

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



Girona, octubre de 2024

Índex

1. Presentació	4
2. Objectius i abast del model de carrera professional	5
3. Marc normatiu i de referència	5
4. El model de carrera professional del PTGAS de la UdG	9
4.1. Conceptes clau en el model de carrera de la UdG	9
4.2. Components de la carrera professional	9
5. Perfils professionals del PTGAS de la UdG	11
5.1. Descripció dels 6 perfils professionals	11
(1) Perfil professional auxiliar (agrupacions professionals)	11
(2) Perfil professional administratiu	12
(3) Perfil professional tècnic	12
(4) Perfil professional gestor	12
(5) Perfil professional comandament	13
(6) Perfil professional direcció	13
6. Directori marc de competències professionals del PTGAS	13
6.1. Competències transversals	13
6.2. Competències específiques	14
6.3. Vinculació de competències als diferents perfils	15
6.4. Descripció dels diferents perfils competencials	15
6.4.1. Perfil competencial del personal Auxiliar (agrupacions professionals)	15
6.4.2. Perfil competencial del personal Administratiu	16
6.4.3. Perfil competencial del personal Tècnic	17
6.4.4. Perfil competencial del personal Gestor	18
6.4.5. Perfil competencial del personal de Comandament	19
6.4.6. Perfil competencial del personal Directiu	19
7. Activitats per a la valoració de l'actuació professional	20
7.1. Bloc 1: activitats de formació	21
7.2. Bloc 2: activitats de planificació i millora	22
8. Sistema d'avaluació de la carrera professional	24
8.1. Agents participants en l'avaluació	24
8.2. Procediment d'avaluació	26
8.3. Sistema i càlcul d'avaluació	27
9. Reconeixement de la carrera professional	28
10. Implantació progressiva de la carrera professional	29
11. Algunes referències consultades	31

ANNEX 1: Informe del Pla pilot de la Carrera Professional.....	32
ANNEX 2: Diagrama del procés. Avaluació del PTGAS.....	44
ANNEX 3: Evidències de comportament de l'avaluació de les competències.....	47
ANNEX 4: Fitxa d'activitats de planificació i millora.....	64

1. Presentació

La carrera professional del personal tècnic, de gestió i 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 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 PTGAS 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 model de carrera professional no és senzill. El món actual, amb les seves dinàmiques cada cop més globals i un grau elevat 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 que faciliti el creixement de les persones i, amb elles, l'evolució de la institució mateixa**.

En la carrera professional del PTGAS 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 pel **treball col·lectiu i participatiu** orientat a la potenciació d'una universitat que té uns **objectius institucionals que necessàriament es volen 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 de les persones 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 definició mateixa de la carrera professional 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 en el reconeixement de la qualitat en el seu desenvolupament professional**.

La carrera professional horitzontal del PTGAS 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 és exigible pel sol fet de formar part del personal, val la pena remarcar-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 PTGAS de la UdG representa alhora un avenç en l'establiment d'alguns aspectes que són importants per a la UdG:

- l'enfortiment de la 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 la participació activa en els projectes institucionals.

La carrera professional de la UdG té **vocació universal** i està oberta a tot el col·lectiu del PTGAS de la UdG, funcionaris i laborals, que compleixin els requisits que s'especificaran en la convocatòria anual.

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

2. Objectius i abast del model de carrera professional

La carrera professional del PTGAS respon a aquests objectius:

- Incentivar el progrés i la millora professional de les treballadores i 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 un millor assoliment dels objectius comuns;
- Impulsar estratègies institucionals que permetin a les persones tenir 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 per les diferents normes i disposicions relacionades 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 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)**, actualitzada 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 dels canvis dels llocs de treball i basada en el desenvolupament de les competències i en el rendiment.

L'article 16 regula el concepte, els principis i les modalitats de la carrera professional dels funcionaris de carrera: la carrera professional és el conjunt ordenat d'oportunitats d'ascendir i d'expectatives de progrés

professional d'acord amb els principis d'igualtat, mèrit i capacitat. L'apartat 3a) estableix les modalitats de la carrera professional, i 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.

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. 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 aspectes que caldria 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'aquests es produiran els ascensos que siguin procedents, segons la modalitat de carrera aplicable en cada àmbit».

En referència a la normativa bàsica, és important assenyalar la **Llei orgànica del sistema universitari (LOSU)**, que reconeix explícitament el dret del personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis d'accedir a la carrera professional:

[Article 90. Carrera professional.](#)

1. Les universitats establiran escales de personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis, d'acord amb els grups de titulació exigits per la legislació general de la funció pública, i atenent el nivell d'especialització en els diferents àmbits de l'activitat universitària.

2. Aquest personal 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 cadascun, atenent a la seva trajectòria i actuació professional, la qualitat dels treballs realitzats, els coneixements adquirits, la formació acreditada i l'avaluació del seu exercici.

Així mateix, podrà desenvolupar la seva carrera professional, mitjançant l'ascens en l'estructura de llocs de treball, atenent a la valoració dels seus mèrits, el grau d'especialització i les aptituds per raó de l'especificitat de la funció que exerceix i l'experiència adquirida.

3. En tot cas, en la carrera professional d'aquest personal s'han d'observar els principis de transparència retributiva i d'igualtat efectiva en els processos de promoció professional.

En referència a la normativa autonòmica, cal tenir en compte la **Llei d'universitats catalana**, que en aquesta matèria remet a la LOMLOU.

Si ens fixem cap a on tendeix el model de reforma de la funció pública per a l'Administració del segle XXI, tant en l'àmbit estatal com en l'autonòmic, podem observar la incidència que es fa en la carrera professional horitzontal. Així, per exemple, i tot i que no és d'aplicació directa a les universitats públiques catalanes, el Reial decret llei 6/2023, de 19 de desembre, pel qual s'aproven mesures urgents per a l'execució del Pla de recuperació, transformació i resiliència en matèria de servei públic de justícia, funció pública, règim local i mecenatge, dedica el capítol II del títol III del llibre segon a la carrera professional; concretament, l'article 122 estableix els paràmetres de la carrera horitzontal.

En el mateix sentit, l'avantprojecte de la llei de l'ocupació pública catalana, en tramitació parlamentària, preveu com un dels elements clau del model la carrera professional horitzontal, la carrera professional en el propi lloc de treball, basada en itineraris professionals amb diferents trams als quals accedeix el personal sense tenir en compte exclusivament l'antiguitat, sinó mitjançant l'avaluació continuada de l'acompliment, amb una acreditació prèvia de competències.

Respecte del marc normatiu universitari, convé tenir en compte que la legislació que és d'aplicació directa actualment no preveu de manera explícita la carrera professional horitzontal, ni per al PTGAS funcionari ni per al PTGAS laboral. Certament, el VI conveni col·lectiu del PTGAS laboral sembla referir-se a la carrera del personal laboral en termes equiparables als de la carrera vertical. **En aquests moments s'ha iniciat el procés de negociació del que podria acabar essent el VII conveni col·lectiu del PTGAS laboral, que haurà d'incorporar una referència explícita a la carrera horitzontal.**

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, regula, en l'article 3.2, que «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 a 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 estableixen 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 els projectes de millora de la productivitat o l'eficiència, als quals 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.

Quant al marc institucional, cal tenir present el programa de govern (2021) de l'equip de direcció de la UdG per al període 2022-2025, que estableix entre les seves accions de govern la següent: «Desplegar de manera universal i consolidar la carrera professional del PTGAS 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 el **Pla Estratègic UdG 2030: Suma d'Intel·ligències**, entre les línies estratègiques del qual consta la captació i retenció de talent per a la suma d'intel·ligències, dona a entendre 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.

4. El model de carrera professional del PTGAS de la UdG

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

Sembla útil fer un mínim glossari dels termes principals 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:** es manifesta 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.
- **Evidències de comportament:** observacions i informació concreta que demostren la manera com una persona aplica les seves habilitats, coneixements i actituds en situacions reals a la feina. Aquestes evidències són fonamentals per avaluar de manera objectiva i precisa les competències dels treballadors i les treballadores.
- **Competències transversals:** competències comunes a totes les persones del PTGAS i que estan associades a l'estratègia i els valors de la Universitat.
- **Competències específiques:** competències que van associades a un o altre perfil professional en funció dels trets diferencials, que no únics, de cada un.
- **Directori marc de competències professionals:** document en què es recullen les competències professionals –transversals i específiques– considerades clau per la institució. Inclou la classificació de les competències, la seva definició, la definició de les idees força que les descriuen, l'adscripció a un o altre perfil professional i el conjunt de comportaments (rúbriques) associats als diferents nivells de competència.
- **Grau d'assoliment:** està en funció del percentatge assolit respecte d'una puntuació global. S'estableixen 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 obté 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, fins a un màxim de 5 trams.

4.2. Components de la carrera professional

La carrera professional del PTGAS de la UdG està basada en dos pilars essencials: la gestió de persones basada en 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 dels funcionaris de carrera i del personal laboral a la promoció professional. La carrera professional del PTGAS 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 el 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 o treballadora 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 complementa amb un segon bloc basat en dos aspectes: d'una banda, la formació i, de l'altra, el desenvolupament professional a partir de les activitats de planificació i millora, en les quals es tindrà en compte la possible contribució d'aquestes a l'assoliment dels objectius dels plans i projectes estratègics de la Universitat. En definitiva, aquest bloc respon a les preguntes «**Com em formo?**» i «**Què faig per millorar el treball?**»

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. Sigui com sigui, aquest fet significa 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 premissa següent, 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 PTGAS 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, 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.

S'han concretat 6 perfils professionals per a la carrera del personal tècnic, de gestió i 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; auxiliar 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 vicerectorats 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 propi 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/a administratiu/iva de promoció C20; tècnic/a administratiu/iva d'administració electrònica C20; tècnic/a de biblioteca A2.22; tècnic/a informàtic/a L3 ny); tècnic/a de pràctiques externes L2 u); tècnic/a 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 el seguiment i millora de processos
- Relació amb altres llocs de treball i equips tècnics i gestors, interns o externs

Exemples: secretaria del Consell Social A1.25; tècnic/a de desenvolupament de projectes A2.24; cap de manteniment L2 f); cap de la Unitat de Microscòpia L1 p); responsable de 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 la seva responsabilitat com amb una visió àmplia dins del propi 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 consergeria E 14; cap d'ajuts a la recerca A2.24; cap de tresoreria A2.24c); cap de gestió acadèmica A2.24c); cap de la biblioteca del campus Barri Vell A1. 24; cap de secció de PTGAS A2.24c); 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

Exemples: cap de servei; administrador/a.

6. Directori marc de competències professionals del PTGAS

El diccionari de competències de la carrera professional de la UdG està configurat per tres competències transversals, comunes a tot el PTGAS, 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 en la seva progressió a curt i mitjà termini. Si la carrera reïx, i el personal demostra majoritàriament l'adquisició progressiva d'aquestes competències, això comportarà que el diccionari s'hagi d'actualitzar. 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 seus reptes de present i de futur, qualsevol persona de l'administració de la UdG ha d'estar plenament orientada a oferir un **servei de màxima qualitat als usuaris i usuàries, tant interns com externs**, vetllant perquè les seves necessitats i demandes siguin resoltes al 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 incertesa, es vol propiciar com a estilema de la UdG que cada membre del PTGAS estigui compromès 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 PTGAS de la UdG són les següents:

1. **Orientació a la qualitat i a l'usuari**, entesa com la 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 i externs.
2. **Competència digital**, entesa com la 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 avaluar informació i documentació.
3. **Treball en equip**, entesa com la 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 proposen 13 competències específiques per als diferents perfils del PTGAS 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 oralment o per escrit.
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 manera 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 manera 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 manera 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 derivin 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 l'assoliment de resultats, mitjançant l'ús òptim dels recursos disponibles i amb 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 mitjà i llarg termini tenint en compte els canvis de l'entorn, les oportunitats i els inconvenients i les fortaleses i febleses, a l'hora de planificar qualsevol actuació.
16. **Capacitat executiva:** capacitat de prendre decisions eficaces, fer-les executar o executar-les, identificant els riscos associats i gestionant les conseqüències que se'n derivin.

6.3. Vinculació de competències als diferents perfils

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

COMPETÈNCIES		PERFIL PROFESSIONAL					
		Auxiliar	Administratiu	Tècnic	Gestor	Comandament	Directiu
TRANSVERSALS	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 PTGAS 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 PTGAS 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 de la institució mateixa. 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 prestacions com per garantir-ne la utilització més eficient.

Competències transversals

1. Orientació a la qualitat i a l'usuari
2. Competència digital
3. Treball en equip

Competències específiques

4. Comunicació interpersonal
5. Proactivitat i iniciativa
6. Adaptabilitat i polivalència
7. 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 PTGAS 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 actuï amb adaptabilitat i polivalència davant els canvis i necessitats** de l'entorn i de la institució mateixa. 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 sàpiguen procedir segons les normes, directrius i instruccions establertes, mantenint sempre **bons nivells de rigor i mètode**.

Competències transversals

1. Orientació a la qualitat i a l'usuari
2. Competència digital
3. Treball en equip

Competències específiques

5. Proactivitat i iniciativa
6. Adaptabilitat i polivalència
8. Elaboració i redacció de documents administratius
9. Rigor i mètode

6.4.3. Perfil competencial del personal tècnic

En el treball d'estructuració dels perfils professionals del PTGAS 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 propi àmbit d'expertesa
- Relació amb altres llocs de treball i equips tècnics, interns o externs

Tenint en compte això, i que els tècnics i tècniques hauran de desenvolupar les 3 competències transversals aplicables a tot el PTGAS 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 prestacions com per garantir-ne la utilització més eficient. També és clau que desenvolupi 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 la més adequada, incorporant possibles riscos i conseqüències. I finalment, per a l'exercici complet 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

1. Orientació a la qualitat i a l'usuari
2. Competència digital
3. Treball en equip

Competències específiques

7. Instruments, eines i maquinària
9. Rigor i mètode
10. Anàlisi de problemes i presa de decisions
11. Gestió del canvi

6.4.4. Perfil competencial del personal gestor

En el treball d'estructuració dels perfils professionals del PTGAS 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 propi camp d'acció
- Responsabilitat en la gestió de projectes
- Responsabilitat en el seguiment i millora de processos
- Relació amb altres llocs de treball i equips tècnics i gestors, interns o externs

Tenint en compte això, i que els gestors i gestores hauran de desenvolupar les 3 competències transversals aplicables a tot el PTGAS 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 sigui capaç **d'analitzar problemes de manera objectiva i prendre decisions sobre les alternatives de solució** per tal de triar 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 disposi 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

1. Orientació a la qualitat i a l'usuari
2. Competència digital
3. Treball en equip

Competències específiques

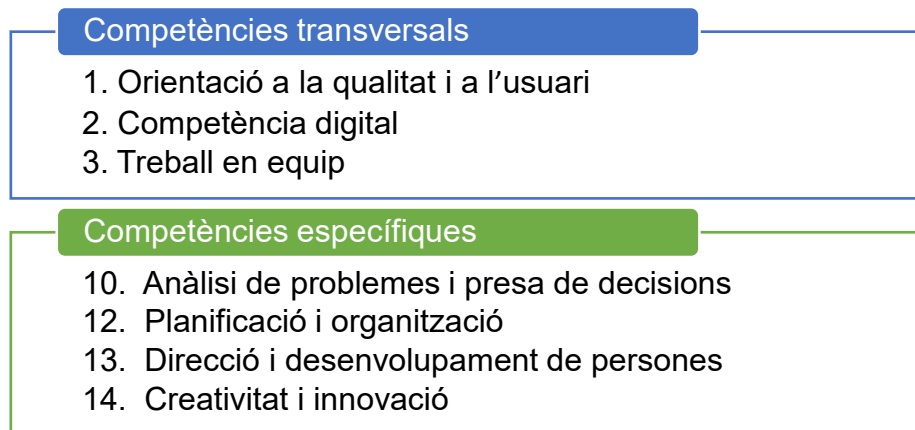
9. Rigor i mètode
10. Anàlisi de problemes i presa de decisions
11. Gestió del canvi
12. Planificació i organització

6.4.5. Perfil competencial del personal de comandament

En el treball d'estructuració dels perfils professionals del PTGAS 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 la seva responsabilitat com amb una visió àmplia dins del propi 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 PTGAS 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 la més adequada, incorporant possibles riscos i conseqüències. També és clau que sigui capaç 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 desenvolupi habilitats per **dirigir persones i facilitar el seu desenvolupament** en termes d'aprenentatge i acompliment. 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.



6.4.6. Perfil competencial del personal directiu

En el treball d'estructuració dels perfils professionals del PTGAS 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 PTGAS de la UdG, es considera fonamental que aquest col·lectiu tingui ben integrada la capacitat de **dirigir persones i facilitar el seu desenvolupament** en termes d'aprenentatge i acompliment. 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 sigui capaç de definir la **visió estratègica de la seva unitat, marcant objectius a mitjà 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 els temes fonamentals de la seva responsabilitat**, com ara la gestió de normes, recursos econòmics, processos i, evidentment, de persones.

Competències transversals

1. Orientació a la qualitat i a l'usuari
2. Competència digital
3. Treball en equip

Competències específiques

13. Direcció i desenvolupament de persones
14. Creativitat i innovació
15. Visió estratègica
16. Capacitat executiva

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

En el context de la carrera professional, es valoraran les actuacions professionals dels següents 2 blocs bàsics:

Bloc 1: activitats de formació

Bloc 2: activitats de planificació i millora

Es vol identificar activitats que vagin més enllà de les pròpies i bàsiques del lloc de treball, amb la voluntat de posar l'accent en les que tenen un valor afegit més alt per al creixement professional de les treballadores i els treballadors, la millora de la Universitat i l'assoliment dels objectius institucionals: la formació com a palanca de canvi i millora permanent i l'impuls i la participació en plans i projectes institucionals o de la unitat relacionats amb la planificació i millora, tant individualment com en equips de treball. En aquestes darreres es valorarà el possible impacte positiu que tinguin en el desplegament dels plans i projectes estratègics institucionals.

En general, i per als 2 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'autoavaluïn i la de les persones avaluadores i per afavorir una major objectivitat.

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 pot 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 dos 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 pla de formació de la UdG. Es valorarà l'assistència i l'aprofitament de la formació. En relació amb l'aprofitament, es valoraran opcions diverses que demostrin aquest aprofitament, i es trasllada al personal formador de les activitats la necessitat d'expressar en totes els criteris i els mecanismes que graduïn i mesurin aquest aprofitament.

Per al reconeixement de la formació en el marc de la carrera es categoritzarà progressivament l'oferta anual basant-se en els criteris següents:

- Formació general, diferenciant la formació d'interès per a l'exercici de la funció pública d'aquella altra que pot tenir un interès més personal i estar orientada al creixement de la persona. Aquesta darrera no es tindrà en compte en el marc de la carrera.
- Formació especialitzada, orientada a perfils o a àmbits professionals.
- Formació estratègica: TIC, idiomes, orientada a reptes concrets identificats per la Universitat mateixa, participació com a formadors dins del pla de la Universitat, etc.

En aquest darrer punt es vol emfasitzar la importància de la competència digital i de l'avenç en l'ús eficient de noves tecnologies en el context de transformació digital de la Universitat, així com la imperiosa necessitat d'enfortir la capacitació lingüística del personal en terceres llengües, en el marc de la creixent internacionalització de les activitats de la institució.

Pel que fa al coneixement d'idiomes, es creu important valorar tant els coneixements adquirits com els acreditats.

En cas que els coneixements s'assoleixin dins el pla de formació de la UdG, es reconeixeran les hores cursades segons la taula següent:

Nivell	Hores de formació en terceres llengües reconegudes
A1	30 h
A2	30 h
B1	30 h
B2.1	60 h
B2.2	60 h
C1.1	90 h
C1.2	90 h
C2.1	90 h
C2.2	90 h

En cas que els coneixements s'assoleixin fora del pla de formació de la UdG, es consideraran vàlids els títols oficials que acreditin l'assoliment de les competències. S'habilitaran proves de nivell per tal que els treballadors i treballadores que no tinguin certificació dels coneixements adquirits puguin acreditar el seu nivell. Es valorarà el coneixement d'una llengua estrangera entre les establertes en les proves per a l'accés a la universitat (PAU), i que actualment són l'anglès, el francès, l'alemany i l'italià. El reconeixement d'un mateix nivell d'una tercera llengua només es podrà realitzar una vegada, en l'avaluació de la carrera professional.

El reconeixement en hores del nivell de llengües acreditat amb certificacions externes es farà amb la correspondència en hores fixada en la taula anterior.

Mentre no es disposi de la nova catalogació del pla de formació esmentada més amunt, la valoració de la formació en el període avaluat es farà segons el barem següent:

Cursos de caràcter general del pla de formació i cursos externs que aportin expertesa	100 hores	40 %
Participació i aprofitament en el progrés del coneixement de terceres llengües	60 hores	30 %
Desenvolupament d'habilitats TIC	60 hores	30 %
Formador del pla de formació	10 hores	5 %

Havent analitzat el que ha succeït aquests darrers anys a causa de la pandèmia, es creu convenient avaluar un període de 6 anys, per minimitzar l'efecte d'aquesta en la formació. Mentre entrin en el període avaluat els anys de la pandèmia, es complementaran incorporant la formació rebuda en anys anteriors fins a comptabilitzar quatre anys sense comptar els anys 2020 i 2021.

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.

En aquest apartat es valorarà la participació en activitats de planificació i millora tant a títol individual com en equips de treball o de la unitat. **Aquestes activitats han d'haver estat formalment identificades, la qual cosa exigeix una certa sistematització, amb l'elaboració d'una fitxa estàndard que identifiqui, descriu i classifiqui la proposta o actuació de millora en els diferents aspectes que hagi de contenir (vegeu l'annex 4).** Un dels aspectes que es vol identificar de manera singular és la possible relació de l'actuació descrita amb algun dels plans institucionals.

Com a punt de partida, es proposa identificar un **màxim de 5 d'actuacions** de millora en el període avaluat. Les propostes de les activitats, que poden ser impulsades a títol individual o en grup, o proposades per la direcció de la unitat, han d'estar **validades pel cap o per la cap**. Sigui quina sigui la naturalesa de l'activitat, un cop validada s'incorporarà al pla de millora de gestió de la unitat (vegeu més avall).

A tall d'orientació, les actuacions poden 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 significativa en els objectius de millora de la unitat;
3. Participació en l'organització o assumpció d'un rol rellevant en les trobades, jornades, congressos i reunions de treball interuniversitàries, sempre que aquesta participació comporti una dedicació singular i no es tracti d'una activitat pròpia i específica del lloc de treball;
4. Participació en la planificació i millora de les tasques individuals (preferiblement amb 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 cap o el seu cap, ja sigui com a conseqüència d'haver obtingut uns resultats no prou satisfactoris en l'avaluació de la carrera. Addicionalment, es valoraran també els resultats positius en el pla de millora personal quan mostrin 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 unitat.
7. Estades de curta i mitjana durada en altres universitats per a l'intercanvi de coneixement i l'aprenentatge d'altres maneres d'organitzar-se i de treballar.

A mitjà termini, amb la implantació de la carrera es vol que totes les unitats de l'administració disposin d'un **pla de millora de gestió de la unitat (PMGU)**, que estarà compost per les actuacions planificades per la unitat de dalt a baix i per l'agregació de les que sorgeixin a iniciativa d'un treballador o treballadora o de grups de treballadors i treballadores que hagin estat validades pel cap de la unitat. Els **plans de millora personal (PMP)** de què s'ha parlat més amunt formaran part també del PMGU.

A efectes de la seva formalització, se seguiran 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 PMGU es gestionarà a través de l'aplicació Servicenow, com ja es fa amb els plans de millora de les unitats estructurals. Quan es tracti d'una àrea d'estudis, els PMGU 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. Un indicador rellevant del PMGU serà l'enquesta de satisfacció dels usuaris dels serveis de la unitat, de què es parla més endavant.

Les activitats descrites en el PMGU incorporaran, si escau, la identificació dels plans institucionals als quals s'orienta l'activitat en concret o en els quals aquestes puguin tenir un impacte directe. La participació i implicació de les accions en els plans estratègics es té en compte per tal de fomentar un paper actiu del PTGAS en l'assoliment dels objectius institucionals.

Val a dir que aquest apartat de planificació i millora té com a objectiu principal no tant la identificació i reconeixement de les activitats a títol individual i de cara al progrés en la carrera professional com el foment de la planificació i millora a escala institucional. Això voldrà dir que, a mesura que la institució adquireixi una dinàmica positiva en aquesta direcció, es podran anar perfilant i millorant també els requisits d'aquest apartat en les successives convocatòries anuals.

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: l'avaluació de les competències i l'avaluació de l'actuació professional.

L'avaluació de les competències es fa sobre la base de les evidències de comportament prèviament definides (vegeu l'**annex 3**), que permeten homogeneïtzar i objectivar una avaluació que, *per se*, té un notable component subjectiu. Les evidències de comportament estan agrupades segons nivells de complexitat i tenen una correspondència amb el perfil al qual pertany la persona avaluada.

L'avaluació de cada competència és el resultat de l'avaluació de cada una de les evidències de comportament que la defineixen. Cal avaluar totes i cadascuna de les evidències de comportament.

L'escala amb què s'avaluaran els comportaments associats a cada competència tindrà els següents nivells: «mai», «ocasionalment», «freqüentment» o «sempre». L'elecció d'una escala amb un nombre parell de possibilitats impedeix situar-se en un punt neutre i comporta una major reflexió per part de les persones avaluadores.

El treballador o treballadora realitzarà també una reflexió sobre el seu perfil competencial en un apartat anomenat **autovaloració del perfil competencial**. En aquesta reflexió el treballador o treballadora ha d'aportar informació addicional qualitativa que ajudi a contextualitzar la seva avaluació a partir de les evidències de comportament. Aquesta valoració personal facilitarà la reunió de valoració apreciativa amb el cap directe.

L'avaluació de l'actuació professional es basa en l'avaluació de les activitats de formació i de les activitats de planificació i millora. La informació lligada a activitats de formació és fàcilment identificable, amb la classificació detallada en l'apartat 7.1. S'avaluarà la formació rebuda pel treballador o treballadora en el període dels 4 anys avaluats. Per bé que en un grau menor, es tindrà en compte la formació impartida dins del pla de formació del PTGAS:

Els punts de cada apartat s'obtindran de manera proporcional a les hores de formació rebuda en el període dels 4 anys avaluats, i permeten assolir el 100 % de la valoració en els quatre primers apartats. Excepcionalment, i fins que ja no entrin en el període avaluat els anys 2020 i 2021, que es van veure afectats per la pandèmia, la formació del PTGAS s'avaluarà per un període de 6 anys.

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 s'afegeixen, doncs, al 100 % de la valoració corresponent als apartats anteriors.

Per a l'avaluació del bloc 2 –les activitats de planificació i millora i de participació en els plans de millora de la unitat–, cal una tasca prèvia d'identificació i descripció de les activitats susceptibles de formar part del PMGU. Aquesta identificació es farà mitjançant un formulari *ad hoc*.

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 diferents agents que hi intervenen són:

- **El treballador o treballadora**, que duu a terme l'autoavaluació del seu perfil competencial i aporta informació rellevant per a l'avaluació de les activitats professionals.
- **El cap o la cap del servei o de la unitat.**
- **El cap o 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 les qüestions de caràcter general que depassin les funcions pròpies de la Comissió de Carrera Professional (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) s'ha constituït 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 persona 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, sobre la base d'aquest model, s'aplicaran en cada convocatòria, vetlla pel correcte desplegament de la carrera i resol les incidències que puguin esdevenir-se, així com totes les altres funcions que se li encomanen en aquest document. La comissió estarà integrada pels membres següents:

- (1) El o la gerent o persona que delegui, que farà les funcions de president o presidenta i, en cas de necessitat, tindrà vot de qualitat
- (1) El o la vicegerent de l'Àrea d'Organització
- (1) El o la vicegerent de l'Àrea Acadèmica i de Qualitat
- (1) El o la cap de l'Oficina Tècnica de Gerència
- (1) El o la cap de Recursos Humans
- (1) Un administrador o administradora d'àrea d'estudis
- (1) El o la cap del Gabinet de Planificació i Avaluació^(*)
- (2) Un o una representant del PTGAS F i un o una representant del PTGAS L
- (6) Una persona de cada perfil, buscant la proporció entre PTGAS L i PTGAS F
- (1) Del personal tècnic encarregat de coordinar el desplegament de la carrera

^(*) Si algun dels membres de la comissió ocupa al mateix temps un càrrec de vicegerent, es nomenarà per substituir-lo una persona que sigui cap de servei.

8.2. Procediment d'avaluació

El model d'avaluació es basa en una avaluació múltiple. Vegeu **l'annex 2**, amb el diagrama del procés, basat en el 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 el primer bloc el treballador realitzarà una autoavaluació de les competències utilitzant les evidències de comportament. Aquesta autoavaluació serà complementada amb una valoració paral·lela conjunta del cap directe i del cap de la unitat. Aquesta valoració conjunta permetrà als caps d'unitat un coneixement més aprofundit del personal amb qui potser no tracta habitualment o de qui no té un coneixement de les seves tasques quotidianes.

L'avaluació competencial es realitzarà de la manera següent:

El cap de servei consensuarà amb tots els caps directes de la unitat les pautes a seguir per fer l'avaluació, seguint les directrius comunes establertes per al conjunt de la Universitat.

Per la seva banda, la persona avaluada farà la seva autoavaluació de les competències basant-se en les evidències de comportament que li corresponen segons el nivell i perfil.

El cap directe i el cap de la unitat faran la seva valoració en paral·lel, que hauran de consensuar.

Amb les avaluacions realitzades es farà una reunió de devolució apreciativa de l'avaluació entre la persona avaluada i el cap directe. És molt important assenyalar que la valoració final de l'apartat de competències ha de sortir preferentment del consens entre les persones implicades.

Abans d'aquesta reunió, el cap directe haurà tingut coneixement de l'autoavaluació del treballador o treballadora.

El debat sobre l'avaluació crea un entorn més ric entre persona avaluada i persona avaluadora i permet enriquir-ne els resultats.

L'entrevista d'avaluació ha d'estar centrada en:

- a) punts en què la persona avaluada i l'avaluadora estan d'acord que la valoració és baixa,
- b) punts amb valoracions manifestament discrepants,
- c) punts en què hi ha coincidència i s'aprofita l'entrevista per al reconeixement de la (millora de) competència i la feina ben feta en el bloc 2.

Si les dues parts no es posen d'acord en les valoracions, aquesta s'eleva al cap d'unitat, el qual, havent escoltat ambdues parts, proposarà una valoració final. Si, tot i així, no s'arriba a un consens, passarà a la Comissió de Carrera Professional, que podrà, si escau, demanar informes o fer entrevistes amb tots els agents.

En segon lloc, el treballador o treballadora proporcionarà informació sobre la seva actuació professional en els 2 blocs establerts: activitats de formació i activitats de planificació i millora. Pel que fa al primer, la Universitat ja coneix la formació realitzada, que el treballador o treballadora podrà consultar a través de La + Meva. Si escau, de manera addicional el treballador o treballadora podrà 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, en les primeres iteracions del model el treballador o treballadora aportarà fins a 5 activitats, de les quals caldrà que descrigui de manera explícita

l'activitat, el període a què correspon, la durada i el rol que hi ha assumit, i que faci una valoració de la seva aportació. Correspon al cap o a la cap del servei o de la unitat validar-la i fer-ne l'avaluació. La puntuació màxima que es pot obtenir en aquest apartat serà de 30 punts, 5 per cadascuna de les activitats avaluades, i 1 d'addicional a cadascuna de les activitats que estiguin alineades amb els plans institucionals de la Universitat.

L'agregació de l'avaluació dels dos blocs 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 i les caps rebran un informe amb els resultats obtinguts per totes les persones sota la seva responsabilitat.¹

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». Els comportaments que ajuden a valorar les competències ajuden també a entendre'n l'abast. Tanmateix, avui no disposem d'un sistema establert, si més no generalitzat, per conèixer l'opinió i la satisfacció dels usuaris respecte del servei rebut. Aquest, concretat a través d'una **enquesta d'opinió dels usuaris i 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 de l'avaluació

L'avaluació d'una competència és la suma de les puntuacions obtingudes en les evidències de comportament que la conformen, d'acord amb els criteris i el procediment explicats a l'inici del punt 8. La suma dels punts obtinguts en totes 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 1:				
Evidència de comportament	0	1	3	5	Evidència de comportament	0	1	3	5
Evidència de comportament 2	0	1	3	5	Evidència de comportament 2	0	1	3	5
...	0	1	3	5	...	0	1	3	5
Evidència de comportament n	0	1	3	5	Evidència de comportament n	0	1	3	5
	Valoració competència:			12		Valoració competència:			16
	Valoració competència màxim:			20		Valoració competència màxim:			20
	Percentatge assoliment			60,0%		Percentatge assoliment			80,0%
0	Mai								
1	Ocasionalment								
3	Freqüentment								
5	Sempre								

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 els diferents apartats es ponderarà basant-se en els percentatges següents:

¹

- Competències 50 %
- Activitats de formació 20 %
- Activitats de planificació 30 %

Vistos els resultats de la prova pilot i en funció dels resultats de les primeres iteracions de la carrera, no es descarta que aquestes pesos es puguin modular en convocatòries futures, quan així ho determini la Comissió de Carrera Professional. Si fos el cas, caldrà fer-ho constar en la convocatòria corresponent.

AVALUACIÓ DEL PERFIL COMPETENCIAL					
	AUTOAVAL.	AVAL. CAP DIRECTE	Aval. competències	RESULTATS PERFIL	Factor pond final
CT1	74%	80%			
CT2	89%	35%	Autoavaluació		
CT3	45%	79%	Aval. Cap		
CE01	89%	80%			
CE02	64%	67%			
CE03	38%	45%			
CE04	90%	80%			
Valoració mitjana	70%	67%		AVALUACIÓ CONSENSUADA	68
					50%
					34
AVALUACIÓ DE L'ACTUACIÓ PROFESSIONAL					
				RESULTATS ACTIVITATS	
				Valoració de les activitats de formació	75
					20%
					15
				Valoració de les activitats de planificació	82
					30%
					24,6
				AVALUACIÓ FINAL PONDERADA	73,45 C

9. Reconeixement de la carrera professional

La carrera professional s'organitzarà en una convocatòria anual. Si la persona és avaluada positivament, amb un mínim del 70 % dels punts, assolirà un tram de carrera professional.

La persona que assoleixi un tram de carrera no podrà ser avaluada altra vegada fins al cap de 4 anys; en canvi, la persona que no assoleixi el tram podrà presentar-s'hi novament l'any següent i així successivament, mentre ho vulgui i fins que l'assoleixi.

Per a les persones que no assoleixin 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, a les del pla de formació. Aquest pla personal de progrés ha d'estar planificat amb el o la cap i ha de tenir el seu vistiplau, i serà tingut en compte com a activitat de planificació i millora per a l'exercici següent.

Es defineixen tres graus d'assoliment del tram de carrera en funció de la puntuació obtinguda:

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

L'assoliment d'un tram tindrà un reconeixement econòmic, que serà diferent en funció del grau d'assoliment.

Un treballador o treballadora pot assolir un màxim de 5 trams al llarg de la seva carrera professional, tot i que aquesta qüestió és difícil d'establir en el moment actual.

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 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 treballador o treballadora pot acumular els beneficis econòmics de tants trams de carrera com hagi superat favorablement, fins a un màxim de 5.

A l'inici de cada nou període assolible, la Universitat haurà de determinar si hi ha la disponibilitat econòmica. Des de la Gerència es treballarà perquè l'administració universitària reguli per marc normatiu la carrera professional del PTGAS de la mateixa manera que té regulats els complements de docència, recerca, transferència i gestió del PDI.

La persona que obtingui més d'un tram cobrarà cada tram segons el grau amb què l'hagi assolit.

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 altres aspectes, com per exemple els següents:

- 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 formació fora de la UdG, també en l'àmbit internacional
- Prioritat en l'accés a convocatòries d'estades en altres universitats o centres de recerca, siguin internacionals o d'àmbit estatal
- Consideració com 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 consideri oportunes perquè siguin valorades i, si escau, incorporades a la gestió ordinària de la Universitat.

10. 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 representants de les treballadores i 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 es va presentar el model a **debat** a diversos estaments, com ara els i les caps de servei i els administradors i

administradores d'àrea, la Junta de PTGAS F, el Comitè d'Empresa de PTGAS L, el president o presidenta de la Junta de PDI L i del Comitè d'Empresa del PDI, el PTGAS claustral representant als diferents òrgans de govern, els degans i deganes i la directora de centres docents, els directors i directores de departament, etc.

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

Fruit del debat s'han 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 volgudament participatiu, ha conduït a un model de carrera prou complet i elaborat, que ha estat assajat en una **primera iteració en forma de prova pilot**. Només l'aplicació del model en el context real ens ajuda a identificar-ne millor els punts febles i perfilar-ne les millores de cara a la seva aplicació posterior.

En el pla pilot hi han participat **57 persones**, que representen el **10 % de les persones que podrien participar en l'avaluació de la carrera professional**. S'ha buscat, en la mesura que ha estat possible, la **proporcionalitat entre personal funcionari i personal laboral, així com representació de tots els perfils**. Aquesta experiència pilot, el resultat de la qual es resumeix en **l'annex 1**, ha servit per posar a prova el model i els criteris de valoració. A les persones que han participat en el pla pilot se'ls ha demanat que identifiquin punts forts i punts febles del model i que en facin una valoració crítica.

La participació en el pla pilot s'ha plantejat com a voluntària i no té associats beneficis econòmics directes, però serà valorada amb la màxima puntuació com una activitat de planificació i millora quan aquestes persones optin a avaluar-se oficialment.

Aquesta versió del document que ara es presenta incorpora les modificacions oportunes a partir dels resultats del pilot, que han estat debatuts per la CCP.

S'ha presentat i lliurat el model de carrera professional de la UdG a la Direcció General d'Universitats, amb la voluntat que sigui coneguda i compartida per l'administració universitària i, si fos el cas, se'n pugui obtenir el finançament necessari per a la seva consolidació definitiva.

El model inicial de carrera professional de la UdG va ser aprovat pel CG i el CS **en les sessions 7/22 de 26 de juliol de 2022 i 7/2022 de 26 de juliol de 2022**. El document que aquí es presenta ha de ser igualment aprovat pel CG i pel CS, atesa la naturalesa d'alguns dels canvis proposats com a resultat del pla pilot.

Sobre la base d'aquest model hi haurà una **convocatòria anual** que determinarà els elements específics de la seva aplicació. 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 els elements essencials del model. Quan els canvis siguin prou rellevants com per alterar la naturalesa d'aquest document, també hauran de ser sotmesos a aprovació dels òrgans competents.

Preveiem que no es podrà tenir un model prou rodat i contrastat de carrera fins al cap de 3 o 4 iteracions des de la primera aplicació. La implantació progressiva del model l'entenem com a necessària 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 en cada convocatòria. Cal tenir present que no hi ha cap altra universitat catalana que, de moment, hagi implantat el seu propi model, de manera que això ens singularitza positivament dins del sistema universitari català, però també ens impedeix aprendre dels altres, fet que hauria facilitat molt les coses. Tant de bo la nostra experiència sigui interessant també per a les

altres universitats. Tal vegada sigui així, tenint en compte que la LOSU empeny les universitats a l'aplicació de la carrera horitzontal per al PTGAS.

11. Algunes referències consultades

Per a l'elaboració del present document s'ha tingut en compte el model de carrera que vam elaborar a la mateixa UdG l'any 2010 sota el títol «Definició del model de carrera professional del PAS de la UdG», que malauradament no es va poder dur a terme per les limitacions legals i pressupostàries, en el context de la crisi econòmica d'aquell moment.

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 uns quants 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.

AVALUACIÓ DEL PLA PILOT DE LA CARRERA PROFESSIONAL

Introducció

El model de carrera professional del PTGAS de la UdG, aprovat en la sessió del Consell de Govern 7/2022 (eBOU-2730), és un instrument de reconeixement de l'excel·lència i valor afegit en l'actuació professional de les persones i serveis com a estratègia per al foment de la millora en l'àmbit personal i, en conseqüència, de la Universitat en el seu conjunt. Aquest model estableix en el punt 9è que s'assajarà una primera avaluació de la carrera professional en forma de prova pilot i que la participació en l'esmentat pla pilot s'ha de fer de manera voluntària.

El model preveu la creació de la Comissió de Carrera Professional, que és l'òrgan col·legiat a qui correspon establir els criteris que s'apliquin en cada convocatòria, vetllar pel correcte desplegament de la carrera i resoldre les incidències que es puguin produir.

Convocatòria del pla pilot

Per donar compliment al model, i amb l'objectiu de validar el plantejament teòric inicial i perfilar-lo, es va obrir una convocatòria per participar en el pla pilot de l'avaluació de la carrera professional el passat 27 de febrer, a la qual es van presentar 132 persones del PTGAS dels perfils següents:

PERFIL PROFESSIONAL	INSCRITS	INSCRITS FUNCIONARIS	INSCRITS LABORALS
Auxiliar	12	12	0
Administratiu	48	48	0
Tècnic	49	29	20
Gestor	6	5	1
Comandament	15	10	5
Directiu	2	2	0
Total	132	105	27

[Seu electrònica de la Universitat de Girona > Serveis de la Seu > Tràmits electrònics \(udg.edu\)](#)

Selecció dels participants:

Dels 132 PTGAS que s'han presentat a la convocatòria del pla pilot se n'han seleccionat 57, de diferents perfils i col·lectius, vetllant, en la mesura que ha estat possible, per la proporcionalitat entre els diferents col·lectius i perfils que s'han d'avaluar.

La selecció es va fer seguint el criteri establert al model, que fixa com a criteri de selecció l'antiguitat en el lloc de treball i, en el cas d'empat, es va utilitzar com a criteri de

desempat l'antiguitat a la UdG. Aquest segon criteri va ser establert i aprovat a posteriori per la Comissió de Carrera Professional per resoldre les situacions d'empat que hi havia hagut.

Les 57 persones seleccionades —amb la distribució en els perfils— corresponen al 10 % del total dels possibles avaluables, segons està fixat al manual. Els avaluables són PTGAS que pertanyen a un dels sis perfils en què s'havien definit prèviament cadascun dels llocs de treball de la RLT.

Es va mirar de respectar un percentatge semblant entre participants del col·lectiu de funcionaris i el de laborals en el global dels candidats, perquè en l'agrupació feta per perfils, tenint en compte els candidats presentats, no sempre era possible.

La participació final per perfils va quedar distribuïda de la manera següent:

Perfils professionals	Participació	
	Funcionaris	Laborals
Auxiliar	5	0
Administratiu	19	0
Tècnic	9	13
Gestor	2	1
Comandament	2	4
Directiu	2	0
Total	39	18

La selecció final segons les places que ocupen els treballadors va quedar establerta de la manera següent:

Perfil	Auxiliar	Administratiu	Tècnic	Gestor	Comandament	Direcció
Auxiliar de serveis	5					
Administratiu		6				
Responsable administratiu		6				
Auxiliar caps de setmana		1				
Secretari de vicerectorat		4				
Secretari del deganat		1				
Secretari de direcció		1				
Tècnic de laboratori			2			
Tècnic de suport			1			

Tècnic en igualtat i inclusió			1			
Tècnic de contractes i convenis			1			
Tècnic recerca			1			
Tècnic transferència i valorització			1			
Tècnic projectes europeus i internacionals			1			
Tècnic de pràctiques externes - suport informàtic			1			
Tècnic estadística			1			
Tècnic comunicació			1			
Tècnic informàtic			2			
Tècnic administratiu econòmic			1			
Secretari estudis			2			
Responsable Oficina Central del Registre			1			
Responsable programes doctorat			1			
Responsable gestió econòmica			1			
Tècnic informació per a la gestió			1			
Tècnic administratiu			1			
Bibliotecari			1			
Gestor projectes de sistemes d'informació geogràfica				1		
Cap secretaria econòmica				1		
Tècnic desenvolupament de projectes d'e-administració				1		
Cap desenvolupament de projectes					1	
Cap secció informàtica					1	
Cap serveis usuari					1	
Cap atenció estudiant i accés					1	
Cap transferència i valorització					1	
Cap consergeria					1	
Administrador àrea d'estudis						2
Total	5	19	22	3	6	2

Un altre aspecte que cal tenir en compte també és l'antiguitat del personal que ha participat en el pla pilot:

Perfil	Mitjana de l'antiguitat a la UdG	Mitjana de l'antiguitat en el lloc de treball
Auxiliar	22,13	8,31
Administratiu	22,43	11,29
Tècnic	22,99	11,31
Gestor	22,76	10,54
Comandament	27,27	15,55
Directiu	30,03	3,21
Total general	23,41	11,16

A més de les persones seleccionades, en el procés hi han participat els avaluadors, que en aquesta ocasió han estat 18 persones en el rol de supervisor i 19 en el rol de cap d'unitat.

Formació

Els participants en la prova pilot —tant els avaluats com els supervisors i els caps— van ser convocats a assistir a les sessions formatives que es van oferir dins el pla de formació del PTGAS.

Aquesta formació es va impartir per tal que tots els participants en el pla pilot poguessin tenir la informació, els coneixements del sistema i les eines per fer l'autoavaluació i l'avaluació, respectivament. Es va plantejar de manera diferenciada i adaptada segons el rol del participant en el pla. La seva durada va ser de 4 hores per als avaluats, 3 hores per als supervisors i 4 hores per als caps. Es va considerar que els supervisors avaluen menys aspectes que els caps i que amb 3 hores era suficient.

Hi van participar les 57 persones que havien de ser avaluades, 12 dels 18 supervisors i 11 dels 19 caps .

Els participants van rebre també formació per fer la metaavaluació del sistema.

Aquestes sessions van servir no només per explicar el model avaluatiu i la metaavaluació, sinó per resoldre dubtes i recollir aspectes de millora proposats pels assistents.

Avaluació

Una vegada seleccionades les persones i feta la formació, es va enviar personalitzadament a cadascun dels avaluats un full d'Excel que contenia els ítems que s'havien d'avaluar, per tal que el completessin. Aquesta avaluació està definida per les competències i per tres blocs: activitats de formació, activitats de planificació i millora i participació en plans i projectes estratègics institucionals. El full d'Excel ja recollia part la informació necessària, com és la llista de la formació realitzada pel treballador en el període que s'avaluava, degudament classificada segons les diferents tipologies de la formació. També recollia la llista de tots els objectius i accions dels plans i projectes estratègics institucionals per facilitar-ne la identificació per part de l'avaluat.

Posteriorment, els caps van rebre el formulari corresponent per fer l'avaluació del seu personal. Els avaluats van rebre els formularis el 25 de maig i tenien de termini per fer l'avaluació fins al 7 de juny; els supervisors, del 12 al 22 de juny, i els caps, del 26 de juny al 6 de juliol. El terminis no es van poder respectar de manera estricta perquè van coincidir amb períodes d'intensa activitat en algun servei i es va endarrerir tot el procés fins al principi de setembre.

Metaavaluació

La metaavaluació s'ha portat a terme tenint en compte dues fonts d'informació. La primera és l'enquesta que anava associada a l'avaluació, amb unes preguntes per ser puntuades de l'1 al 7 i un apartat obert de comentaris, i es va fer de manera simultània a l'avaluació.

La segona és l'organització de *focus group* una vegada acabada l'avaluació al llarg del mes de setembre. Es van realitzar 4 sessions de *focus group* per debatre els diferents aspectes que s'havien detectat en la metaavaluació. Aquestes sessions es varen fer agrupant els participants segons els perfils i els rols que van exercir durant l'avaluació. Es va convidar els participants a ampliar els comentaris que havien fet constar durant el procés avaluatiu i altres aspectes addicionals que hi volguessin afegir.

Les sessions es van desenvolupar de manera molt dinàmica i profitosa amb una gran quantitat d'aportacions.

(Vegeu l'annex 3, que recull el detall dels aspectes tractats als *focus group*.)

Conclusions dels resultats de l'avaluació:

En l'annex 1 es pot consultar el detall de la informació relacionada amb l'avaluació quantitativa següent:

1. Definicions del càlcul puntuacions
2. Criteris per a l'avaluació fixats en el manual
3. Preguntes de la metaavaluació
4. Anàlisi global
5. Resultats per blocs
6. Puntuacions de les competències
7. Desviacions de les competències
8. Metaavaluació
9. Anàlisi comparativa per perfils
10. Puntuació
11. Anàlisi per perfils: auxiliar, administratiu, tècnic, gestor, comandament i directiu

Dels resultats quantitius referents a l'avaluació es poden extreure de manera resumida les conclusions següents:

Un aspecte rellevant detectat en l'anàlisi quantitativa de l'avaluació és el considerable nombre de rúbriques de les competències que no han estat avaluades. Per tal d'obtenir resultats valorant aquest aspecte, s'han realitzat els càlculs obviant les rúbriques que no han obtingut resposta.

1. Els resultats obtinguts indiquen que superar l'avaluació no és fàcilment assolible.

De totes les persones que s'han presentat per ser avaluades, el 54 % no han assolit el tram, el 33 % l'han assolit amb categoria C, l'11 % l'han assolit amb la categoria B i el 2 % l'han assolit amb categoria A.

De tots els resultats de les puntuacions, cap auxiliar ni cap directiu (7 persones en total) no han assolit el tram. En canvi, dels administratius, 2 persones han assolit el grau B i 8 persones el C. Dels tècnics, una persona ha assolit el grau A, 3 persones el grau B i 7 el C. De gestors, 2 persones han assolit el grau C, i de comandament, 1 persona ha assolit el grau B i 2 el grau C.

Tram	A		B		C		No assolit		Total	
	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%
Auxiliar	0	0 %	0	0 %	0	0 %	5	100 %	5	100 %

Administratiu	0	0 %	2	11 %	8	42 %	9	47 %	19	100 %
Tècnic	1	5 %	3	14 %	7	32 %	11	50 %	22	100 %
Gestor	0	0 %	0	0 %	2	67 %	1	33 %	3	100 %
Comandament	0	0 %	1	17 %	2	33 %	3	50 %	6	100 %
Directiu	0	0 %	0	0 %	0	0 %	2	100 %	2	100 %
Total	1	2 %	6	11 %	19	33 %	31	54 %	57	100 %

Si bé el criteri utilitzat ens sembla el correcte, també s'han fet els càlculs valorant amb un zero les rúbriques no respostes, i això ens dona els resultats següents:

De totes les persones que s'han presentat per ser avaluades, el 66,67 % no han assolit el tram, el 22,81 % l'han assolit amb categoria C i el 10,53 % l'han assolit amb la categoria B.

Si s'observen els resultats pels perfils, cap auxiliar ni cap directiu no ha assolit el tram.

Tram	A		B		C		No assolit		Total	
	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%	Pers.	%
Auxiliar	0	0 %		0 %		0 %	5	100 %	5	100 %
Administratiu	0	0 %	2	11 %	6	32 %	11	58 %	19	100 %
Tècnic	0	0 %	4	18 %	3	14 %	15	68 %	22	100 %
Gestor	0	0 %		0 %	2	67 %	1	33 %	3	100 %
Comandament	0	0 %		0 %	2	33 %	4	67 %	6	100 %
Directiu	0	0 %		0 %		0 %	2	100 %	2	100 %
Total	6	11 %	6	11 %	13	23 %	38	67 %	57	100 %

2. Si analitzem els resultats obtinguts en l'avaluació de les competències, les que tenen associades unes rúbriques fàcilment identificables, i, per tant, han pogut rebre resposta, reben puntuacions altes, superiors al 87 % tant en les competències transversals com en les específiques.

Vista la gran quantitat de rúbriques no avaluades, caldria fer una revisió acurada per detectar les que no s'han pogut avaluar, que en el cas dels caps i supervisors són significatives i arriben al 28 % de rúbriques no respostes, segons la competència.

3. Per poder analitzar les diferències entre la valoració del treballador, el cap i el supervisor (en cas d'haver-n'hi), s'ha calculat la desviació mitjana de les puntuacions. Els resultats que s'obtenen de la desviació mitjana oscil·len entre el 5 % i el 7 %; podríem considerar-los poc significatius, tot i que caldria establir uns mecanismes en casos que la desviació ens indiqui uns valors superiors als indicats. S'han detectat unes desviacions

màximes que oscil·len entre el 14 % i el 33 %, fet que evidencia algun cas amb discrepàncies evidents entre l'avaluat i els avaluadors.

4. L'apartat que avalua la formació obté qualificacions que no arriben al 50 % dels punts possibles. Es detecta que el llindar és alt i difícilment s'assoleix.

Per obtenir la puntuació màxima s'haurien d'haver fet 270 hores de formació, classificades en quatre tipologies de formació. Les hores de formació realitzada pels participants en el període avaluat oscil·len entre les 1,8 i les 301,5 hores. La mitjana d'hores de formació realitzada pels participants en el període és de 95,97 hores.

Només 2 persones han fet més de 270 hores de formació en el període avaluat, només 4 entre 200 i 269 hores, 13 entre 100 i 200 i 38 persones n'han fet menys de 100.

Destaca, però, l'apartat que fa referència a formació en l'àmbit TIC, en què els participants obtenen millors puntuacions: 24 dels 57 participants assoleixen la puntuació màxima de 30 punts i la mitjana d'hores és de 41.

5. Els resultats obtinguts en l'apartat de planificació i millora, de mitjana, assoleixen només la meitat dels punts possibles, excepte el perfil auxiliar i directiu, que no l'assoleixen.

6. L'apartat que avalua la participació en els plans estratègics institucionals assoleix menys de la meitat dels punts possibles en tots els perfils.

En el bloc d'activitats de planificació i millora, 16 persones no n'han posat cap (28 %), i del bloc de projectes estratègics, 24 persones l'han deixat en blanc (42%).

Les puntuacions rebudes en els punts anteriors 4, 5 i 6 ens fan pensar que cal revisar els criteris d'aquests apartats. Les dificultats que van manifestar els avaluats per superar aquests apartats van ser objecte de discussió en els *focus groups*.

Conclusions de la metaavaluació

La metaavaluació del sistema incorporava una avaluació qualitativa que permetia fer consideracions a cadascun dels apartats que s'estaven avaluant i les sessions de *focus group*, en què també es va debatre a l'entorn dels diferents aspectes de l'avaluació. (Vegeu els annexos 2 i 3, que contenen el detall dels comentaris).

Les conclusions que es desprenen de la metaavaluació són les següents:

En referència a les eines utilitzades:

- L'eina utilitzada no ha estat prou "amable" per a la realització de l'avaluació, per la qual cosa caldria disposar d'una eina dissenyada *ex professo* per a aquest efecte. Cal que sigui fàcil i contingui tota la informació necessària per poder fer l'avaluació (p. e. en forma de *faqs* o altres ajudes).
- Hi ha la demanda que l'eina sigui accessible als treballadors perquè puguin simular la seva autoavaluació, abans de decidir si es presenten o no a la convocatòria formal.

Sobre els perfils:

- La discussió a l'entorn dels perfils es repeteix en els grups i es detecta que, a l'hora de valorar les competències específiques, en determinats casos no s'ajusten al treballador. Aquest aspecte té una major incidència en els casos de tècnics i caps.
- Els participants reclamen menys rúbriques per avaluar les competències i que siguin més entenedores; creuen que són excessives i, en alguns casos, redundants.

Quant a la formació:

- Hi ha la demanda que es tinguin en compte els cursos fets al llarg de la carrera professional. Cal tenir en compte que els avaluats tenen molta antiguitat a la universitat i en els anys inicials de la seva incorporació és quan es fa més formació.
- Es considera de manera generalitzada que la formació hauria de diferenciar els cursos que podríem anomenar de creixement personal dels directament relacionats amb l'adquisició de coneixements professionals. Es demana poder reconèixer formació no reglada realitzada pel treballador.
- Pel que fa al coneixement de llengües, es comenta que seria positiu que es reconegués el nivell, independentment de l'any d'obtenció de la certificació de l'assoliment.

En referència a les activitats de planificació i millora de les unitats:

- Es manifesta que hi ha dificultat per identificar les activitats de planificació i millora de les unitats, sobretot en els nivells d'auxiliar i administratiu, tot i que no només en aquests perfils.
- Caldria tenir sistematitzada la identificació de les activitats de planificació i millora de les unitats, per poder-les identificar fàcilment i que el treballador es pogués alinear d'una manera més senzilla amb els objectius d'aquestes activitats.

Sobre els plans i projectes estratègics institucionals:

- Es fa palès que caldria més comunicació i informació entre el col·lectiu del PTGAS dels plans institucionals i com poder-hi participar.
- Hi ha la dificultat afegida de la diferència dels redactats dels plans directors.

Altres aspectes que cal tenir en compte:

- Els caps d'unitat han posat de manifest que en alguns casos no tenen suficient coneixement dels avaluats, ja sigui perquè s'han incorporat recentment a la plaça o per altres motius. Aquest fet dificulta l'avaluació. Caldria definir una alternativa en aquests casos.
- Es tracta d'un model d'avaluació jeràrquic que no té en compte l'avaluació entre iguals. Hi hauria la possibilitat que es fes una avaluació 360° tot i que se'n veuen les dificultats en aquesta fase inicial del desplegament de la carrera professional.

PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES	PROPOSTES DE MILLORA
<p>L'estructura de l'avaluació, en blocs diferenciats, ha estat adequada.</p> <p>La formació del pla pilot ha facilitat entendre el sistema, que els participants s'avaluessin i fessin la metaavaluació.</p>	<p>L'eina utilitzada per a fer el pla pilot (plantilla excel) no és adequada per a fer l'avaluació i dificulta el procés.</p>	<p>Disposar d'una eina dissenyada a aquest efecte, amb informació d'ajuda incorporada.</p> <p>Establir que es faci formació, tan per avaluadors com per avaluats, prèvia a cada convocatòria d'avaluació.</p>
<p>L'avaluació per competències ha tingut bona resposta i tan els avaluats com els avaluadors s'hi han sentit de manera majoritària còmodes.</p>	<p>Les rúbriques associades a les competències per a facilitar-ne l'avaluació, en algun cas, no són adequades.</p> <p>En general, les rúbriques són excessives, redundants i algunes són difícils d'identificar amb els perfils dels treballadors.</p>	<p>Revisar les rúbriques, simplificar-les i ajustar-les als perfils corresponents.</p>
<p>Disposar de la informació de la formació realitzada pel treballador, en el marc de l pla de formació del PTGAS, ha facilitat l'avaluació d'aquest apartat.</p>	<p>El llistat d'hores de formació per assolir la puntuació és alt i difícil d'assolir per la majoria dels treballadors.</p> <p>Hi ha disconformitat en que es valori la formació no relacionada amb el lloc de treball o amb poc valor afegit de la mateixa manera que la formació específica o relacionada amb el lloc de treball.</p> <p>No es valora el coneixement d'idiomes si no està lligat a formació dins el pla de formació del PTGAS.</p>	<p>Revisar llistat d'hores segons tipologia de formació, és excessiu el nombre d'hores fixades en la formació de caire general.</p> <p>Ampliar el nombre d'hores reconegudes en la formació en l'àmbit TIC, que s'assoleix amb facilitat i sovint es supera.</p> <p>Valorar diferent la formació específica/relacionada amb el desenvolupament professional de la que està lligada a aspectes de "creixement personal".</p> <p>Reconèixer el nivell d'idiomes del treballador independentment del període en el que s'hagi assolit aquest nivell.</p>
	<p>S'evidencia la dificultat en identificar les activitats de planificació i millora de les unitats.</p>	<p>Sistematitzar la identificació de les activitats de planificació i millora de les unitats, per a poder-les identificar fàcilment i que el treballador es pogués alinear d'una manera més senzilla als objectius de les unitats.</p>
	<p>Els plans i projectes estratègics institucional són en la gran majoria poc coneguts pel conjunt del PTGAS.</p> <p>Desconeixement de la possibilitat de participar-hi.</p> <p>L'estructura i redacció dels plans dificulta, en alguns casos, identificar-ne les accions en concret on la col·laboració del PTGAS és una aspecte a valorar.</p>	<p>Incorporar aquest apartat de manera progressiva a l'avaluació en la mesura que es pugui fer difusió dels plans i que el PTGAS es senti cridat a participar-hi.</p> <p>Identificar les accions dels plans i projectes estratègics on hi té cabuda la col·laboració del PTGAS.</p>
<p>L'autoavaluació és molt ben valorada i que intervinguin dues persones més (supervisor/cap) dona confiança en l'avaluació.</p>	<p>Es detecta la dificultat dels caps en l'avaluació de certs aspectes, ja sigui per no tenir contacte directe en el dia a dia del treballador, ja sigui per la dificultat d'avaluar un treballador amb contacte molt estret.</p>	<p>Avaluar de manera conjunta cap/supervisor al treballador.</p> <p>Estudiar la possibilitat de fer una avaluació única consensuada del treballadors amb el supervisor i el cap.</p>

A- Abast	
Personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis dels centres integrats.	
B- Objectius	
01. Avaluar el desenvolupament del PTGAS en la seva tasca professional	
02. Impulsar 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.	
03. Ajudar el PTGAS a trobar àmbits i camins per a la millora professional	
C- Rols	
Persona avaluada	Cada membre del PTGAS 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
Unitat gestora CP	Unitat de gestió que determini la gerència
Comissió CP	Comissió de carrera professional amb composició segons el document de model de carrera professional
CQ	Comissió de Qualitat de la UdG
Altres	Altres serveis o òrgans

D1- Fases del procés	
Convocatòria	Preparació i publicació de la convocatòria
Avaluació	Autoavaluació més avaluació dels responsables
Al·legació i recurs	Període d'al·legacions i recursos contra les resolucions preses
Aprovació	Aprovació de resultats
Finalitzada	La convocatòria es dona per finalitzada

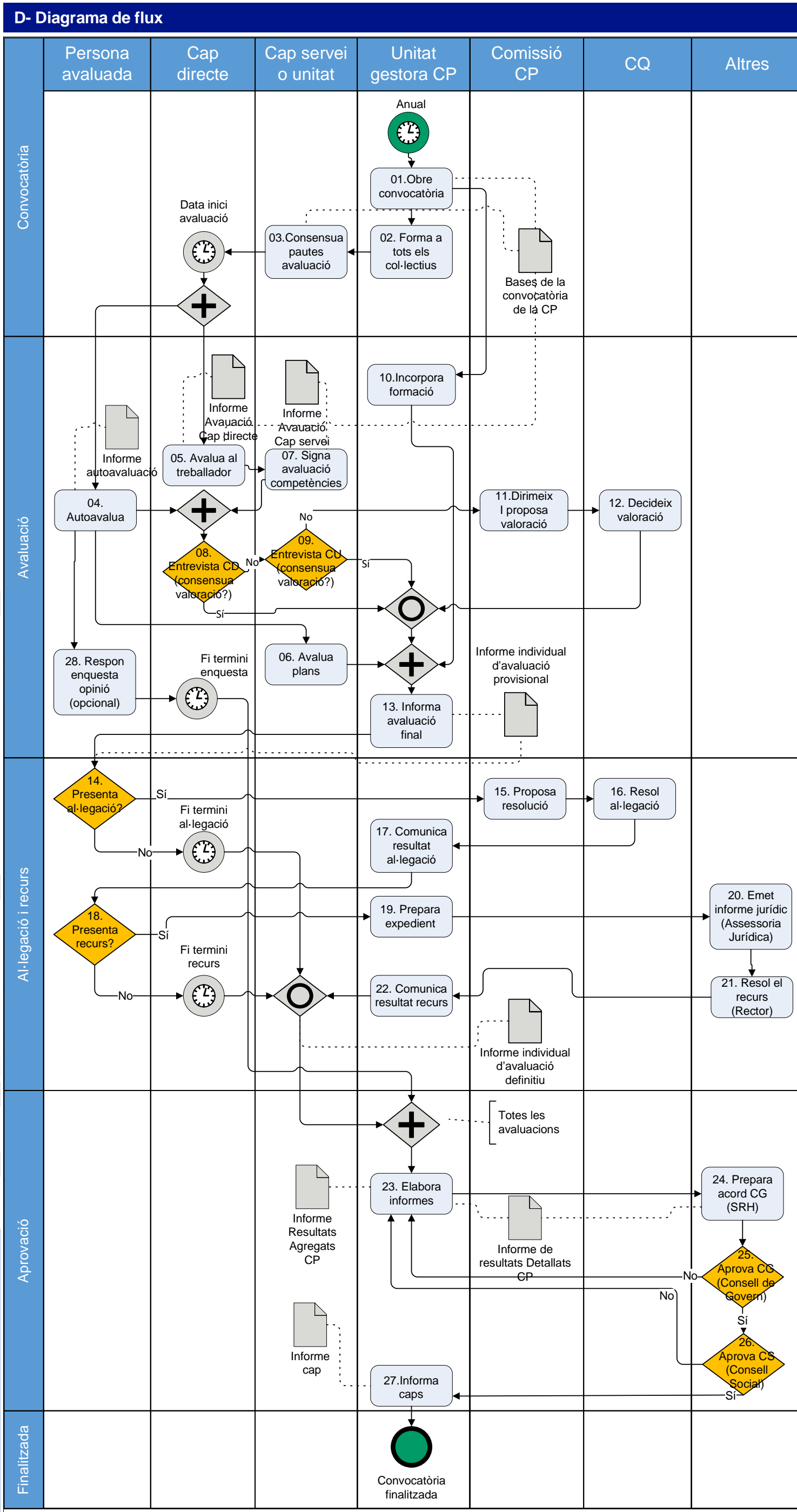
F- Entrades	
01. Llistat de persones que poden ser avaluades amb les dades de que disposa RRHH	
02. Informació que aporta la persona avaluada	
03. Bases de la convocatòria de la carrera professional	

G- Sortides	
01. Informes individual d'avaluació	
02. Informe de resultats agregats CP	
03. Informe de resultats detallats CP	
04. Informes a caps CP	
05. Acord de Consell de Govern amb els resultats de la CP	
06. Acord de Consell Social amb els resultats de la CP	

H- Indicadors		
	Tipus	Valor objectiu / llinar
01. PTGAS Potencialment avaluable	N	
02. PTGAS Presentat a la convocatòria	N	
03. PTGAS Valorat favorablement	N	
04. PTGAS Presentat/potencial	%	100
05. PTGAS Favorable/presentat	%	100
Tipus: N – numèric % - percentatge		

I- Documents i referències	
01. Model de carrera professional del personal d'administració i serveis de la Universitat de Girona (aprovat pel Consell Social a la sessió 7/22).	

J- Aprovacions d'aquesta versió del procés	
	Data
Comissió de qualitat de la UdG, sessió X/24	XX-XX-20XX



E- Activitats i responsabilitats

	Persona avaluada	Cap servei o unitat	Cap directe	Unitat gestió CP	Comissió CP	CQ	Altres	
01. Obre convocatòria	I	I	I	R	A/C			La unitat de gestió de la carrera professional obre la convocatòria, carrega les dades a l'aplicació i informa als possibles candidats.
02. Forma a tot els col·lectius	I	I	I	R	A			La unitat de gestió de la carrera professional forma a tots els col·lectius que participaran en l'avaluació.
03. Consensua pautes avaluació		A/R						El cap de servei consensua amb els caps directes les pautes a seguir per a fer l'avaluació, seguint les directrius comunes establertes per a tota la Universitat.
04. Autoavalua	A/R			S	I			La persona sol·licitant, s'autoavalua pel que fa a les competències amb les evidències de comportament i aporta la informació que se li demana en relació amb formació i actuació professional.
05. Avalua al treballador			A/R		I			El cap directe avalua al treballador pel que fa a les competències amb les evidències de comportament.
06. Avalua plans		A/R			I			El cap d'unitat avalua la participació en plans. L'avaluació de la formació es fa de forma automàtica i és quantitativa.
07. Signa avaluació competències		A/R	C		I			L'avaluació que realitza el cap directe es fa consensuada amb el cap d'unitat. El cap d'unitat ha de signar l'avaluació per competències efectuada pel cap directe.
08. Entrevista CD	R		A/R		I			El cap directe s'entrevista amb la persona avaluada i consensuen les valoracions finals de les competències.
09. Entrevista CU	C	A/R	C					Si el cap directe i la persona avaluada no es posen d'acord en les valoracions, s'eleva al cap d'unitat.
10. Incorpora formació	C			A/R				S'incorpora la informació corresponent a la formació. La persona avaluada pot consultar-la i informar de possibles errors.
11. Dirimeix i proposa valoració	C*	C*	C*		A/R			Si no s'arriba a un consens s'eleva a la Comissió de Carrera Professional que pot, si escau, demanar informes o fer entrevistes amb tots els agents. Es proposa una valoració.
12. Decideix valoració				I		A/R		La Comissió de Qualitat decideix la valoració, en base a la proposta de la CCP
13. Informa avaluació final	I			A/R				S'informa a la persona avaluada del resultat de la seva avaluació.
14. Presenta al·legació?	A/R							Si la persona avaluada no està d'acord amb el resultat obtingut pot presentar una al·legació davant la CCP.
15. Proposa resolució					A/R	I		La CCP proposa una resolució a l'al·legació. Si cal, pot consultar al cap de servei o àrea o al cap directe.
16. Resol al·legació				I		A/R		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.
17. Comunica resultat al·legació	I			A/R				La unitat de gestió de la carrera professional informa a la persona avaluada del resultat de la seva al·legació.
18. Presenta recurs?	A/R							Si la persona avaluada no està d'acord amb el resultat obtingut pot presentar un recurs davant el rector.
19. Prepara expedient				A/R	I		I	La unitat de gestió de la carrera professional prepara l'expedient complet i l'envia a l'assessoria jurídica.
20. Emet informe jurídic				C			A/R	L'assessoria jurídica emet informe jurídic per la resolució del recurs.
21. Resol el recurs				I			A/R	El rector resol el recurs.
22. Comunica resultat recurs	I			A/R	I	I		La unitat de gestió de la carrera professional informa a la persona avaluada del resultat del seu recurs.
23. Elabora informes				A/R	I		I	La unitat de gestió de la carrera professional prepara un informe amb els resultats agregats (incloent-hi els de les enquestes) i un informe amb noms i resultats per al SRH
24. Prepara acord CdG							A/R	El SRH prepara l'acord per al Consell de Govern
25. Aprova CdG				I			A/R	El CdG aprova, si escau, els resultats de la convocatòria. Si no hi està d'acord, retorna les avaluacions a la CQ.
26. Aprova CS				I			A/R	El Consell Social aprova, si escau, els resultats de la convocatòria. Si no hi està d'acord, retorna les avaluacions al CdG.
27. Informa caps		I	I	A/R				La unitat de gestió de la carrera professional informa als caps de servei dels resultats de les avaluacions del persona del seu servei.
28. Respon enquesta opinió	A/R							La persona avaluada respon una enquesta d'opinió (si vol), gestionada per la unitat de gestió de la CP.

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

Nivell*	CT 01 Orientació a la qualitat i a l'usuari
I	Es responsabilitza de la feina fins al final, i atén els terminis marcats.
	Cuida la forma i la presentació dels resultats del propi treball.
	Presta atenció a les demandes dels usuaris i usuàries i hi dona resposta.
	Assumeix i corregeix els errors que es pugin produir en el dia a dia de la feina. Fa propostes de millora de la seva feina i dels procediments establerts.
II	Implementa accions correctives i preventives per millorar la qualitat dels processos.
	Desenvolupa i monitoritza indicadors clau de rendiment per avaluar la qualitat de la feina.
	Promou una cultura de millora contínua en els projectes que lidera o en què participa.
	Proporciona suport i orientació als companys i companyes sobre l'aplicació d'estàndards de qualitat. Col·labora en auditories internes i en processos de revisió de la qualitat per assegurar el compliment dels estàndards.
III	Defineix o adopta, quan escau, estàndards de qualitat adequats al seu àmbit de responsabilitat.
	Comunica i assessora els seus col·laboradors i col·laboradores sobre millors estratègies o maneres d'assolir els objectius proposats.
	Estableix sistemes d'avaluació periòdica de la seva feina per detectar incompliments i àrees de millora.
	Es responsabilitza i s'implica de manera directa en la millora dels processos del SGIQ en què té intervenció i en el pla de millora de la seva unitat. Garanteix la implantació de les millores acordades, en fa el seguiment i l'avaluació de l'eficàcia.

Nivell*

- I Correspon als perfils auxiliar i administratiu.
- II Correspon als perfils tècnic i gestor.
- III Correspon als perfils comandament i direcció.

Nivell*	CT02 Competència digital
I	Fa servir eines de comunicació digital per dur a terme la seva feina i per relacionar-se i col·laborar de forma eficient amb els altres.
	Busca informació de fonts digitals necessària per al desenvolupament de la seva feina, hi accedeix i les utilitza.
	Té prou habilitat per utilitzar i treure profit de les eines i aplicacions informàtiques que la UdG posa al seu abast.
	Aplica els protocols de seguretat establerts en l'ús d'eines digitals per protegir la informació i les dades.
	Segueix les directrius establertes per a l'ús adequat de les eines TIC en la seva feina.
II	Implanta i optimitza l'ús d'eines digitals avançades per millorar els processos de treball.
	Gestiona projectes digitals col·laboratius utilitzant eines de treball en línia.
	Monitoritza i analitza dades digitals per a la presa de decisions en la seva feina.
	Vetlla per la seguretat de la informació i implementa, adapta i aplica els protocols de seguretat digital.
	Fa servir les eines i recursos digitals per gestionar la xarxa de col·laboració professional pròpia.
III	Aprofita el potencial dels avenços tecnològics per optimitzar, simplificar i agilitzar les tasques de la unitat.
	Promou la utilització dels recursos digitals que poden ser útils per al desenvolupament professional de l'equip.
	Fomenta la col·laboració i la comunicació eficient mitjançant l'ús d'eines digitals.
	Detecta riscos i problemes de seguretat en les TIC i vetlla per un ús segur per part de tota la seva unitat organitzativa.
	Fomenta la cultura digital i la capacitat contínua del seu equip.

Nivell*

- I Correspon als perfils auxiliar i administratiu.
- II Correspon als perfils tècnic i gestor.
- III Correspon als perfils comandament i direcció.

Nivell*	CT03 Treball en equip
I	Col·labora en la creació d'un clima idoni de comunicació i treball en equip.
	Mostra una actitud col·laborativa i escolta amb atenció i respecta l'opinió dels altres.
	Comparteix la informació i coneixements amb la resta de l'equip.
	Accepta la distribució de tasques i assumeix les responsabilitats que li pertoquen.
II	Dona suport o col·labora en les tasques d'altres membres de l'equip per tal de garantir l'assoliment dels objectius.
	Participa activament en els espais de treball en equip (reunions de coordinació, impuls de projectes compartits, etc.).
	Comparteix informació i coneixements amb els companys i companyes per millorar el treball en equip i assolir els objectius.
	Facilita un clima de treball de confiança que fomenta la participació.
III	Acosta posicions entre persones quan es produeix un conflicte.
	Adapta el seu rol en funció de la configuració de l'equip i de les circumstàncies del moment.
	Assegura els espais i els recursos per facilitar el treball en equip.
	Fomenta equips eficients, multidisciplinaris i polivalents.
III	Lidera amb l'exemple, demostrant habilitats destacables de treball en equip i mostrant una actitud oberta i col·laborativa en tot moment.
	Estableix criteris de relació, comunicació i col·laboració entre els altres serveis i vetlla perquè en el seu equip també es faci.
	Té en compte com pot afectar la seva tasca a altres unitats, ja que reconeix i comprèn els interessos i les resistències que aquestes puguin tenir.

Nivell*

- I Correspon als perfils auxiliar i administratiu.
- II Correspon als perfils tècnic i gestor.
- III Correspon als perfils comandament i direcció.

Nivell*	CE04 Comunicació interpersonal
I	Es comunica verbalment i per escrit de manera entenedora i formalment correcta.
	Escolta activament i mostra interès per les necessitats i preocupacions dels companys i companyes i dels usuaris i usuàries.
	Es mostra respectuós/respectuosa quan interactua amb els altres, crea un clima de comunicació amb els altres que afavoreix un ambient positiu.
	Fa preguntes de forma adequada per tal d'obtenir la informació necessària per al desenvolupament de les seves tasques.
	Davant d'una situació complexa (emergència, conflicte, intensitat emocional, etc.) es comunica de manera assertiva i eficaç, donant missatges clars i concisos, per no

Nivell*

I Correspon als perfils auxiliar i administratiu.

Nivell*	CE05 Proactivitat i iniciativa
I	Resol problemes de complexitat assumible i pren decisions de manera autònoma, sense demanar suport als companys i companyes ni als superiors i superiores.
	Incorpora millores a la pròpia feina per augmentar l'eficàcia i la qualitat del seu treball.
	Comunica de manera proactiva a la resta de l'equip les propostes i iniciatives endegades.
	Mostra bona actitud i disposició per realitzar tasques que van més enllà de les seves responsabilitats habituals, per donar suport a l'equip.
	Busca oportunitats d'aprenentatge i desenvolupament per millorar les seves competències.

Nivell*

I Correspon als perfils auxiliar i administratiu.

Nivell*	CE06 Adaptabilitat i polivalència
I	Adapta amb facilitat la seva actitud i les seves maneres de treballar a noves directrius i procediments.
	Accepta les indicacions dels seus responsables i els suggeriments dels companys i companyes sobre canvis en la manera de fer les coses.
	Assumeix diferents rols i tasques segons les necessitats de la unitat.
	Accepta positivament les oportunitats d'adquirir noves habilitats i coneixements o d'implantar nous mètodes i eines de treball.
	Demana ajut i col·laboració per adaptar-se a una nova situació de treball quan ho necessita.

Nivell*

I Correspon als perfils auxiliar i administratiu.

Nivell Per a tècnics que utilitzin majoritàriament instrumental i maquinària

Nivell*	CE07 Ús d'instruments, eines i maquinària
I	Utilitza correctament i amb solvència els instruments, eines i maquinària segons els protocols d'ús establerts.
	Realitza el manteniment bàsic i preventiu dels instruments i eines utilitzats habitualment.
	Detecta i resol incidències senzilles de manera autònoma, i sol·licita assistència tècnica quan és necessari.
	Gestiona la documentació relativa als instruments, eines i maquinària de manera eficient.
	Es manté actualitzat en l'ús de nous instruments i eines que es puguin incorporar al seu àmbit de treball.
II	Controla i supervisa de manera eficient l'ús de les instal·lacions i instruments tècnics que utilitza o dels quals és responsable.
	Implementa protocols de manteniment preventiu per assegurar la durabilitat i el rendiment òptim dels instruments i les instal·lacions.
	Garanteix l'eficiència en l'ús dels recursos i maquinària, incorporant la sostenibilitat en les seves pràctiques.
	Gestiona incidents tècnics de manera efectiva, assegurant una resposta ràpida i adequada als problemes que sorgeixin.
	Demostra una actitud proactiva en l'aprenentatge continu i l'actualització de coneixements sobre nous instruments i tecnologies.

B Per a tècnics que utilitzin majoritàriament eines documentals i informàtiques

Nivell*	CE07 b) Ús d'instruments, eines i maquinària
I	Coneix i utilitza el programari especialitzat del seu àmbit
	És capaç d'aprendre i adaptar-se ràpidament a nous programes i eines
	Es mostra proactiu en la formació en noves eines
	És capaç de detectar problemes i/o oportunitats de millora de les eines
II	Domina el funcionament dels principals programes del seu àmbit
	Detecta la necessitat de noves eines i investiga possibilitats de compra i/o desenvolupament
	Facilita la formació continuada del personal al seu càrrec sobre els diferents programes i eines
	És capaç de proposar solucions a problemes detectats o àrees de millora (o implementar-les, si escau)
	Demostra una actitud proactiva en l'aprenentatge continu i l'actualització de coneixements sobre noves eines i programes

Nivell*

- I Correspon als perfils auxiliar i administratiu.
- II Correspon als perfils tècnic i gestor.

Nivell*	CE08 Elaboració i redacció de documents administratius
I	Té cura d'elaborar i editar amb correcció documents administratius.
	Redacta documents administratius de manera clara i ben estructurada.
	Utilitza correctament i de forma autònoma els models i plantilles a l'abast.
	És capaç de redactar documents de manera autònoma i sense necessitat de supervisió.
	Utilitza un llenguatge i un registre apropiats per a cada situació i segons la tipologia d'usuari.

Nivell*

I Correspon als perfils auxiliar i administratiu.

Nivell*	CE9 Rigor i mètode
I	Treballa amb ordre i sistemàtica per assegurar l'eficàcia i l'eficiència en les seves tasques diàries.
	Segueix estrictament els procediments i normes establerts per a la realització de les seves tasques.
	Mostra cura i atenció als detalls per evitar errors i garantir la qualitat del seu treball.
	Manté registres i arxius de manera precisa i organitzada.
II	Realitza seguiments i verificacions per assegurar el compliment de les tasques assignades.
	Planifica i organitza les seves tasques de manera eficient, establint unes prioritats i una planificació clares.
	Aplica de manera rigorosa els protocols i procediments establerts assegurant el compliment de les normatives vigents.
	Realitza un seguiment acurat i documentat del progrés dels projectes i tasques sota la seva responsabilitat.
	Desenvolupa i aplica sistemes de verificació i control de qualitat per garantir l'excel·lència en els resultats.
	Demostra un alt nivell de precisió i atenció als detalls en totes les seves tasques i projectes.

Nivell*

- I Correspon als perfils auxiliar i administratiu.
- II Correspon als perfils tècnic i gestor.

Nivell*	CE10 Anàlisi de problemes i presa de decisions
II	Analitza les possibles causes de les dificultats i dels problemes i busca evidències i indicadors que en facilitin la interpretació.
	Proposa solucions motivades sobre les causes reals de les dificultats i problemes.
	Davant una situació complexa, planteja al o a la seva cap solucions alternatives fonamentades i desenvolupades.
	Mostra seguretat en la presa de decisions al nivell que li pertoca.
III	Aplica els diferents marcs normatius per solucionar problemes complexos o nous.
	Disposa de criteris de decisió ben definits, basats en l'activitat central de la seva àrea i en l'impacte organitzatiu que comporten.
	S'assegura que la presa de decisions, la pròpia i la del seu equip, es fonamenti en els resultats de valoracions contrastades.
	S'anticipa als resultats de la seva actuació, tenint en compte tots els escenaris possibles, i elabora plans alternatius per minimitzar el risc d'error.
	Actua amb fermesa i decisió davant de situacions de gran impacte i d'estrès, en entorns adversos, transmetent seguretat i control. Assumeix la responsabilitat de les decisions preses per l'equip quan se li dona autonomia, atorga a l'equip els mèrits de les decisions encertades i assumeix l'error quan la decisió no és adequada.

Nivell*

- II Correspon als perfils tècnic i gestor.
- III Correspon als perfils comandament i direcció.

Nivell*	CE11 Gestió del canvi
II	Adequa l'organització de la seva unitat als canvis organitzatius que es decideixen a l'organització.
	Acompanya i guia els seus col·laboradors i col·laboradores a seguir les iniciatives de canvi que es proposen.
	Informa els responsables de l'estat d'implantació i dels resultats (positius o no) que es produeixen amb el canvi.
	Assumeix i es responsabilitza dels canvis que es produeixen en la seva unitat organitzativa.
	Manté la paciència i la persistència necessàries perquè els canvis produeixin resultats positius. Mostra empatia i intel·ligència emocional per entendre les preocupacions de l'equip i donar una resposta respectuosa i comprensiva per minimitzar els recels que comporta el canvi.

Nivell*

II Correspon als perfils tècnic i gestor.

Nivell*	CE12 Planificació i organització
II	Realitza la planificació completa dels projectes (des dels objectius generals fins a l'avaluació) davant de noves demandes organitzatives.
	Realitza un seguiment del procés o projecte en el qual participa i dona informació detallada i actualitzada de la marxa del procés o projecte.
	Adapta el pla de treball amb flexibilitat per donar resposta a situacions i esdeveniments imprevistos.
	Identifica els recursos necessaris a cada fase planejada, sap prioritzar-los i proposa alternatives intel·ligents per minimitzar la possible insuficiència de recursos.
III	Avalua el grau d'assoliment dels resultats i, a partir de la seva anàlisi, incorpora millores en nous processos de planificació.
	Tradueix les estratègies generals de la seva unitat organitzativa en plans d'acció.
	Estableix els criteris de prioritització dels projectes i tasques per part de tot el seu equip.
	Desenvolupa correctament projectes a llarg termini i que engloben diferents programes d'actuació, n'avalua els resultats i determina com afrontar els problemes detectats.
	Treu amb solvència el màxim rendiment dels recursos disponibles.
	Analitza adequadament els riscos, en preveu els efectes i elabora plans de contingència per afrontar-los.

Nivell*

- II Correspon als perfils tècnic i gestor.
- III Correspon als perfils comandament i direcció.

Nivell*	CE13 Direcció i desenvolupament de persones
III	Transmet correctament la informació i comunica els objectius per tal que es realitzin les tasques amb eficiència.
	Coneix l'equip i hi confia. Delega per tal que els membres de l'equip assumeixin les pròpies responsabilitats i prenguin decisions, i així es desenvolupin professionalment.
	Avalua al seu equip per detectar potencialitats i necessitats de millora professional.
	Orienta, estimula i facilita l'accés dels membres de l'equip als recursos d'aprenentatge formals i informals existents en la seva organització i el seu entorn.
	Reconeix públicament les bones actuacions de l'equip i fomenta que també ho faci tota la cadena de comandaments de la qual depèn l'equip.

Nivell*

III Correspon als perfils comandament i direcció.

Nivell*	CE14 Creativitat i innovació
III	Fomenta un entorn que promou el pensament creatiu, l'experimentació i una assumpció intel·ligent de riscos.
	Cerca la innovació en el seu àmbit d'actuació, generant noves respostes i impulsant noves i millors maneres de fer.
	Empodera i dona autonomia a l'equip perquè impulsi noves iniciatives i assumeixi reptes per a implantar idees innovadores.
	És capaç de qüestionar les convencions i maneres de fer per fer propostes de millora, quan escau. Aprèn del fracàs com una font valuosa d'inspiració, i fa una anàlisi sistemàtica i rigorosa dels resultats no assolits.

Nivell*

III Correspon als perfils comandament i direcció.

Nivell*	CE15 Visió estratègica
III	Estableix els objectius d'acord amb la direcció política i en el marc del pla estratègic de l'organització.
	Davant el grup, assumeix com a pròpies les directrius estratègiques de la institució, tot i que no sempre hi estigui d'acord.
	Es manté activament informat a través de diferents mitjans i analitza la informació rellevant de l'entorn per tal de detectar amenaces i oportunitats, tot avançant-se als esdeveniments en el seu sector.
	Visualitza cap on ha d'evolucionar la societat a mitjà termini i cerca solucions proactives per donar resposta a les futures necessitats de la societat.
	Aplica teories i conceptes nous a les actuacions de la pròpia àrea de responsabilitat.

Nivell*

III Correspon als perfils comandament i direcció.

Nivell*	CE16 Capacitat executiva
III	Pren les decisions que són pròpies del seu àmbit de responsabilitat i les que li arriben dels àmbits inferiors que no han estat resoltes.
	Executa i fa executar les decisions difícils en bé de l'organització, tot i que no siguin populars.
	S'anticipa als resultats de les possibles actuacions, tenint en compte tots els escenaris possibles a l'hora de decidir, i elabora plans alternatius per minimitzar els riscos d'error.
	Actua amb fermesa i decisió davant de situacions de gran impacte i d'estrès, en entorns adversos, transmetent seguretat i control.
	Assumeix la responsabilitat de les decisions preses, tant pròpies com de l'equip, i gestiona les conseqüències de la seva execució.

Nivell*

III Correspon als perfils comandament i direcció.

FITXA D'ACTIVITAT DE PLANIFICACIÓ I MILLORA
Avaluació de la contribució en les activitats de planificació i millora

Pla de millora <i>Exemple: Pla millora SEPIC</i>	
Objectiu <i>Exemple: Digitalització servei</i>	
Identificació de l'activitat <i>Exemple: Nou formulari digital per factures</i>	
Tipus d'activitat	<input type="checkbox"/> Activitat derivada dels plans de millora de la unitat. <input type="checkbox"/> Activitat proposada pel treballador, amb el vist i plau del cap, com acció de millora.
Vinculació amb algun pla institucional	
<input type="checkbox"/> Pla Estratègic UdG 2030 <input type="checkbox"/> Pla de Qualitat UdG <input type="checkbox"/> Human Resources Strategy for Researchers <input type="checkbox"/> Pla d'Igualtat per a persones amb discapacitat <input type="checkbox"/> Pla d'internacionalització	
<input type="checkbox"/> Model educatiu UdGXXI <input type="checkbox"/> Pla de Biblioteca: Gir 23-27 <input type="checkbox"/> Pla de llengües 2024-2026 <input type="checkbox"/> Pla d'Ambientalització <input type="checkbox"/> Pla d'Igualtat <input type="checkbox"/> Steering Higher Education for Community Engagement (SHEFCE)	
Període en el que s'ha realitzat l'activitat <i>Especificar any i mesos</i>	
Intensitat de la dedicació	<input type="checkbox"/> Alta Més de 30 hores
	<input type="checkbox"/> Mitja Entre 10 i 30 hores
	<input type="checkbox"/> Baixa Menys de 10 hores
Rol	<input type="checkbox"/> Impulsor <input type="checkbox"/> Activitat puntual
	<input type="checkbox"/> Coordinador
	<input type="checkbox"/> Col·laborador
Descripció de la contribució <i>Objectius i grau d'assoliment</i>	