
Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

MANUAL D'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DEL PERSONAL D'ADMINISTRACIÓ I SERVEIS (PAS)

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

Índex

1.- Introducció	3
2.- Antecedents i metodologia de treball.....	5
3.- Definició i principis generals del Manual.....	9
4.- Elements que integren el Manual d'estructura organitzativa	11
4.1.-Descripcions de lloc de treball (DLT).....	12
4.2.- Competències.....	17
4.3.- Fitxes d'unitat	27
4.4.- Relació de llocs de treball.....	31
4.5.- Organigrames.....	33
5.- Interacció del Manual amb altres processos de gestió de persones.....	37
6.- Vigència i procés d'actualització/revisió del Manual	39
7. Annexos	44
7.1. <i>Correspondències de DLT i places PAS</i>	
7.2. <i>Fitxes d'unitat</i>	
7.3. <i>Descripcions de lloc de treball</i>	
7.4. <i>Guia per a elaborar organigrames</i>	
7.5. <i>Marc jurídic</i>	
7.6. <i>Glossari de termes</i>	
7.7. <i>Mapa de competències URV</i>	

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

1.- Introducció

El Manual d'estructura organitzativa del PAS va més enllà d'una mera recopilació i revisió exhaustiva de tots els llocs de treball i unitats de la URV, **genera un nou instrument tècnic i organitzatiu** amb un conjunt d'elements **dinàmics i flexibles** que s'orientaran a gestionar els recursos humans de la Universitat.

Aquest projecte, que ha dut a terme la Gerència de la URV, ha suposat una **revisió global** de les estructures del PAS, l'àmbit funcional dels llocs de treball i unitats, i qualsevol altre aspecte relacionat per tal de garantir una estructura coherent en la qual s'organitza el PAS de la URV.

Pel que fa a les **descripcions de llocs de treball**:

- Se simplifiquen els llocs de treball, ja que s'agrupen en un total de 35 llocs de treball o descripcions.
- Es classifiquen en famílies professionals.
- Es sistematitzen les funcions, de manera que només figuren aquelles que són les més singulars del lloc de treball.
- Determinen l'àmbit de responsabilitat de cada lloc de treball.
- Inclouen perfils de competències i coneixements.

Tot això ens permetrà:

- Encabir noves places en les 35 descripcions de lloc de treball, sense necessitat de crear una nova descripció cada cop que es generi una nova plaça o canvis organitzatius.
- Facilitar els sistemes d'accés.
- Identificar les necessitats de formació del PAS.

Pel que fa a les **fitxes d'unitat**:

- S'actualitza el contingut de moltes unitats que ja tenien una fitxa i en molts altres casos se'n generen de noves. En resulten un total de 35 fitxes d'unitat.

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

- S'especifiquen les funcions i la missió de les unitats que configuren l'estructura organitzativa.
- S'inclouen les funcions transversals de les unitats, algunes de les quals són comunes a totes les estructures de la URV, i també es detallen aquelles pròpies de les subunitats.
- S'amplien coneixements d'ofimàtica, legislatius i altres d'específics propis per a cada subunitat.
- S'elaboren amb la participació dels responsables d'unitat.
- Constitueixen un element dinàmic en què es pot enregistrar l'evolució que hi pugui haver en les funcions de les unitats: noves atribucions, actualitzacions , etc.

Tot això ens permetrà:

- Facilitar el procés de provisió dels llocs de treball.
- Sistematitzar els processos de les unitats.
- Desenvolupar itineraris formatius adequats al lloc.

2.- Antecedents i metodologia de treball

Antecedents

L'origen de les diferents descripcions de llocs de treball a la URV ens remunta al primer Catàleg de llocs de treball, aprovat en la sessió de Consell de Govern de 3 de novembre de 1994, el qual va ser derogat amb la posterior aprovació d'un nou Catàleg, **l'any 2000** (Consell de Govern de 23 d'octubre de 2000), que constitueix el punt de partida de l'actual procés de revisió i modernització. Aquest Catàleg s'ha anat modificant i actualitzant parcialment, en funció de les necessitats i demandes organitzatives, i dels nous reptes a què ha fet front la Universitat. A més, hi ha incorporat les noves estructures i perfils professionals que han anat evolucionant .

Les diverses actualitzacions parcials realitzades fins avui ens condueixen a una estructura del PAS poc harmonitzada que necessita un esforç d'integració, sistematització i homogeneïtzació, tant pel que fa als organigrames com a les definicions dels llocs de treball i fitxes d'unitat que la integren.

La necessitat d'adaptar el contingut funcional de les antigues fitxes de lloc de treball va ser conseqüència d'un procés de **valoració dels llocs de treball** del PAS, que es va dur a terme al novembre de 2006 en el marc de la millora de processos de gestió del PAS i com a aplicació de la normativa aprovada per Consell de Govern sobre "la promoció del PAS derivada de la revisió de les característiques dels llocs de treball que ja formen part del Catàleg de llocs de treball", de 21 desembre de 2005. Aquest procés va permetre fer una anàlisi organitzativa de la URV d'acord amb la distribució funcional dels diferents llocs de treball analitzats en funció d'uns factors de valoració aplicats a tots els membres del PAS.

Si bé l'ús de l'actual Mapa de funcions i fitxes de lloc de treball va ser suficient en aquell moment, es va fer necessari actualitzar les fitxes de lloc de treball pel que fa a contingut de les funcions i competències.

Com a punt de partida en el procés d'actualització i revisió funcional, es pren com a referència el contingut funcional de les fitxes de lloc de treball vigents fins a dia d'avui,

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

que obeeixen més a criteris propis de les places i no tant dels llocs de treball, fruit d'haver anat aprovant fitxes de manera individualitzada sense cap tractament comú per a totes i amb unes fitxes d'unitat que en molts casos estan obsoletes i en d'altres, simplement s'havien deixat de fer.

En aquest sentit, havíem arribat a tenir 170 fitxes de lloc de treball per a un total de 588 places i es feia molt difícil gestionar-les i actualitzar-les.

A aquests aspectes, cal afegir-hi el fet que la Universitat ha estat emmarcada en un procés de creixement i renovació de les estructures organitzatives en les quals s'integra el PAS. Això ha generat la necessitat d'adaptar i renovar nous instruments de gestió per tal de situar la institució en una posició més avantatjosa en relació amb les nostres eines de gestió.

Metodologia de treball

El procés d'elaboració del nou Manual ha estat molt participatiu. S'ha compartit la informació durant tot el procés amb un **grup de treball** format per representants dels treballadors, Gerència i el Servei de Recursos Humans, per tal de consensuar el format de les descripcions de llocs de treball i de les fitxes d'unitat, i així garantir la màxima transparència del procés.

Pel que fa al contingut funcional de les unitats i els llocs de treball, hi han participat els **responsables de les unitats** i els **membres del PAS**, amb els quals s'ha treballat el detall funcional de les unitats i les subunitats o àmbits de treball. Paral·lelament, la Gerència n'ha unificat el contingut i ha aplicat un criteri comú a totes per garantir homogeneïtat i coherència.

Tot això garanteix la màxima transparència del procés de treball i una metodologia participativa i activa per part dels membres PAS.

Elaborar el contingut general del Manual d'estructura organitzativa ha suposat un esforç de coordinació, que ha obligat a treballar diversos aspectes en paral·lel, la qual cosa ha implicat una tasca de coordinació per tenir una visió global del procés en tot moment.

S'ha intentat assegurar la **participació de diferents estaments universitaris** per tractar el contingut funcional de les unitats i de les descripcions de lloc de treball:

- Amb la constitució d'un **grup de treball** de caràcter permanent format per representants socials i membres de la Gerència i del Servei de Recursos Humans.

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

Aquest grup de treball ha analitzat cada un dels avenços en els què s'anava treballant, en relació als elements que integren aquest Manual, era amb l'objectiu de fer tan entenedors com fos possible els canvis o noves estratègies que es volien implantar i recollir aportacions per anar-les integrant.

Alhora, aquest grup a contribuït activament a detectar necessitats dels membres del PAS i s'ha reunit en un total de 15 ocasions.

També es va generar un espai web compartit amb l'objectiu de dipositar la informació relativa a les DLT, fitxes d'unitat i qualsevol altre material integrat en aquest Manual.

- Amb la participació dels **responsables d'unitat** de serveis centrals i òrgans de govern, que van implicar reunions amb un total de 35 responsables d'unitat durant les quals es van recollir les seves indicacions respecte al contingut funcional de les unitats. En aquest sentit, a fi de garantir la màxima participació, la Gerència ha demanat fer-la extensible als components de les unitats, per tal de fer arribar les seves aportacions i donar la màxima transparència al procés.

Amb relació a les unitats de campus, la metodologia de treball va ser constituir uns grups de treball més reduïts (entre 5 i 8 persones) corresponents a secretaries de centre, oficines de suport a deganat i departaments per tal d'aportar informació de manera més directa i tenir en compte les seves observacions.

- Amb la participació de les **persones que ocupen els llocs de treball** a través de les dades recollides al febrer de 2008, en què es van enviar unes enquestes i es van rebre les respostes de la plantilla PAS, de manera individualitzada, sobre les seves funcions.

En termes quantitatius, les dades són:

Total enviaments: 485

Total respostes rebudes: 362

Percentatge total de participació: 74,64%

A partir de les dades recollides es va obtenir una base que ha estat molt útil, malgrat que s'ha anat adaptant al llarg de tot aquest temps.

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

El procés de treball s'ha basat en racionalitzar, integrar totes les dades, adaptar-les a les noves estructures i homogeneïtzar continguts i criteris.

Tot això ha comportat una profunda anàlisi de les estructures i els llocs de treball del PAS que formen part de la Universitat. També s'hi ha integrat la informació provinent de la participació de **l'àmbit d'organització i processos** de la Gerència per configurar la Guia per a la elaboració d'organigrames i garantir la metodologia i les exigències de l'organització.

Així mateix, s'ha tingut en compte **l'assessorament de professionals externs** qualificats, que han orientat sobre el procés i els elements que integren aquest Manual, la qual cosa ha garantit un suport tècnic i objectiu.

Les **fases** del procés han representat els **blocs de treball** següents:

- 0.** Punt de partida: detecció de necessitats i anàlisi. Recopilació del material existent vigent i no vigent (fitxes de lloc de treball, fitxes d'unitat, organigrames, etc.).
- 1.** Elaboració de proposta de nous formats, anàlisi de continguts i configuració de nous elements de treball: agrupacions de lloc de treball, famílies professionals, noves fitxes d'unitat i de lloc de treball i competències.
- 2.** Proposta de nova estructura de la relació de llocs de treball. Reordenació de les estructures adaptant nous conceptes organitzatius (estructures de campus, etc.).
- 3.** Creació d'una eina informàtica ajustada a les noves necessitats. Desenvolupament propi integrat en l'eina d'ús habitual del Servei de Recursos Humans (UXXI – RH)
- 4.** Desenvolupament de la metodologia participativa amb el grup de treball, responsables d'unitat i persones que ocupen els llocs de treball en l'elaboració del contingut funcional, compartint les noves propostes i integrant canvis, aportacions i nous criteris d'aplicació.
- 5.** Difusió, pla de comunicació i aprovació per Consell de Govern.

Fer extensiu a tots els membres del PAS el contingut del Manual d'estructura organitzativa.



Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

3.- Definició i principis generals del Manual

El **Manual d'estructura organitzativa**, que es presenta en aquest document, és una nova eina de gestió organitzativa del PAS de la URV, que permetrà l'adaptació a les noves formes de treball, planificació i organització dels recursos humans.

Es tracta d'un document ordenat, complementari a altres eines de gestió de recursos humans, que recull de manera sistematitzada tota la informació relativa a la definició funcional dels llocs de treball del PAS a la URV i les estructures organitzatives bàsiques de l'organització. Així, doncs, esdevé una eina bàsica per gestionar una part dels recursos humans de la URV, el PAS, amb un conjunt d'elements integrats i cohesionats.

Hi ha una doble classificació dels elements que integren el Manual:

- a. Elements amb **contingut funcional**: descripcions de lloc de treball, competències i fitxes d'unitat.
- b. Elements amb **contingut organitzatiu**: organigrames i relació de llocs de treball.

Els **continguts d'aquest Manual** es descriuen en la figura següent :



Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

Reuneix, doncs, un conjunt d'elements més **flexibles**, uns nous **perfils professionals més versàtils** i aposta decididament per la combinació de tots aquests elements de gestió, de manera que garanteix la màxima coherència entre tots.

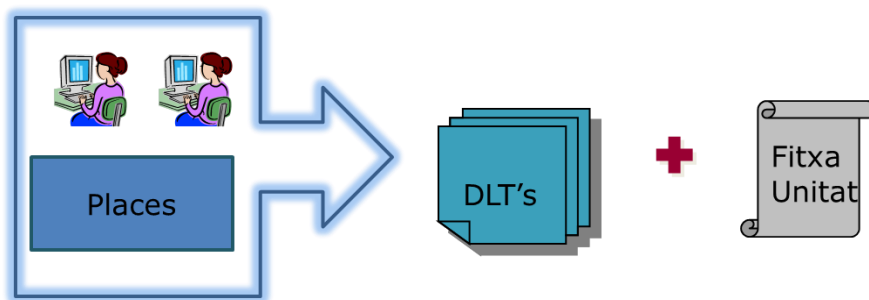
El **objectius** són els següents:

- **Actualitzar la informació i la documentació relativa a tots els llocs de treball i les unitats de la URV**, sistematitzant-ne el contingut funcional, aportant informació actualitzada i utilitzant documentació homogènia.
- **Sistematitzar els llocs de treball** homogeneïtzant-ne la denominació, classificant-los en famílies professionals i situant-los en les estructures reals de la URV.
- Dotar la URV d'una **estructura coherent** en la qual s'organitza i s'integra el col·lectiu del PAS amb eines com els organigrames i la relació de llocs de treball. La voluntat és, doncs, disposar d'un document únic que ens permeti conèixer i transmetre, de forma ordenada, l'estructura organitzativa del PAS.
- Elaborar un **instrument únic i flexible**, capaç d'integrar el màxim nombre d'eines de gestió dels recursos humans que sigui dinàmic i aplegui noves eines que es puguin anar desenvolupant, amb l'objectiu de generar noves dinàmiques i mecanismes de millora contínua per donar resposta al PAS de la URV.
- Oferir la **màxima transparència i accessibilitat a tots els membres del PAS**, per tal de donar a conèixer les noves eines de gestió de recursos humans i facilitar-ne la difusió.
- Establir un **procés intern de revisió i actualització del Manual** i de les seves eines, per tal de garantir la màxima adaptació i eficiència a la gestió. L'objectiu és disposar d'uns elements flexibles i dinàmics que permetin adaptar els continguts a les noves necessitats que es puguin originar en la planificació dels recursos humans.

4.- Elements que integren el Manual d'estructura organitzativa

El punt de partida en l'elaboració dels elements que configuren el Manual han estat les **places** PAS que, agrupades en funció de característiques comunes, s'han vinculat a les DLT i al mateix temps aquestes, es vinculen amb la unitat i/o subunitat corresponent.

Existeix una relació fonamental entre places, DLT i fitxes d'unitat, de manera que **es complementen entre si** i es respecta la informació pròpia de les places.



Tots els elements que es presenten a continuació estan relacionats, i en el seu conjunt representen la **cohesió de la gestió dels recursos humans del PAS a la URV**.

S'adaptaran els continguts sempre que sigui necessari per tal de mantenir-ne la vigència real en el transcurs del temps, són elements dinàmics i flexibles.

En l'elaboració dels nous formats i continguts, s'ha intentat garantir que tots els aspectes recollits anteriorment en altres eines o documents, que a partir d'ara quedaran substituïts o en desús, s'integrin, s'adaptin i es millorin segons les circumstàncies actuals dels llocs de treball i les unitats.

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

4.1.-Descripcions de lloc de treball (DLT)

Les **DLT** són l'instrument tècnic que recull de manera sistematitzada i sintètica un conjunt de funcions, les més singulars, que en un marc organitzatiu concret (les unitats i subunitats) condueixen a obtenir uns resultats institucionals.

Les DLT són el resultat d'una classificació dels llocs de treball que els agrupa en funció de característiques comunes quant a nivell de responsabilitat, funcions, i poden compartir un mateix conjunt de competències.

Aquesta agrupació, ha permès reduir en 35 el total de DLT envers les 170 fitxes del model anterior, que augmentava a mesura que creixia la universitat generant una dificultat en la gestió. Anteriorment, hi havia un rati de 4 PAS per a una fitxa de lloc de treball.

Amb el nou model, dotat de només 35 DLT, es facilita la gestió dels recursos humans de la Universitat, donat que no caldrà generar una nova DLT cada vegada que es creï una nova plaça, si no al contrari, s'agruparà en una de les DLT que ja existeixen, donat que aquestes contemplen funcions de caràcter genèric del conjunt de llocs de treball que s'agrupen.

Inclou la informació següent:

- **IDENTIFICACIÓ:** cataloga els llocs de treball a través de la informació següent:

Lloc de treball: nom del lloc de treball			Codi: numèric
Règim jurídic: funcionari, laboral o eventual	Grup:	F. accés:	F. provisió:
Tipus de dedicació:	Família professional:		

- **FUNCIONS DEL LLOC DE TREBALL:** indica les funcions i característiques pròpies del lloc de treball, que contenen les comeses més significatives que ha d'aportar un lloc de treball a l'organització.
Estan descrites genèricament, ja que la unitat dota de contingut les funcions descrites en la DLT.

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

Per **redactar les funcions** s'han concretat d'una manera sintètica les responsabilitats bàsiques d'un lloc de treball, expressant-les amb un verb en infinitiu i utilitzant sempre la mateixa manera d'expressar una funció en totes les descripcions de lloc de treball.

No s'ha delimitat un nombre màxim de funcions sinó que es pretén mantenir actualitzat el contingut, si fos necessari.

Al final del present Manual es recullen els verbs utilitzats en la descripció de les funcions, així com un seguit de sinònims de cada un dels verbs, per tal d'especificar al màxim l'expressió de les funcions. Es pot trobar en l'annex 7.6 **Glossari de termes**.

Cal destacar que **s'han obviat les tasques o activitats**, ja que s'entén que són totes aquelles accions que es fan per executar les funcions descrites en el lloc de treball.

De tota manera, en molts casos per dur a terme una funció es poden identificar dues o més tasques o activitats significatives que s'hi troben **implícites però no detallades**. Tanmateix en un entorn organitzatiu, aquestes tasques o activitats no descrites formen part d'un procés propi de la unitat.

Les principals característiques de les funcions que integren les DLT són:

- Estan descrites respectant el marc legal en relació amb la classificació professional i les funcions que li són pròpies. La distribució funcional s'adequa al marc legal en relació amb el grup de classificació professional.
- Totes les DLT adopten el contingut funcional descrit en les unitats. En aquest sentit, el conjunt de funcions pròpies d'un lloc de treball el configuren les funcions pròpies de les subunitats a què pertany el lloc i les funcions transversals descrites en les fitxes d'unitat.
- S'han unificat diverses funcions en una de sola per raó de la matèria a què es refereixen, per tal de facilitar i simplificar el contingut de les DLT.
- S'ha adaptat la utilització dels verbs en la redacció de les funcions tenint en compte la família de lloc de treball.
- Certes funcions que formaven part de les DLT han passat a ser funcions transversals de les unitats, per exemple, el manteniment de la pàgina web.

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

- S'entén que les persones que ocupen els llocs de treball poden dur a terme altres funcions no descrites explícitament en la DLT que els encomanin dins de les funcions pròpies del seu àmbit d'actuació i preparació tècnica.

- **COMPETÈNCIES:** s'hi inclouen les competències pròpies de la família en què està classificada la DLT.

El perfil de competències que figura a la DLT està format per:

COMPETÈNCIES ESTRATÈGIQUES: competències transferibles a una gran varietat de funcions i tasques i capaciten tots els membres del PAS per desenvolupar amb èxit la vida laboral i social.

Tenen un grau màxim de vinculació amb els valors i la missió de la URV com a institució.

N'hi ha cinc, configuren el perfil de competències mínimes per a cada membre del PAS i representen la missió i els valors institucionals.

COMPETÈNCIES ESPECÍFIQUES: competències més relacionades amb les funcions pròpies o singulars dels llocs de treball. Són diferents per a cada família de lloc de treball, són aquelles que s'han considerat "claus" per al desenvolupament de les funcions del lloc de treball.

- **CONEIXEMENTS:** les DLT recullen els coneixements genèrics mínims per accedir a la Universitat, generalment sobre **l'àmbit d'ofimàtica i l'àmbit legislatiu**.

Amb relació als **idiomes**, malgrat que la internacionalització és un dels punts claus de la nostra estratègia universitària i, per tant, d'àmbit general per al PAS de la URV, s'ha considerat oportú determinar el nivell d'idiomes en relació amb les places, a fi de concretar quines necessiten un nivell específic d'idiomes i quins en resulten necessaris.

En aquest aspecte, es preveu desenvolupar aquest àmbit de coneixement per alinear el PAS en les estratègies universitàries que ens vénen determinades per la convergència en l'EEES i així afrontar nous reptes amb implicació del PAS.

Pel que fa als coneixements que consten en les DLT de les places i les unitats es preveu desenvolupar-los en un futur immediat. El contingut actual és el punt de

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

partida a partir del qual es treballarà per identificar aquells àmbits de coneixement que cal reforçar o sobre els quals s'haurà d'incidir.

Així mateix, potser a conseqüència de revisar altres procediments que puguin tenir relació amb el contingut de coneixements de les DLT, s'haurà de complementar aquest apartat per adequar-lo.

- **OBSERVACIONS:** s'hi inclouen aquells aspectes que calgui reflectir fora de la resta d'apartats que tinguin relació amb el contingut descrit i es puguin aplicar a la major part de les places que integren aquest mateix lloc de treball.
- **HISTÒRIC:** recull les dates d'aprovació i/o modificació de la DLT a través dels òrgans corresponents. És útil disposar d'una correlació històrica dels possibles canvis en les descripcions de lloc de treball.

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

Format de les DLT

 UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI		DESCRIPCIÓ DE LLOC DE TREBALL		Generació: Data: Pàgina: 1 de 1
--	--	-------------------------------	--	---------------------------------------

Lloc de treball:			Codi: xxx
Règim Jurídic:	Grup:	F. accés:	F. provisió:
Tipus de Dedicació:		Família Professional:	

Funcions del lloc de treball:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Competències

a) Competències estratègiques:

b) Competències específiques:

Coneixements:

Ofimàtica
-
Legislació
-
Coneixements Específics
-

Observacions:

Històric:

- > Data aprovació: DCDRH xx/xx/xxxx
- > Data modificació: CDRH xx/xx/xxxx

- Identificació lloc de treball
- Funcions (singulars dels lloc de treball)
- Competències:
 - Estratègiques
 - Específiques
- Coneixements
- Observacions i Històric

4.2.- Competències

La Universitat ha considerat oportú i convenient desenvolupar un **model propi de gestió per competències** i establir-les en cada DLT.

El **procés** seguit ha estat en primer lloc ,classificar els llocs de treball en famílies professionals i després s'han definit els perfils de competències corresponents a cada família.

D'aquesta manera, s'ha tingut en compte com a element clau per seleccionar unes competències o unes altres en cada descripció de lloc de treball, les **famílies professionals** en què estan inclosos els llocs de treball.

Per tant, la utilització del concepte *família professional* ha estat la base per assignar perfils de competències.

Famílies professionals

Les **famílies** esdevenen un nou **criteri d'agrupació dels llocs** de treball del PAS de la URV, **configurant** un Mapa de llocs de treballs.

D'acord amb l'experiència d'altres organitzacions, en un primer estadi d'implantació i desenvolupament d'un model de competències, definir un perfil de competències per a cada lloc de treball (en el cas de la URV, 35) suposaria un elevat cost temporal i econòmic.

Per tant, és recomanable agrupar els llocs de característiques comunes en grans grups que permetin una definició àgil i una utilització eficient de la metodologia, sense perdre'n la coherència i el potencial per gestionar persones. Les famílies professionals responen perfectament a aquest objectiu.

Les famílies professionals definides a la URV agrupen els llocs de treball que tenen unes característiques comunes en relació amb la naturalesa de les responsabilitats que són pròpies d'un lloc de treball. En resulten un total de **6 famílies** en què s'agrupen les descripcions de lloc de treball:

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

- Directiva
- Comandament superior
- Comandament intermedi
- Comandament base
- Tècnic/a- Gestora
- Suport

Aquestes famílies són el resultat d'haver agrupat les 646 places en DLT , les **característiques** de les quals són:

- Cada família està definida en funció de les característiques funcionals que comparteixen els llocs de treball que les integren.
- L'ordre de les famílies no implica una jerarquia entre els llocs de treball o places incloses en cada família, ni entre les famílies.
- La classificació dels llocs en famílies és l'ordenació que permet a la Universitat establir accions de desenvolupament de recursos humans apropiades per a cada una.
- Ens permeten identificar les competències específiques en cada DLT, ja que els llocs de treball que s'integren en una família tenen un perfil de competències igual o molt similar, perquè comparteixen característiques comunes.
- L'agrupació de les places en llocs de treball i alhora en famílies pot evolucionar en el temps, no és estàtica i d'aquesta manera s'anirà adaptant i millorant de manera progressiva sempre que sigui necessari.

Les famílies es defineixen per disposar d'una classificació ordenada i coherent de les descripcions de llocs de treball. S'han definit d'acord amb uns criteris fets a mida de la nostra organització i atenent a les circumstàncies de cada lloc de treball.

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

FAMÍLIES PROFESSIONALS	Definició
DIRECTIVA	Llocs que exerceixen comandament sobre àrees funcionals i sobre més d'una estructura organitzativa. Actuen en base als objectius a assolir, amb capacitat de liderar equips de treball. Els processos que gestionen són estratègics per a la Universitat.
COMANDAMENT SUPERIOR	Llocs que coordinen unitats organitzatives i exerceixen el comandament d'una àrea d'activitat administrativa. Estan vinculats als processos estratègics de la Universitat i als objectius globals de la Universitat. Tenen capacitat de gestionar, planificar i organitzar els seus equips i prendre decisions.
COMANDAMENT INTERMEDI	Llocs que coordinen una subunitat/secció o un àmbit funcional propi d'una unitat organitzativa. Són responsables d'un procés complex o conjunt de processos. En general, actuen d'acord a les indicacions de la família de comandament superior, amb capacitat per a organitzar i planificar als seus equips per tal d'orientar-los a obtenir els resultats de la seva subunitat/secció.
COMANDAMENT DE BASE	Llocs que coordinen una subunitat o àmbit funcional i exerceixen activitats de suport administratiu a les activitats de gestió universitària.
TÈCNIC/A -GESTORA	Llocs que realitzen activitats de naturalesa tècnica, dintre d'un camp d'especialitat i amb una certa diversitat, i comporten normalment el domini de coneixements tècnics i de procediments pròpis del seu àmbit d'actuació i de la seva especialitat tècnica.
SUPORT	Perfils professionals que exerceixen funcions de suport, seguint instruccions concretes.

La definició de les famílies estableix el criteri per classificar els llocs de treball que hi encabim en cada una, el resultat és : **el mapa de llocs de treball**

D'aquesta manera s'obté una ordenació i representació gràfica de tots els perfils del PAS per raó de la família a la qual pertanyen. (veure annex 7.7)

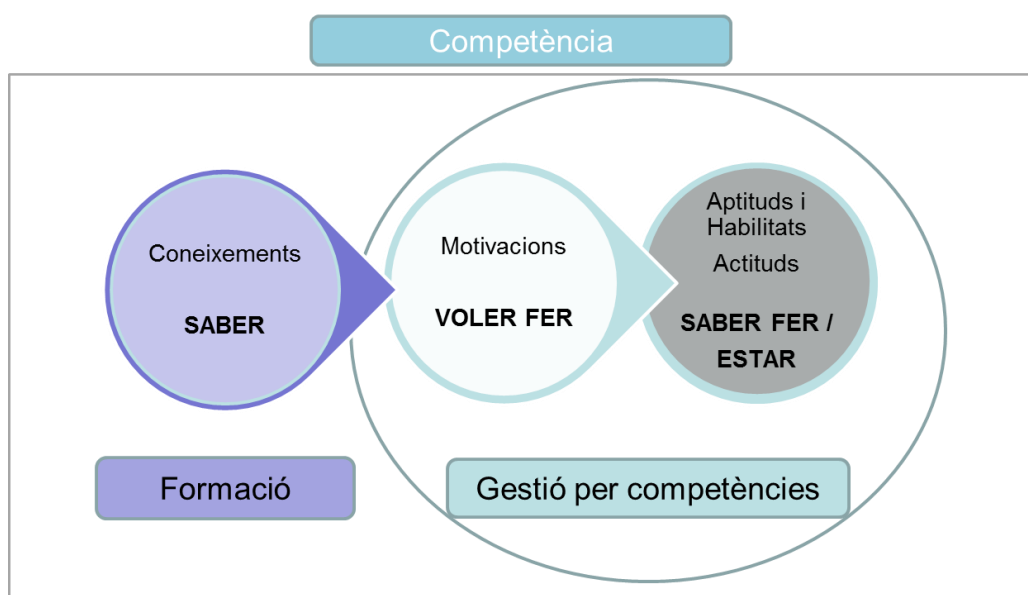
El resultat de classificar les descripcions de lloc de treball en famílies és la següent:

MAPA DE LLOCS DE TREBALL I FAMÍLIES					
FAMÍLIES PROFESSIONALS					
DIRECTIVA	COMANDAMENT SUPERIOR	COMANDAMENT INTERMEDI	COMANDAMENT DE BASE	TÈCNIC/A -GESTORA	SUPORT
Gerent/a	Comandament superior	Comandament intermedi	Comandament base tècnic	Tècnic/a superior de suport a la direcció	Administratiu/iva
Vicegerent/a		Comandament intermedi de campus	Comandament base administratiu	Tècnic/a superior de suport a la gestió	Auxiliar administratiu/iva
Cap d'àrea				Tècnic/a superior de suport tècnic	Tècnic/a auxiliar de coordinació
Coordinador/a				Tècnic/a superior de suport a la recerca	Tècnic/a auxiliar de suport a la gestió
Cap de Gabinet				Tècnic/a mitjà/ana de suport a la direcció	Auxiliar de serveis
Vicesecretària				Tècnic/a mitjà/ana de suport a la gestió	Tècnic/a auxiliar de suport tècnic
				Tècnic/a mitjà/ana de suport tècnic	Tècnic/a auxiliar de suport a la recerca
				Tècnic/a mitjà/ana de suport a la recerca	Xòfer/a
				Tècnic/a mitjà/ana d'explotació de resultats	Masover/a
				Tècnic/a de gestió econòmica de la recerca	
				Tècnic/a de gestió documental	
				Tècnic/a de gestió administrativa	
				Tècnic/a de suport a la qualitat docent	
				Tècnic/a especialista de biblioteca	
				Administratiu/iva específica	
Total: 35 Descripcions de lloc de treball					

Model propi de gestió per competències

Es vol potenciar el posicionament de la Universitat i dels membres del PAS, per la qual cosa i s'ha treballat per definir les competències associades a les famílies, de manera que en el futur serveixi com a eix vertebrador de la gestió del desenvolupament professional del PAS.

Partint de la **definició de competència** com "el conjunt de factors (coneixements, habilitats, aptituds) necessaris per a un òptim desenvolupament de les funcions assignades al lloc de treball " s'ha definit el model propi de gestió per competències.



Aquest model té com **objectius principals**:

- Identificar el model URV amb la missió i visió de la Universitat.
- Alinear les competències del PAS a la estratègia de la URV.
- Fer servir el concepte "família professional" com a base per assignar els perfils de competències.
- Determinar els comportaments claus i observables, comuns a tot el PAS de la URV.
- Assolir la gestió global per competències

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

El **perfil de competències**, entès com <<el conjunt de competències pròpies del desenvolupament de funcions i tasques d'un lloc de treball determinat que s'estableix en funció de la família professional a la que pertany cada DLT>>, està format per una **dobla classificació de competències**:

- a) competències estratègiques**
- b) competències específiques.**

a) Les **Competències estratègiques** són aquelles competències transferibles a una gran varietat de funcions i tasques i que capaciten tots els membres del PAS per desenvolupar de manera exitosa la vida laboral i social. Són importants perquè estan vinculades a la missió, els valors, la cultura desitjada o l'estratègia de l'organització.

Les competències estratègiques no són exclusives de cap família professional; ans al contrari, **es poden aplicar a tots els llocs de treball de la Universitat** i són aquelles que la institució considera que tenen un grau màxim de vinculació amb la missió i els valors de la URV, són transversals per a tot el col·lectiu PAS.

Són cinc competències, que configuren el perfil de competències mínimes per a cada membre del PAS.

En aquest sentit, cal recordar que la URV té com a **missió** posar el coneixement al servei de la societat i es desenvolupa en **quatre grans eixos**:

1. Generar el màxim valor afegit a les capacitats de les persones al llarg de la vida.
2. Contribuir significativament a l'avenç del coneixement i la transferència a la societat.
3. Impulsar la transformació i el progrés socioeconòmic del territori i la societat.
4. Esdevenir una organització flexible i versàtil, orientada a la innovació i al servei dels usuaris.

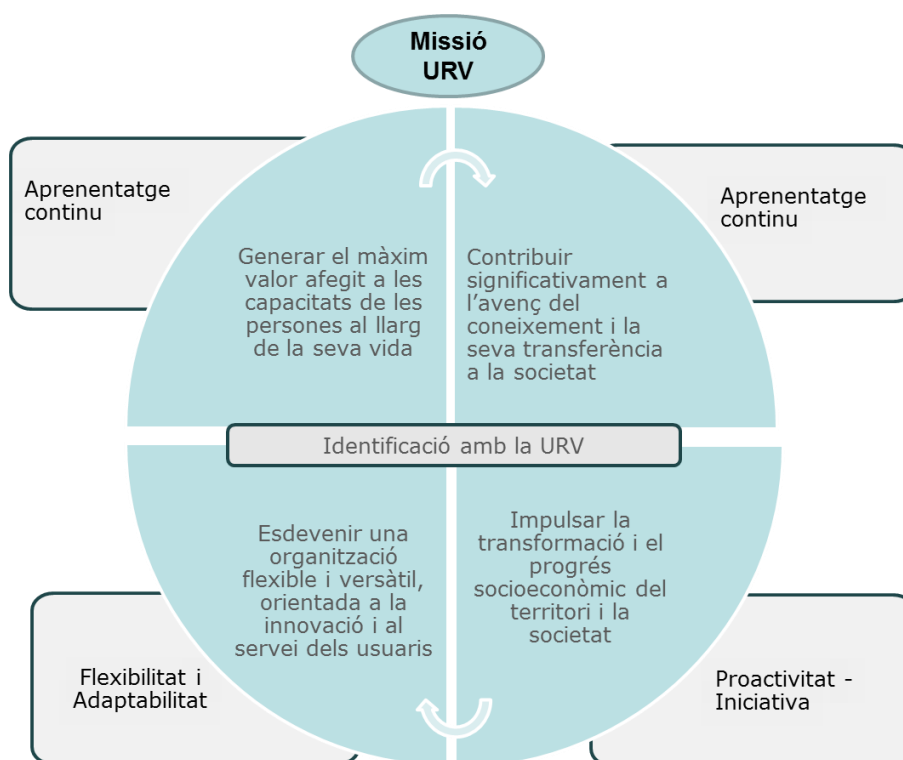
Del primer, segon i quart d'aquests eixos es deriva la necessitat que tots els treballadors de la URV estiguin disposats a actualitzar els seus coneixements i adaptar-los a l'evolució social, econòmica, científica i tecnològica (competència "**Aprenentatge continu**").

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

Del tercer eix es deriva la necessitat que els treballadors de la URV actuïn de forma proactiva i amb iniciativa, anticipant problemes i necessitats dintre del lògic marc d'actuació i autonomia (competència "**Proactivitat - iniciativa**").

Finalment, per acomplir el quart eix en el sentit "d'esdevenir una organització flexible i versàtil, orientada (...) al servei dels usuaris", els treballadors de la URV han de desenvolupar la capacitat d'adaptar-se i treballar eficaçment en diferents situacions o amb persones i grups diversos, en funció dels canvis organitzatius o dels requeriments de la institució (competència "**Flexibilitat i adaptabilitat**").

A continuació es mostra gràficament la vinculació de la missió de la URV amb les competències estratègiques:



La **visió** de la Universitat descriu també una sèrie d'expectatives i objectius que reforcen les conclusions anteriors, entre les quals trobem:

- "La universitat que aprèn de les persones, la societat i d'ella mateixa."
- "La universitat creativa i impulsora de la innovació, que té com a tret diferencial la capacitat de generar coneixements i idees."

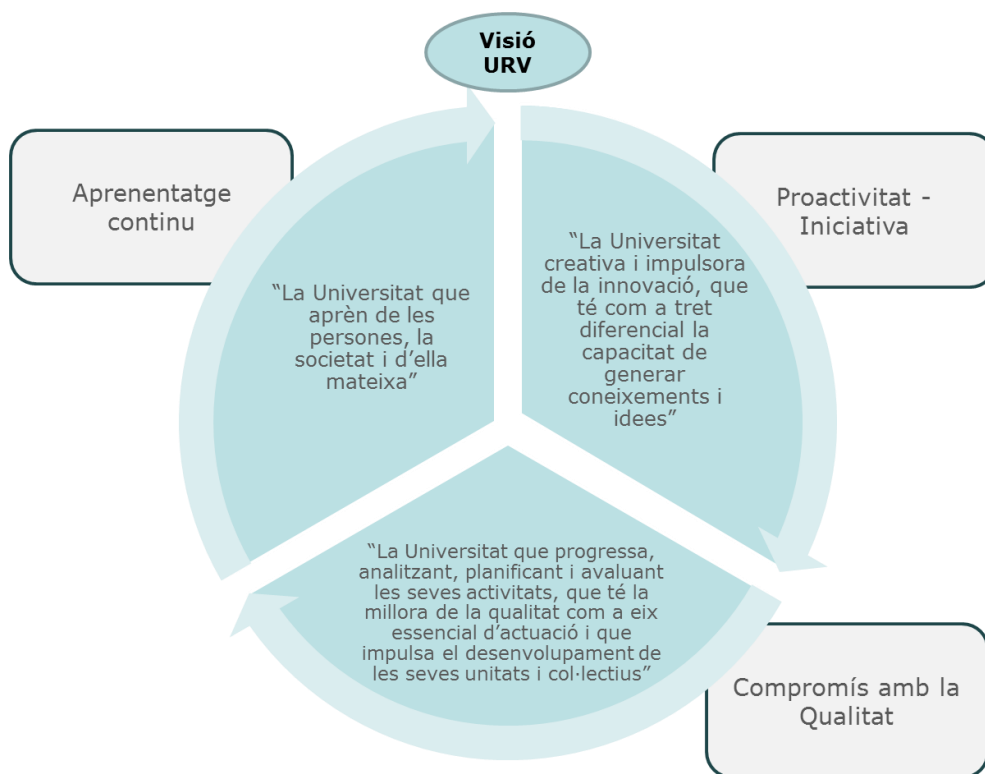
Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

- “La universitat que progressa, analitzant, planificant i avaluant les seves activitats, que té la millora de la qualitat com a eix essencial d'actuació i que impulsa el desenvolupament de les seves unitats i col·lectius.”

En aquest últim punt es destaca com a eix essencial d'actuació en el futur la qualitat, que és objecte d'una política específica de primer nivell. Aquesta prioritat de la qualitat també s'ha recollit en els perfils de competències a través de les competències estratègiques (competència “**Compromís amb la qualitat**”).

Finalment, si es vol que totes les expectatives i desitjos expressats en la missió i visió de la URV esdevinguin realitat, cal que tots els treballadors s'hi identifiquin i orientin els interessos i comportaments cap a les necessitats, prioritats i objectius de la institució (competència “**Identificació amb la URV**”).

A continuació es mostra gràficament la vinculació de la visió de la URV amb les competències estratègiques:



b) Les **competències específiques** són aquelles competències més relacionades amb les funcions pròpies dels llocs de treball emmarcats en una determinada família, és a dir, tenen en compte les particularitats dels llocs de treball. Són importants perquè es

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

requereixen per aconseguir amb èxit les funcions concretes encomanades a aquell lloc o conjunt de llocs de treball.

El fet d'haver-ne seleccionat un màxim de cinc d'entre totes elles, no vol dir que la resta de competències específiques no siguin importants per al lloc de treball, ja que totes elles configuren el mapa de competències de la URV, sinó que s'han escollit aquelles més rellevants que es consideren "claus" per a cada perfil professional

En resum, podem dir que les *competències estratègiques* són aquelles que afecten tot el PAS de la URV, amb independència de la família a què corresponguin, i les *competències específiques* s'han seleccionat tenint en compte aquelles conductes més rellevants per dur a terme amb èxit les tasques pròpies del lloc de treball.

Com a resultat d'assignar les competències als llocs de treball, tenim un **perfil professional o competencial**¹, entès com el conjunt de competències (estratègiques i específiques) pròpies d'un lloc de treball determinat, aquest s'estableix en funció de la **família** a la qual pertany el lloc de treball.

El resultat de classificar les competències per famílies és el **mapa de competències de la URV**:

			FAMÍLIES PROFESSIONALS					
	Competències URV		Directiva	Comandament superior	Comandament intermedi	Comandament base	Tècnic/a - Gestora	Suport
ESTRATÈGIQUES	1	Identificació amb la URV	X	X	X	X	X	X
	2	Aprenentatge continu	X	X	X	X	X	X
	3	Flexibilitat - Adaptabilitat	X	X	X	X	X	X
	4	Proactivitat - Iniciativa	X	X	X	X	X	X
	5	Compromís amb la qualitat	X	X	X	X	X	X
ESPECÍFIQUES	1	Negociació	X	X	X			
	2	Lideratge i Direcció d'equips	X	X	X			
	3	Presa de decisions	X	X				
	4	Orientació a resultats	X	X		X	X	
	5	Desenvolupament de persones	X	X				
	6	Organització i planificació			X	X	X	X
	7	Treball en equip			X	X	X	X
	8	Capacitat d'anàlisi i síntesi			X	X	X	
	9	Comunicació					X	X
	10	Orientació a l'usuari					X	X
Totals			10	10	10	9	9 o 10	8

X	La tria de certes Competències Específiques poden variar en la família tècnic/a-gestora i suport, per tal de que aquestes siguin el més ajustades possibles al lloc de treball.
---	---

¹ Vegeu annex 7.8 Mapa de competències URV, per a la definició de cada una d'elles

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

D'aquest quadre, cal destacar els següents aspectes:

- Un cop identificades i classificades les competències, aquestes han de formar part de la cultura organitzativa de la URV i dels comportaments comuns de tot el col·lectiu PAS a l'hora de desenvolupar les seves corresponents funcions
- Les competències seleccionades en cada DLT són aquelles que resulten "**Claus**" per a l'acompliment de les funcions del lloc de treball, això no vol dir que la resta de competències no resultin importants, si no que s'ha considerat oportú prioritzar certs comportaments, habilitats o aptituds per a l'acompliment efectiu de les funcions pròpies del lloc de treball.
- El nombre de competències específiques pot tenir petites variacions i no totes les famílies tenen el mateix nombre de competències específiques. Adaptem el nombre de competències a cada DLT.
- En el cas de la família tècnic/a gestor/a, que inclou la diversitat de descripcions de lloc de treball més nombrosa, ha calgut adaptar-la a la diversitat de perfils existents, de manera que s'han de triar d'entre les competències específiques aquelles que resultin més adients per a cada DLT.
- En el cas de la família suport passa el mateix i, per tant, s'han adaptat les competències específiques a cada DLT d'aquesta família.

El nombre de competències específiques per famílies és el següent:

FAMÍLIES PROFESSIONALS	NOMBRE TOTAL DE COMPETÈNCIES ESPECÍFIQUES
F. DIRECTIVA	5
F. COMANDAMENT SUPERIOR	5
F. COMANDAMENT INTERMEDI	5
F. COMANDAMENT BASE	4
F. TÈCNIC/A - GESTORA	5 o 4
F. SUPORT	3

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

Quant al nombre de competències de cada perfil, s'adopta com a criteri establir un màxim de deu competències entre estratègiques i específiques.

Limitar el nombre de competències permet focalitzar la gestió dels diferents processos (formació, selecció, etc.) a allò que realment és important i diferencial per garantir un acompliment excel·lent en els llocs de treball.

La URV ha adoptat un **model propi de gestió per competències** per donar resposta a les necessitats particulars del PAS i ajustat al màxim a l'organització.

4.3.- Fitxes d'unitat

Les **Fitxes d'unitat** són l'instrument tècnic que inclou la informació funcional de les estructures que integren la Universitat, tenint en compte les seves subunitats o àmbits d'actuació i els processos de gestió interns. També descriuen la raó de ser o la missió.

Apleguen la màxima informació o detall funcional i això ha permès reordenar internament les unitats i actualitzar i revisar el contingut de totes, amb l'objectiu de millorar i alinear els processos interns.

Les fitxes d'Unitat integren funcions més específiques i detallades de la unitat, de manera que s'han relacionat les DLT amb les fitxes d'unitat. Amb aquests dos elements, el lloc de treball un cop ubicat en la seva unitat es dota de contingut.

La Fitxa d'Unitat té un rol més important del que tenia fins ara, ens ha permès clarificar funcions, sistematitzar processos i en definitiva, clarificar les responsabilitats. Així mateix, inclou l'organigrama millorant d'aquesta manera el disseny organitzacional i adequant-se a les noves DLT.

Inclou la informació següent:

- **IDENTIFICACIÓ:** serveix per catalogar totes les unitats internes de la URV.

Unitat: nom de la unitat	Codi: numèric
---------------------------------	----------------------

- **MISSIÓ:** descriu la raó de ser de la unitat en l'organització i expressa el resultat global més significatiu que ha d'obtenir en el context de la URV.

Algunes estan descrites a l'Estatut de la URV, d'altres les ha definit i aprovat el Consell de Govern i unes altres estan definides a la pàgina web. El Manual les adapta, les reformula o les transcriu totes.

- **FUNCIONS:**

Són les funcions característiques i més significatives de la unitat, que en un sentit ampli permeten aconseguir la missió de la unitat.

FUNCIONS TRANSVERSALS: són les funcions que tenen un caràcter general i són totes aquelles que la unitat ha de dur a terme conjuntament. Afecten la

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

missió general de la unitat i aquells aspectes que marquen els criteris institucionals de la URV

FUNCIONS ESPECÍFIQUES DE LES SUBUNITATS: són les funcions més específiques que només afecten a la subunitat i responen a la subdivisió funcional interna de les unitats en subunitats.

Les **subunitats** agrupen un conjunt de funcions pròpies d'un àmbit funcional concret de la unitat (per exemple: el Servei de Recursos Humans integra les subunitats funcionals de retribucions o nòmines, gestió del PAS i gestió del PDI)

Per determinar els àmbits funcionals de les Unitats, el criteri adoptat a l'hora de determinar la nomenclatura és que en els casos en què la unitat ja tenia una subdivisió organitzativa en "seccions" s'ha respectat aquesta denominació i passen a denominar-se "subunitats secció de ...".

En aquelles unitats on no existia com a tal una subdivisió o tenien altres denominacions, seran "subunitat de ..."

- **CONEIXEMENTS:**

són els coneixements bàsics en matèria d'ofimàtica i legislació, i els coneixements específics descrits en cada una de les subunitats/seccions. Inclouen una taula de coneixements bàsics en matèries i eines pròpies de cada unitat.

Són necessaris per dur a terme les funcions de la unitat i esdevindran una eina bàsica per desenvolupar plans formatius.

Pel que fa als coneixement d'idiomes, aquests no s'especifiquen en la fitxa d'unitat. Els idiomes i la necessitat d'especificar-ne un nivell, estan relacionats amb les necessitats pròpies de cada plaça.

Poden haver unitats, que per al desenvolupament de les funcions assignades requereixin un determinat nivell d'idiomes i en la majoria dels casos dependran de les persones que ocupen els llocs en aquella unitat.

Per tant, es desenvoluparà en un futur, en relació a les places.

- **ORGANIGRAMA:** és la descripció d'una estructura de manera gràfica que té per objecte facilitar-ne la informació qualitativa i situar els llocs de treball respecte d'altres que integren la mateixa unitat (s'hi inclou més endavant una Guia per elaborar organigrames, criteris generals. Vegeu annex 7.4).



Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

Format de les Fitxes d'Unitat

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI		FITXA D'UNITAT Servei de Gestió Acadèmica	Gerència Data: 12/11/2012 Pàgina: 1 de 3
Dades Identificatives:			
Estructura: Servei de suport a l'activitat Universitària Unitat: Servei de Gestió Acadèmica		Codi: UXXX	
Missió Organitzar i gestionar els diversos processos de la planificació de la docència i de la gestió acadèmica, que afecten els estudiants de la URV			
Funcions:			
TRANSVERSALS			
0.1	Gestionar les normatives de Docència, Acadèmica i de Matrícula		
0.2	Organitzar i gestionar els processos de preinscripció, admissió, gestió d'expedients i matriculació de l'estudiantat		
0.3	Desenvolupar i gestionar, amb les diferents unitats implicades, les funcionalitats del programa informàtic propi de l'àmbit d'actuació		
SECCIÓ ADMISSIÓ, EXPEDIENTS I TÍTOLS			
1.1	Gestionar els processos de preinscripció i admissió dels estudis oficials de Grau		
1.2	Establir els procediments de gestió dels estudis de Màster i Doctorat		
1.3	Establir i supervisar els expedients de l'estudiantat		
SECCIÓ PLANIFICACIÓ ACADÈMICA I DOCENT			
2.1	Gestionar l'oferta acadèmica i la determinació del nombre de places dels estudiants oficials de Grau i Màster		
2.2	Supervisar l'elaboració dels plans d'estudi de Grau i Màster		
2.3	Gestionar la incorporació dels plans d'estudi de Grau, Màster i Doctorat, al sistema informàtic de gestió		
SECCIÓ DE GESTIÓ DE LA MATRÍCULA			
3.1	Organitzar i gestionar el procés de matrícula de l'estudiantat		
3.2	Gestionar l'assignació de places per ensenyaments, d'acord amb les directrius de l'Oficina d'Orientació per a l'Accés a la Universitat		
Nº: XXXX		1 Universitat Rovira i Virgili-GTG	
		27/11/2012	

- Missió
- Funcions:
 - F. transversals de la unitat
 - F. específiques de cada subunitat

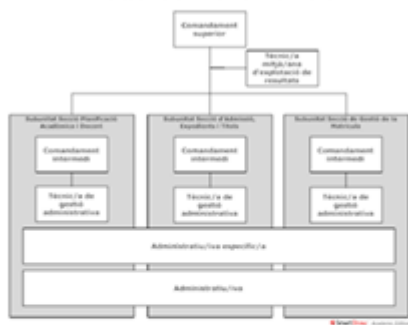
UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI		FITXA D'UNITAT Servei de Gestió Acadèmica	Gerència Data: 12/11/2012 Pàgina: 2 de 3
Coneixements:			
Ofimàtica			
SECCIÓ ADMISSIÓ, EXPEDIENTS I TÍTOLS			
Programa de gestió acadèmica Sistema Integrat d'Informació i Anàlisi Sistema informàtic de preinscripció als estudis de Grau (DOAU) Sistema informàtic de preinscripció als estudis de màster i doctorat (URV) Espai virtual d'informàtica acadèmica (EVIA) Aplicatius específics de gestió de pàgines web			
SECCIÓ PLANIFICACIÓ ACADÈMICA I DOCENT			
Programa de gestió acadèmica Sistema Integrat d'Informació i Anàlisi Espai virtual d'informàtica acadèmica (EVIA) Aplicatius específics de gestió de pàgines web			
SECCIÓ MATRÍCULA			
Programa de gestió acadèmica Sistema Integrat d'Informació i Anàlisi Espai virtual d'informàtica acadèmica (EVIA) Aplicatius específics de gestió de pàgines web			
Legislació			
SECCIÓ ADMISSIÓ, EXPEDIENTS I TÍTOLS			
Normativa Acadèmica i de Matrícula (Grau, Màster i Doctorat) Normativa de Docència Normativa d'accés i admissió als estudis de Màster Reials Decrets que regulen l'expedició de títols i SET Reials Decrets que regulen els estudis de Grau, Màster i Doctorat			
SECCIÓ PLANIFICACIÓ ACADÈMICA I DOCENT			
Normativa Acadèmica i de Matrícula (Grau, Màster i Doctorat) Normativa de Docència			
SECCIÓ MATRÍCULA			
Normativa Acadèmica i de Matrícula (Grau, Màster i Doctorat) Decret de preus públics i tota la legislació relacionada			
Coneixements Específics			
Observacions			
• Donar suport als processos de verificació, seguiment, modificació i acreditació dels títols oficials de Grau i Màster.			
Històric			
➤ Data aprovació: DCDRH xx/xx/xxxx ➤ Data modificació: CDRH xx/xx/xxxx			
Nº: XXXX		2 Universitat Rovira i Virgili-GTG	
		27/11/2012	

- Coneixements (propis de cada subunitat):
 - Ofimàtica
 - Legislació
 - Altres coneixements específics
- Observacions
- Històrics (data d'aprovació)

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

 UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI	FITXA D'UNITAT Servei de Gestió Acadèmica	Gerència Data: 12/11/2012 Pàgina: 3 de 3
---	---	--

ORGANIGRAMA ESPECÍFIC DE LA UNITAT SERVEI DE GESTIÓ ACADÈMICA



• Organigrama unitat

4.4.- Relació de llocs de treball

La Relació de llocs de treball (RLT) és un instrument organitzatiu de caràcter públic a través del qual s'ordena el personal d'acord amb les necessitats de les estructures que componen la URV.

La principal novetat respecte a les RLT anteriors és que a partir d'ara es mostren els llocs de treball del PAS, de manera que plasma l'homogeneïtat del document . Així mateix, inclou la totalitat de *places oficials del PAS* .

Amb relació a l'estructura organitzativa de la URV, s'han reordenat certes unitats i s'han reorganitzat internament amb les corresponents subunitats.

De la mateixa manera, s'ha ampliat informació i s'han especificat les característiques essencials de les places que figuren agrupades en llocs de treball en aspectes com horaris, complements retributius, annexos complementaris, etc.

La RLT de la URV s'estableix d'acord amb el **marc legal següent**:

- **Llei 7/2007**, de 12 d'abril de 2007, de l'Estatut bàsic de l'empleat públic. **L'article 74** estableix que "les administracions públiques han d'estructurar la seva organització a través de relacions de llocs de treball o altres instruments organitzatius similars que compreguin, almenys, la denominació dels llocs, els grups de classificació professional, els cossos o escales, si s'escau, a què estiguin adscrits, els sistemes de provisió i les retribucions complementàries. Aquests instruments són públics".
- **Decret legislatiu 1/1997**, de 31 d'octubre, pel qual s'aprova la refosa en un text únic dels preceptes de determinats textos legals vigents a Catalunya en matèria de funció pública. **L'article 29** estableix que cal fer pública la Relació de llocs de treball del PAS de la URV.
- **Estatut de la Universitat Rovira i Virgili**, aprovat pel Decret 202/2003, de 26 d'agost. **L'article 215** estableix també la necessitat d'aprovar l'RLT a través de Consell Social, a proposta del Consell de Govern, i així es farà en la Comissió Econòmica.

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

Les **característiques principals** són:

- Inclou la **totalitat de llocs de treball oficials del PAS de caràcter permanent** i recull en cada moment els llocs de treball **dotats pressupostàriament**.
- Reflecteix **l'estructura organitzativa** de la URV: unitats, serveis, centres, unitats de campus i departaments en què s'integra el col·lectiu del PAS.
- Es defineix com un **document dinàmic**, en canvi continu per adaptar-se als successius escenaris i necessitats a què s'ha d'afrontar l'organització.
- Permet que **altres sistemes de gestió de recursos humans de la Universitat s'hi recolzin**, de manera que es promou la cohesió organitzativa.
- Té **vigència anual**, s'aprova junt amb el pressupost de la URV en Consell de Govern i es fa pública en aquell moment.
- Inclou **les modificacions** que s'aproven en les diverses comissions de Recursos Humans, delegades del Consell de Govern, que es convoquen durant l'any i afecten qualsevol modificació relativa a les places oficials del PAS.

Un cop revisats els llocs de treball del PAS i les estructures organitzatives, s'ha fet necessari incorporar-hi canvis i modificar la disposició de la informació.

Les principals circumstàncies que han portat la URV a elaborar una nova Relació de llocs de treball, aprovada en la sessió del Consell de Govern de 20 de desembre de 2012, són les següents:

- Donar resposta als canvis organitzatius que han tingut lloc en els últims anys.
- Estructurar de manera més coherent la informació que ja hi havia a la mateixa RLT.
- Complementar l'RLT amb certa informació pròpia de les places: horari i codi de DLT.
- Donar importància a les subunitats, de manera que la major part de les unitats tinguin definits els àmbits funcionals i quedin ordenadament subdividits.
- Sistematitzar i homogeneïtzar nomenclatures.

4.5.- Organigrames

Els organigrames són l'instrument tècnic de caràcter organitzatiu que representa de manera esquemàtica i gràfica les estructures organitzacionals de la URV.

S'ha representat gràficament cada unitat organitzativa, les seves subunitats i els llocs de treball que les integren. Aquests, figuren en les fitxes d'unitat.

També s'han representat els organigrames generals de la URV .

L'objectiu és actualitzar tots els organigrames, plasmar la reordenació d'algunes estructures del PAS i unificar i sistematitzar criteris gràfics. En aquest sentit, en l'apartat d'annexos s'adjunta una Guia per elaborar organigrames, que fixarà els nous criteris aplicables a l'hora de dissenyar organigrames de les estructures de la URV, de tal manera que puguem garantir a partir d'ara que tots seguiran un mateix criteri de representació gràfica.

Organigrames generals de la URV:

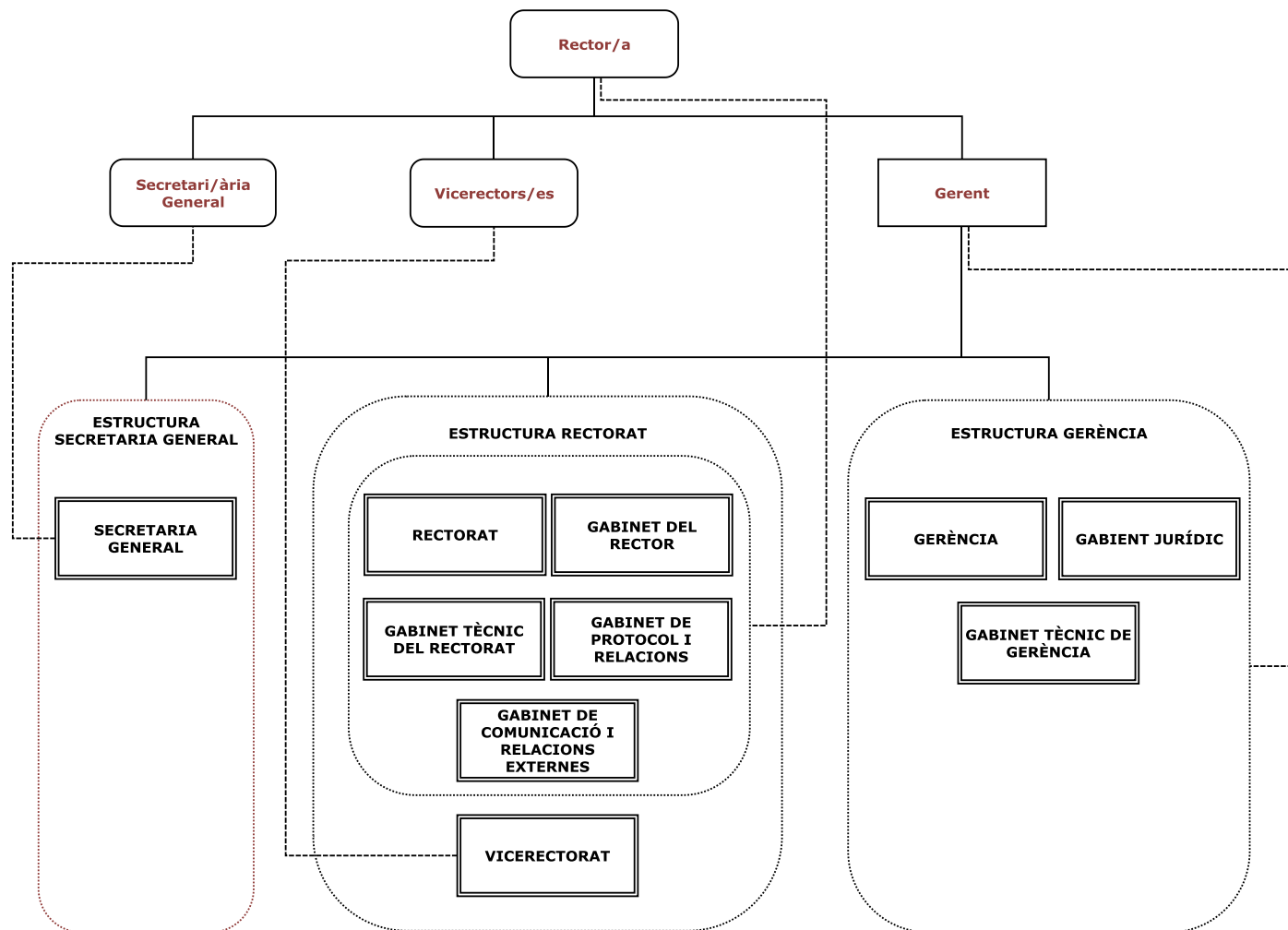
Els organigrames generals representen de manera esquemàtica les estructures organitzacionals de la URV i es limiten únicament a les unitat de major importància.

Al Gerent, en virtut de l'article 70 de l'Estatut de la URV, li correspon dirigir el personal d'administració i serveis de la Universitat, per delegació del Rector. D'acord amb això, es presenta l'organigrama general del PAS de la URV, en el que es visualitza la distribució d'aquest col·lectiu en les estructures organitzatives de la Universitat en les que s'integra, partint de la posició del Gerent.



Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

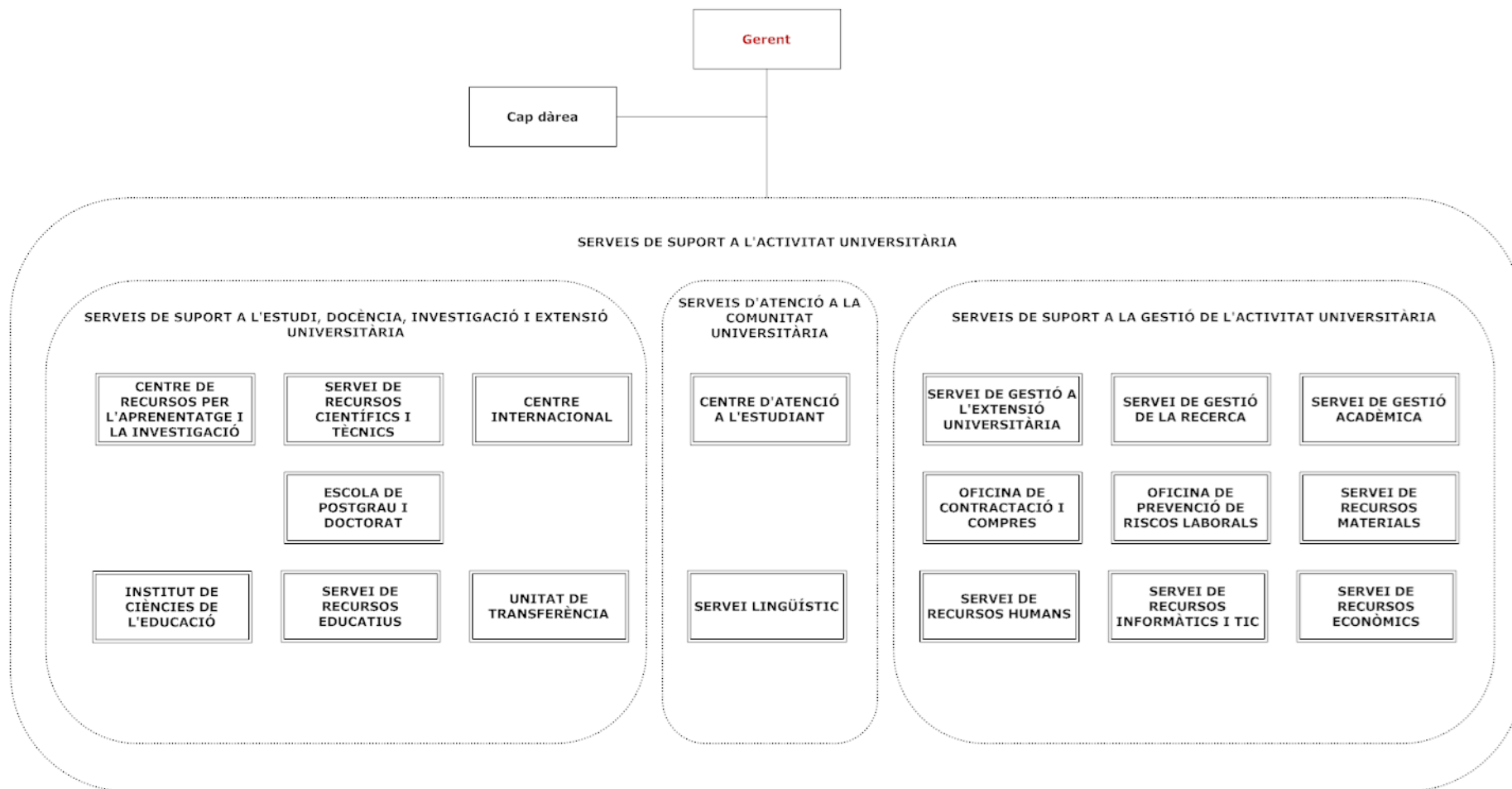
ORGANIGRAMA GENERAL DE LES ESTRUCTURES DELS ÒRGANS DE GOVERN





Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

ORGANIGRAMA GENERAL SERVEIS DE SUPORT A L'ACTIVITAT UNIVERSITÀRIA



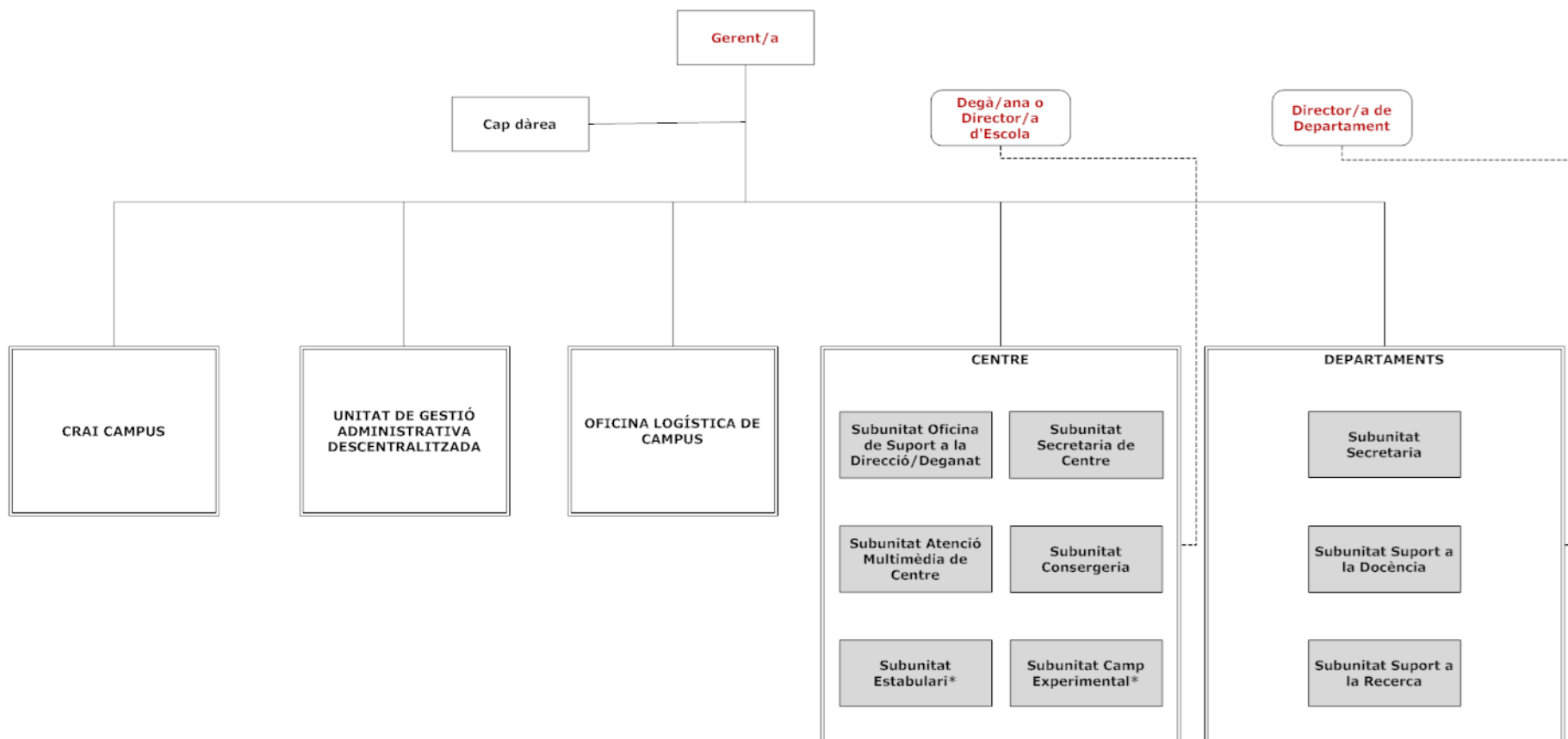


MANUAL D'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DEL PAS

Codi: MEO PAS
Rev.: 01
Data: 28-06-2013

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

ORGANIGRAMA GENERAL ESTRUCTURA CAMPUS



Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

5.- Interacció del Manual amb altres processos de gestió de persones

L'abast del Manual es per a **tot el col·lectiu de membres del PAS** de la URV, amb l'objectiu d'integrar en un mateix document la combinació de tots els elements que gestionen els recursos humans fins avui, però amb la voluntat d'anar incorporant-hi aquells altres elements que es puguin anar originant en l'estratègia de gestió de les persones.

Així, doncs, el Manual d'estructura organitzativa esdevé una eina cohesionada, orientada a la gestió dels recursos humans del PAS de la URV i el pilar bàsic sobre el qual se sustenta l'organització dels serveis i unitats en què s'integra el PAS de la Universitat.

Té un abast integrador, en el sentit que intenta incorporar el màxim nombre d'elements possibles perquè, complementats entre si, donin resposta a les necessitats organitzatives del PAS. Així mateix, la seva importància radica en la interacció del Manual amb d'altres processos de gestió de persones que es coordinen entre si.

També serveix de referència i suport als processos definits internament per gestionar el PAS que treballa a la URV, de manera que representa un marc de referència per a la institució.

En els següents punts es resumeixen **les principals interaccions** que hi ha entre el Manual d'estructura organitzativa i la resta de sistemes i processos de gestió de recursos humans aplicables al col·lectiu del PAS de la URV:

- Facilita el **procés d'accés** de personal. El Manual permet definir el perfil funcional i conèixer les característiques de les persones idònies per a complir les funcions.
- Facilita el **procés d'acollida i adaptació** de les noves incorporacions i del personal que canvia d'unitat o lloc de treball, perquè proporciona informació completa i detallada sobre les funcions i activitats que duren a terme.
- Orienta el procés de **formació** del personal i millora l'adequació dels plans formatius. Permet una planificació objectiva i detallada de programes de formació del personal dirigits a aconseguir el màxim ajustament entre la persona, el lloc de treball que ocupa i la unitat a la qual està adscrit.

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

- Proporciona la informació bàsica i configura l'element fonamental per a la **valoració dels llocs** de treball.
- Permet gestionar la retribució i prendre decisions de **política retributiva** d'una forma més objectiva, amb bases més sòlides i transparents.
- Defineix les competències necessàries per capacitar als membres del PAS per a desenvolupar amb èxit les funcions del seu lloc de treball, amb la qual cosa proporciona les bases per a l'eventual disseny i implantació de processos de **gestió de l'acompliment**.
- Configura les necessitats organitzatives de la Universitat i hi dóna resposta **definint estructures i organigrames** adaptats als objectius estratègics.

En definitiva, el Manual permet al treballador conèixer i comprendre millor les funcions i responsabilitats del seu lloc de treball, i li proporciona **claredat i transparència** en relació amb les polítiques i sistemes de gestió de persones. D'altra banda, facilita la tasca de gestió de persones de la URV, perquè proporciona **bases sòlides i informació** per a la gestió i presa de decisions.

6.- Vigència i procés d'actualització/revisió del Manual

Aquest Manual i els elements que en formen part són un document dinàmic i flexible amb intenció de perpetuar-se en el temps d'una manera activa. Per aquest motiu, mantenir-lo és responsabilitat de diversos agents que formen part de la URV.

A continuació s'exposen les **responsabilitats** derivades del Manual d'estructura organitzativa, amb les quals se'n garanteix la **implantació efectiva i el manteniment**.

ESTRUCTURES / LLOCS DE TREB/ OCUPANTS	RESPONSABILITATS
Gerència	• Vetllar per la correcta implantació de l'estructura organitzativa. • Supervisar, controlar i mantenir actualitzada l'estructura organitzativa. • Revisar i actualitzar els perfils professionals del PAS i els perfils competencials.
Responsables d'unitat	• Facilitar informació sobre el contingut funcional propi de les seves unitats i vetllar pel seu compliment intern. • Mantenir actualitzat el contingut funcional de les seves unitats i traslladar-lo al Gabinet Tècnic de Gerència perquè quedi recollit en tot moment en les fitxes d'unitat. • Difondre el contingut de l'estructura organitzativa al personal adscrit i a totes aquelles persones del seu àmbit de competència que considerin oportú.
Ocupants dels llocs	• Dur a terme les funcions pròpies que apareixen en la seva descripció del lloc de treball d'acord amb la unitat a què estan adscrits. • Desenvolupar el perfil competencial assignat al lloc de treball, a través de les conductes i comportaments necessaris per dur a terme amb èxit la feina assignada.

A banda dels responsables esmentats, els **òrgans de govern** (Consell de Govern, Consell Social i Comissió Delegada de Recursos Humans) han d'actuar pel que fa a les seves atribucions respecte al contingut i el manteniment del present Manual, així com d'altres comissions que se'n derivin a partir de l'aprovació del present document.

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

Vigència:

El contingut del present Manual entra en vigor l'endemà que l'aprovi el Consell de Govern i tot allò que preveu deixarà sense efecte tot el que és anterior.

Amb relació al contingut principal del Manual, fitxes d'unitat i DLT, **substitueixen les anteriors, però es manté tota la informació relativa al registre de places** (vegeu annex 12.1).

El **Consell de Govern ha d'aprovar i ratificar** el present document com a instrument tècnic i organitzatiu per planificar els recursos humans de la URV i configurar així una eina organitzativa **no tancada** amb voluntat d'anar desenvolupant-lo per integrar **eines complementàries** de millora de l'organització.

Així, doncs, el Manual no és una eina única sinó que la configuren un conjunt d'elements que tenen entitat pròpia i, per tant, permetrà incorporar nous elements organitzatius o bé modificar o actualitzar-ne algun a fi de garantir-ne la total adequació a la realitat. És, doncs, una eina dinàmica i viva, que estarà en revisió constant

Per poder garantir que aquest text tingui un contingut actual, cal fixar els principis generals bàsics per mantenir-lo i actualitzar-lo, que caldrà respectar:

- **Objectivitat:** El Manual esdevé referència a l'hora d'homogeneïtzar llocs de treball i unitats.
- **Participació:** compta amb els professionals de la URV com a mesura d'implicació en els objectius estratègics de l'organització i en la definició dels perfils.
- **Transparència i alineació estratègica:** és accessible per a tots els membres del PAS i s'adequa als objectius estratègics de la URV i a les necessitats dels seus professionals.
- **Aplicabilitat:** permet que tots els membres del PAS coneguin i comprenguin l'estructura organitzativa..

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

Procés d'actualització i revisió del Manual:

Els canvis que experimenti l'organització i tinguin prou abast per modificar el contingut de les descripcions de lloc, fitxes d'unitat i/o organigrames s'han de documentar a través d'un procés de revisió periòdic i anual.

Un cop s'hagi aprovat aquest Manual, es nomenarà una **Comissió paritària de seguiment**, que al llarg del primer any n'ha d'avaluar la implantació i, si s'escau, proposar millores o actualitzacions. Té l'objectiu de garantir que el contingut del Manual sigui tan fidel com sigui possible als canvis organitzatius o de distribució funcional.

Són **funcions** de la Comissió:

- a) Analitzar la implantació del Manual d'estructura organitzativa del PAS.
- b) Avaluar els resultats de la implantació.
- c) Proposar modificacions, esmenes o revisions de les fitxes d'unitat, DLT o organigrames.

La Comissió, d'acord amb criteris de proporcionalitat i raonabilitat, ha d'estar **composta** per les persones següents:

- President: gerent/a
- 2 persones designades per la Gerència
- 3 persones designades per la Junta o el Comitè

També hi poden participar tècnics del Gabinet Tècnic de la Gerència o altres assessors externs, si s'escau.

El secretari o secretària es nomena d'entre els membres de la comissió.

La **durada** d'aquesta Comissió és d'un any prorrogable.

El president reuneix la Comissió mitjançant una convocatòria que ha d'incloure l'ordre del dia

Aquesta Comissió podrà redactar un document que establirà les línies generals per facilitar-ne el funcionament intern.

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

Pel que fa al **procés de revisió** de les DLT, fitxes d'unitat i organigrames:

1. Identificació de canvis/revisions/actualitzacions

La Gerència pot identificar d'ofici les situacions que comportin canvis organitzatius substancials.

Els responsables d'unitat poden identificar canvis, propostes o revisions i actualitzacions de la fitxa d'unitat, de l'organigrama o de les descripcions de lloc corresponents i fer-les arribar a la Gerència.

2. Anàlisi i avaluació de propostes

Durant aquesta fase, la Gerència ha d'analitzar i avaluar les propostes i obtenir tota la informació addicional necessària per decidir si han de comportar efectivament un canvi en les fitxes, organigrames i/o descripcions de lloc de treball.

Les decisions que es prenguin en aquest sentit s'han de comunicar als responsables d'Unitat si efectivament es considera que no comporten necessàriament un canvi i, al contrari, si la Gerència considera necessari treballar-les, s'iniciarà la fase següent.

3. Elaboració de plans de treball

La Gerència elabora els seus plans de treball amb noves propostes que puguin comportar una modificació de les fitxes, organigrames i/o descripcions de lloc de treball. Un tècnic especialista de recursos humans s'encarrega d'elaborar una proposta que, en primer lloc, ha de validar la mateixa Gerència, i després es traslladarà a la Comissió paritària de seguiment del Manual d'estructura organitzativa.

4. Aprovació dels canvis

La Comissió Delegada de Recursos Humans s'encarrega d'aprovar les actualitzacions o modificacions puntuals relatives a les fitxes, organigrames i/o descripcions.

El Consell de Govern aprova les propostes de canvis organitzatius i, per tant, les corresponents actualitzacions o modificacions relatives a les fitxes, organigrames i/o descripcions de lloc de treball que puguin ser necessàries.

5. Actualització del Manual d'estructura organitzativa

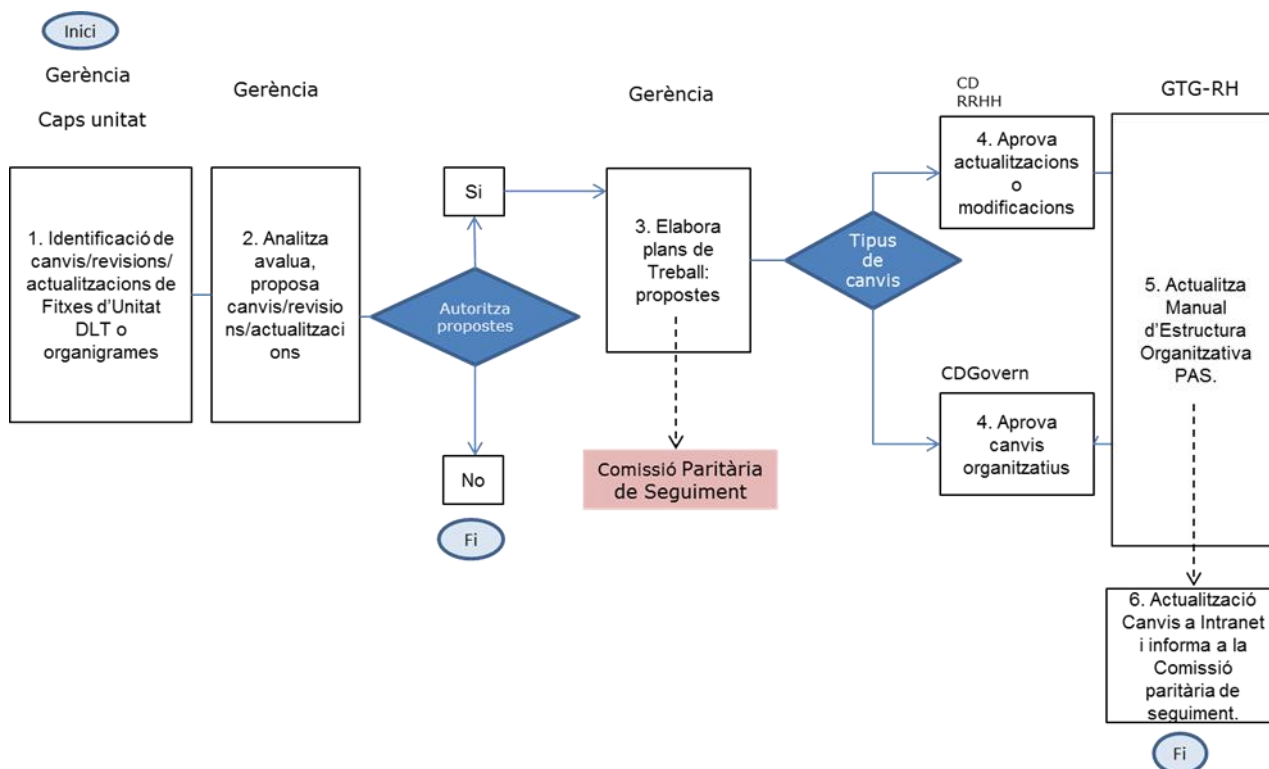
Un cop aprovats els canvis, la Gerència (Gabinet Tècnic de la Gerència) i el Servei de Recursos Humans s'encarreguen d'actualitzar el Manual d'estructura organitzativa, introduint-hi les noves fitxes, organigrames i/o descripcions producte del procés descrit, i reemplaçant les anteriors.

Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

6. Publicació dels canvis

En finalitzar el procés, els canvis s'han de publicar a la intranet de la URV i se n'ha d'informar els membres de la Comissió Paritària de Seguiment.

La figura reflecteix **l'esquema del procés** descrit en relació amb les modificacions o revisions de les fitxes d'unitat, DLT o organigrames:





Qualsevol reproducció d'aquest document electrònic es considera còpia no controlada

7. Annexos