

LLIBRE BLANC

DE LA UNIVERSITAT
DE CATALUNYA

Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya
Estratègies i projectes per a la Universitat catalana

© AUTOR
Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP)

© EDITOR
Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP)

COORDINACIÓ
Josep M. Vilalta

CORRECCIÓ
Laura Masdevall

DIRECCIÓ PRODUCCIÓ GRÀFICA
Nexe Impressions, SL (Lluís Masdevall)

© PROJECTE GRÀFIC
AMDG (Àngel Madrià i Jon Giere)

IMPRESSIÓ
Agpograf, SA

TIRATGE
1.300 exemplars

ISBN
978-84-612-4390-7

DIPÒSIT LEGAL
B-28372-08

PRIMERA EDICIÓ
Barcelona, juny del 2008

LLIBRE BLANC

DE LA UNIVERSITAT
DE CATALUNYA

*Estratègies i projectes
per a la Universitat catalana*

3.8

Una Universitat amb polítiques de personal àgils, encaminades a fomentar el talent i la confiança

Realisation of the vision for higher education [...] is wholly dependent on the people in higher education. [...] An effective, fairly remunerated, professional and well-motivated workforce lies at the heart of the high quality system of higher education.¹⁷

RON DEARING (1997)

Context i diagnòstic

El paper protagonista que correspon a la Universitat en la societat del coneixement la situa al centre de la discussió cultural, social i econòmica i, en totes les agendes polítiques. A tot el món, però particularment a Europa, els sistemes universitaris estan en procés de revisió. Cal remodelar una institució que ha de respondre de manera eficient i eficaç als interessos de la societat i, alhora, ha de mantenir els valors d'independència de pensament i d'esperit crític en unes matèries tan essencials per al desenvolupament humà com són el coneixement i la ciència. Tots els plantejaments renovadors que es proposen o s'implanten estableixen un sistema de tensió i equilibri entre els mecanismes universitaris de presa de decisions, la diversificació del finançament i la rendició de comptes a la societat. Darrere de tots aquests canvis, però, hi ha una premissa bàsica: en la nova societat del coneixement, per primera vegada en la història de la humanitat, la ment humana és una força productiva directa i no només un element decisiu del sistema de producció. Per tant, es fa més evident que mai que el màxim valor de la institució universitària rau en el personal que l'integra.

Malgrat que la vigència de l'autonomia universitària no és qüestionada, i la lletra de les lleis que regulen les universitats la defensa, el cert és que la realitat mostra una contínua tensió i tendència a la limitació d'aquesta auto-

nomia. Això és especialment clar en dos àmbits fonamentals: la selecció del personal, tant acadèmic com tècnic o administratiu, i la definició de les polítiques internes que marquen com s'han de desenvolupar les carreres professionals del personal universitari. Tothom és conscient que les polítiques de personal són una peça clau de l'autonomia universitària i de la qualitat de la institució, una organització complexa fonamentada en personal d'alta qualificació.

La UE insisteix molt en l'autonomia universitària i en la responsabilitat i la rendició de comptes, convidant els estats membres a orientar els seus sistemes universitaris mitjançant un marc de regles generals, objectius de política científica i mecanismes de finançament, però traspassant a les universitats la plena responsabilitat institucional davant la societat. Mentre que la definició dels mecanismes de presa de decisió a la Universitat remet essencialment a l'estructura de la Universitat i el seu sistema de governança, les polítiques de personal estan molt més relacionades amb les preocupacions del PDI i del PAS, que, alhora, no es poden separar de les perspectives del sistema d'organització de relacions laborals. En aquest àmbit es produeixen tensions internes entre l'autonomia institucional i la personal. La qüestió central és com relacionar l'àmplia i molt important responsabilitat institucional amb la necessitat de garantir i incentivar la creativitat individual, la llibertat acadèmica i la implicació personal, responnent tothora a les expectatives i necessitats de la societat.

En els darrers anys, des de l'aprovació de la Llei Orgànica d'Universitats (LOU, 2001), la Llei d'Universitats de Catalunya (LUC, 2003) i la recent reforma de la LOU (LOMLOU, 2007), s'han produït força canvis en el perfil del PDI de la Universitat catalana, com ara la introducció de noves categories de PDI contractat, incentivades a Catalunya a través del Programa Serra-Hünter, i el fre al creixement de les places de PDI funcionari derivat de l'aplicació d'un ja superat procés d'habilitació. Les taules següents mostren aquesta evolució cap a un ventall ampli i complex de figures del PDI imposades a la Universitat pel marc legal vigent; significativament, un 63% de l'increment en PDI es produeix en figures de contractació temporal o de menor qualificació.

També es mostra l'evolució del nombre d'estudiants, decreixent en aquests darrers anys com correspon a la davallada demogràfica que ha experimentat el país, que permet situar a Catalunya en una relativa bona posició en el panorama internacional, pel que fa a la proporció estudiant-PDI.

TAULA 16

PDI equivalent a temps complet per categories (Total universitats públiques catalanes*).

	1999-2000	2006-2007
Associat	2.144	2.736
Associat mèdic	339	444
Associat permanent estranger	16	15
Associat substituït	250	21
Catedràtic contractat	-	9
Catedràtic escola universitària	235	263
Catedràtic universitari	1.169	1.375
Emèrit	11	50
Professor agregat	-	267
Professor col·laborador permanent	-	324
Professor col·laborador temporal	-	182
Professor lector	-	528
Titular escola universitària	1.592	1.324
Titular universitari	3.402	3.667
Visitant	56	71
Altres	184	91
Total	9.398	11.367

FONT > UNEIX. * sense UOC.

TAULA 17

Ràtio d'estudiants universitaris ETC respecte al PDI ETC.

	2000	2001	2002	2003	2004
Suècia	9,3	9,3	9,1	9,0	9,0
Noruega	12,7	11,5	13,2	11,9	12,0
Japó	12,9	12,8	12,6	12,4	12,3
Finlàndia	16,1	16,8	12,6	12,3	12,4
Alemanya	11,7	11,9	12,1	12,2	12,6
Catalunya	16,4	15,3	14,0	13,4	12,8
Espanya	16,9	14,2	14,6	13,3	13,3
Països Baixos	12,6	12,6	13,0	13,4	13,6
Estats Units	14,8	14,9	17,1	15,2	15,8
Gran Bretanya	17,6	17,6	18,3	18,2	17,8
Bèlgica	19,9	18,1	18,7	19,2	19,4
França	18,6	18,9	18,7	18,6	19,4
Itàlia	24,1	23,1	23,7	22,3	22,5

FONTS > OECD; per a Catalunya: Memòria del Sistema Universitari.

Per contra, les dades de distribució d'edats del PDI mostren que la Universitat a Catalunya es troba davant d'un important repte, de substitució de la primera gran onada de PDI que es va incorporar a la Universitat a partir de l'aprovació de la LRU a principi dels anys vuitanta.

TAULA 18**Piràmide de les edats del PDI.**

<i>Universitat</i>	<i>Trams d'edat</i>	<i>1999-2000</i>	<i>2006-2007</i>
UB	< 45	1.934	1.492
	45-55	1.475	1.648
	> 55	545	1.162
	Total	3.954	4.302
UAB	< 45	1.391	1.464
	45-55	818	1.070
	> 55	332	669
	Total	2.541	3.203
UPC	< 45	1.306	1.166
	45-55	654	798
	> 55	287	519
	Total	2.247	2.483
UPF	< 45	589	543
	45-55	179	284
	> 55	43	122
	Total	811	949
UdG	< 45	475	679
	45-55	146	272
	> 55	43	98
	Total	664	1.049
UdL	< 45	449	325
	45-55	185	328
	> 55	40	122
	Total	674	775
URV	< 45	512	798
	45-55	252	405
	> 55	54	184
	Total	818	1.387

FONT > Generalitat de Catalunya.

Finalment, les dades corresponents al PAS mostren clarament un altre dels reptes de la Universitat catalana, comú a l'espanyola: la necessitat d'incorporar personal tècnic i d'administració i serveis en quantitat i, sobretot, amb perfils de major qualificació professional, que millori la relació PAS-PDI del sistema, i que permeti una professionalització creixent de l'administració universitària. A tall d'exemple, malgrat l'evolució positiva del número de PAS (5.729 al curs 1999-2000, 7.298 al curs 2006-2007), la relació PAS-PDI gairebé no ha millorat (0,61 PAS-PDI al curs 1999-2000, 0,64 PAS-PDI al curs 2006-2007).

Visió de futur

Amb tots els condicionants coneguts, el marc d'autonomia que té la Universitat li permet adoptar estratègies pròpies en organització, política docent i de recerca i, en definitiva, en tots els àmbits de l'activitat encomanada per la societat, sota el paraigua de la llibertat de pensament i l'esperit crític. També, l'autonomia universitària fa responsable a la pròpia Universitat de trobar, en cada moment, el millor camí, el més eficaç i eficient, per acomplir la seva missió. Al capdavall, l'autonomia universitària és l'únic instrument prou subtil per arbitrar mesures de millora raonables en la tasca científica i social de la Universitat.

El triplet autonomia, autogovern i rendició de comptes hauria de penetrar en tota la Universitat, des dels òrgans de govern fins al personal, sigui PDI o PAS. En darrera instància, a les diferents unitats, el PDI i el PAS són els que duen a terme la feina, d'acord amb un repartiment que també hauria de poder ser definit autònomament en el si de les unitats, acompanyada del corresponent mecanisme de rendició de comptes.

En el triangle que defineix la comunitat universitària format per estudiants, PDI i PAS, cada vèrtex és imprescindible. En el repartiment de funcions, el PDI representa el valor en coneixement acadèmic de la Universitat, que permet donar i acreditar formació de nivell superior i que serveix de base i garantia per a la mateixa generació de coneixement, mitjançant l'acció de recerca, creació i desenvolupament. Amb la seva feina i motivació, el PDI ha estat determinant per dur les universitats del país a la bona situació relativa en la que es troben avui. El PAS representa la necessària gestió professional de la complexitat acadèmica i de tot el seguit de serveis que donen suport al projecte universitari. Els estudiants representen la raó de ser de la Universitat, la seva implicació i capacitat són els ingredients que asseguren l'èxit acadèmic i el seu retorn social.

El PDI és, també, el col·lectiu que haurà de pilotar, en els propers anys, bona part de l'esforç d'adaptació a l'EEES de les noves titulacions de grau, màster i doctorat, i que s'haurà d'enfrontar als nous requeriments associats als previsible processos d'acreditació de l'activitat de recerca dins l'ERA. La primera preocupació ha de ser, doncs, la de mantenir la motivació del PDI i reconèixer el seu esforç d'adaptació als canvis. Cal que el PDI pugui dedicar els seus millors esforços a les tasques que li són pròpies, intentant reduir la seva participació en tasques administratives. Per això, un dels eixos principals d'actuació amb el PDI és comú amb les polítiques adreçades al PAS i es tracta de la seva interrelació, en la direcció que mostren els estàndards d'altres universitats europees.

En els darrers anys, el conjunt de la Universitat catalana, i molt particularment algunes universitats, han impulsat el concepte de dedicació acadèmica global per definir l'encàrrec acadèmic global del PDI (sota la denominació majoritària de *pacte de dedicació*) i, per extensió, del departament i la universitat. La definició d'activitat global està perfectament alineada amb un dels quatre principis fonamentals de la *Magna Charta Universitatum*, que estableix la indissociabilitat de les activitats docent i investigadora com a garantia de que l'ensenyament és capaç de seguir l'evolució tant de les necessitats i exigències de la societat com dels coneixements científics.

Així doncs, també en aquest àmbit, la *Universitat de Catalunya* es troba en una relativa bona posició i en un moment idoni per fer un salt endavant. Un salt que, conceptualment, el sistema i les seves parts i individualitats ja han fet en bona part i en la mesura que el seu treball ha esdevingut homologable segons estàndards internacionals. Amb tot, queda pendent que aquesta evolució d'ordre personal es converteixi en una exigència estructural.

Qualsevol proposta de canvi i millora en les polítiques de personal s'ha d'enquadrar en l'escenari de futur que s'aproxima. No hi ha, ni és previsible que hi pugui haver a mig termini, una situació de major o plena autonomia universitària, en què la Universitat catalana pugui definir el seu sistema de govern, la seva estructura organitzativa i, particularment, els mecanismes de captació de personal i el marc de relacions laborals. Per contra, la situació és d'un marc de coexistència de règims laborals (amb una dicotomia funcional-contractual que no és salvable avui dia) i de definició centralitzada del règim de treball (decrets de PDI) i dels mecanismes d'acreditació i accés. Qualsevol proposta operativa d'un nou model de política de personal ha de tenir en compte aquest marc, probablement, també pensant en com es podria fer compatible amb un escenari de plena autonomia, avui utòpic.

Estratègies i projectes

Estratègia 43 > Posar socialment en valor el personal universitari com a base de creació i transmissió de coneixement

Les persones que integren la comunitat universitària són les que fan que la institució sigui un focus de creació i transmissió de coneixement. Per tant, la retribució d'un PDI en règim de dedicació completa ha de correspondre, des del moment en què s'assoleix una posició estable fins al de la promoció a la figura màxima, al grau d'esforç i de mèrit corresponent. En qualsevol cas, cal que el PDI se situï al capdamunt de l'escala salarial de l'Administració pública: només el prestigi de la professió pot assegurar els nivells de qualitat i d'exigència necessaris en tots els processos de l'acadèmia.

A més, cal fer el personal universitari partícip a la resta de la societat. El PDI encara haurien d'estar més present a llocs on la seva expertesa pot ser d'utilitat, ja sigui en comissions consultores dels governs, consells d'administració empresarials o tribunes de mitjans de comunicació. La Universitat ha de ser el gran referent i el nexa central de l'àmbit de recerca i innovació.

Projecte 50 > Nou sistema de complements

L'actual sistema de retribució del PDI és complex i inefaç. La proliferació de petits complements malmet la possibilitat de tenir una política retributiva que incentivi l'activitat acadèmica i la seva qualitat. En un marc de manteniment del sistema de complements estatals per als funcionaris, el complement autonòmic hauria de tenir dos components: un consolidable, relacionat amb l'acumulació de mèrits i d'acord amb una avaluació global de l'activitat acadèmica; i un no consolidable i variable relacionat amb la intensitat i el manteniment de la funció investigadora.

Estratègia 44 > Potenciar la identificació del personal universitari amb la missió institucional

Cal tenir en compte que l'activitat acadèmica del PDI és completa i diversa però pot ser canviant al llarg de la vida professional, modificant la proporció entre l'activitat docent, la de recerca i la de gestió. Ara bé, la complicació estructural de les universitats catalanes dificulta la plena identificació del PDI amb les diferents missions. El PDI és la unitat autònoma bàsica, que actua i ha d'actuar amb llibertat acadèmica en un entorn ben identificat per la seva funció global, que ha d'integrar les tres missions universitàries. Caldria facilitar la cadena d'assumpció de responsabilitat, actuació autònoma i rendició de comptes des de la Universitat fins al PDI, passant per les unitats (centres,

departaments, facultats, instituts) i fent que el PDI se senti identificat amb la funció de la seva unitat bàsica.

Un altre aspecte que cal aprofundir és el de la participació del PDI en l'organització i la presa de decisions. La participació bàsica en la gestió de la Universitat és indefugible i comuna a tots els seus membres, especialment als que hi desenvolupen la seva professió de manera estable i a temps complet. Per això, fóra bo dignificar la dedicació a la gestió del PDI i, dins del marc de dedicació del PDI, acceptar certs perfils amb una certa intensificació en aquest camp. Al mateix temps caldria identificar més clarament el caràcter tècnic, administratiu o acadèmic de les tasques universitàries, per tal de minimitzar l'amateurisme acadèmic en la gestió tècnica i administrativa i maximitzar l'acció del PDI en l'activitat docent i de recerca. En termes generals, cal trencar amb la jerarquia implícita entre PDI i PAS i, permetre que en certs àmbits d'actuació la direcció pugui correspondre a professionals de la gestió.

Pel que fa a l'activitat de recerca, malgrat que representa la base investigadora del país, sorprèn que no tingui un reconeixement explícit, ni en la definició legal de l'encàrrec que es fa, ni en el mètode de mesura per part de la Universitat, ni en la pròpia definició del sistema de recerca de Catalunya. Cal incentivar i valorar el lideratge científic, que també és global: investigador i docent. El necessari esforç, fet a partir de la LRU, per a la desactivació de les antigues càtedres i la promoció d'uns nous departaments més dinàmics i impulsors de la renovació universitària dels anys vuitanta, amb el temps ha conduït a la segregació entre la vida departamental, restringida a la formalització de la distribució de recursos bàsics i de l'encàrrec docent, i l'activitat competitiva de generació i transferència del coneixement, que essencialment es desenvolupa en els grups de recerca. Cal fomentar la identificació de totes les tasques com una funció global i que els mateixos grups també participin en la definició del projecte docent conjunt.

Projecte 51 > Avaluació de l'activitat de recerca

Revalorar, alhora, la funció investigadora d'excel·lència del PDI i la retribució en funció de les avaluacions periòdiques.

Estratègia 45 > Fomentar una carrera acadèmica flexible amb perfils variables en el temps i seguint les bones pràctiques internacionals

La rigidesa i manca de flexibilitat actual en les polítiques de personal, condicionada per la forta regulació legislativa estatal i autonòmica, ha obert grans distàncies entre les condicions laborals i salarials dels diferents col·lectius

d'un mateix sistema universitari. Pel que fa a la imprescindible negociació de les condicions de treball de tots els estaments, cal corregir l'actual fragmentació i singularització de la negociació en l'àmbit de les relacions laborals, així com parlar de les condicions laborals del personal universitari, distingint al màxim entre PDI i PAS, atesa la diferenciació de funcions i requeriments, mitjançant l'establiment dels mecanismes de coordinació que facilitin la simplificació d'interlocutors en la negociació col·lectiva. Això comportaria un estalvi important, tant econòmic com d'esforç de negociació, i conduiria a construir un entorn de treball més equitatiu i obert a la igualtat d'oportunitats.

A més, la carrera acadèmica, en cadascuna de les tres facetes de recerca, docència i gestió, ha de ser molt més flexible del que és actualment. S'haurien de potenciar nous sistemes d'accés i selecció de personal, que permetin la captació i retenció de talent i de professionals d'alta qualificació, així com la correcta adequació de les persones als seus llocs de treball de destinació. Els actuals sistemes d'accés i provisió són llargs i amb una alta càrrega burocràtica, i deixen poc marge per dirimir la idoneïtat dels candidats pel que fa a la seva adequació personal. Aquest fet provoca un desaprofitament de l'experiència, els coneixements i les expectatives professionals, que difícilment pot ser valorat pels actuals sistemes de selecció. Les tècniques i les proves de selecció s'han d'adequar a les necessitats o als requeriments del lloc, i els mèrits per valorar s'han de supeditar a la definició del perfil professional del lloc, coneixements, aptituds i habilitats. D'altra banda, caldria prioritzar nous criteris de valoració en l'avaluació dels mèrits, de tal manera que la valoració del desenvolupament sigui preferent, per sobre d'altres «mèrits» com l'antiguitat o el grau consolidat.

L'èmfasi sobre la política d'accés s'hauria de produir en les figures del PDI estable, ja sigui funcional o contractual, i caldria definir més clarament el període de contractació temporal així com el de preparació, formació, desenvolupament acadèmic i seguiment previ a l'estabilització (*tenure track*). D'aquesta manera, es podria simplificar l'accés a la figura de lector mantenint el sistema d'acreditació, amb tot el rigor necessari, per a la participació en el concurs d'accés, en el qual cal incorporar explícitament l'adequació del candidat al projecte acadèmic de la unitat receptora.

Mentre que l'accés a una posició estable (*tenure*) ha de ser un dret per a qui hagi assolit els objectius de qualitat establerts per la Universitat, d'ençà de la seva incorporació a la carrera acadèmica, l'accés a la carrera s'ha de caracteritzar per l'obertura del sistema català a tots els doctors del món. De cap manera es pot entendre el període de formació previ al doctorat ni el doctorat mateix com a rebedor que condueix de manera natural a les figures de la *tenure track*.

La flexibilitat de la carrera acadèmica ha d'incloure polítiques explícites de gènere i de conciliació amb la vida familiar (v. el cap. 7 sobre la Universitat al servei de les persones).

Estratègia 46 > Fomentar la professionalització de la gestió universitària i el desenvolupament professional del PAS

El bon funcionament de la Universitat, la seva eficàcia i eficiència, descansen en bona part en la feina del PAS. El procés de convergència a l'EEES i a l'ERA, que implica tota la comunitat universitària, comporta la implantació de molts processos nous que requereixen formació, esforç i, sobretot, predisposició al canvi. Un canvi continu com el que està experimentant el sistema universitari ens obliga a definir una política de recursos humans que ajudi a planificar les necessitats futures del PAS, que segur que seran mutables, i facilitar l'adaptació contínua del PAS que actualment forma part de les universitats.

En termes generals, l'estructura del PAS de la Universitat catalana és hereta d'una visió obsoleta de la missió de la Universitat, gairebé centrada exclusivament en la funció docent, i dimensionada a partir de paràmetres no ajustats a les necessitats i exigències de la societat actual. En l'àmbit del PAS, la Universitat pateix un dèficit clar de personal tècnic qualificat, de tècnics de suport a la docència i a la recerca, i de gestors d'alt nivell per professionalitzar els rectorats, les gerències i la gestió en les unitats acadèmiques. Així, els eixos d'una futura política del PAS són la incorporació de personal tècnic i de gestió qualificat, la formació i capacitació del personal i la seva mobilitat, tant interna com externa. Tot plegat porta a haver de considerar, també, la millora dels processos d'accés i provisió i les condicions laborals.

Les polítiques de formació i capacitació del PAS no poden funcionar com a iniciatives aïllades, sinó que han d'acompanyar totes les actuacions que es facin en l'àmbit de les polítiques de personal. La formació ha d'esdevenir estratègica i ha d'anar alineada amb els projectes i reptes institucionals. La formació inicial, la formació contínua, la capacitació per l'assoliment de competències i el reciclatge per acompanyar la carrera professional són imprescindibles per a la necessària qualificació i professionalització del PAS. Alhora, s'han de fer extensives al col·lectiu del PAS altres formes de capacitació complementàries a les recollides en els plans de formació, que han demostrat la seva eficiència entre el col·lectiu del PDI, com ara la realització d'estades en altres universitats i en centres de recerca o l'activació de mecanismes d'excedència temporal per a projectes d'interès de la Universitat.

Cal buscar un sistema que garanteixi el progrés professional a tot el PAS, directament vinculat al rendiment personal de cada empleat i a l'adquisició de determinades competències, i que permeti incentivar la flexibilitat en la

dedicació i la participació en la consecució de la missió, la visió, els valors, la planificació i l'estratègia del sistema universitari. Per això es fa necessari, com a pas previ, universalitzar la carrera professional, és a dir, instaurar, en el cas del col·lectiu del PAS de les universitats públiques catalanes, una carrera professional d'abast universal i individual que sigui transparent, lineal, progressiva i que motivi. En aquest sentit, es poden considerar dos mecanismes complementaris o alternatius: la progressió en el lloc i, si escau, la promoció vertical i horitzontal a altres llocs de treball. A aquest efecte, caldrà dissenyar uns trams de progressió, uns itineraris professionals coherents i potenciar un model formatiu que faciliti i fomenti la millora contínua de les habilitats professionals. Finalment, caldria establir mecanismes de reconeixement professional continu, aplicables als que ja han assolit els màxims nivells.

Projecte 52 > Escola de gestió universitària

Potenciar el desenvolupament professional i la formació dels directius i gestors de les universitats mitjançant activitats col·lectives al si de l'ACUP, en col·laboració amb l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i el departament amb competències en matèria d'universitats.

Projecte 53 > Complementes per a la gestió institucional

Reconèixer la dedicació a la gestió institucional amb un sistema de complementes ajustats a la responsabilitat i a la dedicació.

Estratègia 47 > Promoure la mobilitat del personal universitari

Per respondre a les exigències imposades pels continus canvis en el sistema universitari actual, es fa necessari potenciar les habilitats d'adaptació i flexibilitat que porta implícit el repte de la convergència europea. Per tant, cal impulsar mecanismes de mobilitat interna i externa i de domini de terceres llengües. A nivell intern, s'han d'optimitzar els sistemes de concursos, de manera que garanteixin incloure els més ben qualificats, així com facilitar d'una manera més flexible la mobilitat interna del personal per raons d'idoneïtat del candidat o per equilibrar càrregues de feina derivades del propi creixement d'estructures. En la mobilitat externa, per ser competitiu en un entorn internacional, cal fomentar, si més no, l'ús operatiu de l'anglès i una visió global i oberta del món universitari. Per tant, cal insistir en la facilitació de l'aprenentatge de llengües i la mobilitat interuniversitària, tot exigint el coneixement de llengües estrangeres entre els requisits d'accés. El foment de la mobilitat esdevé una eina idònia per incrementar la visió i el coneixement global de l'organització, que també condueix a una major identificació institucional i satisfacció en el desenvolupament professional.

En l'àmbit acadèmic, es considera molt necessari facilitar mecanismes que permetin la mobilitat entre les universitats i el món empresarial i institucional.

Estratègia 35 > Augmentar la capacitat d'atracció i de retenció de talent

(Aquesta estratègia es desenvolupa al cap. 6 sobre la internacionalització de les universitats.)

Estratègia 48 > Promoure una avaluació permanent i conjunta pel personal universitari

L'avaluació periòdica del PDI ha de ser un incentiu i ha de permetre reconèixer la globalitat de la seva activitat i, en particular, el seu paper com a element bàsic del sistema català de recerca. El procés d'avaluació, imprescindible des de tots els punts de vista, ha de ser sostenible, en el sentit que no ha de constituir una càrrega desproporcionada per al PDI. Avui dia, l'alliberament del PDI de la burocràcia en què es troba submergit ha esdevingut una veritable causa política.

L'avaluació positiva de l'activitat global ha d'implicar l'assoliment raonable dels objectius marcats en totes les facetes de l'activitat. Cal insistir de nou en el fet que, finalitzat el període de *tenure track*, la superació de l'avaluació arbitrada per la Universitat, a banda de les estrictament legals, ha de suposar l'opció a accedir a una posició estable.

L'avaluació del desenvolupament del PAS ha de servir d'eina imprescindible per legitimar el treball públic. Per això cal establir, de forma generalitzada, uns sistemes d'anàlisi que permetin conèixer com es porta a terme el treball que té encomanat cadascú. Un model possible és la gestió per competències, que hauria d'abastar totes i cadascuna de les persones que integren l'organització. Aquest model comporta l'elaboració d'un directori de competències, adaptat a les diferents tipologies de perfils professionals presents en el sector públic, i la necessitat d'establir un sistema normalitzat de certificació de competències.

Per implantar l'avaluació del desenvolupament mitjançant aquest sistema fóra recomanable la constitució d'un ens que, agrupant el conjunt d'administracions implicades, ofereixi suport i expertesa en el disseny i l'elaboració de models idonis per al conjunt de l'ocupació pública i certifiqui l'assoliment de competències professionals.

Projecte 54 > Encàrrec acadèmic personalitzat

Des del mateix accés i amb una periodicitat de sis anys, per tal de coincidir amb l'avaluació de la productivitat de recerca, s'han d'establir mecanismes d'assignació d'objectius en docència, recerca i gestió, en una proporció que pot ser ajustada al perfil del PDI i, en tot cas, modificable cada sis anys.

Projecte 55 > Avaluació del desenvolupament del PAS

Establir un sistema comú per avaluar el desenvolupament del PAS i facilitar una part de la retribució personal en funció del grau d'assoliment d'objectius.
