

Àrea de Marketing i Societat-Empresa

Imatge Corporativa i difusió

Fidelització i Borsa de Treball

Captació i atenció

Administració

Anexo I

Àrea de Serveis a la Comunitat

Centre de recursos per a l'aprenentatge i la investigació

Unitat lingüística

Unitat de gestió de l'ICE

Esports

Col.legis Maiors

Meniador

Convenis

Contribución 4: LA OPINIÓN DE LOS DECANOS Y DIRECTORES DE CENTROS SOBRE POLÍTICA UNIVERSITARIA Y SUS FUNCIONES EN LAS RESPECTIVAS FACULTADES Y ESCUELAS UNIVERSITARIAS DE LA UB

Trinidad Mentado (Universidad de Barcelona)

María Gómez (Universidad de Barcelona)

RESUMEN

Es una realidad indiscutible que las universidades españolas están inmersas en procesos de cambios, en organización y gobierno, marcados por políticas externas. Las estructuras organizativas y de gestión no están al margen.

En este sentido la institución universitaria y concretamente la Universidad de Barcelona debe reflexionar sobre los ritmos y modelos propuestos. Otro hecho indiscutible es la importancia que tienen los responsables del gobierno y la gestión como agentes que deben garantizar la mejora que los nuevos modelos presuponen.

Dentro de este nuevo marco nuestro grupo pretende conocer cuál es el papel de los decanos en la gestión universitaria y en qué medida favorece el cambio. Para ello estamos realizando entrevistas en profundidad con todos ellos. A partir de esta información esperamos contribuir a dichos procesos de cambio y mejora de la Institución.

INTRODUCCIÓN

Tras los cambios en los que están inmersas todas las universidades españolas –apertura al Espacio Europeo de Educación Superior– nuestro grupo de investigación PIGU⁷ se plantea indagar sobre la figura de los decanos/as de las Facultades y directores/as de las Escuelas Universitarias de la UB. Nuestra aportación al simposio recoge dicho estudio –aún sin concluir– donde se pone de manifiesto las opciones que tienen respecto a la nueva configuración universitaria y su papel dentro de ella.

Nuestra ponencia consta de los siguientes apartados:

2. C. Principales cambios, a nivel conceptual, estructural y organizativos, de las Universidades Españolas.
- Cambios esenciales en la Universidad de Barcelona.
- Roles, Funciones y Retos de los decano/a y director/a de facultades y escuelas universitaria de la UB. Avances del estudio.

I. PRINCIPALES CAMBIOS A NIVEL CONCEPTUAL, ESTRUCTURAL Y ORGANIZATIVOS DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

Desde la Edad Media hasta nuestros días la Universidad ha ido transformándose, desde sus relaciones con la autoridad pública –Iglesia, Estado–; la organización y gobierno interno; la financiación; la carrera docente; la admisión de estudiantes; los saberes universitarios, etc.. En la actualidad seguimos inmersos en una serie de cambios a niveles conceptuales, estructurales y organizativos (Ver anexo I) que vienen dados, en gran parte por las nuevas finalidades de la UB y la inmersión en Espacio Europeo de Educación Superior.

Desde el *punto de vista conceptual*, el cambio viene dado por el “*Modelo de aprendizaje a lo largo de la vida*”. Se trata de saber los conocimientos necesarios para aprender a aprender. Además se trata de un modelo basado en lo útil del contenido: formar al individuo y formar al individuo para el trabajo.

A partir del Comunicado de Praga se habla de la formación a lo largo de la vida, de igualdad de oportunidades para fomentar la cohesión social para alcanzar objetivos que incluyen desde el bienestar económico de los países y la competitividad hasta la realización personal y la cohesión social. Hay un amplio consenso en que se trata de una cuestión importante para todos y por ende debe estar al alcance de todos.

¿Qué supone esta idea para la institución universitaria? Con el objetivo de encaminarse poco a poco hacia el concepto de una sociedad cognitiva, se espera una mayor innovación, inventiva y flexibilidad en la forma de organizar la educación.

Todo ello, tomando como referentes los objetivos de la Sociedad del Conocimientos que son:

7. PIGU: Política i Gestió Universitària. Grupo creado en el marco del Grupo reconocido de docencia universitaria FODIP (Formació Docent i Innovació Pedagògica).

- Educación para todos los ciudadanos (1er nivel).
- Socialización para todos los ciudadanos. Que más o menos el 50% de los jóvenes accedan a la universidad.
 - Bajar el fracaso escolar.
 - Los títulos del 1er nivel deben ser con formación universitaria pero "empleables"⁸. El 2º nivel se propone como nivel de profundización para generar tecnologías, conocimiento e innovación.

Y entendiendo por Sociedad del Conocimiento:

- Producción de nuevos conocimientos.
- Transmisión a través de la educación y la formación.
- Divulgación a través de las TICs.
- Utilización de nuevos procedimientos industriales.

Desde el punto de vista estructural a nivel macro los cambios vienen dados a través de:

- Creación de 2 niveles.
- Necesidad de estructurar los estudios de doctorado.
- Cooperación de la Educación Superior a nivel nacional y empresarial.

A partir de la Declaración de Bolonia se pretende a nivel estructural:

- Un sistema de titulaciones comprensible y comparable.
- Un sistema de titulaciones basados en niveles: grado y postgrado. El primer nivel con salida al mundo laboral.
- Un sistema de valoración común en créditos y certificado europeo.
- Fomento de la movilidad.
- Un sistema de calidad potenciando la certificación y acreditación de las enseñanzas.
- Promover la discusión europea.

En Salamanca y Praga (2001) se adoptaron las siguientes estrategias:

- Reconocimiento académico: un marco de calificaciones común y flexible. (competitividad).
- Aprendizaje a lo largo de la vida.
- El rol activo de las universidades y de los estudiantes.
- La promoción del atractivo espacio europeo de Educación Superior mediante el desarrollo de sistemas de calidad y mecanismos de certificación y acreditación.

En el Consejo Europeo celebrado en Barcelona (2002) se tomaron las siguientes recomendaciones:

- Supresión de obstáculos de los mercados laborales en el 2005.
- Se concederá prioridad a la movilidad en el ámbito de educación, investigación y de innovación, así como reducir obstáculos normativos.

8. Entendiéndose por empleabilidad aquel conocimiento sea de tal magnitud que haya alguien que pague por él.

En Berlín (2003) se articula el espacio europeo. En la LOU sólo se hace referencia al espacio europeo en el Título XIII (art. 88, 89).

Desde el *punto de vista organizativo*, también a nivel macro, este modelo se organiza en base a dos ciclos de enseñanzas:

- 1er nivel, con salida al mercado laboral (3 años mínimos).
- 2º nivel: master y doctorado. Son niveles de profundización y algunos serán con financiación pública.

La Universidad se abre al Espacio Europeo de Educación Superior precisamente con dos objetivos claros⁹:

- Integrar sistemas educativos.
- Integrar a Europa en la Sociedad del Conocimiento.

2. CAMBIOS ESENCIALES EN LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA

Las estructuras organizativas y de gestión no están al margen de éstos cambios. Así pues, la Universidad de Barcelona, concretamente en este último año, ha vivido un cambio espectacular en su estructura y organización. En este sentido debe asumir los ritmos y modelos impuestos.

Uno de los cambios más espectaculares ha sido la desaparición de las Divisiones como órgano encargado de coordinar y llevar a cabo muchas de las decisiones entre el rectorado y los departamentos y facultades y escuelas.

La creación de un nuevo entorno en la Universidad de Barcelona, de tales características requiere de una serie de adaptaciones importantes de las funciones y responsabilidades de quienes se encargan de organizar la enseñanza, la investigación y la gestión.

En este sentido, la dirección y los administradores de la enseñanza superior se ven directamente afectados ante los nuevos retos. En la actualidad se les está pidiendo a los rectores y vicerrectores que administren buena parte de los cambios gerenciales, financieros y educativos que afectan a las tareas institucionales tradicionales. Las responsabilidades, en el futuro no lejano, acentuarán la necesidad de proporcionar una visión estratégica de sus instituciones, de recaudar fondos entre empresas, ex alumnos y donantes públicos o privados que reemplacen la reducción de ingresos públicos generales y de fomentar un mayor sentimiento de innovación y divulgación a través de políticas e incentivos institucionales. Los administradores institucionales (directores, jefes de departamentos) participarán en cierta forma de estas decisiones, pero principalmente se encargarán de garantizar que el personal y los estudiantes apliquen eficazmente los cambios de las políticas sistémicas o institucionales.

Crear equipos y volver a estimular la toma de decisiones colegiadas, fomentar el desarrollo profesional del personal, ser conscientes y sacar partido de las oportunidades para desarrollar asociaciones financieras y por materias con organizaciones externas,

9. -1996 Informe de la UNESCO.

- 1997 Acuerdos del Lisboa.

- 1998 Declaración de la Sorbona.

- 1999 Declaración de Bolonia.

- 2000 Consejo Europeo de Lisboa.

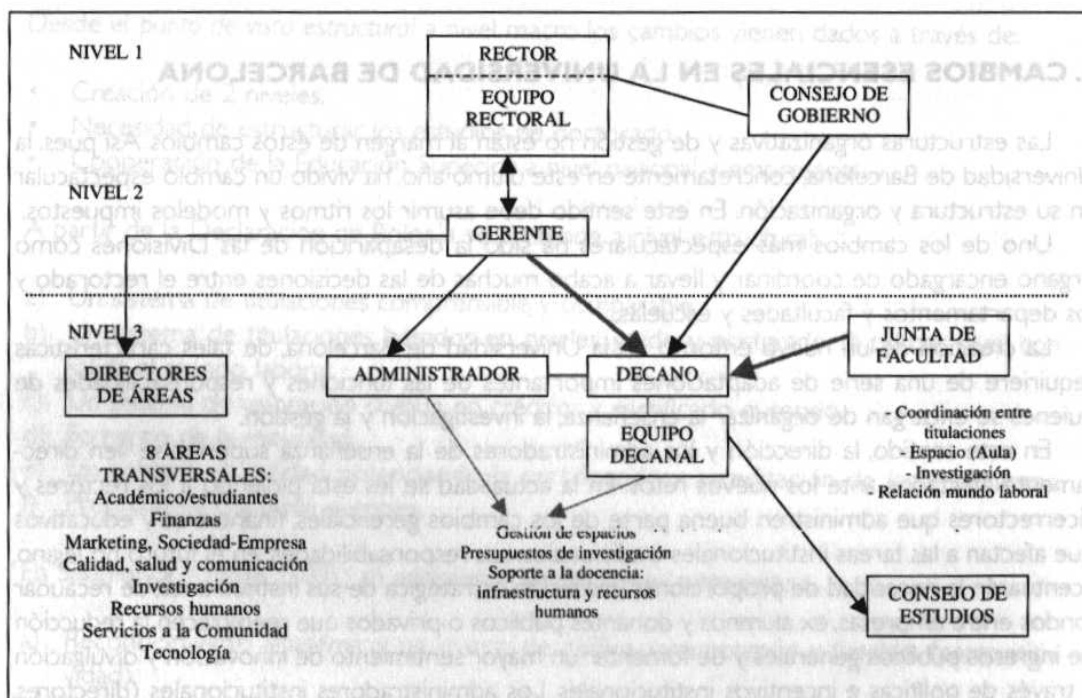
- 2001 Comunicado de Praga.

- 2001 Consejo Europeo de Estocolmo.

- Convención de Salamanca.

ser sensibles a las necesidades de poblaciones estudiantiles más diversas y fomentar la divulgación de servicios comunitarios serán posiblemente responsabilidades importantes en el futuro (Fielden, 1998).

El nuevo modelo de gestión de la UB pretende no ser un modelo teórico sino que pretende mejorar el servicio trabajando en unidades más "finalistas" con responsabilidades definidas. Todo ello, sustentado por una estructura basada en los Centros y con una organización interna especializada apoyada por una estructura transversal que da servicio a los centros y a los ámbitos de decisiones institucionales. Las unidades transversales (Unidades administrativas) tienen como función principal la de asesorar a los Centros, elaborar la normativa y criterios de actuación, la de implantación de procesos de autoservicios y la explotación de datos para uso propio del área de trabajo. Dentro de esta nueva estructura, la situación de los decanos queda de la siguiente manera:



Como responsable máximo de la gestión en el centro y como persona encargada de la gerencia del mismo, se crea la figura del Administrador de Centro (en algunos un mismo Administrador para dos centros, campus o cámpus y centro)

En el artículo 18 de los estatutos se establecen las funciones de los decanos/as y directores/as como la de representación, dirección y gestión ordinaria del centro (Ver anexo 2).

Para nuestro estudio, como decíamos al comienzo de esta ponencia, es un objetivo prioritario indagar en la figura del decano/a y director/a para conocer su opinión tras esta la nueva estructura, conociendo cuales son sus funciones, sus tareas y roles.

3. ROLES, FUNCIONES Y RETOS DE LOS DECANO/A Y DIRECTOR/A DE FACULTADES Y ESCUELAS UNIVERSITARIA DE LA UB. AVANCES DEL ESTUDIO

Diseño del estudio

Dentro de este nuevo marco el grupo de investigación PIGU¹⁰, durante el curso académico 2003/2004 se propuso estudiar el papel de los decanos (funciones, roles y retos) de la Universidad de Barcelona y conocer su opinión acerca de gestión universitaria y en qué medida favorece el cambio. A lo largo de los primeros meses de curso hicimos los primeros contactos vía correo postal y correo electrónico donde dábamos a conocer las intenciones y objetivos del estudio.

Para ello, se ha tomado como muestra a todos/as los decanos de las distintas facultades y escuelas universitarias de la UB a los que se les solicitó una primera cita. De un total de 20 facultades y escuelas, hemos obtenido respuesta de 17 decanos/as y directores/as a los que hicimos una entrevista en profundidad previamente diseñada por el equipo investigador. En la entrevista en profundidad nos interesaba indagar sobre (Ver anexo 3):

- *Las características esenciales de la función decanal:* perfil personal-profesional y las funciones esenciales como decano/a.
- *Los principales cambios en el mundo universitario y en la universidad de desde la perspectiva decanal:* principales cambio a corto y medio plazo; concepciones sobre la normativa actual (Estatutos, LOU, LUC); expectativas ante la convergencia europea (dificultades, restos, dilemas y peligros); y el papel de los decanos ante la acreditación de las titulaciones.
- *Los cambios en el desarrollo de la función decanal:* tareas habituales del decano/a; tareas académicas; otro tipo de tareas; nuevas competencias que desde su punto de vista se le demandan tras los nuevos estatutos; y dificultades para llevarlas a término.
- *Las competencias (capacidades, conocimientos, habilidades...) necesarias para la función decanal y estrategias para conseguirlas:* formación necesaria –si lo cree oportuno– para ejercer la función decanal y estrategias de formación (previa o durante el cargo)
- *Aportaciones o comentarios del entrevistado/a.*

Desarrollo del estudio

Las entrevistas comenzaron el 28 de enero de 2004 y todas ellas con una duración aproximada de una hora. Éstas fueron realizadas en los despachos de los decanos/as, y grabadas en formato digital, para lo cual el grupo investigador tuvo que desplazarse. Una vez transcrita la entrevista se devolvieron a los autores para su validación.

Para el análisis cualitativos de los datos se ha hecho una primera revisión manual de todas las entrevistas entresacando las ámbitos más reiterados por los entrevistados/as que en principio coinciden con los ámbitos propuestos en el diseño de la entrevista. Para una segunda revisión de los datos hemos utilizado el programa Atlas.ti versión 4.2 para identificar posibles categorías emergentes que pudieran surgir y ser útiles para el estudio. El grupo de investigación se encuentra en esta fase de análisis sin embargo, para este simposio hemos entresacado algunos datos que pueden ser relevantes para aproximarnos a la opinión general de los decanos/as y directivos de escuelas de la UB.

10. Componentes del grupo PIGU: Vicenç Bendito, Elena Cano, Núria Giné, Juan José González, Beatriz Féliz, Trinidad Mentado, Martín Aiello, Patricia Silva, María Gómez, Georgetta Ion.

Algunos avances del estudio

- Los decanos tienen una bagaje amplio en cargos de gestión antes de ser decanos o directores de escuela (director de departamento, vicedecano, jefe de estudios...).
- La variedad de funciones pasa por aquellas que son preceptivas al cargo y aquellas que se esperan de él: gestionar aspectos académicos, transmitir la política universitaria, dinamización de la organización interna del centro, administrador, etc. hasta función de autoritas, función de convencimiento, dar confianza, sentirse útil, mejorar la universidad pública, etc.
- Las tareas de los decanos/as y directivos de escuelas son además de las de presidir, coordinación de comisiones, representar a la institución para la que trabajan, firmar, etc. algunas otras como hacer de confesor y apagar fuegos de problemas diarios.
- Los cambios (Estatutos nuevos, LOU, LUC) de manera general los decanos entienden que hay mayor número de responsabilidades (más competencias de gestión y académicas) pero más centralizadas en el rectorado.
- Con la desaparición de las divisiones el decano/a debe asumir parte de sus funciones, lo que hace aumentar de manera cuantitativa las tareas. Sin embargo, esta situación, en algunos casos, se ve reforzada por la nueva figura de dos nuevos vicedecanos.
- La convergencia europea es vista de diferentes maneras por unos decanos y otros: en unos casos se valora positivamente esta apertura al espacio europeo en tanto que permite una mayor apertura a Europa y sus modos de trabajo (modalidad de trabajo por talleres, caso de la facultad de Bellas Artes) En otros casos esta apertura es vista más como una dificultad en tanto que pretende homogeneizar (caso de facultad medicina)
- La acreditación de los títulos aún es vista con cierta desconfianza quizás porque está en pleno auge de diseño.
- En cuanto a las tareas académicas algunos decanos especifican que ven sus funciones reforzadas dada las buenas comunicaciones con los jefes de departamento (caso de la facultad de Formación de Profesorado). Sin embargo, en otras facultades (caso de medicina, Bellas Artes y Derecho) ven cierto desajustes entre la relación del decanato, consejo de estudio y departamentos, alegando que el consejo de estudio se reúne poco y sólo se preocupa por los POAs.
- Las actitudes y aptitudes que debe tener un decano/a según sus propias palabras son de manera general: que no sea una persona agresiva ni vehemente ni con ideas prefijadas, que tenga una mentalidad abierta; que posea soberbia, autoestima y anormalidad psicológica, que posea cierta mezcla entre vanidad y compromiso; que sepa trabajar en equipo, que sea honesto, que tenga una actitud calmada, tranquila, serena y equilibrada; que posea sentido común, prudencia, que no sea rígido y que sepa dialogar.
- Los incentivos que puede tener ocupar un cargo de gestión como el decanato, según los entrevistados, es que ofrece una visión global de la institución hecho que valoran positivamente, así como introducirse e involucrarse en la gestión.
- Entre los aspectos destacados como positivos del cargo están: sentirse útil a la comunidad a la que pertenecen, crecimiento personal que supone una culminación de una carrera académica, el trato con la gente, aumento de amistades, hacer cosas que abren otras nuevas posibilidades, etc.
- Entre los aspectos negativos del cargo están: el aprendizaje de cómo funcionan las cosas es muy lento porque no hay un manual de usuario, se aprende por ensayo y error; la universidad es una máquina antigua y lenta, demasiado estrés por la carga de trabajo, poco tiempo para dedicarse a las tareas de docencia e investigación, escaso reconocimiento externo, no pueden solventar todos los desajustes, escaso tiempo, agenda inestables, etc.

- Finalmente, cuando se les pregunta si además de las aptitudes innatas es necesario algún tipo de formación para ocupar el cargo, en la mayoría de los casos dicen que sí, que estaría bien algún tipo de preparación que ayude antes de llegar al decanato. En relación a las estrategias de formación son variadas: cursos, postgrados, un teléfono de ayuda los primeros meses donde poder consultar las dudas, un dossier, etc. En lo que si hay mayo unanimidad es en debe ser una formación corta, ágil, y sobre todo relativa al tema presupuestario.

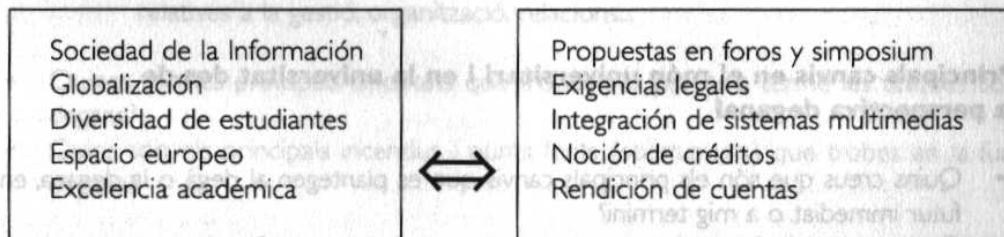
En estos momentos seguimos avanzando en el análisis de los datos y posibles conclusiones de la figura de decano/a.

BIBLIOGRAFÍA

- FIELDEN, J. (1998). *Higher Education Staff Development: A Continuing Mission*, Thematic Debate Discussion Paper, World Conference on Higher Education, Oct. 1998 (Paris, UNESCO).
- MORÍN, E. (1998). Sobre la reforma de la Universidad, en Porta, J. y L., M. (coords.) (1998). *La universidad en el cambio de siglo*. Madrid, Alianza Editorial, S.A. y Fundación 700 aniversario de la Universidad de Lleida.
- MORÍN, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Buenos Aires, Nueva Visión.
- NEAVE (2000). *Historia y política de la Educación Superior*, Gedisa.
- PORTA, J. y L., M (coords.) (1998). *La universidad en el cambio de siglo*. Madrid, Alianza Editorial, S.A. y Fundación 700 aniversario de la Universidad de Lleida.

ANEXOS

Factores de Cambio



Article 19

Són funcions del degà o la degana i del director o la directora:

- a) representar la facultat o escola,
- b) presidir la junta de facultat o escola, així com totes les seves comissions delegades,
- c) dirigir i coordinar l'activitat de la facultat o l'escola i representar-la,
- d) designar els vicedegans i les vicedeganes o bé els vicedirectors i les vicedirectores, i el secretari o la secretària,
- e) coordinar les activitats dels o de les caps d'estudis adscrits a la facultat o escola, i
- f) totes les altres que la normativa vigent, el present Estatut o els reglaments de la Universitat li atribueixin.

Degans i deganes: funcions, rol i reptes

- Presentació personal / temàtica i funció de l'entrevista

- Procés metodològic: informants clau

... vol copsar l'opinió dels degans i deganes de tota la UB sobre els nous reptes als quals ha de fer front la nostra institució, sobre les noves estructures de govern i els canvis que s'estan produint i sobre com repercutirà tot plegat en el rol dels degans i deganes.

Per això es fa *imprescindible comptar amb la seva aportació*.

(...) serviren per *conèixer el sentir conjunt* de degans i deganes de tota la UB, per tant, apareixerien de forma anònima i global.

- Temàtica que es proposa (guió obert)

– Característiques essencials de la funció deganal.

– Principals canvis en el món universitari i en la universitat des de la perspectiva deganal.

– Canvis en el desenvolupament de la funció deganal.

– Competències (capacitats, coneixements, habilitats...) necessàries per a la funció deganal i estratègia/es per a assolir-les.

1. Característiques essencials de la funció deganal

- Pots fer un petit *perfil personal* de la teva relació amb la funció de degana (quan hi accedeixes, com, a partir de quina situació, amb quines intencions bàsiques...).
- De manera molt sintètica, cercant l'essència, què penses que caracteritza la *funció deganal*?

2. Principals canvis en el món universitari i en la universitat des de la perspectiva deganal

- Quins creus que són els principals canvis que es plantegen al degà o la degana, en un futur immediat o a mig termini?
- Com conceps la figura deganal a partir de la nova *normativa*?

canvis Estatuts, LOU, LUC...	noves competències, una altra forma d'organització
---------------------------------	---

- El *canvi d'estructura organitzativa* ha suposat canvis reals de funcions?

models de gestió	desaparició de les divisions, assumpció de tasques de les divisions
opinió sobre els canvis	

- Quines són les teves expectatives en relació al procés de convergència europea?

Dificultats i reptes per resoldre titulacions segons directrius europees	Dilemes i perills per implantar sistema ECTsq
---	--

- Quin creus que seria el paper dels degans i de les deganes en relació a l'acreditació de les titulacions (és a dir, a la cerca de l'estàndard europeu de qualitat)?

3. Canvis en el desenvolupament de la funció deganal

- Quines són les *tasques habituals* en una degana com vostè?
- En relació a les *tasques acadèmiques*, la figura del degà o la degana surt reforçada o minvada en la nova normativa? Per què?

Consell d'Estudis

Departaments

En general: més o menys competències

quines té i no hauria? quines hauria i no té

- En relació a *tasques de recerca*, la figura del degà amb la nova normativa surt reforçada o minvada? Per què?

Opinió sobre el fet que recerca depengui d'instituts, centres de recerca i departaments relacions òrgans de govern de la facultat i òrgans que gestionen recerca

exclusió de facultats, des de deganats es pot fer alguna cosa?

PRESENTACIÓ GENERAL

- Quines *altres tasques* bàsicament de tipus burocràtic, administratiu i de logística es demanen als degans i deganes?
- Quines són les *noves competències* que, des del seu punt de vista es demanen als degans segons els estatuts?

relatives a la gestió, organització, relacions...

- Quines són les principals *dificultats* que trobes per portar a terme les tasques com a degana?
- Quins són els principals incentius i punts forts (*oportunitats*) que trobes en la funció deganal?

reconeixement de la tasca de gestió per al currículum

- Com a *síntesi*, podries indicar 3 coses positives (d'ajuda, d'estímul, d'incentiu...) i 3 de negatives (de destorb, de neguit, de manca...).

4. Competències (capacitats, coneixements, habilitats...) necessàries per a la funció deganal i estratègia/es per a assolir-les

- *Essencialment*, sembla que la funció deganal requereix habilitats i competències com Creus, doncs, que per a exercir de degana cal alguna formació?

formació prèvia o en el càrrec

formació tècnica o d'altre tipus?

- diferències entre la formació fins ara i la que caldria per les noves necessitats? Qui hauria de proporcionar aquesta formació? Des d'ons s'hauria d'organitzar? Qui hi hauria d'intervenir? Quin tipus de modalitat formativa?
- Argumentar el no (també el si)
- Què cal, a banda de formació (o en comptes de formació)?
 - Experiència prèvia en altres càrrecs
 - Aptituds personals
 - Una certa actitud: responsabilitat institucional, col·laboració...

5. Desitja afegir alguna aportació, comentari...

- Quines altres mesures podrien adoptar-se per millorar la gestió dels recursos humans?
 - Quines altres mesures podrien adoptar-se per millorar la gestió dels recursos humans?
 - Quines altres mesures podrien adoptar-se per millorar la gestió dels recursos humans?
- Quins són els principals incentius i punts forts (apuntats) que trobes en la funció de gestió dels recursos humans?
 - Quins són els principals incentius i punts forts (apuntats) que trobes en la funció de gestió dels recursos humans?
 - Quins són els principals incentius i punts forts (apuntats) que trobes en la funció de gestió dels recursos humans?
- Com a síntesi, podria indicar 3 coses positives (d'èxit, d'interès...) i 3 de negatives (de èxit, de futur, de manca...)?
 - Com a síntesi, podria indicar 3 coses positives (d'èxit, d'interès...) i 3 de negatives (de èxit, de futur, de manca...)?
 - Com a síntesi, podria indicar 3 coses positives (d'èxit, d'interès...) i 3 de negatives (de èxit, de futur, de manca...)?
- Competències (capacitats, coneixements, habilitats) necessàries per a la funció de gestió dels recursos humans
 - Competències (capacitats, coneixements, habilitats) necessàries per a la funció de gestió dels recursos humans
 - Competències (capacitats, coneixements, habilitats) necessàries per a la funció de gestió dels recursos humans