

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



Girona, abril de 2026

## Índex

<b>1. Presentació.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Objectius i abast del model de carrera professional.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Marc normatiu i de referència .....</b>	<b>4</b>
<b>4. El model de carrera professional del PTGAS de la UdG.....</b>	<b>8</b>
<b>4.1. Conceptes clau en el model de carrera de la UdG .....</b>	<b>8</b>
<b>4.2. Components de la carrera professional .....</b>	<b>9</b>
<b>5. Perfils professionals del PTGAS de la UdG.....</b>	<b>10</b>
<b>5.1. Descripció dels 6 perfils professionals.....</b>	<b>10</b>
<b>(1) Perfil professional auxiliar (agrupacions professionals)</b>	<b>11</b>
<b>(2) Perfil professional administratiu</b>	<b>11</b>
<b>(3) Perfil professional tècnic</b>	<b>11</b>
<b>(4) Perfil professional gestor</b>	<b>11</b>
<b>(5) Perfil professional comandament</b>	<b>12</b>
<b>(6) Perfil professional direcció</b>	<b>12</b>
<b>6. Directori marc de competències professionals del PTGAS.....</b>	<b>12</b>
<b>6.1. Competències transversals .....</b>	<b>13</b>
<b>6.2. Competències específiques .....</b>	<b>13</b>
<b>6.3. Vinculació de competències als diferents perfils.....</b>	<b>14</b>
<b>6.4. Descripció dels diferents perfils competencials.....</b>	<b>14</b>
<b>6.4.1. Perfil competencial del personal auxiliar (agrup. prof.) .....</b>	<b>15</b>
<b>6.4.2. Perfil competencial del personal administratiu.....</b>	<b>15</b>
<b>6.4.3. Perfil competencial del personal tècnic .....</b>	<b>16</b>
<b>6.4.4. Perfil competencial del personal gestor.....</b>	<b>17</b>
<b>6.4.5. Perfil competencial del personal de comandament .....</b>	<b>18</b>
<b>6.4.6. Perfil competencial del personal directiu .....</b>	<b>18</b>
<b>7. Activitats per a la valoració de l'actuació professional .....</b>	<b>19</b>
<b>7.1. Bloc 1: activitats de formació .....</b>	<b>20</b>
<b>7.2. Bloc 2: activitats de planificació i millora .....</b>	<b>21</b>
<b>8. Avaluació de la carrera professional.....</b>	<b>23</b>
<b>8.1. Agents participants en l'avaluació.....</b>	<b>23</b>
<b>8.2. Procediment d'avaluació.....</b>	<b>24</b>
<b>8.3. Sistema i càlcul de l'avaluació:.....</b>	<b>26</b>
<b>9. Reconeixement de la carrera professional.....</b>	<b>26</b>
<b>10. Implantació progressiva de la carrera professional.....</b>	<b>28</b>

## 1. Presentació

La carrera professional del personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis de la Universitat de Girona és un objectiu clau de l'equip de govern 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 començar a 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 n'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 **propicïi 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.

L'article 78 dels **Estatuts de la Universitat de Girona**, aprovats per acord de Govern 200/2025, de 29 de juliol de 2025 i publicats al DOGC núm. 9467, de 31 de juliol de 2025, en el seu article 78, estableixen que el personal tècnic, de gestió i d'administració i serveis podrà desenvolupar la seva carrera professional mitjançant la concessió de trams o la progressió de grau, categoria, escala o nivell, sense necessitat de canviar de lloc de treball i amb la remuneració corresponent a cadascun, atenent la seva trajectòria i actuació professional, la qualitat dels treballs realitzats, les competències desenvolupades, els coneixements adquirits, la formació acreditada i l'avaluació del seu compliment.

La normativa bàsica d'aplicació estatal 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 2/2023, de 22 de març, 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 han d'establir 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 pot 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 d'aquests, atenent la seva trajectòria i actuació professional, la qualitat dels treballs realitzats, els coneixements adquirits, la formació acreditada i l'avaluació del seu desenvolupament.*

*Així mateix, pot desenvolupar la seva carrera professional, mitjançant l'ascens en l'estructura de llocs de treball, atenent la valoració dels seus mèrits, el seu 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. Aquest model de la UdG haurà de ser adaptat al text definitiu que estableixi l'esmentada llei, un cop aprovada.

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'està negociant el 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 complementos 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 complementos específics entre llocs de treball amb funcions equiparables, l'homologació de complementos 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 de la Universitat, cal tenir present que tant el programa de govern del Rector Joaquim Salvi (2021) com el del rector Josep Calbó (2025) estableixen entre les seves accions de govern el desplegament i millora de la carrera professional del PTGAS.

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 demostrin 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 aconsegueix 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?»**

L'avaluació per competències es complementa amb un segon bloc basat en dos aspectes essencials: 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 meu treball?»**

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



En les primeres fases d'implantació del model pot esdevenir difícil avaluar i reconèixer una activitat professional en uns àmbits que no han estat prèviament identificats i que, per tant, poden no ser plenament coneguts a l'avançada per part de les persones que opten a ser avaluades. Des d'aquest punt de vista cal anar propiciant l'escenari en què les persones poden dur a terme, cada cop amb més coneixement 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.

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 vicerektorats C19; secretaria de la Presidenta del Consell Social C22a; secretaries de deganat C19; responsables administratius de l'àrea d'estudis C20; administratiu/iva especialitzat 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 C1 22c); tècnic/a administratiu/iva de promoció C20; tècnic/a administratiu/iva d'e-administració C20; bibliotecari A2.20; tècnic/a informàtic/a L3 ny); tècnic/a de pràctiques externes L2 k); tècnic/a de projectes d'obres L2 k) (...)

### **(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 a; tècnic/a de desenvolupament estratègic del GPDE A2.24; tècnic de projectes d'instal·lacions del SOTIM L2 k); cap de la Unitat d'Anàlisi Química dels STR 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 de la secretaria econòmica de recerca i ajuts de l'àrea d'estudis A2.24c; cap de la secretaria acadèmica i de qualitat de l'àrea d'estudis A2.24c; cap de tresoreria del SEPIC A2.24c); cap de gestió acadèmica de l'SGAE A2.24c); cap de la biblioteca del campus Barri Vell A1. 24; cap de PTGAS de RH A2.24c); cap d'infraestructura informàtica i comunicacions L1d); cap secretaria informàtica de l'àrea d'estudis 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, prioritització 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 en la identificació i definició de les competències en si haurà de ser ratificat pel Consell de Govern. Les evidències de comportament, que cal anar actualitzant, s'inclouran en la convocatòria anual i, si escau, poden ser revisades anualment.

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

### 6.4. Descripció dels diferents perfils competencials



#### 6.4.1. Perfil competencial del personal auxiliar (agrup. prof.)

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.

##### Competències transversals

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

##### Competències específiques

10. Anàlisi de problemes i presa de decisions
12. Planificació i organització
13. Direcció i desenvolupament de persones
14. Creativitat i innovació

#### 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, atenant 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 aportin 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. Igualment en cada convocatòria anual s'especificarà la tipologia d'activitats a tenir en compte, que es poden anar revisant, ampliant o modificant a mesura que la

carrera es vagi implantant i consolidant. Correspondrà a la Comissió de Carrera Professional l'actualització d'aquests criteris i paràmetres de 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

Es valorarà les activitats de formació que constin en l'expedient de formació del treballador/treballadora, que l'ICE-SAID haurà validat prèviament. Les activitats formatives han d'estar inscrites en el pla de formació de la UdG i es valorarà l'assistència i l'aprofitament de la formació. En relació amb l'aprofitament, es podran valorar 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. Correspon a l'ICE-SAID establir els criteris de l'aprofitament de cada activitat formativa.

Per al reconeixement de la formació en el marc de la carrera, a mode de criteri general 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 capacitat 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 d'anys addicionals 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 la formació rebuda l'any 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.

Aquestes activitats han d'haver estat formalment identificades, la qual cosa exigeix sistematització, amb l'elaboració d'una fitxa estàndard que identifiqui, descrigui i classifiqui la proposta o actuació de millora en els diferents aspectes que hagi de contenir. Es vol identificar de manera singular la possible relació de l'actuació descrita amb algun dels plans institucionals.

S'identificarà fins a 5 actuacions de planificació i 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 aquesta es podrà incorporar al pla de millora de gestió de la unitat. La convocatòria anual de carrera establirà la tipologia d'activitats a valorar.

A tall d'orientació, les actuacions poden ser:

1. Participació en la definició, desplegament i seguiment dels objectius de planificació i gestió de la unitat (plans estratègics, cartes de serveis, planificació anual d'activitats, etc.).
2. Proposta d'automatització, simplificació, redisseny i millora dels processos, procediments de gestió

de la unitat, o tasques repetitives, especialment quan redueixin càrrega administrativa, terminis de tramitació o errors i que suposi, de manera objectiva i contrastable, una millora en el funcionament de la unitat.

3. Proposta i implementació de solucions innovadores factibles, vinculades a la identificació d'un problema o d'una oportunitat concreta de millora del funcionament.
4. Tutorització o mentoria de personal de nou ingrés, estudiants de pràctiques, o treballadors amb necessitats especials.
5. Ser la persona referent d'un procediment transversal extern a la unitat o servei propi, que requereix una actualització de coneixements constant i que, per la seva pròpia naturalesa, es realitzi esporàdicament i puntual (ex. procediments administratius de gestió horària, de tramitació de convenis, etc.)
6. Oferir assessorament al PTGAS, PDI o estudiantat en una temàtica específica dins d'un àmbit lligat a les responsabilitats del lloc de treball.
7. Participació en l'organització o assumptió d'un rol rellevant en trobades, jornades, congressos i reunions de treball interuniversitàries, sempre que comportin una dedicació singular i vagin més enllà de les funcions ordinàries del lloc de treball.
8. Elaboració i desenvolupament d'un pla de millora personal, ja sigui a iniciativa de la persona treballadora i acordat amb la seva cap, ja sigui com a resposta a resultats no prou satisfactoris en l'avaluació de la carrera.
9. Haver realitzat estades de curta o mitjana durada en altres universitats o institucions per a l'intercanvi de coneixement i l'aprenentatge d'altres maneres d'organitzar-se i treballar, sempre que comportin un retorn explícit i compartit per a la unitat (p. ex. informe de retorn, proposta de millores, sessions de difusió interna).
10. Altres activitats que no estiguin contemplades en cap de les tipologies anteriors o la participació en el pla pilot de carrera.

A mig termini, la implantació de la carrera pot contribuir 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 sorgeixen 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 facultats i, en un futur proper, de les altres estructures o serveis de la Universitat. Quan es tracti d'una àrea d'estudis, els PMGU s'integraran dins del pla de millora de les facultats o escola 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.

Les activitats de planificació i millora identificaran, si escau, els plans institucionals als quals s'orienten o en els quals aquestes tinguin un impacte directe i contrastable. La participació i implicació de les accions en els plans institucionals 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. 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. A continuació s'identifiquen els agents d'avaluació, el procediment a seguir i el sistema de càlcul dels resultats.

### 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 resol les qüestions de caràcter general que depassen les funcions pròpies de la Comissió de Carrera Professional (CCP).

La **Comissió delegada de Personal del Consell de Govern (CDPCG)** que aprova els resultats de l'avaluació i l'assoliment del tram de carrera a proposta de la CQ.

Finalment el **Consell Social (CS)** qui a proposta de la CDPCG aprova la proposta de la concessió del complement econòmic associat a l'assoliment d'un tram de carrera.

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. La CCP vetlla pel correcte desplegament de la carrera i resol les incidències que puguin esdevenir-se durant el procés. 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'àmbit d'Organització i Persones
- (1) El o la vicegerent de l'àmbit Acadèmica, d'Estudiants i de Qualitat
- (1) El o la cap del Gabinet de Projectes i Desenvolupament Estratègic
- (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, Qualitat i Anàlisi de Dades
- (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

Aquesta és la composició genèrica de la Comissió de carrera. Quan per alguna circumstància relativa a les persones a que ocupen algun dels llocs descrits genèricament calgui trobar una persona substituïda, aquesta serà d'un nivell equiparable al de la persona substituïda.

Les funcions de la CCP són les següents:

- Actualitzar anualment el catàleg d'activitats a tenir en compte en cada convocatòria de l'avaluació de la carrera professional.
- Validar anualment l'eventual revisió de l'adscripció dels llocs de treball als perfils professionals.
- D'acord amb el procediment establert, determinar la manera de procedir en cas de divergència entre les diferents valoracions de l'avaluació competencial.
- Proposar a la Comissió de Qualitat la resolució de les al·legacions/tràmits d'audiència/recursos que hi pugui haver en el decurs del procés d'avaluació així com la proposta de resolució dels trams.
- Vetllar pel bon desenvolupament de la carrera professional i quan escaigui fer propostes de millora.
- Resoldre qualsevol altre tipus d'incidència en el marc de les seves competències.

## 8.2. Procediment d'avaluació

El model d'avaluació es basa en una avaluació múltiple. Les diferents fases del procediment seran les descrites en la convocatòria anual i reflectides en el diagrama del procés, que s'annexarà amb la convocatòria i que forma part del Sistema de Gestió de la Qualitat aprovat pel CG de la UdG.

Amb tot, l'avaluació consta de dos blocs diferenciats: l'avaluació del perfil competencial i l'avaluació de l'actuació professional.

**L'avaluació del perfil competencial** es fa sobre la base de les evidències de comportament definides en la convocatòria anual de la Carrera. Les evidències de comportament permeten homogeneïtzar i objectivar una avaluació que, *per se*, pot tenir un notable component subjectiu. Les evidències de comportament estaran 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*. No ho fa o no ho fa gairebé mai.
- *Ocasionalment*. Ho fa, però amb un marge clar de millora.
- *Freqüentment*. Ho fa amb un nivell adequat.
- *Sempre*. Ho fa de manera sistemàtica i excel·lent. És un referent dins la Unitat.

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.

Hi ha 7 competències i cada competència té 5 evidències de comportament. Cal avaluar totes les evidències de comportament en base a l'escala descrita de *Mai*; *Ocasionalment*; *Freqüentment*; *Sempre*, als quals correspon una valoració de 0, 1, 3 o 5 punts respectivament. Això fa que la puntuació màxima assolible en aquest apartat sigui de 25 punts per cada competència, és a dir de 125 punts en total. La puntuació assolida s'expressarà en termes percentuals.

El treballador realitzarà una autoavaluació de les competències utilitzant les evidències de comportament i, en paral·lel i sense coneixement previ del resultat de l'autoavaluació, la/el cap directe realitzarà l'avaluació de les competències de les persones que en depenen.

En el cas que entre l'autoavaluació i l'avaluació de la/del cap directe hi hagi una discrepància inferior al 20% es farà la mitjana entre les dues avaluacions.

En el cas que entre l'autoavaluació i l'avaluació de la/del cap directe hi hagi una discrepància igual o superior al 20%, la persona avaluada podrà optar per una de les següents opcions:

- a) fer avaluació conjunta amb la/el cap directe, amb l'objectiu d'arribar a un major consens. El resultat de l'avaluació de les competències en aquest cas serà la mitjana entre les dues avaluacions després de l'avaluació conjunta;
- b) que la/el cap de la unitat faci una tercera avaluació, cas en el qual l'avaluació de les competències serà la mitjana de les tres avaluacions.

Si la/el cap directe i la/el cap de la unitat són la mateixa persona es designarà una tercera persona avaluadora que necessàriament sigui coneixedora de l'activitat desenvolupada per la persona avaluada.

**L'avaluació de l'actuació professional** es basa en l'avaluació de les activitats de formació i de les activitats de planificació i millora.

Quant a les activitats de formació, es valorarà els cursos de formació que constin en l'expedient de formació del treballador/treballadora que l'ICE-SAID haurà d'haver validat abans de l'inici formal del procés d'avaluació. S'avaluarà la formació rebuda pel treballador o treballadora en el període avaluat i, en un grau menor, es tindrà en compte també la formació impartida en el marc del pla de formació del PTGAS. Els punts de les activitats de formació s'obtidran de manera proporcional a les hores de formació rebuda en el període dels anys avaluats segons els barems descrits. La formació rebuda ha de permetre assolir el 100% de la valoració prevista. 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.

La valoració dels cursos de formació la farà l'ICE-SAID 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%

L'avaluació de les activitats de formació s'expressarà calculant el percentatge de punts assolits sobre el màxim possible.

Es valorarà fins a un màxim de 5 activitats de planificació i millora, de les quals la persona avaluada haurà de descriure'n l'activitat, el període a què correspon, la durada, el rol que hi ha assumit i una valoració de la seva aportació d'acord amb les directrius que es determini en la convocatòria anual. Correspon al cap o a la cap del servei o de la unitat validar les activitats 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, seguint el barem que s'estableixi en cada convocatòria, i 1 d'addicional a cadascuna de les activitats que estiguin alineades amb els plans

institucionals de la Universitat. L'avaluació de les activitats professionals s'expressarà calculant el percentatge de punts assolits sobre el màxim possible.

### 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 anteriorment. 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%
<b>0 Mai</b>									
<b>1 Ocasionalment</b>									
<b>3 Frequentment</b>									
<b>5 Sempre</b>									

L'avaluació de les activitats professionals -formació i activitats de planificació i millora- s'expressarà de la mateixa manera: calculant el percentatge de punts assolits sobre el màxim possible respectivament.

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

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

Valgui com a exemple:

AVALUACIÓ DEL PERFIL COMPETENCIAL			
	AUTOAVAL.	AVAL. CAP DIRECTE	
CT1	74%	80%	
CT2	89%	35%	
CT3	45%	79%	
CE01	89%	80%	
CE02	64%	67%	
CE03	38%	45%	
CE04	90%	80%	
Valoració mitjana	70%	67%	
AVALUACIÓ DE L'ACTUACIÓ PROFESSIONAL			
		RESULTATS	Factor pond final
		PERFIL	
Aval. competències			
Autoavaluació			
Aval. Cap			
AVALUACIÓ CONSENSUADA		68	50%
			34
		RESULTATS	
		ACTIVITATS	
Valoració de les activitats de formació		75	20%
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. El decurs del 2023-24 es va dur a terme un pla pilot. El 2025 s'ha fet la primera convocatòria de Carrera. Enguany es farà la segona.

Aquesta proposta ha estat estructurada i liderada per l'equip de Gerència, però amb la participació i col·laboració activa dels representants de les treballadores i els treballadors. En la seva definició hi ha intervingut un nombre molt significatiu de persones de diferents nivells del personal funcionari i laboral, que han aportat visió i criteri.

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. La versió del model que ara es modifica va ser aprovada pel Consell de Govern de la Universitat en la sessió 09/2024 de 31 d'octubre. Aquesta nova versió del Model de Carrera professional del PTGAS que ara se sotmet a aprovació representa una versió adaptada a partir dels aprenentatges de la primera convocatòria del 2025 i se n'ha simplificat el text traslladant a la convocatòria anual de Carrera aquells aspectes constitutius de ser revisats any a any sense alterar els principis bàsics del Model.

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.