obert, que en les seves primeres iteracions pugui anar evolucionant curs a curs.

Sobre les bases del model que ara se sotmet a aprovació del CG i del CS, hi haurà una **convocatòria anual** que determinarà els elements específics de l'aplicació del model. Això podria significar que fins que no es disposi d'un model consolidat de carrera, anualment es poden introduir canvis o nous elements que incideixin en l'avaluació de les persones que voluntàriament s'hagin presentat a cada convocatòria. S'entén que aquests canvis no han d'afectar elements essencials del model. Quan els canvis siguin rellevants com per veure alterada la naturalesa d'aquest document, aquests també hauran de ser sotmesos a aprovació dels òrgans competents.

Preveiem que no es podrà disposar d'un model suficientment rodat i contrastat de carrera fins al cap de 3 o 4 iteracions des de la seva primera aplicació. La implantació progressiva del model l'entendem com a necessària i imprescindible i com una oportunitat de millora contínua fins a disposar finalment d'un model consistent. La carrera, doncs, serà sotmesa a un procés periòdic de revisió, actualització i millora a través de cada convocatòria. Cal tenir present que no hi ha cap altra universitat catalana que, de moment, hagi definit i implantat el seu propi model, de manera que això ens singularitza positivament dins del sistema universitari català, però també ens impedeix aprendre dels altres, cosa que hauria facilitat molt les coses. Hem tingut accés a un document de treball de la UAB, que ens ha proporcionat idees interessants, i hem pogut veure algun model suggerent d'universitats andaluses. Tant de bo la nostra experiència pugui ser interessant també per a les altres universitats.

L'annex 3 mostra una simulació de l'aplicació progressiva de la carrera que ha de servir si més per mesurar la viabilitat econòmica de la proposta a curt i mig termini. Aquesta simulació detalla els imports mínims a aplicar els primers de carrera, per bé que no s'exclou que aquests puguin ser reconsiderats a l'alça si s'arriba a obtenir major finançament específic. Si fos el cas que en alguna edició es poguessin aplicar uns imports majors, correspondrà al Consell Social aprovar-los i determinar les possibles implicacions en les persones que s'hagin avaluat en base als imports ara establerts. En qualsevol cas, l'aplicació efectiva d'aquest model queda condicionada a la disponibilitat dels recursos necessaris.

## 10. Algunes referències consultades

Per a l'elaboració del present document s'ha tingut en compte el model de carrera que vam elaborar a la pròpia UdG l'any 2010 sota el títol *Definició del Model de Carrera Professional del PAS de la UdG* i que malauradament no es va poder dur a terme per les limitacions legals i pressupostàries en el context de la crisi econòmica de llavors.

S'ha disposat d'un esborrany de carrera de la UAB, que ens ha aportat bons suggeriments. També s'ha consultat el model de carrera professional d'altres universitats, sobretot d'Andalusia, entre les quals al nostre parer destaca el de la Universitat de Cadis, per la seva solidesa i l'experiència prou reeixida d'implantació des de fa diversos anys.

Per a l'apartat de les competències professionals ha estat un bon referent el document implantat per la Diputació de Barcelona als seus organismes d'administració local, recollit en el *Directori marc de competències per a l'administració local*, actualitzat l'any 2020. També hem tingut a mà els diccionaris de competències professionals dels diferents grups i escales de l'Administració, publicat per diversos departaments de la Generalitat de Catalunya.

## **Annex 1**

---

Veure el document Excel adjunt per a les rúbriques de l'avaluació de les competències.

## **Annex 2**

---

Sobre les bases del model de carrera professional explicades al llarg del document cada any es farà pública una convocatòria en la qual es detallarà els mecanismes i els criteris d'aplicació del model. Les preguntes següents desglossen els criteris que han estat debatuts i consensuats en el procés de definició i debat d'aquest document.

### **Qui pot accedir a la carrera professional?**

- La carrera professional té vocació universal i està oberta a tots els treballadors i les treballadores del PAS de la UdG, funcionaris i laborals, amb un mínim de 4 anys d'antiguitat a la UdG i d'1 any en el perfil en el qual s'avaluen;
- La participació en la convocatòria de la carrera professional és voluntària;
- Les persones funcionàries i interines i les contractades laborals temporals que tinguin un mínim de 4 anys d'antiguitat continuada també tindran accés a la carrera professional de la UdG i gaudiran del reconeixement econòmic derivat de l'assoliment d'un tram de carrera mentre estiguin a l'organització;
- Queden exclosos de l'accés a la carrera professional les persones que ocupin llocs de treball de la Gerència (gerent i vicegerents) i, quan escaigui, de la Secretaria General (secretari/a general);
- En queda exclòs el personal contractat en el marc de projectes de recerca, el contractat per obra i servei determinat i el contractat en qualsevol modalitat de contractació temporal derivada del RDL 32/2021 de Reforma Laboral o d'altres legislacions com la Llei de la Ciència, Tecnologia i Innovació. La Comissió de Carrera Professional, de què es parla més endavant, determinarà com actuar davant de qualsevol modalitat contractual no prevista en aquest apartat.

### **Com s'organitza els llocs de treball en el marc de la carrera?**

- S'ha definit 6 perfils professionals del PAS de la UdG i cada lloc de treball de la RLT està assignat a un o altre perfil;
- El treballador/a s'avalua sempre dins del perfil a què pertany en el moment de l'avaluació i, per tant, s'avalua en base als paràmetres definits per al seu perfil;

(Veure en el capítol 5 els perfils i els llocs vinculats a cada perfil).

### **Com són les competències i com es vinculen als perfils?**

- Les competències són les recollides en el Directori Marc de Competències de la UdG;
- Avui per avui, el Directori conté 16 competències organitzades en 2 tipologies: 3 Competències Transversals, comunes a tots els llocs de treball, i 13 Competències Específiques, aplicables de manera discrecional o un o altre dels 6 perfils professionals definits;
- S'assigna un màxim de 7 competències per a cada perfil: 3 transversals i 4 específiques de perfil;
- Les competències assignades a cada perfil configuren, en el seu conjunt, el perfil competencial desitjable de les persones d'aquell perfil. És obvi que, més enllà de les competències escollides per cada perfil, n'hi ha d'altres que també li podrien ser igualment aplicades, però s'ha seleccionat aquelles quatre que, enteses en el seu conjunt, configuren millor un perfil determinat;

(Veure en el capítol 6 el Directori Marc de Competències).

### **Quines són les activitats professionals?**

- Les activitats professionals estan agrupades en 3 blocs:

Bloc 1: Formació

Bloc 2: Activitats de Planificació i Millora

Bloc 3: Participació en plans i projectes estratègics institucionals

- La formació és un apartat més fàcilment objectivable i ha de ser l'instrument que permeti a tots els treballadors i totes les treballadores adquirir nous coneixements o habilitats i capacitats que els/les ajudin a ser millors en el seu lloc i en conseqüència més competitiu/ves de cares a l'assoliment d'un tram de carrera;
- La planificació i millora són conceptes essencials perquè la Universitat encari els reptes actuals i de futur amb major solvència i de manera innovadora, i en aquest context cal orientar les activitats de planificació i millora en el marc de la carrera als objectius i programes estratègics de la Universitat, seguint les directrius del Pla de Qualitat de la UdG aprovat per Consell de Govern.

Hi ha dues dificultats que cal tenir presents: 1) avui per avui, no totes les unitats estan igualment avaluades a planificar la millora en la prestació dels seus serveis; 2) aquesta és una tasca que no sempre ha de poder ser abordada de manera individual. És justament per abordar aquestes dues raons que es vol que la carrera professional sigui una palanca de canvi i avenç en la bona direcció. La carrera propiciarà unes dinàmiques que potser avui per avui no estan suficientment esteses arreu, però que demà ho haurien d'estar molt més. En la seva definició caldrà encertar la manera de valorar positivament, a mesura que any a any es desplegui la carrera, el plantejament i definició d'aquestes activitats per anar donant pas, paulatinament, a valorar-ne la materialització i l'obtenció de resultats.

- La participació en plans i projectes estratègics institucionals respon a la idea que és necessari per a l'assoliment dels objectius dels plans i projectes estratègics de la Universitat la màxima participació possible dels membres de la comunitat universitària i, per tant, també dels membres del PAS. Per a això serà important que, més enllà de la voluntat i iniciativa individual de cada treballador/a, els caps de les unitats i els responsables dels plans i projectes sàpiguen traslladar-ne objectius i reptes als equips de treball de les unitats i a les persones que els componen.

(Veure en el capítol 7 el catàleg d'activitats professionals).

### Com s'organitzarà la implantació de la carrera?

- Hi haurà una convocatòria anual d'avaluació;
- Si la persona és avaluada positivament amb un mínim del 70% dels punts possibles assolirà un tram de carrera;
- La persona que assolirà un tram de carrera no es podrà avaluar fins al cap de 4 anys;
- En canvi, la persona que no assolirà el tram quan s'hi ha presentat, podrà presentar-s'hi novament l'any següent i així successivament mentre ho vulgui i fins que no l'assoleixi;
- S'estudiarà la possibilitat que el/la treballador/a faci una autoavaluació cada any (veure més endavant), amb independència que l'assoliment del tram s'esdeingui cada 4 anys;
- Per aquelles persones que no assolir un mínim del 70% dels punts, el cap de la unitat es coordinarà amb elles per tal de definir un pla personal individual de progrés, que pot incloure activitats de formació complementàries, si escau, de les del Pla de Formació, l'accés a les quals te garantit com qualsevol treballador de la UdG;
- Aquest pla personal de progrés ha d'estar planificat i vistiplauat pel cap i serà tingut en compte com a activitat de planificació i millora de l'exercici següent.
- Es defineix tres graus d'assoliment en funció de la puntuació obtinguda:

Grau d'Assoliment A	91%-100%
Grau d'Assoliment B	81%-90%
Grau d'Assoliment C	70-80%

- Els diferents graus d'assoliment podran tenir diferències en el seu reconeixement. Si no és retribució dinerària, s'aplicaran altres tipus de reconeixement;

- Un/a treballador/a pot assolir un màxim de 5 trams al llarg de la carrera professional;
- L'assoliment del tram assolit tindrà un reconeixement econòmic;
- El complement econòmic de carrera professional forma part del reconeixement del progrés professional en el marc exclusiu de la UdG i el dret de percebre'l finalitza en el moment mateix que finalitzi la seva relació laboral amb la UdG. Si es tractés d'una persona que reingressa a la UdG i hagués obtingut un tram en la seva etapa anterior a la Universitat també se li reconeixerà, sense efectes retroactius;
- Els trams seran consolidables i, sempre que les disponibilitats econòmiques ho permetin, acumulatius. Això vol dir que, en un escenari favorable, un/a treballador/a pot acumular els beneficis econòmics de tants trams de carrera com hagi superat favorablement i fins a un màxim de 5.
- Un cop avaluat positivament d'un tram, el/la treballador/a el consolidarà en la seva nòmina. A l'inici de cada nou període assolible (si comencem la carrera el 2022, això vol dir el 2026) la Universitat haurà de determinar si hi ha la disponibilitat econòmica necessària. Des de la Gerència es treballarà perquè l'administració universitària reguli per marc normatiu la carrera professional del PAS de la mateixa manera que ho fa amb els complements de docència, recerca, transferència i gestió en el PDI.
- La persona que obtingui més d'un tram, cobrarà cada tram segons el grau en què els hagi assolit cadascun d'ells. En un escenari més limitatiu, el treballador/a cobraria només el darrer tram assolit.

### **Quins reconeixements complementaris al complement econòmic pot tenir associada la carrera professional?**

La carrera professional ha de ser un element estable i positiu en l'organització de l'administració de la UdG. Per aquesta raó, i buscant la màxima recurrència positiva, es vol que els efectes d'una valoració positiva de la carrera siguin tinguts en compte en d'altres aspectes com per exemple els següents:

- Prioritat en la concessió de la tria dels dies de la setmana que es vol fer teletreball, en cas de coincidència amb altres persones del mateix equip;
- Prioritat en la tria del període de vacances, en cas de coincidència amb altres persones del mateix equip;
- Prioritat en l'accés a cursos programats per la UdG en el Pla de formació;
- Prioritat per a una formació més especialitzada, amb possible accés a formacions fora de la UdG, també internacionals;
- Prioritat en accés a convocatòries d'estades en altres universitats o centres de recerca, siguin internacionals o d'àmbit estatal,
- Consideració com a una variable dins dels mèrits en els concursos de promoció dins la UdG (incidència en el reglament d'accés i provisió dels llocs de treball);

La Comissió de Carrera Professional elevarà a la Gerència les propostes que pugui considerar oportunes per que siguin valorades i, si escau, incorporades en la gestió ordinària de la Universitat.

### Annex 3

---

#### Aplicabilitat de la carrera: impacte econòmic

S'ha fet diverses simulacions d'implantació de la carrera professional del PAS. Aquestes simulacions s'han fet amb l'únic objectiu d'avaluar-ne l'impacte econòmic i determinar els recursos necessaris per garantir la seva viabilitat econòmica. Els números que aquí s'avancen com a referència es basen en paràmetres raonables. En cap cas aquesta simulació no condiona de cap manera el resultat real que hagi de tenir la implantació efectiva de la carrera.

Ha calgut estimar un nombre de persones que es podria presentar a cada convocatòria (és a dir les persones que no han superat la carrera quan s'hi han presentat més les persones que no s'hi haurien presentat encara i que ho podrien fer en cada convocatòria); un nombre de persones que podrien obtenir un tram de carrera; un nombre de persones que, havent obtingut un tram de carrera, l'obtenen en grau A, B o C; etc.

Qualsevol simulació econòmica és això, una simulació, i aquesta, basada en paràmetres raonables, permet garantir la viabilitat econòmica de la carrera a curt i mig termini com a mínim per a la consolidació del primer tram de carrera en el decurs dels propers cinc anys.

En el moments de definició d'aquest model s'ha estimat que el reconeixement econòmic per l'obtenció d'un tram de carrera podria ser d'aquest ordre:

Grau A:	85€/mes	1.020€/any
Grau B:	75€/mes	900€/any
Grau C:	65€/mes	780€/any

Aquests imports estan condicionats a la disponibilitat de recursos, que s'està debatent amb els/les representants dels treballadors i treballadores. Són significatius atès que comporten un increment anual sobre les retribucions anuals mitjaneres d'entre el 3,54 i el 4,6% en el perfil més baix (auxiliars) i de l'1,4% i l'1,8% en el perfil més alt (directius), amb una gradació progressiva entre els diferents nivells. No caldria dir que això és així pel fet que l'import associat a cada grau d'assoliment és el mateix amb independència del grup o subgrup de la persona avaluada.

Fent doncs una estimació que en el pla pilot hi participa un 10% de les persones de cada perfil, que el primer any d'implantació universal de carrera s'hi presentaria el 80% del col·lectiu restant (això és la suma dels que no han superat la prova pilot i els que no hi han participat) i que el segon i el tercer any s'hi presentaria el 90% de les persones possibles; fent una estimació que a cada convocatòria obtindrien un tram de carrera el 60% de les persones que s'hi presentarien (és oportú recordar aquí que la carrera vol identificar i reconèixer l'excel·lència, és a dir aquelles persones que aporten valor afegit contrastable al seu lloc de treball més enllà del que és exigible de manera natural a un/a treballador/a públic); fent una estimació que, de les persones que obtindrien un tram, el 10% l'obtindria del grau A, el 30% del grau B i el 60% del grau C; fent una estimació sobre un col·lectiu de 572 persones; fent aquestes simulacions, el resultat podria ser que obtindrien un tram de carrera les persones següents, amb els següents costos estimats:



	<b>Obtenen tram de carrera</b>	<b>Import anual</b>	<b>Import acumulat</b>
2022 (pla pilot)	36 persones	28.200 €	
2022	258persones	216.600 €	244.800 €
2023	151persones	126.000 €	370.800 €
2024	68 persones	58.800 €	429.600 €
2025	23 persones	19.140 €	448.740 €
	<b>536 persones</b>		

És a dir que l'any 2025 536 persones del personal d'administració i serveis podrien haver obtingut un tram de carrera.

Aquesta simulació no pressuposa ni directament ni indirecta quins han de ser els resultats de la implantació real de la carrera.

La simulació parteix d'un import inicial recurrent de 338.227 € per destinar a la carrera del personal d'administració i serveis de la UdG. Els costos anuals de la taula anterior mostren que la implantació gradual de la carrera generen anualment uns romanents, la totalitat dels quals es reserven per a la pròpia carrera.

#### **Annex 4**

---

#### **Diagrama del procés**

Competència aplicada a tots els perfils professionals.

**CT01 - Orientació a la qualitat i a l'usuari:**

Capacitat per orientar la feina a l'assoliment dels objectius amb la màxima qualitat, donant resposta satisfactòria a les necessitats i demandes dels usuaris.

IDEES FORÇA
Fer bé les coses, amb rigor i sense cometre errades.
Ajustar-se als procediments i normes establerts.
Planificar i organitzar el propi treball.
Cuidar la forma i presentació dels resultats del treball.
Responsabilitzar-se de la qualitat de la pròpia feina fins que no està acabada.
Donar una bona atenció a l'usuari amb voluntat de resoldre les seves demandes.
Anticipar-se a necessitats i demandes dels usuaris.
Proposar la millora continua de processos i resultats.

RÚBRIQUES	Criteri de valoració*						
	1	2	3	4	5	6	7
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada a tots els perfils professionals.

**CT02 - Competència digital:**

Capacitat per utilitzar de manera segura, eficient i amb criteri les tecnologies d'informació i comunicació en totes les seves possibilitats per tal d'obtenir, produir, presentar, intercanviar, preservar i/o analitzar informació i documentació.

IDEES FORÇA
Utilitzar de manera autònoma la informació al web de la UdG i les aplicacions informàtiques més habituals a la institució.
Utilitzar de manera avançada els cercadors internet per trobar solucions de manera autònoma.
Buscar, accedir i utilitzar informació de diferents fonts digitals.
Utilitzar de manera autònoma les eines TIC més habituals en el context del treball híbrid síncron i asíncron.
Aplicar les possibilitats de les TIC per introduir millores en els processos i els resultats.
Tenir plena consciència dels riscos de vulnerabilitat relacionats amb l'activitat digital.
Tenir coneixement i actualitzar-lo en matèria de seguretat en l'espai digital (confidencialitat, privacitat i protecció de dades).

RÚBRIQUES		Criteri de valoració*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Utilitzes de manera autònoma les aplicacions informàtiques de la unitat, així com internet i el correu electrònic.							
2	Utilitzes de manera avançada el programari de l'Office (Word, Excel, PowerPoint,...).							
3	Utilitzes la web de la UdG per a obtenir la informació que et cal pel desenvolupament del teu treball.							
4	Dones a conèixer de manera eficient les informacions digitals que generes i poses a disposició dels usuaris/es.							
5	Utilitzes les eines TIC per millorar els processos dins l'equip i amb d'altres agents (per exemple, proposant la digitalització de tràmits i procediments).							
6	Vetlles per la qualitat i l'estandardització de les dades i documents que genera la unitat, fent propostes concretes en aquesta línia.							
7	Elabores la informació adient per a la prestació del servei als usuaris/es a partir de la interpretació de les dades disponibles de diferents fonts digitals.							
8	En el context del treball híbrid, utilitzes de manera autònoma les eines de treball col.laboratiu i comunicacions unificades (Office 365).							
9	En el context del treball híbrid síncron o asíncron amb companys/es i col.laboradors/es, utilitzes de manera autònoma les eines de compartició dinàmica de documents i la comunicació interactiva (videoconferència, xat, grups, ...).							
10	En les teves tasques diàries, analitzes els riscos de vulnerabilitat relacionats amb la teva activitat digital, tant respecte de la seguretat de la documentació i dades que gestiones com de la seva integritat.							
11	Apliques les pautes de l'organització en matèria de seguretat en l'espai digital, amb particular cura respecte de temes de confidencialitat, privacitat i protecció de dades.							
12	Promou accions de formació en l'equip relacionada amb els riscos que poden sorgir per l'ús de les TIC i les actuacions per prevenir-los.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada a tots els perfils professionals.

**CT04 - Treball en equip:**

Capacitat per col·laborar i participar de forma activa, positiva i productiva amb altres persones, unitats, organitzacions i xarxes, per assolir uns objectius comuns i fomentar un bon clima de relacions laborals.

IDEES FORÇA
Tenir una actitud positiva i col·laborativa amb les altres persones (companys/es i usuaris/es).
Compartir recursos, coneixements i experiències per a l'assoliment d'objectius comuns.
Responsabilitzar-se de les pròpies accions per l'èxit de les accions del col·lectiu.
Conèixer els canvis relacionals que comporten els equips híbrids (parcialment en teletreball) per a l'obtenció de resultats.
Tenir una actitud oberta a aprendre dels altres.
Fomentar la participació de tots els membres de l'equip en reptes i solucions.
Participar de les mesures d'inclusió a la diversitat.
Tenir una actitud conciliadora en situacions de conflicte relacional.
Aportar bones pràctiques de treball en equip.

RÚBRIQUES		Criteri de valoració*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Treballes amb actitud positiva i col·laborativa, promovent explícitament un bon ambient de treball.							
2	Dins l'equip, acceptes amb naturalitat les tasques pròpies i les responsabilitats dels altres membres de l'equip.							
3	Expresses amb sinceritat i correcció les teves opinions davant de l'equip de treball.							
4	Mantens una actitud oberta a aprendre dels altres, valorant explícitament les aportacions de l'equip.							
5	Impulses els membres menys participatius de l'equip a que actuïn per facilitar que tots facin aportacions per igual.							
6	En el moment del treball compartit, participes en el desplegament de les mesures d'inclusió que acomodin la diversitat de capacitats de les persones de l'equip.							
7	Tens una actitud conciliadora davant de situacions de conflicte entre membres de l'equip.							
8	Acceptes el consens quan es tracta d'arribar a solucions compartides, fent teves les decisions de l'equip fins i tot quan no les comparteixes plenament.							
9	Col·labores activament amb l'equip en l'assoliment dels objectius marcats i els resultats previstos.							
10	En el context de teletreball, col·labores activament al bon desenvolupament del treball de l'equip híbrid (amb persones de l'equip teletreballant).							
11	Davant de discrepàncies amb la persona superior jeràrquica, presentes els propis arguments; però si aquesta no els comparteix, col·labores i fas col·laborar per assolir els objectius definits.							
12	Fomentes l'intercanvi d'informació i experiències entre persones de l'equip per donar visibilitat a les bones pràctiques que milloren el servei ofert.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada al perfil Auxiliar.

**CE05 - Comunicació interpersonal:**

Capacitat d'interactuar positivament amb col·laboradors i usuaris, expressant i obtenint informació de manera clara i eficient sigui de forma oral o escrita.

**IDEES FORÇA**

Comunicar correctament i de manera entenedora amb col·laboradors/es i usuaris/es.
Expressar i obtenir informació de manera clara i efectiva, tant de forma oral com escrita.
Cuidar la forma i el llenguatge en les comunicacions orals i escrites.
Utilitzar el mitjà més adequat per a cada missatge i interlocutor/a, considerant també l'actitud inclusiva.
Escoltar activament i preguntar per confirmar la comprensió del missatge.
Utilitzar la comunicació assertiva i empàtica en situacions de notícies desfavorables o conflicte.
Comunicar de manera eficaç en situacions complexes.

**RÚBRIQUES**

**Criteri de valoració\***

		1	2	3	4	5	6	7
1	Expresses idees i informació amb un estil clar, senzill i entenedor.							
2	En la teva comunicació verbal, cuides la forma (volum, to, correcció, etc.).							
3	En la teva comunicació escrita, cuides la forma de presentació i el llenguatge utilitzat.							
4	Amb actitud inclusiva, adaptes el mitjà de comunicació, el llenguatge i el missatge a les característiques de l'interlocutor/a per a cada situació.							
5	En les interaccions amb els usuaris/es, escoltes de forma activa per entendre el seu punt de vista i comprendre bé el missatge.							
6	En les interaccions amb els usuaris/es, realitzes preguntes aclaridores per verificar que han entès el teu missatge.							
7	Quan el missatge és contrari als interessos de l'interlocutor/a, utilitzes arguments objectius i els defenses de forma assertiva per evitar o minimitzar l'enfrontament amb aquest/a.							
8	Davant de problemes importants dels usuaris/es, et comuniqués amb intel·ligència emocional per tal que l'altra persona se senti compresa i les teves pròpies emocions no interfereixin en la interacció.							
9	En una situació d'opinions contràries amb alguna persona de l'equip o d'altres unitats, et comuniqués sense afectar negativament el clima laboral més enllà de la situació puntual.							
10	Davant d'una situació complexa (emergència, conflicte, intensitat emocional, etc.), et comuniqués de manera eficaç, donant missatges clars i concisos, i evitant o minimitzant la problemàtica.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada als perfils Auxiliar i Administratiu.

**CE06 - Proactivitat i Iniciativa:**

Capacitat per actuar de manera autònoma i eficaç, al nivell de responsabilitat propi, en la resolució de les diferents situacions derivades de la prestació de serveis.

IDEES FORÇA
Predisposició a emprendre accions, millorar resultats o buscar oportunitats sense que això ens sigui requerit.
Desenvolupar de manera autònoma les directrius encomanades.
Resoldre per un mateix problemes de poca complexitat.
En la realització de les responsabilitats pròpies. prendre i assumir decisions per compte pròpia sense dependre de les instruccions dels altres.
Incorporar de manera autònoma canvis que aportin millores a la pròpia feina.
Mantenir una actitud d'anticipació als possibles problemes i resolutiva quan s'esdevenen.
Comunicar a la resta de l'equip les iniciatives endegades.

RÚBRIQUES	Criteri de valoració*						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Tens predisposició a emprendre accions, millorar resultats o buscar oportunitats sense que això et sigui requerit.							
2 Resols per tu mateix/a els problemes senzills propis del teu àmbit d'actuació, sense necessitat de consultar a altres persones.							
3 En situacions d'incertesa o manca de referents (per exemple, canvis organitzatius o manca de recursos), resols els problemes de manera autònoma i vetllant pels interessos de l'organització.							
4 Davant un problema al teu àmbit d'actuació que depassa la teva capacitat de resoldre'l, el presentes al teu superior amb les possibles solucions ja analitzades.							
5 De manera habitual t'anticipes per tal d'evitar o minimitzar problemes posteriors.							
6 Si cal i pots, realitzes tasques que van més enllà d'allò que s'espera de tu, sense perjudicar la feina dels altres ni la teva pròpia.							
7 Ets proactiu/va per ajudar a altres persones de la unitat a finalitzar les seves tasques, fins i tot a costa del teu temps.							
8 En situacions noves, d'urgència o imprevistes actues amb agilitat donant una resposta adequada de manera autònoma (per exemple, concentració de persones, demandes noves, problemes logístics, atenció de queixes, etc.).							
9 Comuniques les teves iniciatives i canvis, per que l'equip i/o els caps en tinguin coneixement.							
10 En situacions imprevistes de sobrecàrrega de feina, incrementes els teus esforços per concloure la feina amb la qualitat esperada sense que així et sigui requerit.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada als perfils Auxiliar i Administratiu.

**CE07 - Adaptabilitat i Polivalència:**

Capacitat per actuar de forma flexible, eficient i eficaç davant dels canvis i necessitats de l'entorn i de la institució.

**IDEES FORÇA**

Ajustar-se a situacions noves i canviants en el lloc de treball (procediments, normes, funcions, etc.), amb predisposició a l'aprenentatge.
Seguir el procediment però incorporant excepcions quan la situació ho requereix.
Disposició i obertura a incorporar canvis que contribueixin a assolir resultats millors.
Adequar-se a la necessitat de l'usuari/a, incorporant canvis que donin resposta a la seva demanda.
Modificar el pla d'acció si les circumstàncies ho requereixen.
Fomentar la flexibilitat organitzativa i els perfils polivalents dins de l'equip.

RÚBRIQUES		Criteri de valoració*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	En l'atenció a l'usuari/a, t'adeqües al màxim a les seves necessitats, en la mesura del possible i dins els marges normatius establerts.							
2	Quan es presenten noves situacions i se't donen instruccions al respecte, de bon grat realitzes canvis petits o temporals a les teves tasques i funcions.							
3	Tens una visió clara de l'objectiu que s'ha d'assolir i actues amb perseverança, tot i que amb flexibilitat, per arribar-hi.							
4	Et mostres flexible a l'hora d'adaptar la planificació inicial a la càrrega de treball que va arribant a cada moment.							
5	Canvies amb facilitat la teva posició davant d'una evidència o necessitat, modificant la teva tasca i/o adaptant els procediments per assolir els objectius establerts.							
6	Segueixes el procediment, però incorpores excepcions que saps que les pots incorporar quan la situació ho requereix.							
7	Introdueixes millores per tal d'adaptar el teu lloc de treball i la teva unitat a nous requeriments.							
8	Motives i ajudes als altres a aplicar la flexibilitat al lloc de treball quan la necessitat o l'entorn ho requereixen.							
9	Quan s'escau i se't demana, realitzes funcions no habituals o no assignades al teu lloc de treball per a les que estàs facultat/ada.							
10	En absència d'altres companys/es, modifiques la teva planificació i assumeixes les funcions d'aquests si s'escau i estàs facultat/ada per fer-ho.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada als perfils Auxiliar i Tècnic.

**CE08 - Instruments, eines i maquinària:**

Capacitat per utilitzar de forma òptima i eficient els instruments, les eines i la maquinària a l'abast, optimitzant al màxim les seves prestacions.

**IDEES FORÇA**

Aprendre les prestacions, la manipulació i el bon ús dels aparells del lloc de treball.
Conèixer i seguir els protocols d'ús dels instruments, eines i maquinària.
Realitzar correctament el manteniment bàsic i preventiu dels aparells utilitzats al lloc de treball.
Identificar les incidències que no es poden resoldre de manera autònoma i gestionar l'ajuda tècnica.
Gestionar la documentació relativa als instruments, eines i maquinària.
Adaptar-se de manera àgil als canvis d'instruments, eines i maquinària*.
<i>*En endavant, al conjunt d'instruments, eines i maquinària, en direm genèricament "instruments".</i>

**RÚBRIQUES**

		Criteri de valoració*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Utilitzes correctament, segons els protocols d'ús, els diferents instruments a l'abast en la teva feina, amb autonomia i requerint supervisió mínima.							
2	Realitzes el manteniment bàsic dels instruments que utilitzes habitualment, vetllant per l'estalvi de recursos.							
3	Realitzes correctament el manteniment preventiu de tots els instruments.							
4	Adaptes de manera àgil el teu comportament als canvis o actualitzacions dels instruments que utilitzes.							
5	Tens interès per conèixer l'ús i aprofitament dels nous instruments que s'incorporen al teu àmbit de treball.							
6	Detectes les incidències o anomalies de la maquinària i realitzes la reparació, quan és senzilla, de manera autònoma.							
7	Identifiques problemes en l'ús dels instruments i ho comuniques perquè es resolguin.							
8	Promoues un bon ús dels instruments en el teu àmbit de treball.							
9	Formes altres persones de l'equip en el bon ús dels instruments, acompanyant-los en el seu aprenentatge.							
10	Gestiones de manera eficient la documentació relativa als aparells, adaptant-la a la necessitat de la unitat o servei (manuals, garanties, etc.).							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.



Competència aplicada al perfil Administratiu.

**CE09 - Elaboració i redacció de documents administratius:**

Capacitat d'elaborar i redactar documents en l'àmbit professional propi utilitzant el llenguatge d'especialitat de manera sintètica i comprensible.

IDEES FORÇA
Redactar documents administratius de manera clara i ben estructurada.
Utilitzar correctament i de forma autònoma els models i plantilles a l'abast.
Aplicar correctament el llenguatge d'especialitat administrativa idoni per a cada situació.
Detectar errors o mancances de manera autònoma en els documents elaborats.
Redactar documents específics sense necessitat de model previ.
Aplicar les normes de referenciat bibliogràfic i gestió documental administrativa.
Conèixer i utilitzar els programaris que faciliten la correcta confecció de formularis i l'automatització de dades (adobe acrobat, qüestionaris automatitzats, ...).

RÚBRIQUES		Criteri de valoració*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Utilitzes correctament i de manera autònoma els models i plantilles de redacció de documents existents.							
2	Redactes escrits i correus electrònics de forma clara i ben estructurada, a partir dels models subministrats i d'acord amb el llibre d'estil de la UdG.							
3	Utilitzes correctament el llenguatge d'especialitat administrativa en tots els escrits que són responsabilitat teva, adaptant-lo a la tipologia de document (per exemple, escrit intern, decret, comunicació a l'usuari/a, etc.).							
4	Detectes autònomament errors o mancances en la forma o el contingut dels documents elaborats.							
5	Redactes nous documents administratius sense necessitat d'un model preexistent.							
6	Apliques correctament les normes actuals per a les referències bibliogràfiques, normatives i de consulta, segons el tipus de document administratiu elaborat.							
7	Millores documents administratius elaborats per altres persones i ho comuniqués.							
8	Apliques habitualment el document de <i>bones pràctiques en comunicació interna a la UdG</i> .							
9	Saps convertir els documents en documents editables i ho apliques (utilitzant <i>Adobe Acrobat</i> i altres).							
10	Apliques les normes de gestió documental i arxiu de la UdG.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada als perfils Administratiu, Tècnic i Gestor.

**CE10 - Rigor i Mètode:**

Capacitat per procedir segons les normes, directrius i instruccions establertes i aplicar-les amb cura, discreció i atenció als detalls, de forma sistemàtica i verificada.

IDEES FORÇA
Desenvolupar les pròpies tasques amb ordre i sistemàtica.
Treballar d'acord amb la normativa, directrius i instruccions establertes i vigents.
Tenir cura dels detalls per evitar al màxim els errors.
Fer seguiment de les tasques desenvolupades per incorporar millores si cal.
Verificar la pròpia feina a partir d'indicadors per assegurar-ne la qualitat i l'acompliment de la normativa.

RÚBRIQUES	Criteri de valoració*						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Treballes amb ordre i de manera sistemàtica.							
2 Quan realitzes la teva feina, tens cura de tots els detalls i no deixes les tasques assignades a mitges.							
3 Desenvolupes la teva feina d'acord a la normativa i els procediments vigents.							
4 Mantens endreçats els espais i recursos que utilitzes, tant els individuals com els compartits.							
5 Fas un seguiment acurat de les tasques de les quals ets responsable, per cometre el menor número d'errors possibles i prendre les mesures correctives necessàries.							
6 Abans de donar per acabades les teves tasques, verifiques possibles errades o millores necessàries.							
7 Utilitzes les eines que l'organització posa a la teva disposició per treballar de forma més rigorosa (per exemple, agendas electròniques compartides, planificadors de projectes i tasques, reculls d'incidències, informes, etc.).							
8 Reculls de forma sistemàtica les no conformitats i les incidències que es detecten en els processos i serveis que portes a terme.							
9 Estableixes i apliques indicadors per verificar que les tasques assignades s'estiguin realitzant segons les normes, directrius i instruccions establertes.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada als perfils Tècnic, Gestor i Comandament.

**CE11 - Anàlisi de problemes i Presa de decisions:**

Capacitat per analitzar les situacions de manera objectiva i cercar alternatives de solució, per tal de triar la més adequada d'acord amb les possibilitats d'implementació i assumint les conseqüències que se'n deriven i els riscos associats.

IDEES FORÇA
Identificar problemes relacionats amb la pròpia feina.
Comprendre la complexitat i analitzar-la per parts.
Valorar tots els aspectes d'un problema abans de plantejar-ne la solució.
Generar alternatives de solució realistes, eficients i viables.
Prendre decisions amb seguretat i compromís en el propi àmbit de responsabilitat.
Detectar situacions en les que cal col·laborar amb un superior jeràrquic per prendre la decisió.
Valorar riscos i conseqüències quan es decideix en context d'incertesa.

RÚBRIQUES	Criteri de valoració*						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Identifiques problemes existents o que poden donar-se relacionats amb la teva feina.							
2 Comprens situacions complexes, essent capaç de desagregar-les en petites parts.							
3 A l'hora de prendre una decisió sobre com actuar en una situació concreta, consideres les normes existents, els procediments i l'història de situacions similars.							
4 Generes alternatives de solució concretes i viables en relació al problema o objectiu.							
5 Davant de situacions noves que no es resolen amb solucions habituals, les analitzes amb atenció i plantejges solucions alternatives.							
6 Decideixes amb seguretat en àmbits de la teva responsabilitat, comproment-te amb la decisió presa.							
7 Quan detectes que no pots resoldre un assumpte de forma autònoma el consultes amb la persona superior jeràrquica o la persona que saps que el pot resoldre.							
8 Quan has de consultar la decisió amb la persona superior jeràrquica, primer analitzes el problema, cerques totes les dades i informació disponible i després el plantejges i aportes les solucions que consideres més adients.							
9 Davant de situacions amb incertesa, prens una decisió valorant i assumint les conseqüències i els riscos que es poden derivar de la teva actuació.							
10 Ets resolutiu per donar una resposta als usuaris/es i evitar que s'encallin els assumptes que es gestionen a la unitat.							
11 Davant de situacions problemàtiques sobre les quals no hi ha una normativa definida, prens decisions emprant el sentit comú i en coherència amb les pràctiques habituals.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada als perfils Tècnic i Gestor.

**CE12 - Gestió del canvi:**

Capacitat de promoure i facilitar els processos de canvi, superant els obstacles i les resistències i obtenint els resultats desitjats.

IDEES FORÇA
Mostrar disposició i obertura a incorporar canvis que contribueixin a assolir resultats millors.
Donar resposta a necessitats canviants, reajustant les prioritats i les funcions.
Analitzar les situacions des dels diferents angles de visió.
Acceptar nous enfocaments, evolucionant d'acord amb les demandes de l'entorn.
Aplicar canvis en els mètodes, procediments i sistemes de treball per adaptar-los als canvis interns o externs.
Valorar amb empatia l'impacte del canvi en les persones implicades.
Facilitar que les persones superin les seves resistències al canvi.

RÚBRIQUES		Criteri de valoració*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	En situacions de canvi, ets constructiu/va i col·laborares de bon grat en l'acompliment dels objectius establerts.							
2	Analitza les situacions des dels diferents escenaris que es poden valorar i considerant els diversos angles de visió.							
3	Actues amb flexibilitat en els mètodes, procediments i sistemes de treball per adaptar-los als canvis de l'entorn i dins la normativa vigent.							
4	Introdueix millores per adaptar la feina als nous requeriments o anticipar-te a futures necessitats de l'organització.							
5	T'adaptes a les noves demandes dels usuaris/es i a les responsabilitats que cal assumir.							
6	Crees noves metodologies i/o tècniques per optimitzar resultats.							
7	Abans d'impulsar un canvi, anticipes les potencials resistències de les persones implicades i promous accions per minimitzar-les.							
8	T'adaptes a la persona superior jeràrquica en un marge breu de temps.							
9	Davant de canvis, comparteixes informació amb l'equip sobre per què s'incorpora el canvi, quan serà operatiu, quines conseqüències tindrà en la feina i altra informació que faciliti que comprenguin la necessitat de participar en el canvi.							
10	Ajudes als altres a entendre el canvi i generar noves maneres de fer les coses per evolucionar i poder donar resposta a les necessitats de l'entorn.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada als perfils Gestor i Comandament.

### CE13 - Planificació i Organització:

Capacitat per establir objectius, prioritats, fases i plans d'acció que permetin la consecució de resultats, mitjançant l'ús òptim dels recursos disponibles i la utilització de mecanismes de control i avaluació.

IDEES FORÇA
Planificar els projectes, les tasques i accions que s'han de desenvolupar personalment i/o en coordinació amb l'equip.
Organitzar les pròpies funcions i tasques en funció de criteris de prioritització.
Assolir resultats eficaços (en el termini adequat, amb qualitat i emprant els recursos necessaris).
Detallar les planificacions en fites a assolir que facilitin el seguiment del progrés.
Organitzar els recursos materials i humans de què es disposa per desenvolupar cada projecte.
Fer seguiment de la planificació, detectar riscos i biaixos i aplicar mesures correctives.

RÚBRIQUES	Criteri de valoració*						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Utilitzes amb autonomia les eines al teu abast de planificació i control de projectes.							
2 Incorpores a la teva feina bones pràctiques per la gestió eficient de projectes en entorn híbrid presencial-remot.							
3 Planifiques amb una perspectiva coordinada el conjunt de projectes i activitats que ha de dur a terme l'equip per assolir els objectius de la unitat.							
4 Optimitzes al màxim els recursos materials i humans de què disposa la unitat.							
5 Elabores plans de treball identificant les fites que s'han d'assolir i els terminis concrets en què s'han d'assolir.							
6 Tens capacitat de planificar a curt, mig i llarg termini per detectar necessitats de recursos extres.							
7 Utilitzes mecanismes i/o indicadors de control per fer un seguiment sistemàtic del pla de treball de cada projecte.							
8 Detectes els riscos respecte al pla inicial, tant pel que fa al temps com als recursos emprats i els resultats.							
9 Implementes accions per corregir les desviacions detectades respecte al pla de treball inicial.							
10 Et distribueixes els projectes i les activitats tenint en compte les càrregues de treball, els terminis i el seu grau de dificultat.							
11 Col·labores amb la persona superior jeràrquica en la planificació d'objectius i actuacions de la unitat.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada als perfils Comandament i Directiu.

**CE14 - Direcció i desenvolupament de persones:**

Capacitat per liderar equips, facilitant i impulsant el creixement dels seus membres en termes d'aprenentatge i d'acompliment, i potenciant al màxim les seves capacitats i aportacions.

IDEES FORÇA
Dirigir persones i aconseguir que les aportacions que fan contribueixin a la consecució de resultats.
Organitzar les tasques i les càrregues de feina de l'equip, establint també els criteris i procediments per dur-les a terme.
Assegurar que l'equip treballa a partir d'uns estàndards de qualitat i eficàcia explícits i acordats.
Delegar assumptes a les persones de l'equip, fomentant la confiança i l'autonomia.
Practicar un lideratge participatiu que fomenti la col·laboració entre els membres de l'equip.
Detectar les àrees de millora de les persones i ajudar-les a desenvolupar-se.
Planificar i consensuar les tasques que desenvoluparan les persones en funció de la seva expertesa, les seves habilitats i les disponibilitats del moment.

RÚBRIQUES	Criteri de valoració*						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Assumeixes el rol de cap d'equip i unifiques la visió global de la unitat.							
2 Practiques un lideratge participatiu que fomenta el treball en equip.							
3 Defineixes-els objectius i resultats de la unitat que s'han d'assolir en equip.							
4 Proposes els criteris de treball i els estàndards de qualitat que ha de seguir l'equip.							
5 Planifiques i consenses els objectius del Pla de Treball Individual de cada persona de l'equip.							
6 Davant de desviacions en l'execució dels projectes, gestiones la implantació de les mesures correctores adients.							
7 Fomentes la cohesió i la confiança entre els membres de l'equip.							
8 Facilites que les persones treballin amb autonomia i respectes les seves decisions en els assumptes delegats.							
9 Comuniques assertivament el reforç positiu i negatiu als diferents membres de l'equip i ho fas amb coherència i sempre amb els mateixos criteris.							
10 En situacions de discrepància, mostres empatia i utilitzes un tarannà conciliador que contribueix a l'harmonia de l'equip.							
11 Promous el desenvolupament continu de les persones del teu equip, donant-los noves i més tasques de més valor afegit i proposant-los la formació adient.							
12 Fomentes l'intercanvi d'informació i la gestió del coneixement en la unitat, vetllant perquè tingui una visió global dels assumptes que es gestionen.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada als perfils Comandament i Directiu.

**CE15 - Creativitat i Innovació:**

Capacitat per generar un entorn que promogui la generació i implementació de noves idees, per crear valor mitjançant serveis i processos nous o millorats.

IDEES FORÇA
Treballar amb flexibilitat i obertura a les noves idees i enfocaments no convencionals.
Aportar idees, conceptes o metodologies que millorin els processos i els resultats i generin valor.
Generar diferents solucions alternatives tant als problemes habituals com a les situacions noves.
Facilitar un ambient creatiu que aculli les aportacions dels membres de l'equip.
Recolzar la innovació valorant la viabilitat de les noves propostes.
Tractar l'error com a aprenentatge i no com a fracàs.
Estar atent i ben informat de noves tendències del propi àmbit de responsabilitat.

RÚBRQUES	Criteri de valoració*						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Estàs obert a treballar amb enfocaments inusuals que qüestionin la metodologia convencional.							
2 Ets capaç de treballar amb un cert grau d'incertesa i crear solucions alternatives a situacions noves per a tu.							
3 Generes diferents solucions més extremes i poc tradicionals, anant més enllà de les solucions evidents.							
4 Participes en el desenvolupament i posada en marxa de projectes innovadors.							
5 T'arrisques a recolzar idees noves i creatives.							
6 Potencies que la resta de l'equip participi aportant noves idees i millores.							
7 Facilites que es valori l'oportunitat, la viabilitat i, si escau, la implementació de les noves idees aportades per l'equip.							
8 Cerques de manera proactiva feedback d'un ampli rang d'usuaris i recursos i n'extreus idees que aporten valor.							
9 Identifiques els riscos que suposa provar alguna cosa nova i promous que si no funciona serveixi com a aprenentatge i no com a fracàs.							
10 Relativitzes l'impacte negatiu de l'error quan té l'origen en l'exploració i l'assaig de noves maneres d'optimitzar els processos de la feina.							
11 Proposes proves pilot per testar noves idees a petita escala i valorar, a través d'indicadors, la viabilitat de la seva implantació a gran escala.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada al perfil Directiu.

**CE16 - Visió estratègica:**

Capacitat per visualitzar cap a on s'ha d'orientar la unitat i de fixar objectius a mig i llarg termini tenint en compte els canvis de l'entorn, les oportunitats i els inconvenients, les fortaleses i febleses, a l'hora de planificar qualsevol actuació.

IDEES FORÇA
Conèixer la visió organitzacional per alinear-la amb la visió de la pròpia unitat.
Definir una visió clara de cap a on orientar el futur de la unitat, així com els objectius i plans d'acció associats.
Fer particip a l'equip i a Gerència/Vicerektorat de la visió estratègica de la unitat i els objectius associats.
Promoure les accions i establir les prioritats que condueixin a l'assoliment dels objectius estratègics de la unitat.
Anticipar-se a riscos, problemes i canvis interns i externs a partir d'indicadors i anàlisis.
Plantegar noves oportunitats i plans de millora de la unitat que estiguin alineats amb els objectius organitzacionals.

RÚBRIQUES		Criteri de valoració*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Tens en compte la missió, l'estratègia i els principals objectius de la institució quan elabores la visió de la unitat.							
2	A partir del coneixement de la teva unitat i dels aspectes externs que possibiliten o frenen l'assoliment d'objectius, defineixes una visió clara de cap a on orientar la unitat.							
3	A partir de la visió global de la unitat, desenvolupes objectius i activitats pensant en el curt, mig i llarg termini (visió a 3-12-36 mesos).							
4	Comparteixes la visió i els objectius estratègics de la unitat amb els teus col·laboradors/es i també amb els teus superiors (Gerència o Vicerektorat).							
5	Comparteixes i consenses els objectius individuals de les persones del teu equip que fan teletreball.							
6	Focalitzes les accions pròpies i les de l'equip en les prioritats clau que han de permetre assolir els objectius que marca la visió de la unitat.							
7	Analitzes periòdicament com els canvis interns i externs afectaran els processos, productes i serveis de la unitat.							
8	T'anticipes a les crisis i els problemes perquè detectes indicadors que els apuntaven.							
9	Examines de forma crítica i estructurada les accions actuals per introduir correccions pertinents quan s'escau.							
10	Planifiques i executes en equip la revisió periòdica de la visió estratègica de la unitat.							
11	Planteges a la gerència, vicerektorats o el teu cap funcional els plans de millora de la unitat per verificar si sintonitzen amb els objectius estratègics de l'organització a llarg termini i, si s'escau, reajustar-los.							
12	Identifiques noves oportunitats en la teva àrea a partir dels objectius organitzatius, i en la mesura del possible les incorpores a l'estratègia vigent de la unitat.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.



Competència aplicada al perfil Directiu.

**CE17 - Capacitat executiva:**

Capacitat per prendre decisions eficaces, fer-les executar i executar-les, identificant els riscos associats i gestionant les conseqüències que se'n deriven.

IDEES FORÇA
Prendre decisions dins la pròpia àrea de responsabilitat.
Executar i/o gestionar l'execució de les decisions preses.
Analitzar les alternatives d'actuació, riscos i conseqüències abans de prendre una decisió.
Prendre decisions en entorns d'incertesa o dificultat.
Assumir i gestionar les conseqüències de les decisions preses.

RÚBRIQUES	Criteri de valoració*						
	1	2	3	4	5	6	7
1	Prendre decisions de tipus estratègic fins i tot en un marc d'incertesa i sense referents.						
2	Prendre decisions tàctiques en base als procediments establerts i dins la teva àrea de responsabilitat (per exemple, sobre canvis en la pròpia estructura o mètodes de planificació).						
3	Abans de prendre una decisió, identifiquis clarament el problema, les opcions existents per a abordar-lo i les conseqüències de cadascuna de les opcions.						
4	Assumeixes la responsabilitat de les teves decisions, siguin les conseqüències positives o negatives.						
5	En situacions imprevistes i/o urgents, tens capacitat de prendre decisions i de fer treballar el teu equip de manera coordinada per executar-les.						
6	Davant una situació problemàtica identifiquis un ampli conjunt de solucions, estudiant els diversos escenaris i presentant la millor d'aquestes alternatives.						
7	Davant la necessitat de prendre una decisió de tipus estratègic, analitzes i identifiquis els possibles vincles causals de les variables (les diverses possibles causes d'un fet, vàries conseqüències en una acció o una cadena de fets).						
8	Analitzes les diferents alternatives d'actuació i les conseqüències de les mateixes amb totes les unitats que puguin veure's implicades per la decisió adoptada.						
9	Prendre decisions difícils, les executes i/o les fas executar en bé de l'organització, tot i que no siguin populars.						
10	En situacions de contrarietat per conseqüències negatives d'una decisió presa, assumeixes responsabilitats i proposes mesures de contingència que prèviament hagi consensuat amb l'equip intern i l'equip de govern.						

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

Competència aplicada a tots els perfils professionals.

**CT03 - Actualització professional i millora contínua:**

Capacitat i motivació per mantenir al dia el coneixement respecte a l'àmbit d'actuació propi i cercar millors maneres de fer que assegurin la qualitat del servei.

**IDEES FORÇA**

Tenir cura d'estar sempre al dia en l'àmbit professional propi (adquirir nous coneixements, eines i informació).
Identificar els mitjans adequats per l'adquisició de nous coneixements (formació reglada, auto-formació, intercanvis professionals, etc.)
Incorporar nous procediments de treball, coneixements, eines i informació per aconseguir millores respecte dels nivells actuals d'assoliment.
Detectar les pràctiques que no han funcionat i aportar millors maneres de treballar.
Fomentar que les persones de l'equip comparteixin les bones pràctiques.
Treballar amb estàndards de qualitat, objectius, indicadors i mecanismes de seguiment per garantir-los.

**RÚBRIQUES**

		Criteri de valoració*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Utilitzes la informació al teu abast com a instrument per millorar (guies de recursos, intranet, protocols de servei, etc.).							
2	Interaccions proactivament amb els teus companys/es i/o amb altres professionals externs perquè t'ajuda a millorar en el teu lloc de treball.							
3	Innoves, proposant i aplicant canvis en el desenvolupament de les tasques que dus a terme.							
4	Quan identifiques situacions o problemàtiques a la feina, et plantejes què pots fer per millorar-ho i ho fas.							
5	Planifiques la teva feina i, un cop feta, l'avalues per identificar àrees de millora.							
6	Comparteixes amb els companys/es les idees noves i les bones pràctiques que has identificat.							
7	Tries la teva formació amb una orientació clara a la millora del teu lloc de treball.							
8	Proposes nova formació que creus que necessites si la UdG no te la ofereix.							
9	Acceptes i valores positivament que s'avalui la teva feina o la dels equips en què participes com a part del procés de millora contínua.							
10	Acceptes i valores positivament que s'avalui la teva feina en el context del teletreball.							
11	Participes activament en grups o xarxes professionals propis del teu àmbit que puguin aportar millors maneres de fer la teva feina i la de la unitat.							

\* Marca el grau de desenvolupament de cada rúbrica/conducta, on 1 és el grau mínim i 7 el grau màxim.

## A- Abast

Personal d'administració i serveis de la UdG, funcionaris i laborals, amb un mínim de 4 anys d'antiguitat a la UdG i d'1 any en el perfil en el qual s'avalua. Els funcionaris interins i els contractats laborals temporals que tinguin un mínim de 4 anys d'antiguitat continuada.

## B- Objectius

- La carrera professional horitzontal del PAS respon a aquests objectius:
- Incentivar el progrés i la millora professional de les treballadores i dels treballadors;
  - Motiviar les persones a través del reconeixement positiu de la seva aportació individual en l'exercici professional;
  - Contribuir a la millora de les unitats i de l'organització fomentant la implicació i el creixement professional de les persones en el seu lloc de treball;
  - Afavorir la reflexió, la planificació i la projecció individual per a una millor consecució dels objectius comuns;
  - Impulsar estratègies institucionals que permetin a les persones una participació plena en el model de carrera;
  - Apoderar les persones per a una assumpció més fàcil de noves tasques i nous reptes;
  - Bastir un model de gestió de persones en paral·lel al desplegament del model d'organització;
  - Disposar d'informació més objectiva que permeti orientar millor la política de gestió de persones;
  - Escurçar, per mitjà de la formació i l'acompanyament, la distància entre els perfils professionals desitjats i els perfils personals de les treballadores i dels treballadors de la UdG;
  - Afavorir la cultura de l'avaluació i la millora contínua en l'administració en coherència amb el Pla de Qualitat de la UdG.

## C- Rols

Persona treballadora	Membre del PAS que es presenta a l'avaluació
Cap servei o unitat	Cap del servei o unitat de la persona avaluada
Cap directe	Cap directe de la persona avaluada
CCP	Comissió de Carrera Professional
CQ	Comissió de Qualitat
Unitat gestió CP	Unitat de gestió de la carrera professional
Altres	Altres serveis o òrgans

## D1- Estats de la sol·licitud

Convocatòria	Preparació i publicació de la convocatòria
Avaluació	Autoavaluació més avaluació dels responsables
Al·legació i recursos	Període d'al·legació i recurs contra les resolucions preses
Resolució	Aprovació de resultats

## F- Entrades

01. Llistat de persones que poden ser avaluades
02. Informe d'autoavaluació de competències
03. Informe d'autoavaluació d'activitats professionals

## G- Sortides

01. Informes d'avaluació
02. Informe de resultats agregats
03. Informe a caps
04. Acord de Consell de Govern
05. Acord de Consell Social

## H- Indicators

	Tipus	Valor objectiu / lliendar
PAS potencial	N	
PAS presentat	N	
PAS valorat favorablement	N	
04. Presentat/potencial	%	
05. Favorable/presentat	%	

Tipus: N = numèric; % = percentatge

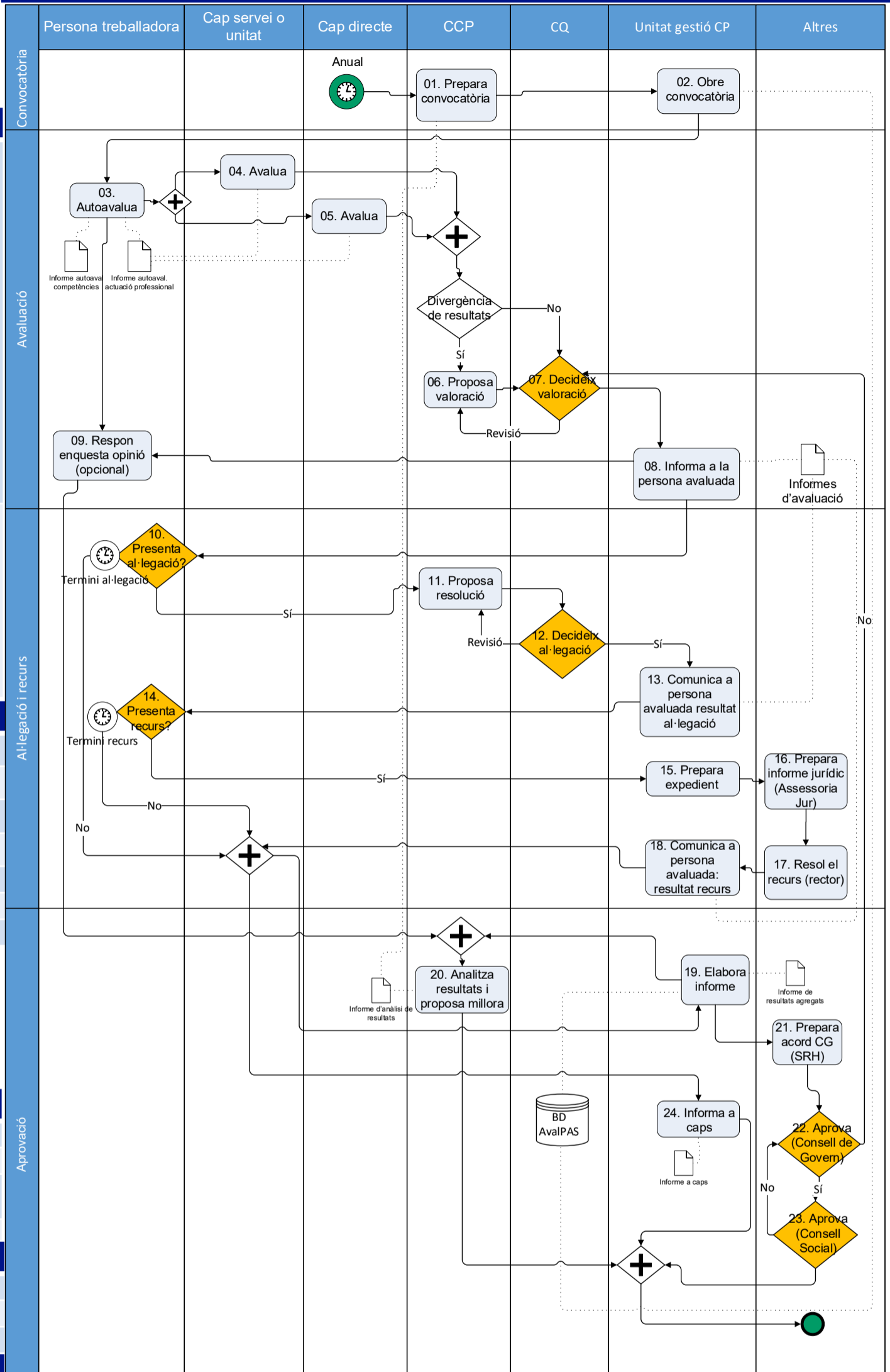
## I- Documents i referències

01. Manual...

## J- Aprovacions d'aquesta versió del procés

	Data

## D- Fluxograma



## E- Activitats i responsabilitats

	Persona treballadora	Cap servei o unitat	Cap directe	CCP	CQ	Unitat gestió CP	Altres	Descripció
01. Prepara convocatòria				R/A				La Comissió de Carrera Professional prepara la convocatòria.
02. Obre convocatòria	I	I	I	I		R/A		La unitat de gestió de la carrera professional obre la convocatòria i informa als possibles candidats.
03. Autoavalua	R/A							La persona sol·licitant, s'autoavalua quant a competències i aporta la informació que se li demana en relació amb formació i actuació professional.
04. Avalua (cap servei o unitat)		R/A						El cap del servei o unitat avalua la persona treballadora quant a competències i activitats.
05. Avalua (cap directe)			R/A					En paral·lel, el cap directe també avalua la persona treballadora en els mateixos termes.
06. Proposa valoració				R/A				En cas de divergències entre les avaluacions, la Comissió proposa una valoració.
07. Decideix valoració					R/A			La Comissió de Qualitat aprova la proposta de la CCP. En cas que no hi estigui d'acord, demana una revisió a la CCP. És la CQ qui decideix la valoració última.
08. Informa a persona avaluada	I					R/A		La unitat de gestió de la carrera professional informa a la persona avaluada del resultat de la seva avaluació.
09. Respon enquesta opinió	R/A							La persona avaluada respon una enquesta d'opinió, gestionada per la unitat de gestió de la CP.
10. Presenta al·legació?	R/A							Si la persona avaluada no està d'acord amb el resultat obtingut pot presentar una al·legació davant la CCP.
11. Proposa resolució				R/A				La CCP proposa una resolució a l'al·legació. Si cal, pot consultar al cap de servei o àrea o al cap directe.
12. Decideix valoració					R/A	I		La CQ aprova la proposta de la CCP. En cas que no hi estigui d'acord, demana una revisió a la CCP. És la CQ qui decideix la valoració última.
13. Comunica a persona aval resultat al·legació	I					R/A		La unitat de gestió de la carrera professional informa a la persona avaluada del resultat de la seva al·legació.
14. Presenta recurs?	R/A							Si la persona avaluada no està d'acord amb el resultat obtingut pot presentar un recurs davant el rector.
15. Prepara expedient						R/A		La unitat de gestió de la carrera professional prepara l'expedient complet i l'envia a l'assessoria jurídica.
16. Prepara informe jurídic							R/A	L'assessoria jurídica prepara la resolució del recurs.
17. Resol el recurs							R/A	El rector resol el recurs.
18. Comunica a persona aval resultat recurs						R/A		La unitat de gestió de la carrera professional informa a la persona avaluada del resultat del seu recurs.
19. Elabora informe						R/A		La unitat de gestió de la carrera professional prepara un informe amb els resultats agregats assolits.
20. Analitza resultats i proposa millora				R/A		I		La CCP, amb l'informe de resultats agregats i els resultats de les enquestes fa l'anàlisi i proposa, si escau, millores.
21. Prepara acord CdG							R/A	El SRH prepara l'acord per al Consell de Govern
22. Aprova (CdG)							R/A	El CdG aprova, si escau, els resultats de la convocatòria. Si no hi està d'acord, retorna les avaluacions a la CQ.
23. Aprova (CS)							R/A	El Consell Social aprova, si escau, els resultats de la convocatòria. Si no hi està d'acord, retorna les avaluacions al CdG.
24. Informa a caps		I				R/A		La unitat de gestió de la carrera professional informa als cap de servei dels resultats de les avaluacions del persona del seu servei.

**Llegenda:** R- Responsable execució A- "Accountable"/Responsabilitat S- Suport C- Consultat I-Informat / + opcional