



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

El sistema de competències professionals del Personal d'Administració i Serveis de la UPF



Aquesta obra està subjecte a la llicència de Reconeixement-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Espanya de Creative Commons. Si voleu veure una còpia d'aquesta llicència accediu a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/> o envieu una carta sol·licitant-la a Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, EUA.

Cognom/s Autor, Nom/s Autor: Rosa Vacas Font

Universitat o Institució de procedència: Universitat Pompeu Fabra

Departament/ Facultat: Àrea de Recursos Humans i Organització

Adreça Postal completa (Carrer/ Núm./ Codi postal/ Ciutat/ País) Plaça de la Mercè, 12.

08032 Barcelona

rosa.vacas@upf.edu

1. RESUM: 500-700 caràcters

Des del punt de vista del mapa de processos, la docència és un dels processos clau en les organitzacions universitàries i les persones tant del col·lectiu del Personal d'Administració i Serveis (PAS) i del Personal Docent i Investigador (PDI), realitzen els processos de suport necessari per realitzar la missió d'aquestes organitzacions i donar un servei de qualitat als estudiants.

Aquesta comunicació se centra en el sistema de gestió per competències que la Universitat Pompeu Fabra ha desenvolupat per al col·lectiu del PAS que ofereix els serveis de suport a la docència.

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

Per a què és important disposar d'un sistema de gestió amb les persones per competències a la nostra organització?. Disposar d'aquest sistema permet objectivar les actuacions en l'àmbit de Recursos Humans i Organització i definir què s'espera de cada lloc de treball, cercant la màxima adequació possible entre les competències requerides i les competències de les persones que ocupen aquests llocs que com a missió transversal és el suport de la docència.

2. ABSTRACT: 500-700 caràcters

From the standpoint of the process map, teaching is one of the key processes in university organizations and individuals as the group of Administration and Services (PAS) and the Teaching and Research Staff (PDI), made processes necessary support to carry out the mission of these organizations and provide quality service to students.

This paper focuses on the management system that powers the UPF has developed for the PAS group that offers support services to teaching.

What is important to have a management system for people with skills to our organization '. Having this system allows objective actions in the field of Human Resources and Organization and defines what is expected of each job, looking for the best possible match between the skills and competencies required of people who occupy these sites mission is to support cross is teaching.

1. **PARAULES CLAU** Competències, perfil competencial, millora de serveis. /
KEYWORDS Competencies, competence profile, improved services

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

2. ÀREA DE CONEIXEMENT: Indicar l'àrea a la que correspon el contingut de la proposta:

- Ciències Socials i Jurídiques

3. ÀMBIT TEMÀTIC DEL CONGRÉS: Indicar l'àmbit temàtic al que es proposa adscriure la comunicació:

- Avaluació i qualitat institucional

El Comitè Científic es reserva el dret de decidir l'àmbit final de les propostes.

4. MODALITAT DE PRESENTACIÓ:

- Comunicació pòster

El Comitè Científic es reserva el dret de decidir el format final de les propostes.

5. DESENVOLUPAMENT: tindrà una extensió d'entre 25.000 – 35.000 caràcters (amb espais)

a) Objectius

En els darrers anys, moltes organitzacions públiques i privades, han adoptat l'enfocament de gestió per competències com una de les orientacions més consistents per gestionar persones.

Entenem per competència professional el conjunt de comportaments observables que estan causalment relacionats amb una bona o excel·lent execució d'un treball concret en una

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

organització i que són el resultat del funcionament integrat d'un conjunt de coneixements de tipus conceptual, procediments o tècniques, habilitats, actituds, motivació i trets de personalitat.

El compromís de la nostra universitat amb la qualitat i l'excel·lència en els serveis que ofereix implica la millora contínua de la conducta de les persones que els porten a terme i, en aquest cas, del col·lectiu del personal d'administració i serveis, pel que fa a la gestió. A més de saber què fer, disposar de reglaments i de procediments, tenir les habilitats necessàries per executar-los i la voluntat per fer-ho bé, cal integrar totes aquestes conductes en un context complex i global, i això és justament el que ens ofereix el model de gestió de persones per competències.

Aquest model ens permet objectivar les actuacions tant de l'Àrea de Recursos Humans i Organització com dels caps de les unitats administratives en l'exercici del rol de direcció de persones i, mitjançant la definició del perfil competencial de cada lloc de treball, definir què s'espera d'aquest, cercant la màxima adequació possible entre les competències requerides i les competències de les persones que els ocupen.

És important que cada persona que ocupa un lloc de treball com a Personal d'Administració i Serveis a la nostra universitat, sàpiga mitjançant la descripció del lloc de treball, quines són les responsabilitats bàsiques que la universitat requereix per al lloc de treball que ocupa i el perfil competencial que es requereix per exercir-les.

b) Descripció del treball

Establir el sistema de gestió amb persones per competències, ha estat l'objectiu d'un projecte iniciat l'any 2009 fins l'any 2011. El treball s'ha portat a terme per part d'un equip de treball constituït per tècnics de diferents àmbits d'activitat de l'Àrea de Recursos Humans i Organització (selecció, organització, formació i desenvolupament, administració) i la col·laboració d'una consultora experta externa (Formacció).

L'equip ha incorporat la metodologia de gestió de projectes per assolir l'objectiu marcat i, per tant, ha establert la necessitat i identificació del problema, l'abast, les fases del projecte amb la identificació dels documents que cal lliurar a cada fase, els riscos i els diferents actors que hi intervenen -promotor, equip, cap, comitè de direcció i comitè de seguiment del projecte-, les funcions específiques que se'ls hi atribueixen i la periodicitat en què es reuneixen.

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

La feina realitzada per l'equip, ha estat la següent:

- Identificar la finalitat del sistema,
- Identificar els àmbits d'activitat per a l'aplicació del sistema: disseny de llocs de treball, la selecció, la provisió, la formació, el desenvolupament, etc.
- Identificar els instruments tècnics necessaris per aplicar el sistema
- Elaborar un glossari de Recursos Humans que permeti compartir conceptes internament en el grup i amb la resta del col·lectiu del Personal d'Administració i Serveis
- Elaborar el diccionari de competències del PAS de la UPF, que és el repertori que compila, defineix i descriu el conjunt de competències professionals necessàries per a l'eficàcia de les conductes professionals del PAS a la UPF.
- Compartir el diccionari amb l'equip directiu de cada àrea de gestió i recollir observacions, analitzar-les i tornar a elaborar les descripcions de les competències.
- Identificar els diferents perfils competencials tipus i adaptació als diferents llocs de treball. Entenem per perfil competencial el conjunt de competències tècniques i personals de què ha de disposar una persona en un grau determinat cadascuna per l'acompliment efectiu de les funcions d'un lloc de treball.
- Identificar els àmbits funcionals en què podem classificar els diferents llocs de treball del PAS. Aclarir que nomenem àmbit funcional a les agrupacions de llocs de treball que tenen assignades finalitats i/o funcions comunes i per a l'ocupació de les quals es requereix un perfil de competències professionals específiques comunes que estaran determinades per un conjunt de coneixements i/o destreses i/o actituds comuns.
- Identificar els procediments interns de gestió afectats per la implementació del sistema i els que cal canviar i modificar.
- Elaborar el pla de comunicació interna dins la nostra universitat i externa per fer difusió d'aquest sistema de gestió.
- Establir un procés intern amb l'objectiu de recollir periòdicament les incidències que es detectin en l'aplicació d'aquest sistema de gestió en els diferents àmbits: organització, selecció, formació i desenvolupament i millorar aquests nous instruments tècnics que utilitzen: el diccionari de competències i els perfils competencials.
- Identificar els aplicatius informàtics que poden donar suport a la gestió del sistema que hem dissenyat.

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

A continuació ens centrem en els instruments tècnics elaborats com a elements clau i necessaris per aplicar el sistema als àmbits d'organització, selecció, formació i desenvolupament.

Diccionari de competències

S'ha identificat 13 competències tècniques. Entenem per competència tècnica les que acrediten els coneixements bàsics en matèries, procediments i eines que es consideren imprescindibles per al desenvolupament de les funcions determinades a un lloc de treball.

Les competències tècniques comunes identificades són les següents:

1. Assessorament
2. Supervisió de tasques, seguiment i control de resultats
3. Presa de decisió tècnica
4. Realització, execució de tasques i procediments
5. Informació a l'usuari (intern o extern)
6. Avaluació tècnica
7. Formació d'usuaris, col·legues i col·laboradors
8. Promoció
9. Planificació
10. Anàlisi i síntesi
11. TIC (Tecnologies de la Informació i Comunicació)
12. Llengües
13. Seguretat i salut laboral

A banda de les competències tècniques comunes, s'identifiquen competències tècniques específiques relacionats amb els diferents àmbits funcionals.

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

El diccionari comprèn també 13 competències personals que fan referència als aspectes de relació i de compliment comuns a tots els llocs de treball i tenen diferent grau de presència i d'intensitat.

Les competències personals identificades són les següents:

1. Orientació a la qualitat i als resultats
2. Proactivitat, iniciativa i autonomia
3. Anàlisi i solució de problemes
4. Flexibilitat i gestió del canvi
5. Coneixement i compromís amb el servei públic i la UPF
6. Organització del treball i del temps
7. Innovació i creativitat
8. Orientació a l'usuari
9. Comunicació interpersonal efectiva
10. Gestió emocional
11. Treball en equip i cooperació
12. Lideratge i influència
13. Direcció de l'equip

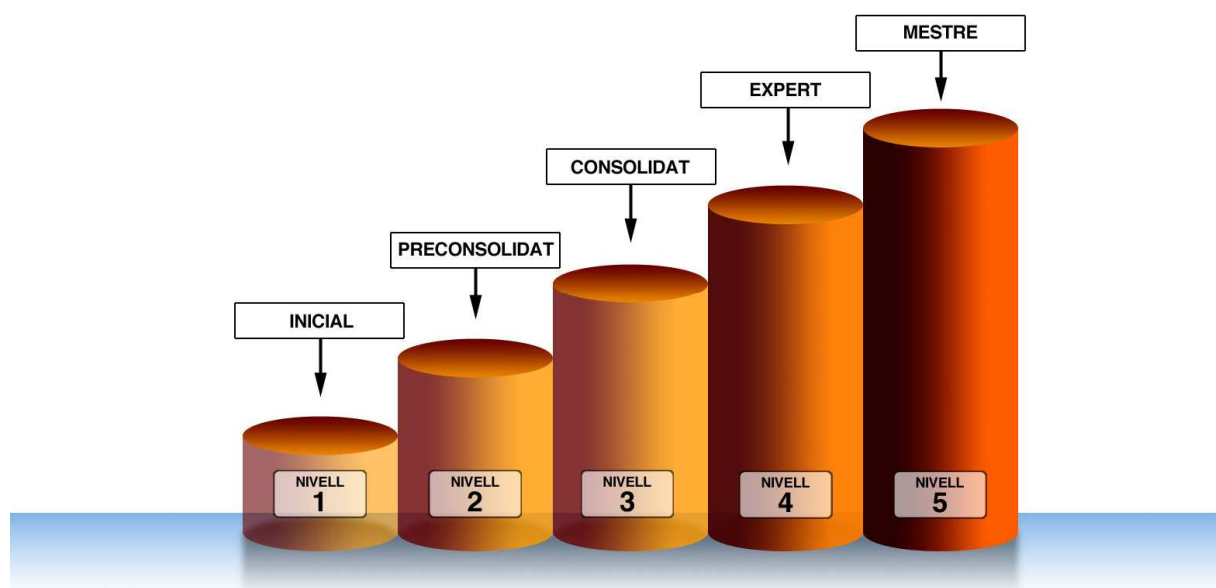
S'han identificat diferents nivells en l'assoliment de la competència.

A les competències personals per establir els nivells, hem tingut els criteris següents com a referència i els hem anomenat de la manera següent: 'han identificat cinc nivells:

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT



Nivell INICIAL: activitats rutinàries i predictibles d'acord amb les indicacions rebudes i realitzades de forma reactiva.

Nivell PRECONSOLIDAT: activitats rutinàries i predictibles també en contextos diferents. Certa autonomia a la execució. Consciència i autoanàlisi de la seva metodologia de treball, de les activitats que realitza i de la interacció entre ambdues.

Nivell 3: CONSOLIDAT: activitats no rutinàries en contextos diferents però coneguts. Autonomia a la execució i a la organització dels processos. Accions de millora per al propi desenvolupament professional.

Nivell EXPERT: activitats no rutinàries en contextos diferents i nous si cal. Autonomia a la execució i a la organització dels processos amb projectes de millora que pot liderar. Producció de nou coneixement per la organització.

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

Nivell MESTRE: actitud a la recerca i compromís amb la millora contínua dels serveis del que és responsable, conjuntament al equip del qual forma part. Responsabilitat col·lectiva dels resultats. Oferiment a la UPF de la seva expertesa per formar, inspirar, comunicar...

Cada nivell de cada competència personal s'ha descrit i s'hi s'han associat entre tres i cinc indicadors que són les conductes observables. A tall d'exemple, a continuació reproduïm la descripció de la competència, els nivells i els indicadors associats de la competència *Orientació a la qualitat i als resultats*.

Exemple fitxa de competència personal

Competència Orientació a la qualitat i als resultats

Descripció

Realitzar les pròpies funcions avaluant sistemàticament el resultat del treball, dins d el marc de la millora contínua, superant els reptes i les dificultats i assumint la responsabilitat dels resultats obtinguts.

Nivell i descripció del nivell	Indicadors associats al nivell
Nivell 1: Assoleix els resultats assignats al lloc de treball.	- Assumeix les tasques que se li encomanen evitant posar excuses o impediments. - Supera dificultats de l'entorn per assolir els propis objectius. - Revisa la feina realitzada esmenant els errors abans de lliurar-la.
Nivell 2: S'esforça a superar els objectius establerts	- Quan no obté el resultat esperat incrementa els seus esforços per a complir amb l'objectiu final. - Compleix les seves tasques tractant de millorar terminis, quantitat o qualitat. - Mostra afany per superar els objectius marcats.

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

Nivell 3: Es fixa objectius ambiciosos buscant l'eficiència.	• Fixa metes reptadores i compara periòdicament si allò realitzat supera allò esperat. • Busca l'equilibri entre els resultats perseguits amb els recursos emprats. • Estableix criteris objectius per a mesurar la qualitat de la seva feina.
Nivell 4: Gestiona els recursos de manera eficient.	• Gestiona els seus recursos de forma integrada (econòmics, tecnològics, humans). • Centra els seus esforços i els del seu equip en els punts crítics en cada activitat o projecte. • Pren decisions tenint en compte tots els factors (núm. de persones implicades, temps, requisits de qualitat, cost, recursos, etc.).
Nivell 5: Lidera la consecució d'objectius estratègics buscant la millora continua a llarg termini.	• Proposa iniciatives encaminades al creixement de la Universitat i dels seus resultats. • Identifica fortaleses i debilitats en l'acompliment d'objectius estratègics per a implementar plans o projectes que facilitin els resultats generals de la Universitat. • És persistent davant les dificultats, té energia per a superar els obstacles i no perd de vista l'objectiu final.

La tasca de descripció d'aquestes competències ha estat exhaustiva arribant a descriure les habilitats, informacions, conceptes i actituds per a cadascun dels nivells identificats. A tall d'exemple reproduïm a continuació les informacions, conceptes i actituds associats al nivell 1 i 2 d'aquesta competència.

Competència Orientació a la qualitat i als resultats: informacions, conceptes, habilitats i actituds associades als nivells 1 i 2

Nivell 1

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

Informacions i conceptes

- Requeriments normatius imprescindibles relacionats amb els processos o resultats.
- Mapa i descripció de processos de l'àmbit d'intervenció.
- Concepte de procés, procediment, mapa de procés, millora contínua.

Habilitats

- Procedimental amb consciència: Sap executar procediments posant atenció als passos a realitzar i incorporant la millora contínua.

Actituds i valors

- Autocontrol: Acceptar el *feedback* sobre la valoració de la feina realitzada.
- Autodisciplina: Seguir els procediments i les metodologies que permetran una realització correcta de l'activitat desenvolupada.

Ni vell 2

Informacions i conceptes

- Normes de qualitat i marc de referència institucional (UPF).
- Concepte d'objectiu estratègic i objectiu operatiu.
- Pla d'Actuacions UPF.
- Concepte de qualitat: S'ha d'entendre com un concepte global i unificat que abraça tota l'organització, és la referència i l'objectiu de qualsevol activitat, el nivell d'excel·lència que l'organització decideix per satisfer les necessitats del seu client.

Habilitats

- Aprendre a aprendre.

Actituds i valors

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

- Responsabilitat personal respecte al col·lectiu (responsabilitat individual, equip i organització).
- Satisfacció personal pel treball ben fet com a exigència d'aquesta responsabilitat.
- Desig de superació.
- Compromís de fer les coses ben fetes.
- Demanar i saber rebre *feedback*.

Exemple de fitxa de competència tècnica

Assessorament

Descripció:

Oferir informacions, conceptes, consells, procediments, mètodes a persones o equips que els necessiten per aplicacions concretes a la seva feina.

INFORMACIONS I CONCEPTES	• Informacions i conceptes propis de la matèria objecte d'assessorament: - o Gestió econòmica - o Gestió acadèmica - o Gestió de la recerca - o Gestió de la informació - o Gestió infraestructures - o Gestió de les persones • Normes i requeriments normatius del seu àmbit de treball: - o UE - o Estat - o Autonomia - o Universitats - o UPF • Mapa de processos implicats en el contingut de l'assessorament
--------------------------	--

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

	• Conèixer els detall dels procediments i disposar de la descripció i documentació associada • Catàleg dels serveis de la UPF • Concepte d'assessorament tècniques i conseqüències associades • Teories de l'aprenentatge de les persones adultes • Teories de la motivació humana
PROCEDIMENTS I HABILITATS	• Metodologia de l'assessorament i la seva aplicació a l'àmbit que es treballa • Els passos a seguir per generar aprenentatge significatiu i durable • Tècniques de comprovació de l'aprenentatge d'informacions, conceptes, procediments, actituds • Persuasió
ACTITUDS I VALORS	• Humilitat • Escolta activa • Disponibilitat • Pacència • Tolerància a l'error dels assessorats • Precisió • Claredat • Autoritat • Ajuda • Empatia
INDICADORS VOLUM / EFICÀCIA I EFICIÈNCIA	• Volum: - o Nombre de consultes ateses i resoltes • Eficàcia:

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

	- o Satisfacció de la persona assessorada • Eficiència: - o Grau satisfacció/temps esmerçat
COMPETÈNCIES PERSONALS RELACIONADES	• 01. Orientació a la qualitat i als resultats • 03. Anàlisi i solució de problemes • 05. Coneixement i compromís amb el servei públic i l universitat • 08. Orientació a l'usuari • 09. Comunicació interpersonal efectiva • 10. Gestió emocional • 11. Treball en equip i cooperació • 12. Lideratge i influència

Perfil competencial

Entenem que el perfil competencial és el conjunt de competències tècniques i personals de què ha de disposar una persona en un grau determinat cadascuna per l'acompliment efectiu de les funcions d'un lloc de treball.

S'han identificat els següents perfils competencials:

- Llocs amb funció directiva: cap de servei, cap de secció i coordinador d'àmbit
- Llocs amb funció Tècnica: tècnic superior, tècnic mig i tècnic bàsic
- Llocs amb funció administrativa: coordinador de processos, de suport a la direcció i lloc base.
- Lloc amb funció auxiliar de serveis.

Per a cada perfil competencial s'ha identificat el nivell que es requereix per a cada competència, tan personals com tècniques. Pel que fa a les competències personals, s'identifiquen les

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

competències clau, és a dir les competències personals imprescindibles o essencials per a l'acompliment de les funcions i dels objectius d'un determinat lloc de treball i també es presenta gràficament el ventall de desenvolupament.

Exemple de perfil competencial Auxiliari administratiu i administratiu base

Competència	Nivell 1	Nivell 2	Nivell 3	Nivell 4	Nivell 5
Orientació a la qualitat i als resultats		S'esforça a superar els objectius establerts	Es fixa objectius ambiciosos buscant l'eficiència		
Proactivitat, iniciativa i autonomia	Es responsabilitza dels processos que te encarregats buscant els procediments més oportuns i solucionant àgilment els problemes de cada dia	Es preocupa per anticipar mètodes de treball i mecanismes de millora d'acord a la planificació a mig termini			
Anàlisi i solució de problemes		Identifica els principals elements del problema i les possibles alternatives de solució	Pren decisions adequades al seu rol o responsabilitat per solucionar els problemes		
Flexibilitat i gestió del canvi	S'adapta amb facilitat als canvis quan arriben	Mostra una actitud positiva davant la incorporació de noves tasques o procediments			
Coneixement i compromís amb el servei públic i la UPF	S'interessa per conèixer la Universitat i el seu funcionament intern	Viu el plantejament estratègic de la UPF com a part del seu rol professional			
Organització del treball i del temps	Segueix els procediments marcats a l'hora de fer les tasques en el seu lloc de treball	Utilitza eines de planificació de processos en relació amb plans i objectius definits per l'organització			
Innovació i creativitat	Identifica aspectes de millora en la seva forma de treballar	Proposa idees creatives i aplicables al seu treball habitual			
Orientació a l'usuari		Escolta i valora les peticions de l'usuari i dona una resposta àgil i eficient	Anticipa les necessitats de l'usuari		
Comunicació interpersonal efectiva	Expressa amb claredat i de forma ordenada els aspectes clau de la informació	Comparteix la informació i comprèn els altres			

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

Gestió emocional	Percep estats interns emocionals i reconeix que poden tenir conseqüències sobre el seu comportament	Interpreta els seus estats interns i emocionals així com les conseqüències que poden comportar	Regula els seus estats emocionals minimitzant els efectes negatius i aprofitant els positius en les seves situacions laborals		
Treball en equip i cooperació		Coopera amb els membres del seu equip	Facilita la cohesió de l'equip i l'assoliment d'objectius comuns		
Lideratge i influència					
Direcció de l'equip					
Assessorament					
Supervisió de tasques, seguiment i control dels resultats					
Presa de decisió tècnica					
Realització, execució de tasques i procediments					
Informació a l'usuari (intern o extern)					
Avaluació tècnica					
Formació d'usuaris, col·legues i col·laboradors					
Promoció					
Planificació					
Anàlisi i síntesi					
TIC (Tecnologies de la Informació i Comunicació)					

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

Fem notar que en aquest perfil competencial de l'auxiliar administratiu i l'administratiu base, les competències personals que figuren en vermell són les competències que es consideren clau, és a dir les que resulten imprescindibles o essencials per a l'acompliment de les funcions i dels objectius d'un determinat lloc de treball. D'altra banda, les competències tècniques que apliquen a aquest perfil són les que s'hi ha associat un nivell. No totes les competències tècniques comunes apliquen a tots els perfils competencials.

A banda de les competències tècniques comunes, identifiquem unes competències tècniques específiques per a cada àmbit funcional. Aquestes competències tècniques específiques que associem a un àmbit funcional. A tall d'exemple, serien les que aporten una titulació determinada que es pot requerir per accedir a un lloc de treball, com seria el cas del lloc de lletrat.

Identificació dels àmbits funcionals

S'han identificat 10 àmbits funcionals per agrupar els llocs de treball que intervenen en uns determinats processos i tenen assignades funcions comunes i, per ocupar-los, es requereix un perfil de competències tècniques específiques determinades, és a dir, uns coneixements i/o destreses i/o actituds comunes.

Per exemple l'àmbit econòmic inclou els llocs de treball que tenen assignades funcions de direcció, coordinació o execució de processos de gestió dels pressupostos, de programació i anàlisi econòmica i financera, control i avaluació del pressupost, de gestió financera i de tresoreria; així com elaboració d'informes, d'estudis econòmics i financers, avaluació econòmica de polítiques públiques i qualsevol altre tipus d'assessorament en matèria econòmica.

Pel que fa a plans de formació i desenvolupament, a banda de l'instrument del perfil competencial que resulta el nucli entorn al qual detectem necessitats de formació i, en conseqüència ens permet elaborar els plans associats per al desenvolupament dels perfils competencials establerts, és de rellevant importància els àmbits funcionals a l'hora d'elaborar plans específics. Perquè?; els àmbits funcionals ens permeten agrupar els llocs de treball de la plantilla i elaborar plans de formació específics per aquests àmbits funcionals i identificar els

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

llocs afectats per canvis de processos, de normatives o de tecnologies que estiguin relacionades amb un àmbit funcional determinat.

Aplicatiu informàtic per a la gestió del sistema

El sistema de gestió per competències requereix d'un aplicatiu informàtic que reculli per una banda el diccionari i els perfils competencials, de manera que cada lloc de la relació de llocs de treball del PAS tingui la informació associada de quin perfil es demana pel lloc, així com la seva missió i les funcions associades a les competències. D'altra banda ha de poder permetre registrar els resultats de l'avaluació del perfil competencial de cada persona i per a diferents finalitats; tant dels processos de provisió com dels processos d'avaluació que s'estableixen com activitat prèvia i posterior a la participació en plans de formació.

A banda d'aquests requeriments, el sistema ha de permetre establir diferents tipus d'avaluacions; des de l'autoavaluació fins a la que nomenem 360° que incorpora els actors següents: la persona avaluada (autoavaluació), el cap immediat, un col·laborador si la persona avaluada té el rol de dirigir equips, un igual de l'equip de treball, una persona que rebi els serveis de la persona avaluada.

Cal també que permeti crear els formularis per recollir l'avaluació, els diferents procediments i els fluxos per tal que cada avaluador pugui emplenar i consultar els formularis que ha emplenat i la persona avaluada pugui veure l'informe resultant del procés d'avaluació.

L'aplicatiu de gestió pel qual ha optat la UPF és el sistema integrat Hominis desenvolupat per l'empresa Universitas XXI que està en procés de desenvolupament dels mòduls de gestió de

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

competències i avaluació, un cop s'han validat els requeriments funcionals aportats per les universitats usuàries i clients d'aquest aplicatiu.

c) Resultats i/o conclusions

En el moment en que es disposa del sistema i dels instruments tècnics bàsics, es requereix d'un procés per aplicar-lo i compartir-lo, així com identificar les eines necessàries per als diferents àmbits d'aplicació: selecció, formació. En aquests moments s'està en la fase d'aplicació i de recull de les incidències en l'acció d'aplicació que ens permeten millorar els instruments.

El pla de comunicació, a banda de les accions de difusió genèriques que hem realitzat utilitzant diferents formats i canals institucionals (pàgina web inclosa), per a nosaltres pren una força fonamental poder-lo explicar a través de l'exemple de la descripció de cada lloc de treball. Incorporar el perfil competencial a la descripció del lloc de treball i compartir aquesta descripció amb el comandament i amb la persona que l'ocupa és una ocasió estratègica per exposar de manera pràctica quin és el perfil competencial associat a cada lloc de manera que la feina tècnica feta per l'Àrea de Recursos Humans i Organització i com l'aplica en les activitats, tenen una raó de ser tant per la persona que ocupa el lloc i pel cap que te el rol de dirigir la unitat on s'adscriu aquesta persona.

El sistema és potent perquè permet concretar en termes professionals allò que s'espera de cada lloc de treball i, en conseqüència de les persones que els ocupen, en el marc de la millora continua del servei que presta tot el col·lectiu del PAS i que en definitiva és el suport a la funció de docència que és un procés clau en la missió de la nostra organització, ja sigui en una posició

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

de front office i servei directe com la biblioteca, secretaries de centre i departament, informàtica o de servei indirecte com les persones, que per exemple, fan la gestió econòmica.

Els instruments tècnics que hem descrit diccionari i perfil competencial han estat crucials i la innovació del treball consisteix exactament en el nivell de concreció i detall de les competències de manera que l'avaluació sigui al màxim d'objectivable per exemple en l'acció de provisió d'un lloc de treball o a l'hora d'avaluar el gap entre el perfil requerit pel lloc i el de la persona que l'ocupa per dissenyar un itinerari de formació.

El diccionari de competències que hem elaborat tot i contempla un alt nivell de concreció (especialment en les competències personals), no tindria sentit si no disposem del perfil competencial on concretem els nivells de cada competència exigint per a cada lloc i quines competències resulten clau o essencials.

El sistema es complementa amb el sistema institucional d'avaluació de competències que concreta els instruments, criteris i procediments d'avaluació dels perfils competencials segons l'àmbit d'actuació –selecció, formació, desenvolupament, etc-.

El sistema que us presentem entenem que és potent i resulta indispensable per al cicle d'avaluació permetent saber què es requereix de cada lloc de treball, autoavaluar-nos i contrastar la nostra percepció amb la dels nostres caps i establir objectius permanents de millora en la nostra actuació professional que ha de revertir directament en la millora dels serveis que tot el col·lectiu oferim a professors i estudiants.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI



LA UNIVERSITAT: UNA INSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT

6. Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració i de l'EAPC (2009): "Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya". Barcelona, EAPC. ISBN 978-84-393-8044-3.
7. LE BOTERF, Guy. *Ingeniería de las competencias*. Barcelona : Training Club : Gestión 2000 : Epise, 2001
8. NOGUER, M.C. & GUZMÁN, Neus. *La gestió dels recursos humans per competències: una experiència municipal*. Barcelona, 2007, Escola d'Administració Pública de Catalunya, 128 pàg.
9. Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració i de l'EAPC (2010): "Guia per a l'avaluació de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya". Barcelona, EAPC. ISBN 978-84-393-8424-3.
10. *Guia per identificar i definir perfils competencials per àmbits funcionals*. Barcelona, 2009, Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració, Escola d'Administració Pública de Catalunya, 42 pàg.

SECRETARIA TÈCNICA
VII CIDUI