



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

TREBALL DE FI DE GRAU

**DISSENY D'UN SISTEMA D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT PER  
A LA DELEGACIÓ D'ALUMNES DE LA FACULTAT  
D'AMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES**

FACULTAT D'ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES  
GRAU EN ADE

ALUMNE:

**MARLENE FUENTES SANCHEZ**

TUTORA:

**MARIA EUGENIA BABILONI GRIÑÓN**

**VALÈNCIA, SETEMBRE 2020**

<<Juntos valemos más>>

**Delegació Alumnes FADE**

## AGRAÏMENTS

En primer lloc, donar gràcies a Maria Eugenia Babiloni per voler tutoritzar aquest Treball de Final de Grau proposant-me un tema que conec i m'agrada, i ajudant-me sempre que l'he necessitada.

En segon lloc, agrair a la Delegació d'Alumnes de FADE per haver-me deixat formar part d'aquesta durant cinc anys increïbles.

Per últim, agrair a la família tota l'ajuda durant aquests anys de carrera, i durant la meua vida en general, per l'esforç i el recolzament continu; i a Ricard per ser el meu suport incondicional.

# ÍNDIX

<b>CAPÍTOL 1: INTRODUCCIÓ</b> .....	<b>1</b>
1.1 RESUM.....	1
1.2 OBJETCTIUS.....	2
1.3 METODOLOGIA .....	2
<b>CAPÍTOL 2: ÀMBIT ORGANITZACIONAL, NORMATIVA I CONTEXT</b> .....	<b>3</b>
2.1 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA (UPV) .....	3
2.1.1. HISTÒRIA.....	3
2.1.2. PLA ESTRATÈGIC .....	4
2.1.3. ESTRUCTURA ORGANITZACIONAL .....	6
(UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA © 2020, S.F.) .....	7
2.2 FACULTAT D'AMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES .....	7
2.3 ESTRUCTURA DE LA REPRESENTACIÓ ESTUDIANTIL.....	8
2.4 DELEGACIÓ D'ALUMNES FADE .....	11
<b>CAPÍTOL 3. L'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT</b> .....	<b>13</b>
3.1. QUÈ ÉS? .....	13
3.2 PROCES D'UNA AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT:.....	16
3.3. IMPORTÀNCIA I BENEFICIS .....	17
3.4. TÈNIQUES D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT .....	18
3.5. CARACTERISTIQUES D'UN SISTEMA EFICAÇ D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT .....	22
3.6. PROBLEMES ASOCIATS A LA AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT .....	23
3.7. INFORMACIÓ NECESSARIA .....	24
3.7.1. ANÀLISIS DEL LLOC DE TREBALL (APT).....	25
3.7.2. DESCRIPCIÓ DEL LLOC DE TREBALL (DPT).....	26
3.7.3. ESPECIFICACIONS DEL LLOC DE TREBALL (EPT).....	27
<b>CAPITOL 4. OBTENCIÓ DE LA INFORMACIÓ NECESSÀRIA PER AL DISSENY DEL SISTEMA D'AVALUACIÓ: SISTEMA D'VALUACIÓ PER COMPETÈNCIES</b> .....	<b>28</b>
4.1. QUÈ ÉS UNA COMPETÈNCIA .....	28
4.2. TIPUS I CLASIFICACIÓ DE COMPETÈNCIES .....	28
4.3. BENEFICIS DE L'APLICACIÓ DEL SISTEMA D'AVALUACIÓ PER COMPETÈNCIES EN ELS RRHH. ....	29
<b>CAPÍTOL 5. METODOLOGÍA</b> .....	<b>30</b>
5.1. FASE 1: INVENTARI LLOCS DE TREBALL .....	30
5.2. FASE 2: DESENVOLUPAMENT DELS PERFILS COMPETENCIALS DELS LLOCS DE TREBALL....	31
5.3 FASE 3: DISSENY DEL SISTEMA D'AVALUACIÓ PER COMPETÈNCIES SEGUINT EL MÈTODE MULTICRITERI IS-TOPSIS .....	31
5.4. FASE 4: AVALUACIÓ .....	34

<b>CAPÍTOL 6: DICCIONARI DE COMPETÈNCIES PER A DAFADE.....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTOL 7: SISTEMA D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT EN DAFADE.....</b>	<b>74</b>
7.1. FASE 1: INVENTARI DELS LLOCS DE TREBALL DE DAFADE .....	74
7.2. FASE 2: DESENVOLUPAMENT DELS PERFILS COMPETENCIALS DELS LLOCS DE TREBALL EN DAFADE.....	75
7.3. FASE 3: DISSENY DEL SISTEMA D'AVALUACIÓ PER COMPETÈNCIES DE DAFADE SEGUINT EL MÈTODE MULTICRITERI IS-TOPSIS .....	75
7.4. FASE 4: AVALUACIÓ DELS RESULTATS PER A DAFADE.....	81
<b>CAPÍTOL 8: ANÀLISIS DELS RESULTATS OBTINGUTS PER A DAFADE.....</b>	<b>82</b>
<b>CAPÍTOL 9: CONCLUSIONS I RECOMANACIONS .....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXO.....</b>	<b>96</b>
<b>ANNEX 1: TAULES RESULTATS APLICACIÓ MÈTODE IS-TOPSIS: AUTOAVALUACIÓ.....</b>	<b>96</b>
ANNEX 1.1. VICE-DELEGAT .....	96
ANNEX 1.2. COORDINADOR CULTURA.....	97
ANNEX 1.3. COORDINADOR NORMATIVA .....	98
ANNEX 1.4. COORDINADOR DEPORTES.....	99
ANNEX 1.5. COORDINADOR COMUNICACIÓ .....	100
ANNEX 1.6. SECRETARIA .....	101
ANNEX 1.7. COORDINADOR CID .....	102
ANNEX 1.8. DELEGADA .....	103
ANNEX 1.9. COL·LABORADOR NORMATIVA.....	104
ANNEX 1.10. COL·LABORADOR COMUNICACIÓ.....	105
ANNEX 1.11. COL·LABORADOR DEPORTS .....	106
<b>ANNEX 2: TAULES RESULTATS APLICACIÓ MÈTODE IS-TOPSIS: EVALUACIÓ EXTERNA .....</b>	<b>107</b>
ANNEX 2.1. VICE-DELEGAT .....	107
ANNEX 2.2. COORDINADOR CULTURA.....	108
ANNEX 2.3. COORDINADOR NORMATIVA .....	109
ANNEX 2.4. COORDINADOR DEPORTS.....	110
ANNEX 2.5. COORDINADOR COMUNICACIÓ.....	111
ANNEX 2.6. SECRETARIA .....	112
ANNEX 2.7. COORDINADOR CID .....	113
ANNEX 2.8. DELEGADA .....	114
ANNEX 2.9. COL·LABORADOR NORMATIVA.....	115
ANNEX 2.10. COL·LABORADOR COMUNICACIÓ.....	116
ANNEX 2.11. COL·LABORADOR DEPORTS .....	117

## ÍNDIX DE TAULES

Taula 1. Dates de creació de les diferents escoles de la UPV	3
Taula 2: Departaments Facultat Administració i Direcció d'Empreses	8
Taula 3: Mètodes per a l'avaluació de l'acompliment	21
Taula 4: Exemple d'una Matriu de Decisió	32
Taula 5: Competències generals i específiques de DAFADE	35
Taula 6: CG 01 - Altruisme	36
Taula 7: CG 02 - Anàlisi i resolució de problemes	37
Taula 8: CG 03 - Aplicació i pensament pràctic	38
Taula 9: CG 04 - Aprenentatge permanent	39
Taula 10: CG 05 - Comprensió i integració	40
Taula 11: CG 06 - Comunicació efectiva	41
Taula 12: CG 07 - Coneixement de problemes contemporanis	42
Taula 13: CG 08 - Disseny i projecte	43
Taula 14: CG 09 - Innovació, creativitat i emprenedoria	44
Taula 15: CG 10 - Pensament crític	45
Taula 16: CG 11 - Planificació i gestió del temps	46
Taula 17: CG 12 - Responsabilitat ètic, mediambiental i professional	47
Taula 18: CG 13 - Treball en equip i lideratge	48
Taula 19: CG 14 - Tolerància i no discriminació	49
Taula 20: CG 15 - Nivell de compromís i disciplina personal	50
Taula 21: CG 16 - Negociació	51
Taula 22: CE 01 - Coneixement de la distribució del pressupost de la UPV	52
Taula 23: CE 02 - Coneixement de l'estructura de despeses de la UPV	53
Taula 24: CE 03 - Coneixement de l'estructura organitzativa i de govern de la UPV	54
Taula 25: CE 04 - Coneixement de la normativa de la UPV	55
Taula 26: CE 05 - Coneixement dels processos oficials de la facultat i de la UPV	56
Taula 27: CE 06 - Coneixement i adhesió als procediments electorals en la UPV	57
Taula 28: CE 07 - Coneixements informàtics	58
Taula 29: CE 08 - Cura de la imatge corporativa	59
Taula 30: CE 09 - Diligència en el registre d'activitat	60
Taula 31: CE 10 - Discreció personal i documental [Confidencialitat]	61
Taula 32: CE 11 - Formació [Impartir sessions formatives]	62
Taula 33: CE 12 - Gestió mistral/gregal// Gestió queixa formal	63
Taula 34: CE 13 - Gestió documental	64
Taula 35: CE 14 - Gestió pressupostària	65
Taula 36: CE 15 - Alçament i gestió d'actes	66
Taula 37: CE 16 - Organització d'activitats	68
Taula 38: CE 17 - Protocol	68
Taula 39: CE 18 - Relació amb proveïdors	70
Taula 40: CE 19 - Relacions interpersonals	70
Taula 41: CE 20 - Vetlat per la seguretat i neteja de DAFADE	71
Taula 42: CE 21 - Capacitat de coneixement del funcionament intern del lloc de treball	73
Taula 43: Nivells competencials segons el lloc de treball	75
Taula 44: Pesos de les competències generals per a cada lloc de treball dins de DAFADE	77
Taula 45: Pesos de les competències específiques per a cada lloc de treballs dins de DAFADE	78

<b>Taula 46: Nivells competencials segons el lloc de treball</b>	<b>79</b>
<b>Taula 47: Funció per a la obtenció de la similitud</b>	<b>79</b>
<b>Taula 48: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Delegada</b>	<b>82</b>
<b>Taula 49: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Vice-delegat</b>	<b>83</b>
<b>Taula 50: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Secretaria</b>	<b>84</b>
<b>Taula 51: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Coordinador CID</b>	<b>84</b>
<b>Taula 52: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Coordinador Deports</b>	<b>85</b>
<b>Taula 53: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Coordinador Cultura i Esdeveniments</b>	<b>86</b>
<b>Taula 54: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Coordinador Comunicació</b>	<b>86</b>
<b>Taula 55: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Coordinador Normativa</b>	<b>87</b>
<b>Taula 56: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Col·laborador Deports</b>	<b>88</b>
<b>Taula 57: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Col·laborador Comunicació</b>	<b>88</b>
<b>Taula 58: Resultat IS-TOPSOS per al lloc de treball de Col·laborador Normativa</b>	<b>89</b>

## ÍNDIX DE IL·LUSTRACIONS

<b>Il·lustració 1: Composició del Ple de la Delegació d'Alumnes.</b>	<b>10</b>
<b>Il·lustració 2: Composició de la Delegació d'Alumnes de FADE curs 2019-2020</b>	<b>12</b>
<b>Il·lustració 3: Propòsit de l'avaluació de l'acompliment</b>	<b>14</b>
<b>Il·lustració 4: Característiques de l'avaluació de l'acompliment com a ferramenta</b>	<b>15</b>
<b>Il·lustració 5: Etapes del procés d'avaluació de l'acompliment</b>	<b>17</b>
<b>Il·lustració 6: Tècniques per a la anàlisi del llocs de treball</b>	<b>25</b>
<b>Il·lustració 7: Aspectes essencials d'una DPT</b>	<b>26</b>
<b>Il·lustració 8: Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos (Mondy, R. Wayne, 2010 p.94)</b>	<b>27</b>
<b>Il·lustració 9: Fases per al disseny d'un sistema d'avaluació de l'acompliment</b>	<b>30</b>
<b>Il·lustració 10: Passos a seguir per aplicar el mètode IS-TOPSIS</b>	<b>32</b>
<b>Il·lustració 11: Organigrama de la Delegació d'Alumnes de FADE curs 2019-2020</b>	<b>74</b>
<b>Il·lustració 12: Matriu de Decisió del Lloc de Treball Vice-Delegat de DAFADE</b>	<b>76</b>
<b>Il·lustració 13: Exemple de Matriu Normalitzada per al Lloc de Treball Coordinador de Comunicació</b>	<b>80</b>



# CAPÍTOL 1: INTRODUCCIÓ

## 1.1 RESUM

Amb el pas el temps, els Recursos Humans dins de l'empresa han anat guanyant pes, fins al dia de hui, que podem dir que és una de les parts més importants d'una empresa.

El sistema d'avaluació de l'acompliment és una ferramenta molt potent dins dels Recursos Humans i, es pot definir com un mètode que estudia l'acompliment dels objectius i metes establides dins de cada lloc de treball i que ens ajuda a fer una avaluació del treballador des de diversos punts de vista i aplicant diverses tècniques. Un altre dels objectius d'aquest sistema d'avaluació és detectar deficiències en la formació del personal que compon l'organització. La finalitat última d'aquest mètode dins dels Recursos Humans és estimar el valor que les persones aporten a l'organització i crear plans de carrera dins de l'organització.

Com veurem al llarg d'aquest TFG, l'avaluació de l'acompliment té una sèrie de característiques: és un procediment sistemàtic, homogeni, orgànic, en cascada, amb òptica prospectiva i amb un horitzó temporal.

En aquest TFG podrem veure la creació d'un sistema d'avaluació de l'acompliment dins de la Delegació d'Alumnes de la Facultat d'Administració i Direcció d'Empreses en el curs 2018-2019.

En primer lloc, farem una introducció a la Universitat Politècnica de València (UPV) i més concretament a la Facultat d'Administració i Direcció d'Empreses (FADE), centrant-nos en la representació estudiantil dins d'aquesta. A continuació, farem una anàlisi de què és una avaluació de l'acompliment i tot el que l'envolta. En tercer lloc, tractarem de trobar tota la informació necessària per a realitzar l'avaluació de l'acompliment, analitzarem cada lloc de treball dins d'aquesta organització amb tècniques com l'anàlisi del lloc de treball (APT) i descripció del lloc de treball (DPT). A partir d'ací analitzarem les competències que requereix cada lloc de treball i l'acompliment de cada persona dins d'aquest.

Per a poder farem una explicació de la metodologia que es seguirà al llarg d'aquest Treball. Analitzarem l'acompliment en els diversos llocs de treball, aplicant tècniques com la Tècnica d'Ordre de Preferència per Similitud amb la Solució Ideal en la seua variant (IS-TOPSIS) amb la que podrem observar a què distància es troba cada treballador del punt ideal i del punt anti-ideal.

En conclusió, farem una descripció del sistema d'avaluació de l'acompliment que dissenyarem i l'aplicarem a una organització estudiantil, com es la Delegació d'Alumnes

de la Facultat d'Administració i Direcció d'Empreses, amb l'objectiu de valorar l'acompliment de cada component i fer una proposta de recompensa/portfolio.

## 1.2 OBJETCTIUS

Podem dir que l'objectiu principal d'aquest Treball és dissenyar un sistema d'avaluació de l'acompliment per a la Delegació d'Alumnes de FADE mitjançant una variació del model TOPSIS, que serà IS-TOPSIS.

Per a la consecució d'aquest objectiu principal plantejem, a continuació, objectius de manera més específica:

- Fer una anàlisi dels recursos humans dels quals disposa la Delegació d'Alumnes de la FADE (DAFADE).
- Fer una anàlisi dels llocs de treball i les competències que requereix cadascú dins d'aquesta organització.
- Reorganitzar els recursos dins d'aquesta organització.
- Establir un diccionari de competències per a DAFADE.
- Definir els nivells en què cada competència ha d'estar desenvolupada segons el lloc de treball que s'ocupe.
- Creació d'un Rànquing segons la distància als ideals que tenim per a cada lloc de treball.

## 1.3 METODOLOGIA

Per a la realització d'aquest treball la metodologia aplicada serà una variació del Model TOPSIS, anomenada IS-TOPSIS. En aquest mètode el que farem es mesurar la distància de cada recurs humà respecte a l'ideal basant-nos en unes competències prèvies i uns nivells competencials.

A cada una d'aquestes competències li donarem un pes segons el lloc de treball del qual estiguem parlant, i a partir d'ací, obtindrem els resultats de la nostra avaluació de l'acompliment.

Aquest mètode serà explicat més àmpliament en el capítol 5. Metodologia.

# CAPÍTOL 2: ÀMBIT ORGANITZACIONAL, NORMATIVA I CONTEXT

## 2.1 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA (UPV)

### 2.1.1. HISTÒRIA

La fundació de l'actual Universitat Politècnica de València és relativament recent, ja que a penes supera els 50 anys d'història, datant la seua creació en l'any 1968. Als seus inicis es va constituir com a Institut Politècnic Superior de València, i en ell s'integraven només les escoles de: Perits Agrícoles, Arquitectura, Enginyeria de Camins, Canals i Ports i Enginyers Industrials.

No va ser fins a l'any 1971 quan l'institut politècnic va introduir tres escoles més: Facultat de Belles Arts, Escola Tècnica Superior d'Enginyeria del Disseny i l'Escola Tècnica superior d'Enginyeria de l'edificació i va passar a constituir l'actual Universitat Politècnica de València. L'última escola en incorporar-se a la Universitat va ser la Facultat d'Administració i Direcció D'empreses en l'any 1999.

*Taula 1. Dates de creació de les diferents escoles de la UPV*

Any de creació	Escola	Denominació
1968	Pèrits Agrícoles	Institut Politècnic Superior de València
1968	Arquitectura	Institut Politècnic Superior de València
1968	Enginyeria de Camins, Canals i Ports	Institut Politècnic Superior de València
1968	Enginyers Industrials	Institut Politècnic Superior de València
1971	Facultat de Belles Arts	Universitat Politècnica de València
1971	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria del Disseny	Universitat Politècnica de València
1971	Escola tècnica superior d'Enginyeria de l'Edificació	Universitat Politècnica de València
1985	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Informàtica	Universitat Politècnica de València
1987	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria de Telecomunicacions	Universitat Politècnica de València

1987	Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Topogràfica, Cartogràfica i Geodèsica	Universitat Politècnica de València
1999	Facultat d'Administració i Direcció d'Empreses	Universitat Politècnica de València

*Font: Elaboració pròpia*

Aquestes escoles desenvolupaven la seua activitat des de la seua creació al campus de Vera, espai on la Universitat continua tenint el seu centre neurològic. Tanmateix, també es compta amb dos campus a banda del principal campus de Vera, que són els campus d'Alcoi i el de Gandia.

La història del campus d'Alcoi s'estén en el temps des de l'any 1828. En els seus inicis s'impartien ensenyaments tècnics. No va ser fins a l'any 1972, quan aquest centre es va integrar en l'actual Universitat Politècnica de València com a Escola Universitària d'Enginyeria Tècnica, passant a nomenar-se Escola Politècnica Superior d'Alcoi l'any 1994.

Per la seua part, el campus de Gandia es va constituir l'any 1993 com a Escola Politècnica Superior de Gandia (EPSG). Hui en dia, és dels tres campus el que té una major dimensió internacional i investigadora.

En termes generals la Universitat Politècnica de València es caracteritza per barrejar una labor docent i científica, de manera que combina la branca més tradicional junt amb una altra molt més innovadora en què tracta d'assolir nous objectius, liderar reptes i que la col·loca en el llistat de Shangai com a millor universitat politècnica d'Espanya. Els altres dos millors Rànquings en l'àrea universitària, QS i THE, també col·loquen a aquesta universitat en unes posicions destacables respecte al nivell docent.

Per tal de poder adaptar-se als canvis de la millor forma possible, la UPV compta amb un Pla Estratègic que s'utilitza com a ferramenta de gestió institucional, i que defineix les línies d'actuació a curt, mitjà i llarg termini de la Universitat.

### 2.1.2. PLA ESTRATÈGIC

Aquest Pla Estratègic del qual parlem es va elaborar entre 2015 i 2020, i es va dividir en dues fases. Una primera fase que va consistir en definir la missió, visió i valors d'aquesta institució, i una segona fase que va consistir a definir una estratègia sobre tot allò al que aspirava i volia aconseguir i el com i quan es faria això. Aquest pla es revisa contínuament per a adaptar-se a les necessitats de cada moment.

Quant a la primera fase, la UPV defineix la seua missió, visió y valors de la següent forma:

## Missió

*La Universitat Politècnica de València forma persones per a potenciar les seues competències; investiga i genera coneixement, amb qualitat, rigor i ètica, en els àmbits de la ciència, la tecnologia, l'art i l'empresa, amb l'objectiu d'impulsar el desenvolupament integral de la societat i contribuir al seu progrés tecnològic, econòmic i cultural.*

## Visió

*En 2020 la Universitat Politècnica de València és una institució moderna, innovadora i eficient que:*

- *Disposa d'una oferta de formació estructurada, de qualitat i orientada a les necessitats de la societat.*
- *Desenvolupa una recerca rellevant i d'impacte.*
- *En transfereix els resultats a nivell nacional i internacional.*
- *És considerada un soci estratègic per a universitats i institucions a nivell global.*
- *I destaca pels compromisos en matèria de responsabilitat social com a universitat pública.*

## Valors

- *Creiem en els valors de l'honradesa, la integritat, la igualtat, la solidaritat i la integració, i els posem en pràctica.*
- *Desenvolupem la nostra activitat amb professionalitat i autoexigència -però també amb creativitat, dinamisme i esperit innovador- des d'una perspectiva internacional.*
- *Cerquem la satisfacció de les persones alhora que fem un ús eficient dels recursos que gestionem, i rendim comptes a la societat d'una manera transparent.*
- *I practiquem un govern universitari que fomenta la participació dels diferents col·lectius. (Universitat Politècnica de València © 2020, s.f.)*

En la segona fase, a més, estableix els cinc reptes estratègics a desenvolupar:

*R1 – Ser un referent en formació de qualitat orientada a les necessitats de la societat.*

*R2 – Desenvolupar una investigació rellevants i d'impacte.*

*R3 – Transferir els seus resultats a nivell nacional e internacional.*

*R4 – Ser considerada un aliat estratègic per universitats, empreses e institucions a nivell global.*

*R5 – Destacar pels seus compromisos en responsabilitat social com a universitat pública. (Organización | València, s.f.)*

Dins de cada repte estratègic, es desenvolupen els objectius de forma més específica. Per a l'elaboració d'aquest TFG, nosaltres posarem l'atenció en el repte 1 "ser un referent en formació de qualitat orientada a les necessitats de la societat".

Aquest repte defineix els seus objectius (plans d'acció), dels quals a nosaltres ens interessa els objectius numero 2 "incorporar les competències a tots els plans d'estudis i augmentar el nivell d'internalització dels títols".

Aquest objectiu es compon per quatre plans d'acció dels quals a nosaltres ens interessa el pla d'acció 2 "implementació d'un sistema d'avaluació i acreditació de competències"

### 2.1.3. ESTRUCTURA ORGANITZACIONAL

Òrgans de govern unipersonals:

- Rector: és la màxima autoritat acadèmica d'aquesta institució, per tant, és el nostre representant davant la resta d'institucions i organismes. És, a banda, l'encarregat de desenvolupar les línies d'actuació aprovades pels òrgans col·legiats i executa els acords.
- Vicerectors: son anomenats pel Rector i s'elegeixen entre professorat de la nostra universitat. Són els encarregats de gestionar activitats associades a la seua àrea. L'equip rectoral està compost per nou vicerectorats: de Responsabilitat Social i Cooperació, d'Investigació, Innovació i Transferència, d'Estudis, Qualitat i Acreditació, d'Ordenació Acadèmica i Professorat, de Planificació i Prospectiva, d'Alumnat, Cultura i Esport, d'Ocupació i Emprenedoria, de Recursos Digitals i Documentació, de Campus i Sostenibilitat i Gabinet del Rector.
- Secretaria general: és el fedatari públic dels actes i acords de la UPV, a més d'assistir al rector en el àmbit organitzatiu i administratiu.
- Gerent: gestiona els serveis administratius i econòmics de la UPV. A més, és l'encarregat de fer els pressupostos anuals. (Universitat Politècnica de València © 2020, s.f.)

D'altra banda, tenim els òrgans de govern col·legiats:

- Consell social: la seua tasca és supervisar les activitats de caràcter econòmic de la UPV i el rendiment dels seus serveis.
- Claustre universitari: és el màxim òrgan de representació de la comunitat universitària. Està integrat tant per personal de la UPV com per l'alumnat. En ell s'elaboren els Estatuts i la resta de funcions que l'hi atribueix la LOU.
- Consell de govern: és l'òrgan de govern de la UPV. Les seues funcions són establir línies estratègiques i programàtiques de la Universitat en els àmbits d'organització dels ensenyaments, investigació, recursos humans i econòmics i l'elaboració dels pressupostos.

De l'estructura organitzativa de la UPV també podem destacar que, com hem mencionat abans, compta amb tres campus: Vera, Alcoi i Gandia. I aquests tres sumen un total de dotze escoles i dos facultats.

Per altra banda, dins de l'organització també podem trobar quaranta-dos departaments, en els quals es distribueixen les diferents assignatures impartides dins dels tres campus. També tenim estructures d'investigació, serveis universitaris com IDEAS UPV Editorial UPV o i, per últim, el defensor universitari.

(Universitat Politècnica de València © 2020, s.f.)

## 2.2 FACULTAT D'ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES

*Il·lustració : Posició FADE*



*Font : (Universitat Politècnica de València © 2020, s.f.)*

Com hem comentat al principi, aquesta facultat és va crear en l'any 2000 (Decreto 56/2000, de 25 d'Abril, del Govern Valencià).

*“La Facultad es el Centro encargado de la organización de las enseñanzas y de los procesos académicos, administrativos y de gestión conducentes a la obtención de títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional (art. 13.1 de los Estatutos de la UPV). Realiza sus funciones en estrecha cooperación con los departamentos que imparten la docencia, así como con el resto de unidades, servicios, etc. de la UPV”*  
(Universitat Politècnica de València © 2020, s.f.)

Aquesta facultat ha sigut xicoteta des del començament, on va comptar amb dues titulacions: Llicenciatura en Administració i Direcció d'Empreses (des del 1998/1999), i Diplomatura en Gestió i Administració Pública (des del 2002/2003). Ambdues extintes en l'actualitat amb la implantació de *Plan Bolonia*, on les dues titulacions passen a ser Graus.

Actualment, aquesta facultat compta amb dos graus universitaris (ADE i GAP), tres dobles titulacions (ADE+ING. ING, ADE+ING. TELECOMUNICACIONES Y TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES) i quatre màsters universitaris (Direcció Financera i Fiscal, Gestió d'Empreses, productes i serveis, Social Media y Comunicació Corporativa i, per últim, Gestió i administració pública) a més d'un Doctorat en ADE.

Aquesta facultat, com la resta, té la seua estructura interna. Per una part, tenim l'equip de deganat que està format per la Degana, la Secretaria i cinc Vicis-degans (Relacions Internacionals, Alumnat i Relacions Institucionals, Càtedres d'Empreses i Emprenedoria, Cap d'Estudis i Qualitat, Innovació i Infraestructures).

Per altra banda, totes les assignatures que s'imparteixen en aquesta Facultat es poden repartir en nou Departaments:

Taula 2: Departaments Facultat Administració i Direcció d'Empreses

<b>D. Com. Audio., Doc. e Història del Art</b>
<b>D. Economia i Ciències Socials</b>
<b>D. Estad. e Inv. Apli. i Calitat</b>
<b>D. Ligüística Aplicada</b>
<b>D. Matemàtica Aplicada</b>
<b>D. Org. Empreses</b>
<b>D. Projectes d'Enginyeria</b>
<b>D. Sist. Informàtics i Computació</b>
<b>D. Urbanisme</b>

Font: Elaboració pròpia

També tenim el Personal d'Informació, que està compost pel personal d'informació i serveis, el coordinador de serveis y els auxiliar de serveis.

I, per últim, el personal de laboratoris, compost per l'analista programador, l'operador informàtic, el tècnic especialista informàtic i l'operador de centre.

Dins de tota estructura, tenim diferents òrgans de Govern en els quals podem destacar la Junta de Centre y les Comissions Acadèmiques i les Comissions d'Avaluació de cadascun dels graus que tenim.

## 2.3 ESTRUCTURA DE LA REPRESENTACIÓ ESTUDIANTIL

Com podem comprovar en l'article 46 de LOU, la representació estudiantil té òrgans propis de participació i representació estudiantil, tant col·legiats com a unipersonals.

Quant a la representació estudiantil, l'organització més important seria la Delegació d'Alumnes de la Universitat Politècnica de València (DAUPV). Com podem llegir en l'Estatut de la Universitat Politècnica de València, article 123:

*La Delegació d'Alumnes de la Universitat Politècnica de València (DAUPV) representa tots els alumnes de la Universitat; n'estructura i integra els òrgans de representació d'àmbit general a la Universitat, i totes les delegacions d'alumnes de centre.*

*La Delegació d'Alumnes de cada centre representa els alumnes de cada centre, i n'estructura i integra els òrgans de representació. (Universitat Politècnica de València © 2020)*



D'altra banda tenim la representació estudiantil en els òrgans de govern col·legiats de la universitat: Pleno de Delegaciones de Alumnos de Centro, Junta de Centro de Escuela o Facultad, Consejos de Departamento, Claustro, Consejo de Gobierno y Consejo Social.

Si ens centrem en el Ple de la Delegació d'Alumnes de centre, segons s'indica en l'article 35 del Reglament de la Delegació d'Alumnes de la UPV:

*El Ple és el màxim òrgan representatiu de l'alumnat de la Universitat Politècnica de València. És el fòrum de debat i presa de decisions de les propostes d'alumnat elevada als òrgans de govern i representació de la Universitat.*

*Aquest Ple està compost per:*

- a) El delegat o la delegada d'alumnes.*
- b) El vicedelegat o la vicedelegada.*
- c) Els coordinadors o les coordinadores de la Delegació d'Alumnes de la Universitat Politècnica de València hi poden acudir amb veu però sense vot.*
- d) Els delegats o les delegades d'alumnes de centre.*
- e) Quatre membres de cadascun dels plens de les delegacions d'alumnes de centre elegits per aquests plens.*
- f) El secretari o la secretària de la Delegació d'Alumnes de la Universitat Politècnica de València. (Universitat Politècnica de València © 2020, 2019)*

De la mateixa forma, el Ple de la Delegació d'Alumnes de Centre segons l'article 22 del Reglament abans mencionat ens indica que:

*El Ple és el màxim òrgan de representació de la Delegació d'Alumnes de centre, i li corresponen les funcions següents:*

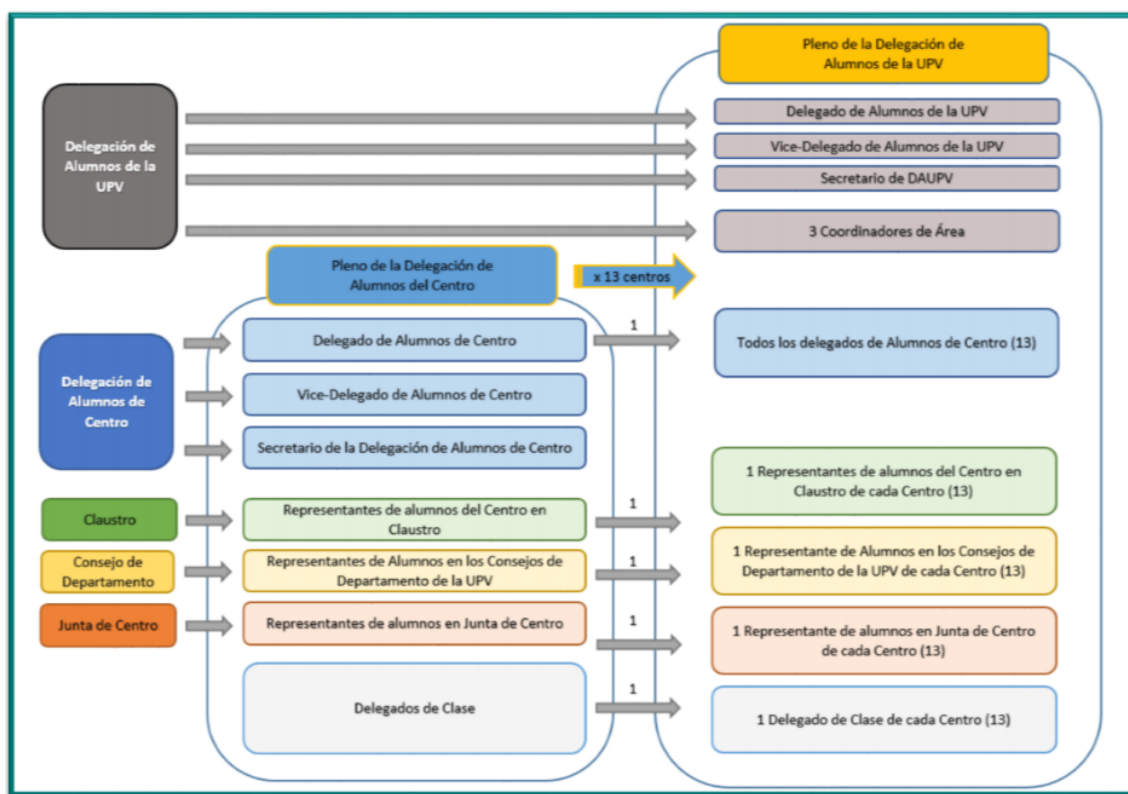
- a) Prendre decisions com a òrgan de govern de la Delegació d'Alumnes de centre.*
- b) Crear, nomenar i dotar de competències les comissions que n'emanen per a fer tasques de suport o treballs específics, així com revocar aquests acords.*
- c) Ratificar canvis en l'equip del delegat o delegada d'alumnes de centre.*
- d) Aprovar del projecte de Reglament de Règim Intern propi.*

*Aquest està compost per:*

- a) Tots els representants de centre en òrgans col·legiats.*
  - b) Els delegats o les delegades de classe.*
  - c) El delegat o la delegada de centre.*
  - d) El vicedelegat o la vicedelegada de centre.*
  - e) El secretari o la secretària de centre*
- (Universitat Politècnica de València © 2020, 2019)*

Per a deixar més clar aquesta composició de la representació estudiantil dins de la UPV, podem observar la següent figura:

Il·lustració 1: Composició del Ple de la Delegació d'Alumnes.



Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Pel que fa a l'elecció de tots els representants mencionats anteriorment, està regulada pel Reglament de Règim Electoral de la UPV i el Reglament de la pròpia Delegació d'Alumnes.

El representants de Claustre, Junta de Centro i Consell de Departament seran elegits per la totalitat dels estudiants del Centre al que pertanyen; aquestes eleccions es fan mitjançant sufragi universal, lliure, igualitari, secret i directe. Esta votació es realitzarà de forma telemàtica.

Els delegats/des de classe seran elegits en una votació en la que participa tota la classe.

El Delegat/ada d'Alumnes del Centre i el seu equip seran elegits mitjançant sufragi universal indirecte, perquè són els Delegats de classe i els representants d'alumnes del centre en el Òrgans de Govern els que voten.

Per últim, el Delegat d'Alumnes de la UPV i el seu equip seran elegits mitjançant sufragi universal indirecte, perquè en aquest cas els que voten son els alumnes que pertanyen al Claustre Universitari, tots els delegats de cada centre, i tres representants del Ple de la Delegació de Centre elegits pel Ple amb anterioritats (un Delegat de Classe, un representant en Consell de Departament i un representant en Junta de Centro).

Centrant-nos en la representació que té l'alumnat en cada un dels òrgans de govern podem dir que aquesta va variant segons el centre. Però tenim uns criteris comuns:

En quant a la Junta de Centre, la representació que té l'alumnat és d'un 23% sobre el total de membres que la componen. D'ací hem d'excloure al Delegat d'Alumnes del Centre, ja que aquest és membre nat. En aquesta representació pot participar qualsevol alumne del Centre i es renova anualment.

Del Consell de Departament, la representació de l'alumnat es d'un 15% respecte del nombre de doctors dels departaments. Encara així, existeix un mínim de 2 alumnes per Departament. En aquesta representació pot participar qualsevol alumne del Centre i es renova anualment.

Pel que fa al Claustre Universitari, que està compost per 300 membres a part dels nats. L'alumnat té un 21% de representació respecte del total (63 membres). En aquesta representació pot participar qualsevol alumne de la UPV però anirà en representació del seu Centre, i també es renova de manera anual.

Els alumnes del Consell de Govern està compost per 56 membres. Els alumnes representants en aquest òrgan seran elegits pel Claustre Universitari. D'entre els 63 membres alumnes del Claustre, eixiran 4 que passaran a formar part del Consell de Govern.

Finalment, al Consell Social sols pot anar un membre alumne de la UPV, que serà elegit pel Consell Universitari.

## 2.4 DELEGACIÓ D'ALUMNES FADE

La delegació d'Alumnes és un grup d'estudiants que senten la necessitat de fer alguna cosa per la resta de l'alumnat de manera totalment altruista. Per a formar part d'aquesta, només has de ser alumne de la Facultat d'Administració i Direcció d'Empreses.

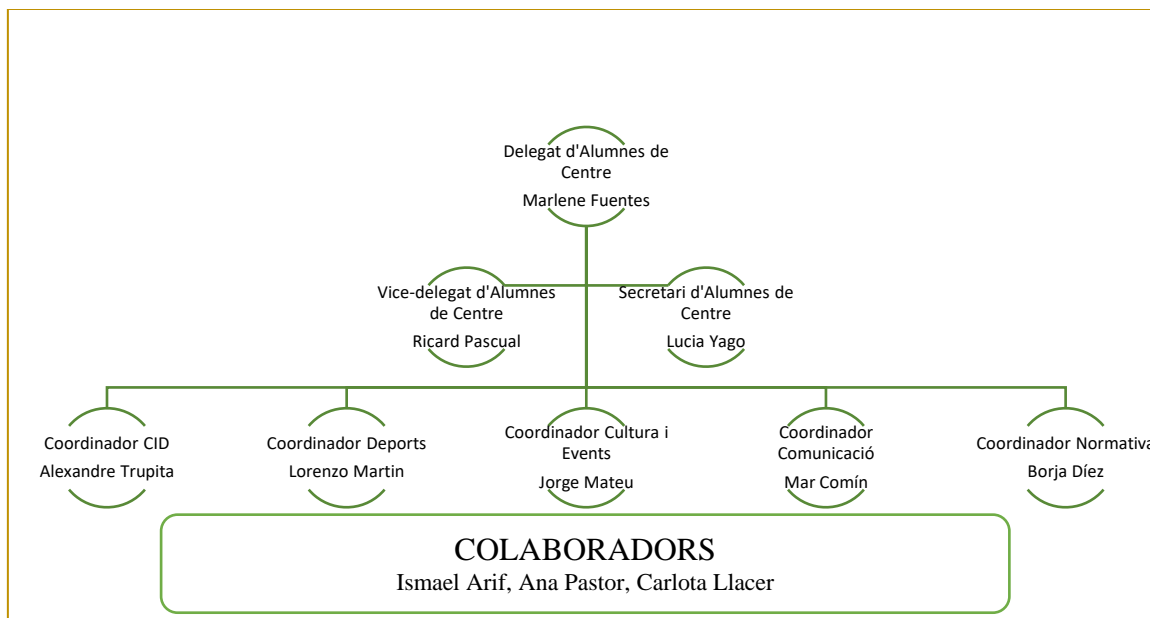
La funció principal d'aquesta organització és representar a l'alumnat davant de la resta d'òrgans de la mateixa facultat i de la UPV, a voltes inclús front a altres universitats. Aquest treball es totalment voluntari i no té major recompensa que la mateixa satisfacció personal.

Altres funcions secundàries d'aquest grup són la realització d'activitats lúdiques, formatives, socials, culturals i esportives que puguen ser d'interés per a la resta d'alumnes, sent una forma de fer més fàcil el pas per la universitat.

Centrant-nos en la Delegació d'Alumnes de la Facultat d'Administració i Direcció d'Empreses, d'ara endavant DAFADE, aquesta ha d'estar composta com a mínim per un Delegat, un Vice-delegat i un Secretari per a poder eixir electa.

Podem definir certs càrrecs o ocupacions que té aquesta organització; els principals deuen mantenir-se invariables durant l'any d'elecció encara que a voltes no és possible. Aquest TFG pren com a referència l'estructura del curs 2019-2020.

Il·lustració 2: Composició de la Delegació d'Alumnes de FADE curs 2019-2020



Font: Elaboració pròpia

El Delegat seria el màxim representant d'alumnes dins de la facultat. És l'encarregat de la creació de la resta de l'equip i la seua formació. A més, és responsable de la supervisió de que en cada coordinació/àrea s'estiguen complint els objectius i activitats fixades en temps i forma. El Delegat ha d'estar preparat per a gestionar l'equip humà que té darrere i ser capaç de prendre decisions transcendents. Per últim, és l'encarregat de gestionar el pressupost de la Delegació, ja que és el tresorer d'aquest i per tant, ha de saber dur el control sobre la gestió econòmica.

El Vice-delegat és el que s'ha d'encarregar de les funcions del Delegat quan aquest estiga absent. Podem dir que aquest figura també és la 'mà dreta' del Delegat i que l'ajuda en la presa de decisions, a més de la supervisió de les diferents àrees.

El Secretari és l'encarregat de la part més administrativa que porta una Delegació. És la persona encarregada de la redacció d'actes en qualsevol reunió, documents de sol·licituds o justificants de despeses. Per últim, és l'encarregat del correu de delegació. Junt amb el Delegat i el Vice-delegat, han de ser tres persones que confien els uns en els altres, a més de tindre una gran coordinació entre ells tres.

Els Coordinadors de cada àrea són els responsables que els objectius marcats per a aquestes es porten a terme. Han de ser capaços de coordinar totes les activitats de les seues respectives àrees. Per a dur açò a terme, es recolzen en els col·laboradors, que són persones que entren voluntàries a Delegació per a feines no-específiques, simplement per a ser un suport més quan fa falta.

# CAPÍTOL 3. L'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT

Com hem comentat, l'objectiu principal d'aquest treball és analitzar l'avaluació de l'acompliment dins de DAFADE, mitjançant la creació d'un model d'Avaluació de l'Acompliment. A continuació farem una anàlisi de què és aquest tipus d'avaluació i les seues característiques.

## 3.1. QUÈ ÉS?

El tema que abordarem en aquest TFG és l'elaboració d'una avaluació de l'acompliment dins de la Delegació d'Alumnes de FADE a partir de les competències transversals que es van analitzar en el TFG d'Iris Sánchez.

Podem dir que el terme d'Avaluació de l'Acompliment sorgeix a la Edat Mitjana, en la Companyia de Jesús, fundada per San Ignacio de Loyola. Ací ja s'utilitzava un sistema combinat d'informes i notes de les activitats i el potencial de cada jesuïta que predicava la religió per tot el món. El sistema estava compost per classificacions que els membres de l'ordre preparaven de si mateixos mitjançant informes que cada superior elaborava respecte a les activitats dels seus subordinats, i per informes especials que desenvolupava tot jesuïta que considerava que tenia informació sobre el seu propi compliment o el dels seus companys i que, al contrari, aquesta li resultaria inaccessible al superior.

Més tard, en el segle XIX en Escòcia, aquesta metodologia va ser portada a terme per l'empresari Robert Owen. En aquell moment, aquesta avaluació consistia en què els supervisors de cada treballador anaven anotant en un llibre l'acompliment del treballador al llarg de dia, per nivells de rendiment.

Més avant, en 1842 en els Estats Units s'instaurà una llei que obligava a les empreses a dur a terme avaluacions anuals de l'acompliment dels seus treballadors. A partir d'aquest moment, les empreses comencen a avaluar l'acompliment dels seus treballadors i a mesurar les habilitats i competències que requerien alguns dels llocs de treball.

En la actualitat, si busquem definicions sobre què es considera avaluació de l'acompliment podem trobar diverses opinions. Segons la AEC *“La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.*

*Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento. Para, en consecuencia,*

*poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.” (Asociación Española para la Calidad (AEC) © 2019, s.f.)*

Segons empreses.infoempleo la avaluació de l'acompliment és *“La evaluación del desempeño es un sistema cuya finalidad es comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos del empleado. De esta forma, tu empresa adquiere información básica para una toma de decisiones justa. Con esta herramienta se mide el rendimiento y la conducta de tus trabajadores evaluando aspectos como las capacidades y las fortalezas.” (M., 2019)*

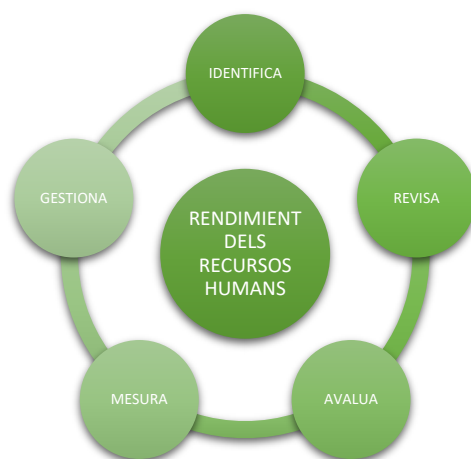
*“Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.*

*Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.*

*Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales” (Figueroa, 2013)*

Per tant, amb totes aquestes definicions podem concloure que l'objectiu principal d'una Avaluació de l'Accompliment és identificar, revisar, avaluar, mesurar i gestionar el rendiment dels recursos humans. Amb açò el que es pretén es pot dividir en tres períodes: en el curt termini, busca controlar el rendiment del treballador i l'acompliment dels objectius establits; a mitjà termini el que es vol és millorar l'adaptació del lloc de treball a la persona contractada; i, per últim, a llarg termini es vol motivar al treballador, premiant el seu rendiment. Per tant, és una ferramenta molt útil per a detectar problemes dins de l'acompliment dels objectius per part del treballador, i a partir d'aquesta posar mitjans perquè el treballador es desenvolupe al màxim dins seu potencial.

*Il·lustració 3: Propòsit de l'avaluació de l'acompliment*



*Font: Elaboració pròpia*

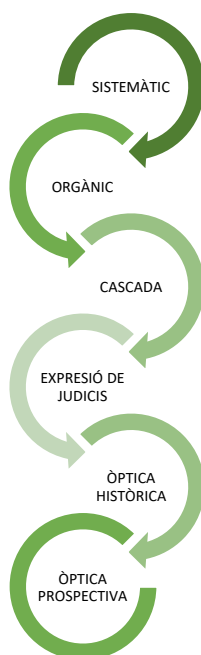
L'avaluació de l'acompliment té una sèrie de característiques pròpies. Per una banda, és un procediment sistemàtic, açò vol dir que cada factor i el seu grau estan sistematitzats i ha de ser igual per a cada membre de l'organització. Açò fa que el sistema siga homogeni per a tot el que hi participe en ell i que tots puguin conèixer com es desenvoluparà.

És un procediment orgànic, el que vol dir que afectarà a tota la organització al complet i no només a una part. També és un procediment en cascada perquè ha de passar per tota la organització, de dalt a baix, diríem que és un procés vertical.

També és un procediment pel qual s'expressen judicis en relació a una persona i el seu treball dins de l'organització, sempre amb la intenció que amb aquesta aportació, aquell a qui es dirigeix pugui créixer i millorar, perquè amb aquesta avaluació es pretén veure quin valor aporta la persona en la organització.

Ha de tindre un horitzó temporal, per tant, té una òptica històrica. I, per últim, aquesta avaluació té una òptica prospectiva, ja que estem valorant la situació actual del treballador, el que aporta, però també estem valorant les carències que pot tindre per a poder reforçar-les per a un millor acompliment futur.

*Il·lustració 4: Característiques de l'avaluació de l'acompliment com a ferramenta*



*Font: Elaboració pròpia*

## 3.2 PROCES D'UNA AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT:

*A la hora de diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño, hemos de tener en cuenta dos premisas básicas:*

- *La evaluación se ha de plantear de una manera positiva: no se trata de descubrir lo que se ha hecho mal, para aplicar un correctivo o penalización, sino descubrir lo que se ha hecho bien, para reforzarlo y buscar cómo mejorar lo que no se ha realizado correctamente.*
- *La evaluación no es un fin en sí misma, sino un instrumento, una herramienta para mejorar el desempeño y el bienestar de las personas en la organización (Ribes Giner, Perelló Marín, & Herrero Blasco, Dirección de recursos humanos. Gestion de personas., 2018, pág. 180)*

*La evaluación es, por tanto, un proceso que implica la realización de tres actuaciones: descripción e identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización.*

- *La identificación significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de Trabajo.*
- *La medición, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado.*
- *La gestión es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. [...] La evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. (Ribes Giner, Perelló Marín, & Herrero Blasco, Dirección de recursos humanos. Gestion de personas., 2018)*

Per tant, una vegada clares les actuacions que requereix l'avaluació de l'acompliment, hem de tenir clar quin és el procediment que hem de seguir per a dur-les a terme.

En primer lloc, per a realitzar l'avaluació necessitem fixar a qui volem avaluar i quines són les competències a avaluar per a cada lloc de treball, en definitiva, identificar la meta d'aquesta avaluació. Prèviament, hauríem de tindre una anàlisi dels Llocs de Treball (APT) per a saber en seguretat quin grau d'acompliment hem d'avaluar. En cada lloc de treball tindrem dos tipus de competències: les competències generals i les competències específiques.

Quant a les competències generals podem dir que són aquelles importants dins de qualsevol lloc de l'empresa, com per exemple, el treball en equip o lleialtat.

I les competències específiques són les que estan relacionades directament amb el lloc de treball, com per exemple, pensament estratègic o idiomes.

En segon lloc, hem de determinar quins seran els criteris que anem a seguir en aquesta avaluació, açò vol dir, quin rendiment avaluarem i en quin grau. És important que el treballador sàpia en cada moment què és allò que estem avaluant. Tenim dos criteris d'avaluació de l'acompliment:



- Mesurament dels resultats obtinguts en el treball (objectiu)
- Valoració de comportaments, actituds, capacitats i inclús el potencial dels empleats (subjectiu)

En tercer lloc, hem de pensar en què metodologia aplicarem en la nostra avaluació de l'acompliment (parells, autoavaluació, avaluació 360º...).

En quart lloc, hem de gestionar la informació que hem obtingut a partir d'aquesta avaluació i veure quines accions podem prendre. Una part fonamental d'aquesta part del procés és comunicar-li al treballador els seus resultats en l'avaluació. A partir d'ací, hem de buscar mecanismes per a solucionar la deficiència en alguns rendiments i la recompensa en aquells que estan correctament (reforç positiu).

Per últim, l'organització ha de confirmar si s'han aconseguit els objectius establits i si el sistema d'avaluació fou adequat i efectiu. Suposant que es tracta d'un sistema que s'allarga en el temps, l'organització també pot valorar si les mesures preses d'un any a l'altre per a la millora de l'acompliment estan tenint efecte o no.

*Il·lustració 5: Etapes del procés d'avaluació de l'acompliment*



*Font: Elaboració pròpia*

### 3.3. IMPORTÀNCIA I BENEFICIS

Si parlem dels beneficis que té utilitzar dins d'una organització aquesta ferramenta podem destacar els següents:

És una forma de què tota l'organització pugui conèixer quins són els objectius generals i els particulars de cada àrea o lloc de treball. Açò apropa més al treballador a l'organització.

També és una forma de conèixer objectivament qui sí està complint amb els objectius o l'estratègia empresarial establida i així poder recompensar-ho d'alguna forma en el futur.

Les avaluacions d'aquest tipus, hui dia, encara són una ferramenta molt útil que fa servir l'organització per a saber a qui deu promocionar o qui es mereix un augment en l'àmbit econòmic, per exemple.

A banda, és una ferramenta que ens ajuda a conèixer les carències que té el personal dins de la nostra organització i així poder corregir-les per millorar l'acompliment futur, a banda de què és un sistema que també ens ajuda a reforçar els aspectes positius dels treballadors.

Per últim, és un sistema que ens permet revisar la planificació de cada treballador. És a dir, veient allò en el que el subordinat destaca i allò que no se li dona tan bé, tenim la possibilitat de relocalitzar a aquesta persona a un lloc de treball que se li pugui adaptar millor a les seues fortaleces o en canvi, proporcionar-li la formació suficient perquè pugui complir amb tots els objectius del seu lloc de treball actual.

Aquests beneficis són generals per a les dues parts que hi participen en el procés: l'organització i el subordinat. Però si parlem de forma més concreta en tenim d'altres beneficis.

Per al subordinat, un dels beneficis d'aquesta avaluació és que és una forma fàcil de conèixer les expectatives que té l'organització respecte al treball que desenvolupa dins de l'organització. És, a més, una forma d'autoavaluació, de veure objectivament quines són les fortaleces i debilitats d'un mateix dins del lloc de treball. I també és una forma de motivació personal, ja que et du a millorar.

Per part de l'organització, els beneficis són clars. Aquesta avaluació és una forma objectiva de conèixer el comportament dels treballadors i si estan aconseguint els objectius establits o no. És una oportunitat de millora quant a planificació i organització dels recursos humans dins de cada àrea de l'organització.

### **3.4. TÈCNIQUES D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT**

Una vegada definit què és l'avaluació de l'acompliment i quins beneficis pot aportar-nos, ens centrem en els tipus d'avaluadors que existeixen per a poder valorar quin s'adapta més a les necessitats o recursos que té l'empresa per a realitzar l'avaluació de l'acompliment.

Com veurem a continuació, existeixen diverses tècniques d'avaluació de l'acompliment i anem a analitzar-les anomenant els beneficis i inconvenient de cadascuna d'elles. Una vegada tenim definides totes les tècniques podrem decidir quina s'adapta millor a les necessitats de la Delegació d'Alumnes de la FADE i podrem fer un disseny d'avaluació de l'acompliment a partir d'aquesta.

Les diverses tècniques d'avaluació, segons Marta Alles, les podem classificar depenent d'allò que mesuren: característiques, comportament o resultats, encara que podria existir una combinació de diversos. Ara explicarem els diversos mètodes segons el que mesuren des del punt de vista de Marta Alles.

Els mètodes basats en característiques són els que més s'utilitzen però a la volta, són els més subjectius de tots. Quant als mètodes basats en competències o comportaments, podem dir que posen el focus d'atenció en allò que fa l'empleat, l'acció. Per últim, el mètode basats en resultats es focalitzen en retribuir a l'empleat segons els resultats obtinguts.

### *Métodos basados en características*

*Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características [...] que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro.*

### *Métodos basados en el comportamiento*

*Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala.*

### *Métodos basados en resultados*

*Los métodos basados en resultados evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. (Alicia Alles, 2005)*

A continuació, s'expliquen algunes tècniques d'avaluació depenent del mètode que és vullga aplicar.

### *Métodos objetivos o de resultados.*

#### *Métodos con base en el desempeño pasado:*

- *Mediciones de productividad. Normalmente de empleados que no pertenecen a la dirección y pueden ser muy diversas. Valoración clara, aunque requiere tiempo, dinero y cooperación.*
- *Historial de logros. Adecuado para aquellos Trabajos en los que cada día es diferente y es difícil redactar patrones de medida.*

#### *Métodos con base en el desempeño futuro:*

- *Dirección o administración por objetivos (MBO). Se establecen de forma conjunta entre trabajador y superior los objetivos y el marco temporal a conseguirlos, posteriormente se compara el nivel de logro entre lo conseguido y lo acordado y se toman medidas en caso de no haber logrado los objetivos para finalmente proporcionar retroalimentación. Es un buen método porque es claro, flexible, objetivo, motivador y reduce el potencial de errores.*

### *Métodos subjetivos de características.*

#### *Comparativos y base en el pasado:*

- *Jerarquización. Se ordena a los empleados a través de una escala de preferencias elaborada por él mismo. Puede ser directa, alternada o por pares.*
- *Distribución forzosa. Pretende resolver los problemas de la jerarquización, asignando el evaluador una determinada proporción de subordinados a las categorías fijadas.*

#### *De categorización y base en el pasado:*

- *Escalas gráficas de calificación. Enumeran una serie de características, relacionadas con el puesto y con las características personales, y asigna unos intervalos de desempeño para cada una de ellas.*

*Base en el futuro:*

- *Administración psicológica. Uno o varios psicólogos evalúan el potencial del individuo a través de entrevistas en profundidad y otras pruebas.*

#### Métodos subjetivos de comportamientos.

*De categorización y base en el pasado:*

- *Listas de verificación o listas de revisión de conductas. El evaluador selecciona cuestiones que mejor definen al trabajador, su desempeño y características. Útil como método de información complementaria.*
- *Escalas de medición de comportamientos (BARS). Consiste en una serie de escales verticales, una para cada dimensión importante del desempeño, información que puede ser obtenida a partir del análisis del puesto.*
- *Escalas de elección obligatoria. Método que permite crear un formulario para hacer comparaciones más objetivas de los empleados.*

*Narrativos y base en el pasado:*

- *Formas o ensayos narrativos. El evaluador describe por escrito el comportamiento del trabajador, calificando el desempeño para cada una de las habilidades o factores considerados.*
- *Incidentes críticos. Evaluación que hace hincapié en el comportamiento. El superior analiza la eficacia del trabajador a partir de determinados sucesos, identificando positivos y negativos. Método simple, aunque tiempo para su elaboración.*

*Base en el futuro:*

- *Autoevaluación. El evaluado se califica de forma que describe su puesto, sus logros personales, las dificultades que ha tenido y cuestiones que podría mejorar.*

#### Método mixto de base futura.

- *Métodos de los centros de evaluación. Se basa en el uso de múltiples tipos de evaluación y de varios evaluadores.*

(Ribes Giner, Perelló Marín, & Herrero Blasco, Dirección de recursos humanos. Gestión de personas., 2018, pág. 184)

Altres mètodes d'avaluació de l'acompliment que es poden aplicar són els que es mostren en la taula següent:

Taula 3: Mètodes per a l'avaluació de l'acompliment

<b>Tipus</b>	<b>Descripció</b>	<b>Beneficis</b>	<b>Inconvenients</b>
<u>Autoavaluació</u>	El treballador és qui realitza la seua pròpia avaluació.	Pot servir per a fer autocrítica a més de per a detectar fortaleces i debilitats. Reforça el compromís de l'empleat amb els objectius.	Està subjecta a biaixos, ja que tenim a veure'ns millor del que som.
<u>Avaluació 360</u>	És una avaluació global, ja que ets avaluat pel responsable, pels companys, els empleats a càrrec teu i els clients.	Aporta una visió més realista i redueix els biaixos.	Inversió qualitativa de temps. Més complexa al haver de conciliar diversos criteris.
<u>Escala gràfica de qualificació</u>	Es dissenya un quadre en el qual relacionem característiques i qualitats d'un grup de treballadors amb valors qualitius, i a partir d'ací es va puntuant.	Aporta major informació que la informació únicament quantitativa. Genera dades relacionades amb el caràcter de la persona i les seues qualitats humanes.	Si no s'aplica correctament pot dur-nos a la subjectivitat i perjudici en l'avaluació.
<u>Comparació per parells</u>	Es tracta d'una avaluació en la qual els avaluadors són membres del mateix nivell organitzatiu que tu.	Diversitat d'opinions. L'avaluador coneix bé el lloc de treball. Els teus companys poden conèixer millor l'acompliment de la resta.	És costosa en el temps. Incomodat per haver d'avaluar als teus companys. Conflictes interns dins del grup.
<u>Avaluació de grup</u>	Una mateixa persona té diversos avaluadors que coneixen l'acompliment del treballador. Treballen conjuntament en l'avaluació.	És una avaluació més objectiva i completa al comptar amb més d'un avaluador.	Pot ser complicat reunir a més d'un gerent per a poder realitzar aquest tipus d'avaluació pel reduït temps del què disposen.

Font: Elaboració pròpia

### 3.5. CARACTERÍSTIQUES D'UN SISTEMA EFICAÇ D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT

Com ja hem dit, l'avaluació de l'acompliment és un sistema útil per a avaluar comportaments, característiques o resultats dels components d'una organització; també és la millor forma de veure quin valor aporta aquesta persona en la nostra empresa i si és suficient en relació als objectius que tenim.

Perquè aquesta avaluació siga eficaç, haurem de dur a terme un procés que serà costós tant en temps com en recursos econòmics per a l'organització. Però també requereix una formació prèvia i la realització d'unes pautes.

En primer lloc, s'ha de determinar objectius i responsabilitats. És a dir, abans de començar amb l'avaluació, hem de tindre clar què estem valorant en cada lloc de treball i quins objectius volem que es complisquen en cada treballador. Hem d'aconseguir que aquests objectius siguen mesurables per a poder fer l'avaluació.

En segon lloc, hem de fer una reunió d'avaluació. A l'hora de reunir-se amb el treballador per a començar l'avaluació, hem d'anar de les responsabilitats més bàsiques del seu lloc de treball a les més complexes i concretes. Açò ens ajudarà a comprendre si els objectius s'han complit o no, i en cas negatiu, el perquè d'eixe no-acompliment.

En tercer lloc, hem de tindre una actitud proactiva i positiva, tant nosaltres com els treballadors als quals li realitzem l'avaluació. Sense una actitud mútua de col·laboració i pro activitat, aquesta avaluació no servirà de molt. Per a aconseguir açò, podem centrar-nos més en aquells aspectes positius de cada treballador, i d'alguna manera, ajudar a reforçar els negatius. Aquesta avaluació té que tractar-se d'un procés bilateral, en el que ambdues parts puguen aportar i col·laborar.

En quart lloc, una vegada acabada l'avaluació, hem de fixar nous horitzons. Hem de comunicar-li al treballador quins són els nous objectius a complir i el temps del què disposa per a allò.

Per últim, fixarem noves reunions, ja que l'avaluació de l'acompliment no termina en cap moment, es tracta d'un procés continu al llarg de l'any. Per tant, podem anar fixant reunions en les quals anem fent un control dels objectius i els resultats aconseguits. Així podrem anar refent els objectius o aplicant mesures per a aconseguir-los. Açò també farà que el treballador es senta part de l'empresa, escoltat i valorat.

## 3.6. PROBLEMES ASOCIATS A LA AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT

Com a qualsevol procés, l'avaluació de l'acompliment té també problemes associats, que si anem amb compte, no tenen per què perjudicar a la nostra avaluació. Per a evitar caure en aquests errors, anem a detectar-los i analitzar-los a continuació.

### 1. Excés de subjectivitat l'avaluar.

Com és lògic, dins d'una avaluació realitzada per altra persona, existeix cert grau de subjectivitat. Això és el que es ha de controlar, ja que basar tota la nostra avaluació en factor subjectius pot dur-nos a una disputa amb la persona a la qual estem avaluant. Per tant, tenim uns consells per a evitar aquest tipus de problema.

En primer lloc, és aconsellable fer veure l'avaluat amb exemples reals tot allò que ha fet bé i tot allò que no ha fet tan bé. D'acord amb aquests exemples, podem desenvolupar la nostra avaluació. I, per altra part, la comunicació. És important, com ja hem dit anteriorment, que la persona avaluada conega quins objectius estem seguint i esperem que complisca. Si ho té clar, serà molt més fàcil fer-li veure en què està acomplint millor i en què no.

### 2. Posposar i/o cancel·lar les revisions.

És important fer-li veure a l'avaluat que aquest procés és molt important dins de l'organització i per això, hem de començar per donar-li nosaltres la importància que té. Per tant, és primordial no anar cancel·lant revisions periòdiques que hàgem pogut organitzar per anar comunicant com va l'acompliment dels objectius.

### 3. Sobreèmfasi d'un comportament recent.

És també molt important fixar-nos a l'hora de fer l'avaluació en el recorregut complet de l'avaluat dins de l'empresa, i no deixar-nos dur per un comportament present que haja pogut ser puntual. Una forma d'esmenar aquest error és tenir un registre anual de l'acompliment del treballador.

### 4. Fer crítica destructiva en lloc de retroalimentació.

Perquè l'avaluació de l'acompliment siga vertaderament efectiva, hem de ser capaços de saber comunicar correctament a l'avaluat allò en el que està sent més eficient i allò en el que encara ha de millorar, donant-li també ferramentes per a dur a terme aquesta millora. La manera correcta de realitzar aquesta comunicació és la crítica constructiva, ja que és aquella que ens porta a millorar com a persones, i no la crítica destructiva, que simplement serveix per a desmotivar a l'empleat.

### 5. Falta de preparació per a la junta de revisió.

Perquè una junta de revisió siga productiva, és important que les dues parts estiguen preparades en el moment de la cita. Per una part, l'avaluador ha de tenir certes coses clares com el lloc de treball que va a avaluar, els assoliments de l'avaluat i els objectius que tenia fixats l'organització. Per altra banda, l'avaluat ha d'haver fet una autoavaluació sobre el seu compliment.

### 6. Parlar sense escoltar.

Com ja hem dit, aquest és un procés en el qual ambdues parts han de col·laborar, ha de ser bilateral, i així com l'avaluador té coses a dir, també és important escoltar allò que ha de dir l'avaluat. Les dues parts han de sentir-se involucrades i part d'aquest projecte perquè realment siga productiu.

### 7. Prejudicis.

És important que l'avaluador no és centre en el més personal que l'apropa o l'allunya de la persona a la qual està avaluant. Ha de centrar-se en els objectius que havia d'acomplir l'avaluat i en el seu compliment respecte a aquests.

### 8. Error de contrast.

Aquest error ve provocat per comparacions entre treballadors, ja que si l'avaluador tendeix a puntuar millor a qui té un major compliment, sense tenir en compte les exigències de cada lloc de treball, aquells que tenen un compliment més estàndard, es tendeix a valorar-los pitjor.

Una vegada analitzats els errors més comuns en l'avaluació de l'acompliment, hem de prendre mesures per evitar-los, ja que fan de la nostra avaluació un procés menys eficient i vàlid. Per tant, hem de controlar contínuament el procés d'avaluació, tant en objectius com en resultats.

## 3.7. INFORMACIÓ NECESSÀRIA

Per poder fer una bona avaluació de l'acompliment necessitem informació dels llocs de treball que componen l'organització, en el nostre cas la Delegació d'Alumnes de la FADE. Però també necessitem altra informació com poden ser els objectius als quals volem arribar a través d'aquesta avaluació, ja que d'acord amb aquests objectius haurem de dissenyar la nostra avaluació de l'acompliment.

Establir els objectius als quals volem arribar és una part fonamental per a obtenir uns bons resultats, però per a establir aquests objectius necessitem conèixer que llocs de treball anem a avaluar. Per a poder tenir un coneixement ampli i concret dels llocs de treball, realitzarem primer un inventari dels llocs de treball, que ja hem descrit en el capítol anterior i farem una anàlisi de cadascun d'ells (APT), a més d'una descripció d'aquests (DPT) i detallarem les especificacions dels llocs de treball (EPT).



### 3.7.1. Anàlisi del lloc de treball (APT)

L'anàlisi del lloc de treball és el procediment que ens porta a recopilar la informació sobre un determinat lloc de treball. La finalitat d'aquesta anàlisi és identificar les activitats, obligacions i responsabilitats i habilitats del lloc de treball, per així establir que tipus de persona és l'adequada per a ocupar el treball.

Dins de l'anàlisi dels llocs de treball podem diferenciar alguns tipus: en primer lloc, tenim l'anàlisi de llocs de treball basats en les tasques. En aquest tipus el que es pretén és establir les tasques, deures i responsabilitats del lloc de treball.

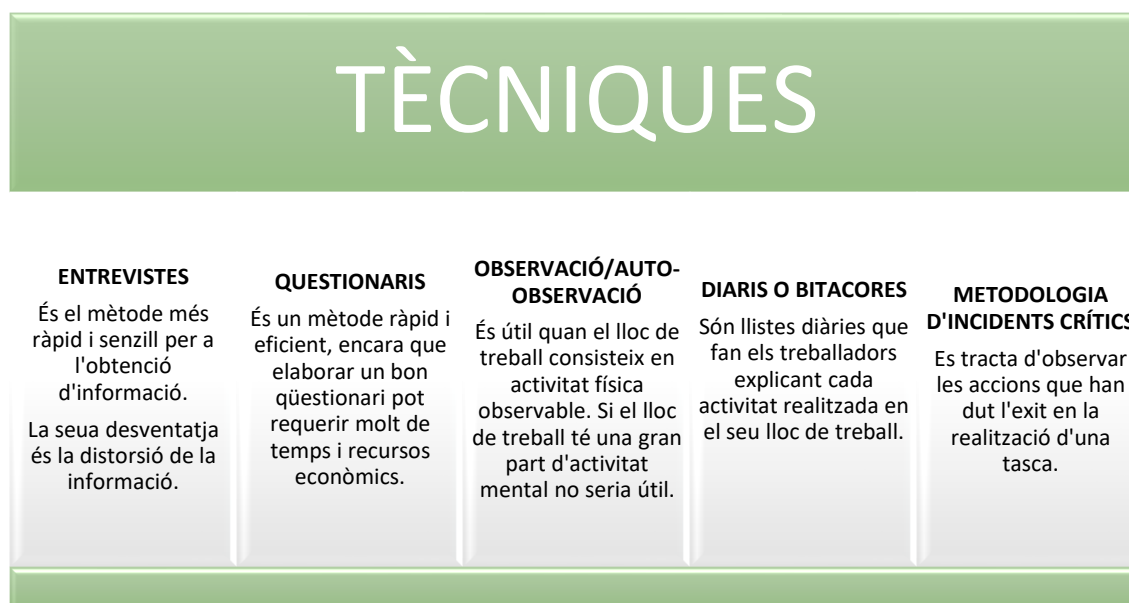
En segon lloc, l'anàlisi del lloc de treball basat en les competències. Aquest es centra en les habilitats necessàries per a ocupar aquest treball, per tant, serà el nostre tipus d'anàlisi, ja que la seua base són les competències.

En tercer lloc, l'anàlisi del lloc de treball basat en fortaleces. Seria dels tres l'anàlisi més innovador, ja que tracta de buscar comportaments que motiven a l'empleat. Per tant, el que es buscaria són persones a les quals el lloc de treball ofert i les seues tasques li motivem.

Per últim, l'anàlisi del lloc de treball basat en la personalitat. Es tracta de buscar en la personalitat de les persones aquelles actituds intrínseques que siguen aptes per al lloc de treball: per exemple una persona amable en un treball de cara al públic.

Per a poder fer una anàlisi del lloc de treball, a més, tenim diverses tècniques que podem aplicar perquè ens resulte més senzill. Les més importants es podrien resumir en cinc tècniques:

Il·lustració 6: Tècniques per a la anàlisi del llocs de treball



Font: Elaboració pròpia

Per a poder desenvolupar una anàlisi del lloc de treball correctament, necessitem seguir una sèrie d'etapes.

Primer hem de definir els objectius de l'anàlisi. Hem de tenir clar quin és l'objectiu de la nostra anàlisi. Per poder arribar als objectius, primerament hem de definir la informació que volem obtenir i la forma de fer-ho.

Després hem de delimitar l'anàlisi: seleccionarem els llocs de treball a analitzar, el moment de fer-ho i les persones encarregades.

En tercer lloc, analitzarem els llocs de treball. Per a poder procedir en aquesta etapa, necessitarem fer un inventari dels llocs de treball (número de treballadors en cada lloc, departament al qual pertanyen...). Ací reunirem dades sobre les activitats que es realitzen, les característiques del lloc de treball i les capacitats humanes necessàries per a poder treballar en ell. En aquesta etapa és on aplicarem les tècniques explicades abans.

Per últim, hem de descriure i especificar el lloc de treball. En aquesta etapa realitzarem un document on arrepleguem la descripció definitiva del lloc de treball i les seues especificacions.

### 3.7.2. Descripció del lloc de treball (DPT)

A partir de l'anàlisi del lloc de treball (APT) obtenim un document que denominem descripció del lloc de treball (DPT). Podem dir que la DPT és un document on descrivim el fi, les activitats, les normes i les funcions que requereix el lloc de treball.

Per a poder realitzar un bon DPT, hem de tenir en compte que el nostre document ha de contenir aspectes bàsics com poden ser:

*Il·lustració 7: Aspectes essencials d'una DPT*



*Font: Elaboració pròpia*

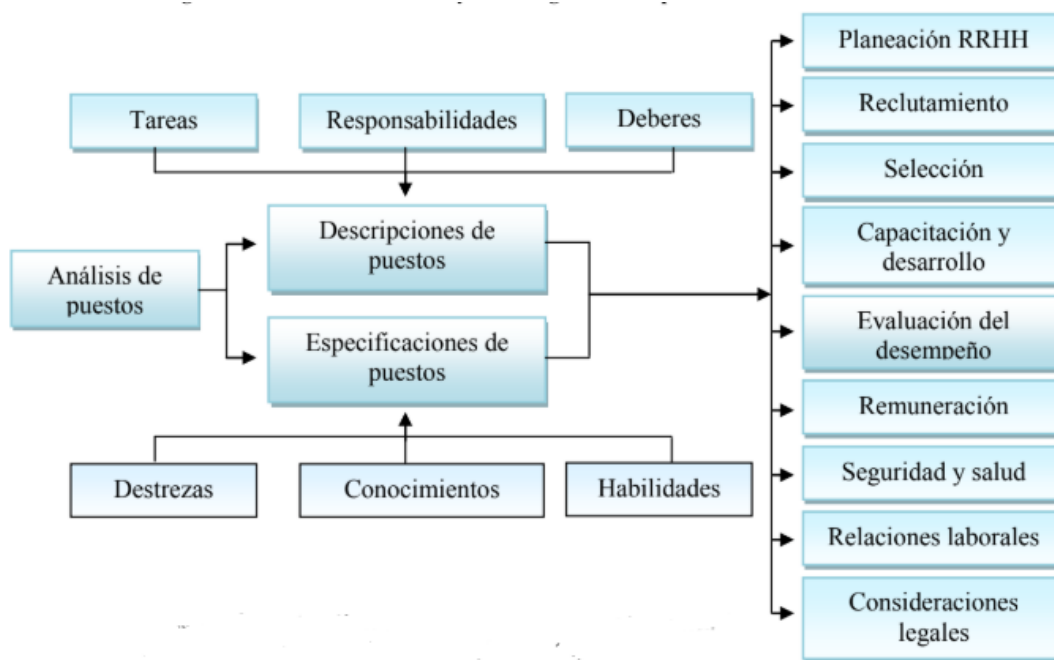
### 3.7.3. Especificacions del lloc de treball (EPT)

Per últim, després de fer la DPT, obtenim també les especificacions del lloc de treball (EPT) al que podem considerar un subapartat.

Es tracta d'un document amb les qualitats mínimes acceptables que ha de tenir l'aspirant al lloc de treball per a tenir un acompliment adequat. Per tant, en aquest document es detallaran els coneixements, habilitats i aptituds necessàries i experiència prèvia.

Com podem veure, és complicat separar els conceptes de DPT i EPT, ja que són complementaris. A continuació mostrem una figura on es mostren les diferències entre els dos:

*Il·lustració 8: Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos (Mondy, R. Wayne, 2010 p.94)*



Font: Mondy, R. Wayne, 2010 p.94

# CAPITOL 4. OBTENCIÓ DE LA INFORMACIÓ NECESSÀRIA PER AL DISSENY DEL SISTEMA D'AVALUACIÓ: SISTEMA D'AVALUACIÓ PER COMPETÈNCIES

Per tant, una volta definits els llocs de treball que tenim dins de la delegació i les funcions generals de cadascú passem a definir quines són les competències transversals que li corresponen a cada membre de delegació. Per a poder fer açò ens hem fet servir del Treball de Final de Grau d'Iris Sánchez, en el qual es parlava de les competències transversals que adquiria cada persona depenent del lloc que ocupara dins de DAFADE. Per tant, agafem com a referència el seu treball per a poder desenvolupar aquest.

## 4.1. QUÈ ÉS UNA COMPETÈNCIA

Una competència és la capacitat real que té una persona per a poder dur a terme una activitat específica de forma exitosa. És a dir, *“Podemos considerar la competencia como aquellos factores que distinguen a una persona con un desempeño superior al de otras personas que tienen un desempeño promedio o aceptable. En consecuencia, las competencias son aquellas características individuales (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permiten a esa persona determinada desempeñarse óptimamente en su puesto de Trabajo”* ( Universidad ESAN 2019, 2016)

## 4.2. TIPUS I CLASIFICACIÓ DE COMPETÈNCIES

Per una banda, tenim l'autor Bunk que assenyala que les competències es poden agrupar en quatre tipus: (Bunk, 1994)

- **Competència tècnica:** és un domini expert en les tasques i continguts de l'àmbit de treball, amb els coneixements i destreses necessaris.
- **Competència metodològica:** l'aplicació dels procediments òptims en les tasques encomanades i les dificultats que puguin sorgir.
- **Competència social:** col·laboració entre persones de forma comunicativa i constructiva, és una mostra d'enteniment interpersonal.
- **Competència participativa:** conèixer la participació en l'organització del lloc de treball i del seu entorn. És la capacitat d'organitzar i decidir, i d'acceptar responsabilitats.

Aquestes quatre competències juntes donen lloc a una quinta: la competència d'acció.

Per altra banda, segons (Alles, 2009), les competències es poden dividir entre:

- **Competències cardinals:** representen valors i certes característiques que diferencien a una organització d'altres i reflecteixen la cosa necessària per a aconseguir l'estratègia. Seran requerides a tots els components de l'organització.
- **Competències específiques:** Es relacionen amb certs col·lectius o persones. Aquestes es poden subdividir en dos:
  - Específiques gerencials. Són les que es requereixen a persones que tenen treballadors a càrrec seu.
  - Específiques per àrea. Són les que es requereixen als que treballen en una àrea en particular.

Per tant, després d'aquesta anàlisi de tipus de competències, podem veure que n'hi ha diversos tipus depenent de quin siga l'enfocament que volem donar a la nostra avaluació de l'acompliment.

### 4.3. BENEFICIS DE L'APLICACIÓ DEL SISTEMA D'AVALUACIÓ PER COMPETÈNCIES EN ELS RRHH.

Després d'haver fet l'anàlisi sobre què és una competència i els tipus i classificacions que tenim, podem parlar dels beneficis que té aquest sistema d'avaluació dins dels recursos humans d'una empresa. A continuació explicarem per què l'aplicació d'aquest sistema en la gestió dels recursos humans pot ser beneficiosa.

En primer lloc, és un sistema que ens permet conèixer la forma d'aconseguir uns objectius del treballador, i no tant els resultats aconseguits; d'aquesta forma ens fixem més en el com que en què.

En relació amb l'avantatge anterior, aquest sistema ens permet desenvolupar sistemes de formació per al treballador, ja que ens hem fixat en la forma de procedir i podem detectar com podem reforçar-la.

Un altre dels beneficis que trobem en aquest sistema és que permet un coneixement detallat de cada treballador avaluat, ja que podem conèixer les seues capacitats, habilitats, destreses, etc.

Per últim, augmenta el nivell de compromís amb l'organització, ja que ens poden ajudar a fer veure al treballador que estem fixant-nos en l'esforç i que ho valorem. Això ens portarà a un augment de la productivitat i del benestar laboral.

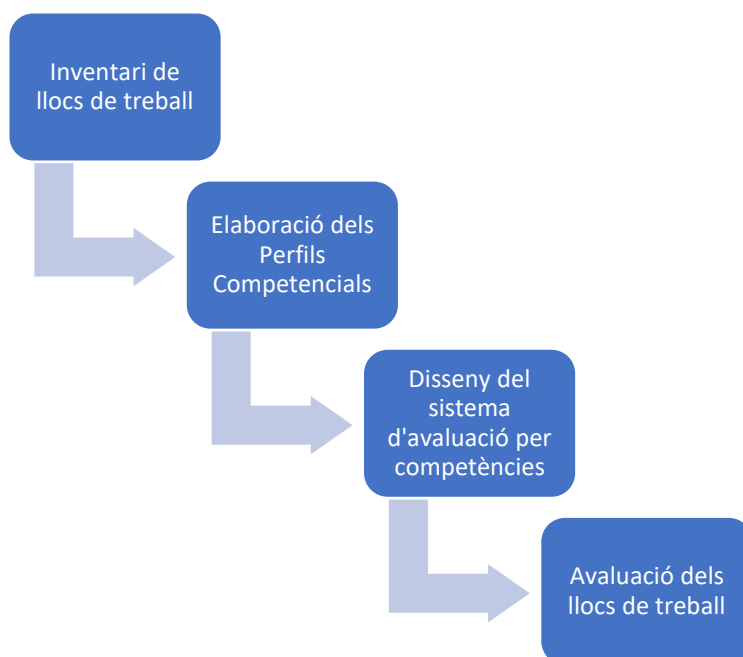
## CAPÍTOL 5. METODOLOGIA

Una vegada desenvolupat el marc teòric del Treball, en la Metodologia s'explicarà com s'ha procedit per arribar a l'objectiu final d'aquest Treball, que com el seu nom indica consisteix en el Disseny d'un sistema d'avaluació de l'acompliment a través de les competències transversals per a la Delegació d'Alumnes de la Facultat d'Administració i Direcció d'Empreses. El disseny d'aquest sistema s'ha fet mitjançant el mètode multicriteri IS-TOPSIS.

Per a poder desenvolupar aquest disseny hem de seguir unes fases:

1. Inventari de Llocs de Treball de DAFADE, que ja hem desenvolupat en el Capítol 2.4, i que a continuació procedirem a ampliar.
2. Elaboració dels Perfils Competencials dels llocs inventariats.
3. Disseny del Sistema d'Avaluació per Competències mitjançant el Mètode multicriteri IS-TOPSIS.
4. L'avaluació dels llocs de treball.

*Il·lustració 9: Fases per al disseny d'un sistema d'avaluació de l'acompliment*



*Font: Elaboració pròpia*

### 5.1. FASE 1: INVENTARI LLOCS DE TREBALL

Com hem explicat en el Capítol 2.4: La Delegació d'Alumnes de FADE, necessitem tindre un inventari dels llocs de treballs de l'organització a analitzar i el seu organigrama. Durant el curs 2019-2020, que és el que ens ocupa en el desenvolupament d'aquest Treball, DAFADE comptava amb onze llocs de treball. En el Capítol abans referenciat hem fet un organigrama de la jerarquia dins d'aquesta organització.

Per tant, en la nostra organització, existeixen tres figures que constitueixen l'eix de delegació i, a partir d'aquestes, tenim cinc coordinacions i tres tipus de col·laboradors.

## **5.2. FASE 2: DESENVOLUPAMENT DELS PERFILS COMPETENCIALS DELS LLOCS DE TREBALL**

Una volta hem inventariat els llocs de treball, procedim a fer un desenvolupament dels perfils competencials per a cadascun d'ells per a poder fer el disseny del nostre Sistema d'Avaluació per Competències. Per aconseguir això, farem ús de dues ferramentes que ja hem comentat en el Capítol 3.7: l'Anàlisi del Lloc de Treball (APT) i la Descripció dels Llocs de treball (DPT).

En aquest treball s'ha fet servir el Treball de Fi de Grau d'Iris Sánchez, on es va realitzar un Diccionari de Competències de DAFADE, el qual s'ampliarà i s'introduirà al treball el següent apartat. Un Diccionari de Competències és un document que reflecteix les competències fixades per a cada lloc de treball. Aquest diccionari el trobarem dividit en dues parts: les competències generals o transversals que són les que ha de tindre tots els treballadors de l'organització i les competències específiques que són només requerides en alguns llocs dins de l'organització. En aquest diccionari trobarem cada competència definida, amb una descripció dels diferents nivells competencials i amb les seues respectives evidències.

Al nostre Diccionari de Competències tenim cada competència definida per a tres nivells diferents, explicats a través d'evidències. El nivell u seria el menys desenvolupat de la competència, mentre que el nivell tres seria el màxim desenvolupament d'aquesta.

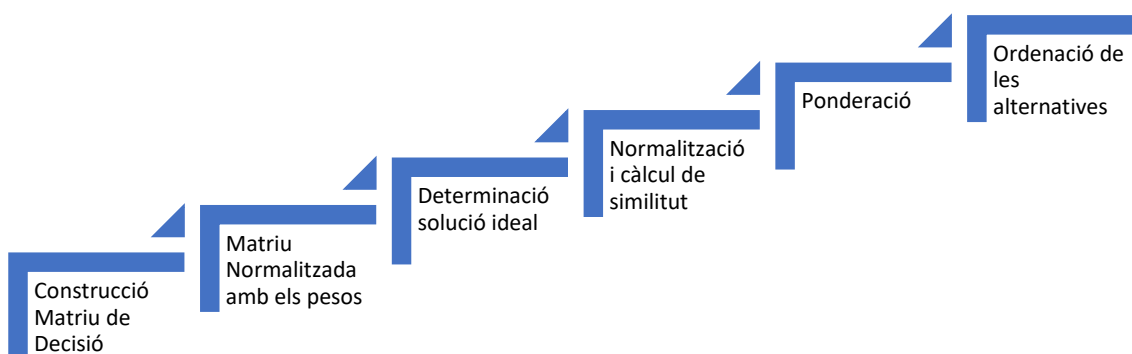
## **5.3 FASE 3: DISSENY DEL SISTEMA D'AVALUACIÓ PER COMPETÈNCIES SEGUINT EL MÈTODE MULTICRITERI IS-TOPSIS**

Una vegada recollida la informació de les dues fases anteriors podem procedir a dissenyar el nostre Sistema d'Avaluació per Competències per a cada lloc de treball basat en el Mètode multicriteri IS-TOPSIS.

El mètode TOPSIS (Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution) fou desenvolupat per K. Yoon en 1980. És un mètode basat en la presa de decisions multicriteri, centrant-se en la distància. Per tant, el que pretén aquest mètode és mesurar la distància de cada una de les alternatives (treballadors) entre l'ideal i l'anti-ideal. L'objectiu d'aquest mètode és obtindre aquella alternativa que més s'aproxime al nostre ideal o punt òptim.

En aquest Treball s'aplicarà una variant del mètode TOPSIS que serà IS-TOPSIS (Ideal Similarity TOPSIS). Aquest mètode segueix una sèrie de passos que descriurem a continuació.

Il·lustració 10: Passos a seguir per aplicar el mètode IS-TOPSIS



Font: Elaboració pròpia a partir de Claudia Margarita Acuña-Soto 2018

### 1. Construcció de la Matriu de Decisió.

En aquest treball, la matriu de decisió matriu estarà composta per les competències definides per a cada lloc de treball (en les columnes) i els recursos humans dels quals disposa l'organització, que seran les nostres alternatives (en les files). Presentarem una Matriu de Decisió per a cada lloc de treball dins de la Delegació d'Alumnes de FADE, ja que a cada lloc li hem assignat unes competències diferents i volem saber quins recursos són la millor alternativa per a cada lloc de treball.

Taula 4: Exemple d'una Matriu de Decisió

	Competències Generals			Competències Específiques		
	CG1	...	CG16	CE1	...	CE21
Recurs Humà 1	$X_{11}$		$X_{116}$	$X_{11}$		$X_{121}$
Recurs Humà 2	$X_{21}$		$X_{216}$	$X_{21}$		$X_{221}$
...						
Recurs Humà 11	$X_{111}$		$X_{1216}$	$X_{111}$		$X_{1121}$

En el que  $X_{ij}$  fa referència al nivell que el treballador posseeix en la dita competència establert per la Responsable de DAFADE.

Font: Elaboració pròpia



## 2. Assignar un pes per a cada competència en la matriu normalitzada.

Una vegada tenim la Matriu elaborada, necessitem assignar-li a cada competència un pes dependent del lloc de treball, ja que una mateixa competència pot tindre diferent pes en funció del lloc de treball analitzat en cada moment. El sumatori de tots els pesos assignats a les competències ha de sumar 1. En aquest cas, la responsable d'assignar aquests pesos per a cada competència és la Delegada d'aquesta organització durant el curs 2019-2020.

## 3. Determinació de la solució ideal.

L'ideal també està establert per la Delegada d'Alumnes de FADE durant el curs 2019-2020, en col·laboració amb el Vicedelegat i la Secretaria. En aquest cas, a l'aplicar IS-TOPSIS com a variant del TOPSIS, l'ideal ve marcat pel que la Delegada exigeix en cada lloc de treball, donat que és ella qui ho estableix.

## 4. Normalització i càlcul de la similitud.

En aquest apartat es normalitzarà la Matriu mitjançant unes funcions que descriurem a continuació. Segons Claudia Margarita Acuña Soto, el que es realitza es: *“Transformar los datos originales en nuevos datos reflejando la similitud de cada alternativa con respecto a cada criterio de decisión con la solución ideal tomada como referencia”*. (Claudia Margarita Acuña-Soto, 2018)

El càlcul de la similitud es realitzarà per a cada un dels valors d'avaluació dels recursos humans segons el lloc de treball. A partir d'ací, proposarem un model que és el que aplicarem en aquest treball per a poder normalitzar la nostra matriu.

El nostre model ens proposarà com a solució ideal aquell recurs humà que major desenvolupament tinga dins de les competències requerides per a cada lloc de treball, ja que en aquest cas no penalitzarem la sobrequalificació. Açò vol dir que si un Recurs Humà té un nivell de competència major que l'ideal establert, no li penalitzarà i el seu valor en la normalització serà 1 sobre 1 (en aquest model les funcions aplicades tindran forma de trapezi com veurem més avant). En el cas de la Delegació d'Alumnes no tindria sentit aplicar un mètode que penalitze la sobrequalificació perquè com més desenvolupada estiguen les competències requerides es podran acomplir millor les funcions del lloc de treball.

El model descrit constarà d'una subdivisió, ja que anem a aplicar-ho de manera doble. Per una part, l'aplicarem amb les auto-avaluacions fetes pels mateixos Recursos Humans i, d'altra banda, l'aplicarem en l'avaluació feta per la Delegada d'Alumnes de FADE durant el curs 2019-2020. D'aquesta forma podrem fer una comparativa de com es valoren els mateixos Recursos Humans i de com els valora una altra persona.

#### 5. Ponderació.

Es realitza una ponderació dels valors en el que multipliquem els valors resultants de la similitud pel seu corresponent pes, assignats anteriorment.

#### 6. Ordenació de les alternatives.

És l'últim pas i té com a finalitat ordenar els valors resultants de la ponderació del pas anterior. El que farem serà ordenar els Recursos Humans per un rànquing segons el seu resultat. Com més pròxim estiga al valor ideal (que serà 1), més prop estarà de l'ideal i per tant millor rànquing tindrà, el que el converteix en la millor alternativa possible per a un determinat lloc de treball.

### **5.4. FASE 4: AVALUACIÓ**

A l'última fase dins de la metodologia, trobem l'objectiu final d'aquest Treball, que és poder avaluar els Recursos Humans amb els quals compta l'organització.

Per a poder realitzar aquesta avaluació mitjançant el mètode IS-TOPSIS necessitàvem informació. En primer lloc, necessitem establir l'ideal i l'antiideal per a cada lloc de treball, aquests seran establits per la responsable de la Delegació. Per últim, també és necessari establir els pesos per a cada competència (generals i específiques), que també seran establits per la responsable de la Delegació.

Amb tota aquesta informació podrem aplicar el mètode IS-TOPSIS per a estudiar quines són les millors opcions per a cada lloc de treball.

## CAPÍTOL 6: DICCIONARI DE COMPETÈNCIES PER A DAFADE

Com hem explicat anteriorment, per a aquest punt ens farem servir del Diccionari de Competències que va crear Iris Sánchez sobre la Delegació d'Alumnes de FADE. A aquest diccionari li hem afegit tres competències més, amb tres nivells competencials cadascuna, que hem considerat eren importants. Hem afegit dues competències generals: Nivell de compromís i disciplina personal i Negociació, i una competència específica: capacitat per a mostrar coneixement del funcionament intern del lloc de treball.

La següent taula mostra un resum de les 16 competències generals i les 21 competències específiques de les que consta el nostre Diccionari Competencial.

*Taula 5: Competències generals i específiques de DAFADE*

C. Generals	C. Específiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Altruisme</li> <li>•Anàlisi i resolució de problemes</li> <li>•Aplicació i pensament pràctic</li> <li>•Aprentatge permanent</li> <li>•Comprensió e integració</li> <li>•Comunicació efectiva</li> <li>•Coneixement dels problemes contemporanis</li> <li>•Disseny i projecte</li> <li>•Innovació, creativitat i emprendiment</li> <li>•Pensament crític</li> <li>•Planificació i gestió del temps</li> <li>•Responsabilitat ètica, medioambiental i professional</li> <li>•Treball en equip i lideratge</li> <li>•Tolerància i no discriminació</li> <li>•Nivell de compromís i disciplina personal</li> <li>•Negociació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Coneixement de la distribució del presupost de la UPV</li> <li>•Coneixement de l'estructura de despeses de la UPV</li> <li>•Coneixement de l'estructura organitzativa i de govern de la UPV</li> <li>•Coneixement de la normativa de la UPV</li> <li>•Coneixement dels processos oficials de la facultat i de la UPV</li> <li>•Coneixement i adhesió als procediments electorals de la UPV</li> <li>•Coneixements informàtics</li> <li>•Cura de la imatge corporativa</li> <li>•Diligència en el registre de l'activitat</li> <li>•Discreció personal i documental</li> <li>•Formació</li> <li>•Gestió mistral/gregal/queixes</li> <li>•Gestió documental</li> <li>•Gestió pressupostària</li> <li>•Alçament i gestió d'actes</li> <li>•Organització d'activitats</li> <li>•Protocol</li> <li>•Relació en proveïdors</li> <li>•Relacions interpersonals</li> <li>•Vetlar per la seguretat i neteja de DAFADE</li> <li>•Mostrar coneixement del funcionament intern de la organització</li> </ul>

*Font: Elaboració pròpia*

A continuació farem referència a la descripció de cada competència definida per Iris Sánchez i al final de cada tipus de competència afegirem les noves.

## Competències generals

Taula 6: CG 01 - Altruisme

CG - 01 ALTRUISMO	
Capacidad para actuar y colaborar desinteresadamente en actividades de voluntariado de forma desinteresada con el único objetivo de procurar mejoras para los demás o el entorno.	
Nivel	Evidencias
1. Estar dispuesto a colaborar de forma altruista en DAFADE de forma ocasional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dedicar tiempo al horario de atención a los alumnos.</li> </ul>
2. Estar dispuesto a colaborar de forma altruista en DAFADE de forma continua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ayudar y atender a los alumnos con consultas incluso fuera del horario de atención y/o fuera de la delegación.</li> </ul>
3. Estar dispuesto a colaborar en DAFADE con una alta implicación incluso a costa del interés propio en algunas ocasiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistir a todas las reuniones convocadas incluso en días previos a exámenes o cancelando otros planes anteriores.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 7: CG 02 - Anàlisi i resolució de problemes

CG - 02 ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
<p>Capacidad necesaria para enfrentarse a nuevas situaciones (problemas) en las que se requieren nuevos razonamientos y procedimientos para poder superar con éxito el problema surgido.</p> <p>Son elementos esenciales de esta competencia, el poder identificar y definir los problemas y su gravedad, así como conocer las fuentes de información y las herramientas necesarias para poder analizar y resolver el problema de la forma más efectiva posible teniendo en cuenta la coherencia de los resultados esperados y obtenidos, así como la valoración de las posibles consecuencias de la solución aplicada.</p>	
Nivel	Evidencias
<p>1. Identificar el problema y las partes involucradas, así como la gente a la que pedir ayuda para la resolución del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los alumnos acuden a delegación con una queja respecto a plazos de corrección, ya que se ha incumplido la normativa, pero otros factores personales del profesor han influido en ese retraso. - Poner en contacto a los alumnos con el Jefe de Estudios para llegar a un acuerdo en la solución.</li> </ul>
<p>2. Identificar el problema y las partes involucradas, así como ser capaz de encontrar la información necesaria para un análisis del mismo y la elaboración de diferentes alternativas para la solución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se ha detectado que algunos alumnos se han quedado con las camisetas prestadas para el trofeo patrón, una vez identificados los alumnos, se les puede reclamar desde delegación, desde decanato, por redes sociales... pero no se identifica cual sería la solución más apropiada sin consejos externos.</li> </ul>
<p>3. Identificar el problema y las partes involucradas, así como conocer la información necesaria para elaborar un análisis y definir diferentes propuestas sabiendo elegir entre las mismas la más efectiva para la situación dada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decidir si la delegación se adhiere o no a una determinada huelga en función de quien lo convoca, que se defiende, si es oficial y otros muchos aspectos conociendo los riesgos que conlleva tanto convocarla como no hacerlo.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 8: CG 03 - Aplicació i pensament pràctic

CG - 03 APLICACIÓN Y PENSAMIENTO PRÁCTICO	
<p>Capacidad necesaria para actuar de forma coherente, adaptarse a nuevas situaciones, introducir nuevas mejoras o detener el empeoramiento de una situación, alcanzar los objetivos establecidos y tomar las decisiones correctas que lleven hasta ellos.</p> <p>Esta competencia comprende la aplicación de los conocimientos adquiridos tanto teóricos como prácticos para conseguir los objetivos anteriormente descritos.</p> <p>En definitiva, es la capacidad que convierte el pensamiento en acciones.</p>	
Nivel	Evidencias
1. Saber reaccionar a los estímulos externos más evidentes. Realizar propuestas para mejoras o cambios sencillas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprar tinta de la impresora si salta el aviso de que queda poca.</li> </ul>
2. Reaccionar a estímulos evidentes o entender los mensajes subliminares o comentarios. Realizar y llevar a cabo propuestas o cambios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir más artículos al sistema de préstamo tras detectar una necesidad.</li> </ul>
3. Entender que acontece en el entorno y llevar a cabo propuestas o cambios que beneficien o estén en línea con las situaciones del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reorganizar el mobiliario de DAFADE para una mejor atención a los alumnos y una convivencia más cómoda en el espacio de la delegación.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 9: CG 04 - Aprenentatge permanent

CG - 04 APRENDIZAJE PERMANENTE	
<p>Capacidad de ampliar nuevos conocimientos de manera constante ya sea por los métodos tradicionales de aprendizaje (libros, clases, tutoriales...) como de poder adquirir nuevos conocimientos al interactuar con otras personas o con el entorno (compañeros de trabajo, viajes, prensa...).</p> <p>Esta capacidad incluye no solo ampliar los conocimientos sino también no olvidar las cosas ya aprendidas y poder recordar y aplicar las cosas estudiadas en un momento dado, así como integrar y comprender conocimientos valiosos para uno mismo de acuerdo con los gustos o tareas a desempeñar.</p> <p>No es solo una competencia de cantidad, sino también de calidad. Es importante saber muchas cosas, pero es también importante realizar una selección estratégica de la información necesaria, así como el proceso de aprendizaje. Es parte del proceso del aprendizaje permanente tomar decisiones sobre lo que se va aprender y los beneficios que puede reportar.</p>	
Nivel	Evidencias
1. Adquirir los conocimientos adicionales necesarios tras indicación expresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leer el manual de la delegación al incorporarse a la misma.</li> </ul>
2. Detectar la necesidad de conocimientos adicionales para el desempeño de una actividad, pero con orientación necesaria para su selección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer que existen órganos de representación estudiantil a nivel nacional pero no saber dónde encontrar información al respecto.</li> </ul>
3. Detectar la necesidad de conocimientos adicionales y elaborar la estrategia para su adquisición de forma autónoma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer la normativa de la universidad para poder ayudar al alumnado con sus dudas y preguntas al respecto.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 10: CG 05 - Comprensió i integració

CG - 05 COMPRENSIÓ E INTEGRACIÓ	
<p>Capacidad estrechamente relacionada con el aprendizaje permanente ya que no solo consiste en adquirir conocimientos sino en entenderlos, asimilarlos y ser capaces de explicarlos con las propias palabras.</p> <p>Esta capacidad permite asimilar las ideas desde el propio punto de vista para posteriormente poder utilizar y aplicar la información adquirida.</p> <p>Son muestras de esta competencia la clasificación de conceptos, la ordenación de los datos, la relación de ideas, las diferencias de causas y consecuencias, la transferencia a la práctica, la resolución de problemas, la identificación de lagunas de información, simplificar o poner ejemplos.</p>	
Nivel	Evidencias
1. Entender la información adquirida ser capaz de simplificarla y transmitirla de forma sencilla y con ejemplos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un documento resumen de la nueva normativa e instrucciones del Mistral (antiguo Gregal).</li> </ul>
2. Entender la información adquirida y ser capaz de transmitirla a otras personas además de relacionarla con otros conocimientos previos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un documento con FAQ que incluya respuestas a todas las preguntas relacionadas con el progreso y permanencia en la facultad tras las disposiciones adicionales creadas como consecuencia de los cambios en los requisitos de las becas del ministerio.</li> </ul>
3. Entender la información adquirida, relacionarla con conocimientos previos y transmitirla a otras personas de forma simplificada y adecuada a sus conocimientos para que también puedan comprenderla e integrarla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una jornada formativa a los nuevos miembros de la delegación para explicarles los principales procedimientos y diseñar casos prácticos que permitan afianzar dichos conocimientos.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)



Taula 11: CG 06 - Comunicació efectiva

CG - 06 COMUNICACIÓN EFECTIVA	
<p>Capacidad de transmitir tanto de forma oral como escrita, ideas, pensamientos, argumentos, conocimientos... de forma clara y adaptada a las circunstancias y al público al que se dirige.</p> <p>En la comunicación verbal especialmente, para comunicarse de forma efectiva, es necesario tener en cuenta todos los elementos del proceso de la comunicación (Emisor -&gt; Mensaje -&gt; Receptor; código y canal + entorno o contexto) siendo coherente con los mismos tanto con el lenguaje no verbal, como con el tono y la intensidad del mensaje así como elementos adicionales utilizados como presentaciones Power Point, videos...</p>	
Nivel	Evidencias
<p>1. Poder expresarse de forma clara en contextos de poca presión (comunicación verbal) y saber adaptar el mensaje en contextos escritos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar a un alumno el proceso y las condiciones a seguir para la asignación de una de las taquillas disponibles.</li> </ul>
<p>2. Poder expresarse de forma clara y adaptada en la mayoría de las situaciones y saber adaptar el mensaje en contextos escritos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicarle a un profesor los motivos por los cuales los alumnos han interpuesto una queja.</li> </ul>
<p>3. Poder expresarse de forma clara y adaptar el discurso / mensaje en las diferentes situaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intervenir en el Claustro Universitario rebatiendo una propuesta realizada por el Gabinete de Rectorado.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 12: CG 07 - Coneixement de problemes contemporanis

<b>CG - 07 CONOCIMIENTO DE PROBLEMAS CONTEMPORÁNEOS</b>	
<p>Capacidad imprescindible en la relación con el entorno en el que se desenvuelven las tareas diarias ya sean personales o profesionales. Es necesario conocer lo que está pasando a nivel social, político, económico, legal medioambiental... en el entorno más próximo, pero también a nivel global para poder anticipar los cambios y poder prepararse para los mismos.</p> <p>Esta competencia comprende también la consulta de diferentes fuentes de información fiables y contrastadas para poder identificar e interpretar dichos cambios.</p>	
Nivel	Evidencias
<p>1. Conocer los diferentes problemas que afectan a nivel personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer las modificaciones de los horarios en la biblioteca como consecuencia de las obras.</li> </ul>
<p>2. Conocer los diferentes problemas que afectan a nivel personal y a colectivos a los que se pertenece aunque el problema pueda afectar de forma directa o no. Informarse acerca de los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer las condiciones de la nueva ley LOMCE y los cambios que puede producir en la reorganización de los títulos universitarios.</li> </ul>
<p>3. Conocer los diferentes problemas que acontecen en el entorno y estar al tanto de los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer los cambios en la re-organización del sistema universitario alemán y el aumento de sus tasas como consecuencia.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 13: CG 08 - Disseny i projecte

CG - 08 DISEÑO Y PROYECTO	
<p>Capacidad de desarrollar una idea desde su inicio hasta la finalización del proyecto en el que se lleva a cabo. Estas ideas y proyectos transforman la realidad actual para satisfacer las necesidades, permitir determinadas actividades, plantean nuevas propuestas espaciales...</p> <p>Esta capacidad incluye otras capacidades descritas en este diccionario como el aprendizaje permanente, el liderazgo, la gestión del tiempo...</p>	
Nivel	Evidencias
<p>1. Tener una idea para mejorar o implantar una nueva actividad pero no disponer del conocimiento suficiente para el diseño y realización completa del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de organizar un torneo deportivo inter-campus de estudiantes de ADE pero no disponer de la información necesaria para la organización de los traslados de los alumnos entre los campus.</li> </ul>
<p>2. Tener un idea para realizar una mejora o implementar alguna novedad y capacidad necesaria para el diseño del proyecto pero no para la completa realización del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intentar realizar un cambio en las optativas ofertadas acorde con la disponibilidad y los intereses del profesorado, pero la aprobación depende de factores externos.</li> </ul>
<p>3. Tener conocimiento y herramientas suficientes para desarrollar la idea, el diseño y la realización completa del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar el curso de Empresas Digitales.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 14: CG 09 - Innovació, creativitat i empenedoria

CG - 09 INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO	
<p>Capacidad de satisfacer las necesidades personales u organizacionales ya sean públicas o privadas creando o modificando productos y/o procesos, añadiendo valor a los mismos. Esta capacidad innovadora, va estrechamente ligada a la creatividad para la generación de ideas que satisfagan las necesidades existentes y también al emprendimiento puesto que las ideas se han de llevar a cabo.</p> <p>El emprendimiento supone asumir riesgos para probar las ideas desarrolladas y comprometer recursos para llevarlas a cabo.</p>	
Nivel	Evidencias
1. Realización de propuestas de mejora en procesos internos y nuevas actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un equipo de animadoras.</li> </ul>
2. Realización de propuestas de mejora tanto en procesos internos como externos y propuesta de nuevas actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación y aplicación de un nuevo método de distribución de tareas dentro de DAFADE adaptando el modelo SCUM.</li> </ul>
3. Realización de propuestas de mejora para la mejor organización interna y externa que puede incluir procesos y nuevos elementos. Así como propuesta de nuevas actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de la coordinación del CID para mejorar la relación con los Delegados de Clase y mantenerlos en todo momento informados. Además de simplificar los procesos de comunicación.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 15: CG 10 - Pensament crític

CG - 10 PENSAMIENTO CRÍTICO	
<p>Capacidad necesaria para no dar nada por sentado y cuestionarse la realidad y la forma de actuar y pensar sobre ella. Esta capacidad permite valorar la veracidad de los comentarios y argumentos y tomar decisiones en consecuencia tras un razonamiento coherente.</p> <p>El pensamiento crítico no contempla las críticas, las opiniones, los argumentos contrarios como elementos de la capacidad ya que para considerarse pensamiento crítico se requiere la adquisición de conocimientos y el análisis de los diferentes puntos de vista de forma previa a la emisión de juicios y de obtener las propias conclusiones.</p> <p>Esta capacidad se considera desarrollada cuando las personas se preguntan sobre las cosas y los fundamentos en los que se asientan las ideas, las acciones, las creencias...</p>	
Nivel	Evidencias
1. Cuestionarse los elementos establecidos en el entorno más próximo y que afectan de forma individual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionarse porque los exámenes han de realizarse en una semana de evaluación y no en dos o en días alternos.</li> </ul>
2. Cuestionarse los elementos establecidos en el entorno más próximo e intentar cambiarlos en la medida de lo posible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionarse la estructura del contenido de una determinada asignatura e intentar acordar con el profesorado una forma más óptima.</li> </ul>
3. Cuestionarse los elementos establecidos de forma general o más amplia e intentar cambiarlos en la medida de lo posible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionarse la utilidad, la fiabilidad y los resultados obtenidos de las encuestas de valoración del profesorado e intentar lograr un sistema más útil y sencillo.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 16: CG 11 - Planificació i gestió del temps

CG - 11 PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO	
<p>Capacidad de organizar y administrar el tiempo disponible para una tarea o diversas tareas de la forma más eficiente posible ya sean a corto, medio o largo plazo. Es imposible controlar el tiempo por lo que se deben controlar las acciones dentro de ese tiempo ya sean académicas, profesionales o personales.</p> <p>Para esta capacidad es muy importante conocer los objetivos o saber fijar los objetivos de las acciones que estamos realizando, priorizar tareas, organizarlas y distribuirlas en el tiempo disponible, asumir responsabilidades, coordinarse y evaluar la propia distribución del tiempo para ver si es necesario una redistribución.</p>	
Nivel	Evidencias
<p>1. Organizar el tiempo disponible en un determinado plazo para la realización de unas tareas concretas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer las pruebas de selección de los distintos deportes para formar los equipos que representaran a la facultad en el trofeo patrón.</li> </ul>
<p>2. Organizar unas tareas a realizar sin un determinado plazo (tareas a corto, medio y largo plazo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reparto de las responsabilidades en las distintas coordinaciones.</li> </ul>
<p>3. Organizar las tareas a realizar en función de unos objetivos prefijados y distribuirlas en el tiempo (corto, medio y largo plazo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizar la planificación y el desarrollo de la semana cultural de la facultad.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 17: CG 12 - Responsabilitat ètic, mediambiental i professional

CG - 12 RESPONSABILIDAD ÉTICA, MEDIOAMBIENTAL Y PROFESIONAL	
<p>Capacidad para evaluar las consecuencias de los actos previamente a su realización para poder tomar una decisión razonada sobre las diferentes opciones en relación a como perjudican o benefician cada una de ellas a los demás, a uno mismo, al entorno...</p> <p>Y también esta capacidad incluye el responder y asumir la responsabilidad ante las consecuencias de los actos realizados ya sea en el ámbito personal como en el profesional.</p> <p>Esta capacidad está estrechamente ligada con la moral y la valoración individual que cada uno pueda aportar a las diferentes acciones o no-acciones a realizar creando dos objetivos principales como consecuencia, evitar todas las que produzcan un impacto negativo y sea voluntarias y reducir al máximo las que sean involuntarias.</p>	
Nivel	Evidencias
1. Ser consciente de las diferentes consecuencias positivas y negativas de las opciones disponibles pero sin asumir riesgos y responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reciclaje de todo tipo de residuos tanto dentro como fuera de la delegación.</li> </ul>
2. Ser consciente de las diferentes consecuencias positivas y negativas de las opciones disponibles y actuar en consecuencia a nivel personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respaldar una huelga a nivel institucional y como miembro de la delegación, pero no personalmente y asistir a clase.</li> </ul>
3. Ser consciente de las diferentes consecuencias positivas y negativas decidir en base al interés general aunque pueda ser contrario al interés particular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No realizar acuerdos de sponsorización con empresas privadas que pueden dañar la imagen de DAFADE y que no reportan nada a los alumnos de la facultad.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 18: CG 13 - Treball en equip i lideratge

CG - 13 TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO	
<p>Capacidad para el desarrollo de tareas y consecución de objetivos en conjunto con otras personas, contribuyendo cada una de ellas con sus mejores habilidades y desarrollando otras características personales y profesionales con ayuda del resto de los miembros del equipo.</p> <p>Para que un equipo de trabajo funcione son muy importantes las 5 C:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Complementariedad</li> <li>▪ Coordinación</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Compromiso</li> </ul> <p>Esta capacidad contempla también el liderazgo puesto que para un equipo también es importante que alguno de los miembros sea el responsable de mantener al resto centrados en el objetivo y con un clima de confianza mutua entre los miembros del equipo. El liderazgo es una capacidad que incluye también algunas de las competencias anteriormente descritas como la responsabilidad ya responde ante el resto de los miembros y hacia el exterior, la organización del tiempo de los miembros, el aprendizaje permanente ...</p>	
Nivel	Evidencias
1. Trabajo en equipo teniendo en cuenta las 5 Cs pero centrándose en el desempeño de las tareas asignadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar una lista de asistentes a un curso para el posterior reparto de los certificados tras haber sido asignada la tarea.</li> </ul>
2. Trabajo en equipo teniendo en cuenta las 5 Cs y ayudando a los compañeros al desarrollo de sus capacidades aparte de la realización de las tareas asignadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llamar al proveedor de la horchata con el altavoz para que los nuevos compañeros vean como se realiza el pedido para posteriores ocasiones.</li> </ul>
3. Trabajo en equipo teniendo en cuenta y fomentando las 5 Cs, ayudando a los compañeros al desarrollo de sus capacidades y a mantenerse centrados en el objetivo (Liderazgo), así como el desempeño de las propias tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reparto de tareas y espacios durante el desarrollo del trofeo patrón para ayudar a los alumnos durante el desarrollo del mismo, garantizando representación en todos los partidos a modo de figura imparcial y conseguir que todos actúen como tal.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)



Taula 19: CG 14 - Tolerància i no discriminació

CG - 14 TOLERANCIA Y NO DISCRIMINACIÓN	
<p>Capacidad para tratar a todas las personas como iguales respetando las diferentes opiniones, creencias, ideas o actitudes de otras personas, aunque no coincidan las propias, así como tratar como iguales a todas las personas independientemente de su género, edad, origen, orientación sexual...</p>	
Nivel	Evidencias
1. Tratar a todas las personas como iguales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No discriminación en ninguna de las actividades organizadas por DAFADE.</li> </ul>
2. Tratar a todas las personas como iguales y potenciar que otras personas con actitudes distintas hagan lo mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciar una conversación con alguien que está siendo discriminado en una actividad e intentar que más gente se una para luchar con la discriminación generada.</li> </ul>
3. Tratar a todas las personas como iguales y luchar contra la intolerancia, y si es necesario realizar acciones de discriminación positiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer equipos mixtos en las competiciones deportivas si algunas chicas quieren participar pero no son suficientes para montar un equipo completo.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

A aquestes catorze competències generals, hem afegit dos més que com hem comentat abans, considerem importants en els perfils de la gent que compon l'organització d'estudi.

Taula 20: CG 15 - Nivell de compromís i disciplina personal

<b>CG – 15 NIVELL DE COMPROMÍS I DISCIPLINA PERSONAL</b>	
El compromís és la capacitat que tenim per a adquirir una obligació o involucrar-nos en allò que ens hem proposat. I la disciplina personal és l'habilitat per a esforçar-se de manera permanent amb allò amb què ens hem compromés.	
<b>Nivell</b>	<b>Evidències</b>
Realització de tasques encomanades	Complir amb els compromisos adquirits
Realització de tasques i planificació futura	Fer tot allò al qual ens havíem compromés i a més, adquirir compromisos futurs amb la realització de noves tasques
Realització de tasques, planificació futura i supervisió de la resta de l'equip	A més de complir amb les tasques pròpies i fer una planificació futura, ser capaç de supervisar que la resta de l'equip ho estiga fent d'igual forma

Font: Elaboració pròpia

Taula 21: CG 16 - Negociació

<b>CG – 16 NEGOCIACIÓ</b>	
És la capacitat de buscar un acord que beneficis els interessos de totes les parts que hi participen.	
<b>Nivell</b>	<b>Evidències</b>
Conèixer allò que estem negociant	Ser capaç d'assistir a una negociació i poder participar en aquesta
Conèixer allò que estem negociant i fer una planificació prèvia a la negociació	Ser capaç d'anar a una negociació, havent-te preparat prèviament la postura que vols defensar i saber portar-ho a terme
Conèixer allò que estem negociant, fer una planificació prèvia a la negociació i conèixer els interessos de l'altra part per així poder adaptar l'estratègia identificant els avantatges comuns	Ser capaç de defensar la teua posició durant una negociació, coneixent la postura de l'altra persona, i aconseguir que l'altre ponent adopte la teua postura o s'arribi a un punt entremig.

*Font: Elaboració pròpia*

## Competències específiques

Taula 22: CE 01 - Coneixement de la distribució del pressupost de la UPV

<b>CE - 01 CONOCIMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA UPV</b>	
<p>Capacidad necesaria para conocer el origen de los fondos utilizados por la delegación y poder hacer estimaciones de ingresos para años posteriores o solicitar el incremento de la asignación de los mismos o su redistribución en base a distintos criterios.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Evidencias</b>
<p>1. Conocer que a DAFADE se le asigna un presupuesto determinado para el desarrollo de sus actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión responsable de los recursos materiales de DAFADE (Material de oficina, merchandising, impresora...) ya que son limitados.</li> </ul>
<p>2. Conocer las diferentes fuentes de ingresos de DAFADE y las cantidades recibidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de actividades de coste razonable considerando las limitaciones de presupuesto de DAFADE.</li> </ul>
<p>3. Conocer las diferentes fuentes de ingresos y los criterios de distribución y asignación del presupuesto de la UPV para DAFADE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reclamar una mayor asignación del presupuesto de DAUPV realizado en base al número de alumnos matriculados en la facultad ya que los alumnos de los dobles grados participan también en las actividades de DAFADE pero no están considerados alumnos de la facultad, sino que se imputan en la escuela de la titulación principal.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 23: CE 02 - Coneixement de l'estructura de despeses de la UPV

<b>CE - 02 CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE GASTO DE LA UPV</b>	
Capacidad necesaria para la correcta justificación de los gastos llevados a cabo por DAFADE mediante la elaboración de la documentación apropiada.	
Nivel	Evidencias
1. Conocer que la UPV estructura sus gastos mediante diferentes capítulos, y cuales son utilizados por la delegación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saber que DAFADE puede imputar gastos a los capítulos pares (2,4 y 6).</li> </ul>
2. Conocer los capítulos de la estructura de gasto de la UPV, que elementos contienen cada uno de ellos y cuáles son los utilizados por la delegación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saber que el material de oficina es un gasto corriente imputable al capítulo 2.</li> </ul>
3. Conocer la estructura de gasto de los capítulos, su composición y el procedimiento seguido para la justificación de los gastos en cada uno de los capítulos en los que la delegación puede imputar gastos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar el proyecto de justificación necesario para justificar una subvención recibida imputable al capítulo 4.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 24: CE 03 - Coneixement de l'estructura organitzativa i de govern de la UPV

<b>CE - 03 CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE GOBIERNO DE LA UPV</b>	
<p>Capacidad necesaria para el correcto desarrollo de las actividades de DAFADE ya que se encuentra dentro del marco normativo de la UPV y por tanto es esencial conocer las personas responsables de dicha normativa, así como las personas involucrada en los diferentes procesos involucrados. Del mismo modo, es esencial conocer la composición de los órganos de gobierno y representación, los temas tratados en cada uno de ellos y los niveles jerárquicos que conforman, así como conocer los órganos unipersonales de la universidad en los distintos niveles organizativos.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Evidencias</b>
<p>1. Conocer la existencia diferentes estructuras organizativas de la UPV, los órganos de gobierno y representación existentes y los puestos considerados órganos unipersonales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer que existe una Junta de Centro (de la facultad).</li> </ul>
<p>2. Conocer las estructuras organizativas, los órganos de gobierno y representación y los cargos unipersonales, así como saber quién pertenece a dichos órganos o es un cargo unipersonal para recurrir a ellos si es necesario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer que la Junta de Centro está constituida por representantes tanto de los estudiantes, como del profesorado y del personal administrativo y la preside el equipo decanal.</li> </ul>
<p>3. Conocer las estructuras organizativas, los órganos de gobierno y representación, conocer a los representantes en cada uno de ellos y conocer los temas tratados por cada uno de ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber que el calendario académico de la facultad se aprueba en la Junta de Centro.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 25: CE 04 - Coneixement de la normativa de la UPV

<b>CE - 04 CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE LA UPV</b>	
Capacidad necesaria para poder desempeñar las diferentes tareas de DAFADE dentro del marco normativo establecido por la UPV y poder ayudar al alumnado en cuestiones relacionadas.	
<b>Nivel</b>	<b>Evidencias</b>
1. Conocimiento de la existencia de las diferentes normativas existentes en la UPV aplicables al alumnado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Localización de las diferentes normativas aplicables al alumnado en la web de la UPV.</li> </ul>
2. Conocimiento de la existencia de las diferentes normativas aplicables al alumnado y que regula cada una de ellas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudar a un alumno con una duda respecto a las condiciones establecidas para la aplicación de "la curricular" consultando la Normativa de Régimen Académico y Evaluación del Alumnado de la UPV.</li> </ul>
3. Conocimiento de los principales artículos de las diferentes normativas que afectan directamente al alumnado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevar a jefatura de estudios una queja del alumnado como consecuencia de que el profesorado no ha cumplido el plazo de 15 días hábiles para la corrección de una prueba de evaluación. (Plazo establecido en el artículo 17 de la NRAEA)</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 26: CE 05 - Coneixement dels processos oficials de la facultat i de la UPV

<b>CE - 05 CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS OFICIALES DE LA FACULTAD Y DE LA UPV</b>	
<p>Capacidad necesaria para el correcto desarrollo de algunas de las actividades organizadas bajo el marco de la UPV puesto que tienen procedimientos establecidos de obligado cumplimiento que en la mayoría de ocasiones determinan plazos y documentación a entregar.</p> <p>La reserva de pistas, salones, clases, la solicitud de material prestado a asuntos generales, la solicitud de créditos para los asistentes a las actividades de la delegación, el reconocimiento de los créditos por participar en ellas... son algunos ejemplos de actividades que requieren seguir un proceso establecido.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Evidencias</b>
1. Conocer los procedimientos básicos a seguir para el desarrollo de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reserva del Salón de Actos de la Facultad para una conferencia.</li> </ul>
2. Conocer los procedimientos básicos y los más comunes a los que se enfrenta DAFADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reserva de pistas deportivas para la celebración del Trofeo Patrón mediante la creación de un Gregal.</li> </ul>
3. Conocimiento de la mayoría de los procedimientos tanto de la facultad como de la UPV para el desarrollo de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contactar con Asuntos Generales para conseguir el préstamo de postes separadores para la semana cultural.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)



Taula 27: CE 06 - Coneixement i adhesió als procediments electorals en la UPV

<b>CE - 06 CONOCIMIENTO Y ADHESIÓN A LOS PROCEDIMIENTOS ELECTORALES EN LA UPV</b>	
<p>Capacidad esencial en el desarrollo de las actividades de DAFADE en consonancia con la normativa de la UPV ya que al ser un órgano de representación deben realizarse elecciones que legitimen dicha representatividad tanto en la propia Delegación de Alumnos como en los diferentes órganos de gobierno en los que los alumnos representan a sus compañeros. Aunque también es importante conocer otros procesos electorales acontecidos en a la Facultad y en la UPV como las elecciones a Decano y a Rector o las elecciones a Defensor Universitario.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Evidencias</b>
<p>1. Conocimiento de las diferentes elecciones acontecidas en la UPV y sus normativas relacionadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consulta del Reglamento de la Delegación de Alumnos de la UPV para la organización de las elecciones a Delegados de Clase.</li> </ul>
<p>2. Conocimiento de las diferentes elecciones acontecidas en la UPV, así como las normativas y la frecuencia de cada una de ellas. Además del nivel de implicación de DAFADE en las mismas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difusión de las elecciones a Rector de la UPV para la implicación del alumnado en la votación.</li> </ul>
<p>3. Conocimiento de los diferentes procesos electorales de la UPV y sus normativas relacionadas, así como los plazos y condiciones específicas en las que DAFADE está involucrada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación en tiempo y forma de la candidatura para las elecciones a Delegado de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 28: CE 07 - Coneixements informàtics

<b>CE - 07 CONOCIMIENTOS INFORMATICOS</b>	
<p>Conocimiento y habilidades necesarias para el desarrollo de la actividad diaria en los ordenadores y sistemas utilizados por DAFADE. Entendiendo como tales las redes físicas conformadas por el hardware del espacio de la delegación (Ordenadores disponibles, impresora y escáner) y otras redes de la facultad (fotocopiadora de secretaria), así como los sistemas utilizados que engloban tanto programas ofimáticos (Microsoft Office) como redes sociales (Facebook, Twitter...), editores web (Webly, Wordpress...) así como la edición del PoliformaT.</p>	
Nivel	Evidencias
<p>1. Conocimiento de la existencia de las redes y utilización básica de los sistemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enviar un correo a un profesor para su colaboración en una actividad adjuntando el cartel de la misma.</li> <li>▪ Avisar al departamento de Operadores si hay alguna incidencia con la impresora causada por una mala conexión (la red).</li> </ul>
<p>2. Conocimiento de las redes y su comportamiento, así como utilización media de los diferentes sistemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creación de un formulario de Google para la inscripción a una actividad y elaboración de listas con los datos obtenidos.</li> <li>▪ Instalar correctamente una impresora al reemplazar la anterior.</li> </ul>
<p>3. Conocimiento de las redes y su comportamiento, así como aptitud para su configuración y utilización avanzada de los diferentes sistemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publicar en el PoliformaT y en la página web de DAFADE la lista de los alumnos inscritos a la actividad que tienen plaza para asistir.</li> <li>▪ Redistribuir los ordenadores de DAFADE y volver a realizar las conexiones necesarias para el correcto funcionamiento de todos los sistemas.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 29: CE 08 - Cura de la imatge corporativa

<b>CE - 08 CUIDADO DE LA IMAGEN CORPORATIVA</b>	
<p>Capacidad necesaria para el conocimiento y la aplicación de la regulación y las recomendaciones de la UPV y la Delegación de Alumnos de la UPV (Delegación Central) en cuanto a la utilización de la imagen corporativa se refiere y utilización responsable de la imagen de DAFADE, aunque carece de regulación específica. Así como elaboración de los carteles de manera respetuosa y tolerante, siempre perseverando su correcta imagen.</p>	
Nivel	Evidencias
<p>1. Conocimiento de la existencia de los manuales para la correcta utilización de la imagen corporativa de la UPV y de Delegación Central. Creación de carteles de DAFADE de forma coherente con sus principios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño de un cartel para una competición deportiva no machista o discriminatorio incluyendo en él una imagen de un equipo mixto y multicultural.</li> </ul>
<p>2. Conocimiento de los manuales para la utilización de la imagen corporativa de la UPV y de Delegación Central y su seguimiento a nivel básico. Creación de carteles de DAFADE de forma coherente con sus principios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respetar las proporciones y la escala de colores del logo de la UPV a la hora de incluirlo en los diversos carteles diseñados.</li> </ul>
<p>3. Conocimiento y seguimiento de los manuales para la utilización de la imagen corporativa de la UPV y de Delegación Central. Creación de carteles de DAFADE de forma coherente con sus principios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordenar los logos en un cartel acorde con las indicaciones realizadas en los manuales. El logo de la UPV a la izquierda y tras una barra separadora los logos de las entidades colaboradoras de la actividad.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 30: CE 09 - Diligència en el registre d'activitat

<b>CE - 09 DILIGENCIA EN EL REGISTRO DE ACTIVIDAD</b>	
<p>Capacidad necesaria para el correcto desarrollo de las actividades de la delegación ya que para todas ellas debe existir trazabilidad de las acciones realizadas y justificación económica (si procede). Además, dado el carácter temporal y la alta rotación de los miembros que la componen es necesario que exista un documento con los procedimientos a seguir con el objetivo de ayudar a los miembros de años posteriores.</p>	
Nivel	Evidencias
<p>1. Conocer la importancia del registro de las actividades y llevarla a cabo en situaciones básicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dejar todo por escrito después de una reunión con un profesor tras una queja recibida.</li> </ul>
<p>2. Realizar el registro de actividad en actividades básicas, así como contribuir en el documento de procesos con nuevas actividades realizadas o editando el procedimiento de las ya existentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear un nuevo procedimiento para la organización del curso de empresas digitales (la primera vez que se organiza) registrando los contactos, la distribución temporal de las sesiones, el coste, la justificación, la cartelería...)</li> </ul>
<p>3. Realizar el registro de actividad en actividades básicas, así como contribuir en el documento de procesos. Además de conocer y seguir los procedimientos formales establecidos para el registro de actividad en algunos casos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro del proceso seguido para la gestión de documentación sensible para su aprobación por la comisión "Legal Compliance" de DAUPV.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 31: CE 10 - Discreció personal i documental [Confidencialitat]

<b>CE - 10 DISCRECIÓ PERSONAL Y DOCUMENTAL [CONFIDENCIALIDAD]</b>	
<p>Capacidad necesaria para el trato de la información sensible que se maneja en DAFADE como los datos personales de los alumnos e información confidencial hasta su publicación en las fechas determinadas o información confidencial perteneciente a procesos internos.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Evidencias</b>
<p>1. Entender la importancia de la confidencialidad en la gestión documental y de la información clasificada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No compartir con compañeros externos a DAFADE información que está en proceso de aprobación como calendarios académicos o distribución de los exámenes previamente a su publicación oficial en la web de la facultad.</li> </ul>
<p>2. Entender y aplicar procedimientos básicos para la protección de la confidencialidad en la gestión de datos y la información clasificada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publicar listas de inscripción a cursos o actividades con el DNI o el nombre, nunca juntos siguiendo las indicaciones de protección de datos.</li> <li>▪ Destrucción de documentación interna que contenga dicha información cuando se ha finalizado su uso.</li> </ul>
<p>3. Entender y aplicar los procedimientos establecidos por la ley para la protección de la confidencialidad en la gestión de datos y la información clasificada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incluir en los formularios de inscripción a cursos y actividades una cláusula que autoriza a DAFADE a la gestión de los datos facilitados con tal objetivo.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 32: CE 11 - Formació [Impartir sessions formatives]

<b>CE - 11 FORMACIÓ (Impartir sesiones formativas)</b>	
<p>Capacidad de transmitir el conocimiento de las competencias específicas y genéricas necesarias para el correcto desempeño de las tareas realizadas en DAFADE. Dado el carácter temporal y la alta rotación de los miembros que forman parte de DAFADE es esencial poder transmitir el conocimiento requerido.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Evidencias</b>
<p>1. Capacidad de transmitir de forma general el conocimiento relacionado con las tareas de DAFADE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicarle a alguien nuevo cuando entra a preguntar que se hace en DAFADE de forma general.</li> </ul>
<p>2. Capacidad de transmitir de forma general el conocimiento de las tareas realizadas en DAFADE y de forma detallada alguna de las principales tareas desarrolladas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El coordinador explica al colaborador las tareas relacionadas con esa área específica de trabajo.</li> </ul>
<p>3. Capacidad de transmitir de forma detallada el conocimiento necesario para realizar las diferentes tareas de DAFADE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impartir las sesiones de las jornadas de formación.</li> <li>Explicar el proceso a seguir en cualquiera de las tareas a realizar cuando es asignada a un nuevo miembro del equipo.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 33: CE 12 - Gestió mistral/gregal// Gestió queixa formal

<b>CE - 12 GESTIÓN DE PISADO / MISTRAL / GREGAL // GESTIÓN DE QUEJA FORMAL</b>	
<p>Capacidad necesaria para el tratamiento de quejas formales, principalmente hacia el profesorado, gestionadas por DAFADE ya que son los sistemas de la UPV creados a tal efecto. El conocimiento del funcionamiento de las aplicaciones es esencial para el correcto desarrollo de la solicitud / queja.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Evidencias</b>
<p>1. Conocimiento de las diferentes plataformas y para que se utilizan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar a un alumno que debe utilizar la plataforma del PISADO / MISTRAL para poner una queja de forma anónima.</li> </ul>
<p>2. Conocimiento de las plataformas, así como su funcionalidad básica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar a un alumno paso a paso como rellenar una queja en la plataforma del PISADO / MISTRAL, así como los siguientes pasos establecidos y por consiguiente los estados que aparecerán en el parte.</li> </ul>
<p>3. Conocimiento de las plataformas y su completo funcionamiento. Como editar la información necesaria y seguir los procesos establecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambiar los diferentes estados del parte a medida que se van sucediendo en su tramitación.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

*Taula 34: CE 13 - Gestió documental*



<b>CE - 13 GESTIÓN DOCUMENTAL</b>	
<p>Capacidad necesaria para tratar toda la documentación relacionada con las actividades de la delegación. Ya sea documentación de elaboración propia o recibida por diferentes organizaciones de la UPV. Tanto documentación confidencial, como actas de reuniones, documentación económica, documentación relacionada con las actividades realizadas, cartelería de diferentes eventos...</p> <p>Conocimiento de del sistema seguido para su archivado, publicación o reciclaje, así como redirigirla a las personas responsables.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Evidencias</b>
<p>1. Identificar los diferentes tipos de documentación tratada y hacérselos llegar a la persona responsable para su utilización o activación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recoger una factura de la papelería y dársela al secretario para su archivado con el resto de facturas y justificantes de gasto.</li> </ul>
<p>2. Conocer los diferentes tipos de documentación y saber cómo tratar los documentos de las tareas asignadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tras recibir la información de una nueva beca de colaboración, publicarla en redes sociales y dejar la información disponible para los alumnos en el lugar disponible para durante el periodo de solicitud y su posterior archivado en el lugar correspondiente.</li> </ul>
<p>3. Conocer los tipos de documentación recibida y como tratarlos, así como decidir nuevos procesos de gestión documental si la documentación recibida es "nueva".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir cartería de una sesión de otra facultad y decidir publicarla puesto que el contenido es interesante para el alumnado de la facultad.</li> <li>▪ No publicar información de una sesión de marcado carácter político recibido en la delegación siguiendo su principio de organización apolítica y aconfesional.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 35: CE 14 - Gestió pressupostària

<b>CE - 14 GESTIÓN PRESUPUESTARIA (del presupuesto asignado)</b>	
<p>Capacidad necesaria para la correcta planificación del presupuesto, asignación del mismo a las diferentes áreas de DAFADE y distribución entre las actividades previstas, así como establecer un remanente para imprevistos o nuevas actividades. Del mismo modo, capacidad para la redistribución del mismo en caso de que la planificación inicial no se cumpla.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Evidencias</b>
<p>4. Gestión presupuestaria de una determinada actividad de DAFADE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización del presupuesto asignado para la organización del reparto de chocolate. Compra de vasos, manteles, servilletas, cucharas, chocolate, bizcochitos...</li> </ul>
<p>5. Gestión presupuestaria de una determinada área de DAFADE y supervisión de la gestión del presupuesto de las actividades pertenecientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuir el presupuesto asignado para las diferentes actividades planificadas, en el área de Cultura (reparto de chocolate, horchata, actividades de la semana cultural, concursos...)</li> </ul>
<p>6. Gestión presupuestaria de DAFADE y supervisión de la gestión del presupuesto en las diferentes áreas y actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuir el presupuesto para las diferentes áreas de DAFADE (Cultura y Eventos, deportes, AEALCEE...).</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 36: CE 15 - Alçament i gestió d'actes

<b>CE - 15 LEVANTAMIENTO Y GESTIÓN DE ACTAS</b>	
<p>Capacidades y habilidades necesarias para registrar la información tratada en una reunión oficial ya sea de carácter ordinario o extraordinario con el objetivo de dejar constancia de los puntos tratados y las acciones a realizar como consecuencia.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Evidencias</b>
<p>1. Conocer la importancia del levantamiento de actas y ser capaz de tomar notas de los puntos más importantes tratados, así como las decisiones y acciones acordadas de manera informal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomar notas de los puntos tratados en una reunión interna (no oficial) de DAFADE.</li> </ul>
<p>2. Conocer la importancia del levantamiento de actas y su proceso de aprobación. Ser capaz de tomar notas de los puntos más importantes tratados, así como las decisiones y acciones acordadas de manera informal. Y participar en el proceso de aprobación de las actas en las reuniones participadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar el acta proporcionada de forma previa a una reunión cuyo primer punto es la aprobación del acta y presentar alegaciones si procede.</li> </ul>
<p>3. Conocer el proceso formal de levantamiento de actas y su proceso de aprobación. Ser capaz de tomar notas de los puntos más importantes tratados, así como las decisiones y acciones acordadas de manera formal siguiendo el proceso establecido para ello.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar el acta de un Pleno Ordinario de DAFADE registrando todos los asistentes y sus intervenciones.</li> <li>▪ Seguir el proceso de aprobación del acta proporcionándola en tiempo y forma para su revisión por los miembros del Pleno y su aprobación en la siguiente sesión.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 37: CE 16 - Organització d'activitats

<b>CE - 16 ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES (CURSOS / CONFERENCIAS / CONCURSOS)</b>	
<p>Capacidad esencial para la participación activa en DAFADE ya que una de las principales áreas de actuación es la organización de diversas actividades para el alumnado. Esta capacidad incluye otras como la originalidad en las propuestas, la viabilidad tanto organizativa como económica, el conocimiento de los procesos a seguir para la organización si procede, el registro de los pasos realizados y la justificación económica entre otros.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Evidencias</b>
<p>1. Conocimiento a grandes rasgos del proceso, por lo que es necesario apoyo y seguimiento a lo largo del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaboración en la organización de una conferencia impartida por el Consejo de Economistas.</li> </ul>
<p>2. Conocimiento del proceso y capacitación para llevarlo a cabo excepto en algunos puntos concretos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización de una competición deportiva entre ADE y TOPO a excepción de la compra de los trofeos y el aprovisionamiento.</li> </ul>
<p>3. Conocimiento completo de la organización de los distintos tipos de actividades pudiendo hacer el proceso completo de forma autónoma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización del curso de Empresas Digitales.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 38: CE 17 - Protocol

**CE - 17 PROTOCOLO**

Capacidad necesaria para la correcta organización de actividades formales con invitados institucionales o invitados a los que se les quiere reconocer o agradecer su participación. El protocolo en DAFADE se enfoca sobre todo a la presidencia de la mesa en los plenos y en las conferencias organizadas, así como en el orden de la palabra en dichas conferencias y vocativos. El protocolo sería también aplicable a comidas o cenas de carácter institucional, aunque en el caso de que se realicen, no se organizan por DAFADE.

Nivel	Evidencias
<p>1. Conocer que existe un orden establecido para la disposición de invitados y el orden de palabra, que no se distribuyen al azar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscar información relacionada con respecto al orden de invitados en la mesa durante la organización del evento.</li> </ul>
<p>2. Conocer la distribución del orden de los invitados y del orden de palabra, así como los vocativos utilizados en los agradecimientos durante la apertura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar el discurso con los vocativos adecuados para la apertura de un evento.</li> </ul>
<p>3. Conocer el protocolo en la distribución de los invitados, así como el orden de palabra y los vocativos. Pero también que hay más elementos protocolarios en un evento como el emblema, mantel o bandera en el frente de la mesa, la colocación de las banderas, invitaciones, libreto del evento, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar todos los elementos presentes en una conferencia de acuerdo con el manual de protocolo de la UPV o de uno genérico para conferencias en su defecto.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 39: CE 18 - Relació amb proveïdors

<b>CE - 18 RELACIÓ CON PROVEEDORES</b>	
<p>Capacidad necesaria para el correcto desarrollo de las actividades de la delegación que incluyen terceras partes involucradas, considerando parte de la misma, cualidades de negociación, de organización y de comparación de precios para obtener la oferta más beneficiosa para DAFADE. Son ejemplos de la relación con proveedores, la organización del chocolate y la horchata, la relación con la papelería y la reprografía de la UPV, así como con el bazar para la realización de camisetas corporativas, o la relación con el Trinquet para el reparto de bocadillos. También son parte de esta relación los acuerdos de publicidad como los sorteos o los premios de los concursos para los alumnos.</p>	
Nivel	Evidencias
<p>1. Establecer y utilizar la relación con proveedores en beneficio de DAFADE en cuestiones básicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acordar el transporte de los bocadillos hasta el hall de la facultad por cuenta del proveedor (El Trinquet).</li> </ul>
<p>2. Establecer y utilizar la relación con proveedores en beneficio de DAFADE en todos los ámbitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer un acuerdo con BKS (Start-up de la facultad) para el sorteo de uno de sus relojes en la Semana Cultural a cambio de difusión de la marca en la cartelería como entidad colaboradora.</li> </ul>
<p>3. Establecer y utilizar la relación con proveedores en beneficio de DAFADE en todos los ámbitos, pero especialmente en cuestiones monetarias y de publicidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acordar con los proveedores del chocolate y la horchata el pago a factura vencida y no por adelantado, ya que DAFADE solo dispone del dinero tras la justificación del pago mediante ticket o factura.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 40: CE 19 - Relacions interpersonals

<b>CE - 19 RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
<p>Capacidad necesaria para cualquier miembro de DAFADE puesto que la mayoría de las tareas realizar suponen una alta interacción con otras personas ya sean alumnos, profesores o personal administrativo, tanto de la facultad como de otros organismos de la UPV o del exterior. Forma parte también de esta capacidad saber identificar, el objetivo, la formalidad, la complicitad, el lenguaje, el idioma y cualesquiera otros componentes relacionados con el lenguaje verbal y no verbal a utilizar en las diferentes situaciones.</p>	
Nivel	Evidencias
<p>1. Conocer la existencia de las diferentes situaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las diferentes situaciones cuando se es asistente para el posterior desarrollo de la capacidad.</li> </ul>
<p>2. Conocer las diferentes situaciones que se pueden dar y prepararse para actuar en cada una de ellas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prepararse la presentación a decanato de una actividad idea por DAFADE.</li> </ul>
<p>3. Identificar las diferentes situaciones y actuar en consecuencia de forma inmediata.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambiar el carácter informal de un debate entre delegados cuando se suma un miembro de Vicerrectorado para escuchar las propuestas acordadas.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)

Taula 41: CE 20 - Vetlat per la seguretat i neteja de DAFADE

**CE - 20 VELAR POR LA SEGURIDAD Y LIMPIEZA DE DAFADE**

Capacidad necesaria para preservar los bienes de DAFADE y de sus miembros, así como para proteger la información confidencial tratada en DAFADE, además de para la correcta convivencia en el espacio habilitado para DAFADE ya que es un espacio de trabajo de reuniones tanto externas como internas y es una parte significativa de la imagen que DAFADE proyecta al exterior. Además, es una cuestión de respeto a los compañeros la recogida de los desperdicios al finalizar una comida o del reciclaje de los papeles que ya no van a ser utilizados con posterioridad.

Nivel	Evidencias
<p>1. Conocer los riesgos y las medidas básicas para su prevención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cerrar la puerta al salir si no hay nadie más en el espacio de la delegación, aunque sea una salida corta al baño o a por un café.</li> <li>▪ Tirar el vasito de café a la papelera correcta una vez finalizado.</li> </ul>
<p>2. Conocer los riesgos y las medidas para su prevención, así como aplicarlas y predicar con el ejemplo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cerrar el armario de DAFADE siempre que se encuentre abierto.</li> <li>▪ Limpiar la mesa con un trapo si eres el último en comer.</li> </ul>
<p>3. Conocer los riesgos y las medidas para su prevención y asegurarse de que son cumplidas en todo momento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No compartir en exceso la contraseña de la caja fuerte.</li> <li>▪ Asegurar que la puerta ha sido correctamente cerrada por otros miembros al pasar por ella.</li> </ul>

Font: (Sánchez Muñoz, 2017)



A aquestes vint competències específiques, hem afegit una més que com hem comentat abans, considerem importants en els perfils de la gent que compon l'organització d'estudi.

Taula 42: CE 21 - Capacitat de coneixement del funcionament intern del lloc de treball

<b>CE – 21 CAPACITAT DE CONEIXEMENT DEL FUNCIONAMENT INTERN DEL LLOC DE TREBALL</b>	
<p>És la capacitat que tenim de transmetre a la resta que tenim coneixements sobre com funcionen tots els procediments de la nostra organització i per tant podem donar suport a noves incorporacions. És una capacitat necessària sobretot en la junta directiva, que és l'encarregada de formar a les noves incorporacions.</p>	
<b>Nivell</b>	<b>Evidències</b>
Conèixer l'estructura interna de l'organització	Poder identificar als components de l'organització
Conèixer l'estructura interna de l'organització i saber a qui has de dirigir-te en qualsevol situació	Identificar als components de l'organització i buscar solucions als problemes en cadascun d'ells
Conèixer l'estructura interna, saber qui pot ajudar en cada funció i els procediments interns de cada àrea	Identificar als components de l'organització per a buscar les posteriors solucions a problemes i poder formar a noves incorporacions a cada àrea.

Font: Elaboració pròpia

I amb aquesta última competència específica, finalitza el nostre Diccionari de Competències. Aquest serà el que utilitzarem per a fer l'Avaluació de l'Acompliment.

# CAPÍTOL 7: SISTEMA D'AVALUACIÓ

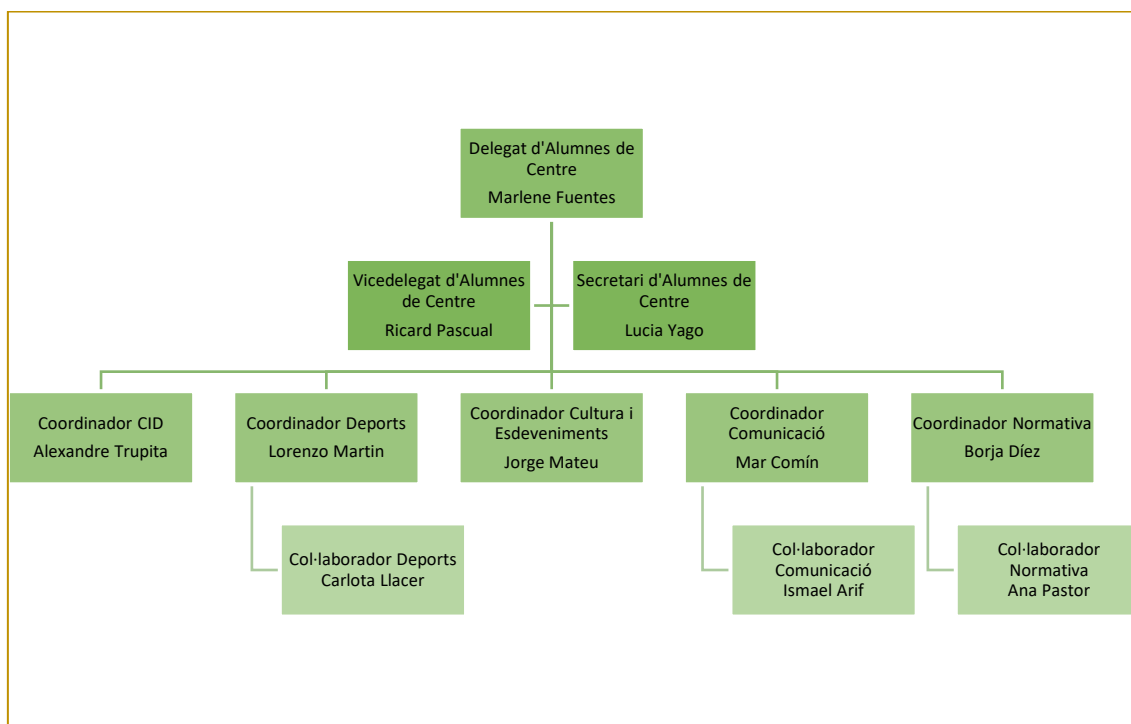
## DE L'ACOMPLIMENT EN DAFADE

Una vegada tenim tota la informació necessària podem procedir a realitzar el Sistema d'Avaluació de l'Acompliment de la Delegació d'Alumnes de FADE, en el qual seguirem les fases descrites en la Metodologia.

### 7.1. FASE 1: INVENTARI DELS LLOCS DE TREBALL DE DAFADE

En aquesta primera fase el que farem és enumerar tots els llocs de treball que tenim dins d'aquesta organització i quina és la seua estructura mitjançant un organigrama.

*Il·lustració 11: Organigrama de la Delegació d'Alumnes de FADE curs 2019-2020*



*Font: Elaboració pròpia*

El primer que podem observar en l'organigrama és que tenim una jerarquia de tres persones que predomina sobre la resta, podem dir que és l'executiva d'aquesta organització, com es va mencionar en el primer capítol, per a formar una Delegació d'Alumnes és essencial comptar mínim amb eixos tres càrrecs: Delegat, Vicedelegat i Secretari.

Per altra banda, tenim cinc coordinacions principals: Cid, Deports, Cultura i Esdeveniments, Comunicació i Normativa. Algunes d'elles compten també amb col·laborador, en aquest cas en tenim tres. Per tant, els llocs inventariats en son onze en total.

## 7.2. FASE 2: DESENVOLUPAMENT DELS PERFILS COMPETENCIALS DELS LLOCS DE TREBALL EN DAFADE

El resultat d'aquest desenvolupament dels perfils és l'origen del Diccionari de Competències que hem descrit en el Capítol 6 i que hem tret a partir de les competències que Iris Sánchez va indicar al seu Treball de Final de Grau.

La nostra organització, DAFADE, comptava amb els nivells establits per a cada competència, de l'1 al 3, ja desenvolupats per Iris Sánchez en el seu Treball. A més, nosaltres hem afegit tres competències més amb els seus respectius nivells.

A partir d'ací, la Delegada d'Alumnes durant el curs 2019-2020 és l'encarregada de determinar els nivells requerits de cada competència en cada lloc de treball. En la següent taula trobem un resum de les competències necessàries per a cada lloc de treball i el nivell requerit. La taula estarà afegida en l'annex de taules, ja que no es pot apreciar correctament.

Taula 43: Nivells competencials segons el lloc de treball

	GENERALS															ESPECÍFIQUES																					
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	CG6	CG7	CG8	CG9	CG10	CG11	CG12	CG13	CG14	CG15	CG16	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8	CE9	CE10	CE11	CE12	CE13	CE14	CE15	CE16	CE17	CE18	CE19	CE20	CE21
DELEGADA	3	3			2	3						2	3	2	3	3	2	3	3	2						2	2									2	3
VICEDELEGAT	2	3			3	3	2					2		2	3		3	2	3	3			3			2	3									2	
SECRETARIA	2				3							3					3	3	2	3	3	2		3	2	3	2	2	2	2	3						3
CORD. CID	2	3			2	3								3			3	3	2	3	3		3	2	3	3	2	2	3							2	2
CORD. DEPORTS	2	2			2	3		3			3		3	3								2			2	1		3					3	3	3	1	
CORD. CULTURA I EVENTS	3	2			2	3	3	3			3		3	2	3	3	2	1		3				3	2				3	3		3	3	3	1		
CORD. COMUNICACIÓ	1		2		2	3							2	2					3	1		3	3		3			2								1	
CORD. NORMATIVA	1		3		3	3				3				3	2	3	2	3	1		3	3	3	3	3	3	3	2									1
COLAB. DEPORTS	3			3	2			3	3		2		3		3										3								2			3	
COLAB. COMUNICACIÓ	3			3	2			2	3				3		1										3						2				1		
COLAB. NORMATIVA	3			3	2			2					3		3				1						3	2	1				2					3	

Font: Elaboració pròpia

## 7.3. FASE 3: DISSENY DEL SISTEMA D'AVALUACIÓ PER COMPETÈNCIES DE DAFADE SEGUINT EL MÈTODE MULTICRITERI IS-TOPSIS

Com hem explicat anteriorment, en aquesta quarta fase procedirem a realitzar el disseny del nostre Sistema d'Avaluació mitjançant el Mètode multicriteri IS-TOPSIS. Anem a dividir-ho en els quatre passos abans explicats.

### PAS 1: Construcció Matriu de Decisió de DAFADE

En aquest pas construirem la Matriu de Decisió de DAFADE. Aquesta matriu tindrà una estructura diferent depenent del lloc de treball que estem analitzant en aquest moment, ja que com hem dit anteriorment, cada lloc de treball té unes competències diferents. Per aquest motiu tindrem un total d'onze matrius de decisió en el nostre estudi.

A continuació mostrem un exemple de Matriu de Decisió per al lloc de treball Vicedelegat; la resta de matrius les adjuntem en els Annexos del Treball.

*Il·lustració 12: Matriu de Decisió del Lloc de Treball Vice-Delegat de DAFADE*

	CG1- ALTRESME	CG3- APLICACIÓ I PESAMENT PRÀCTIC	CG5- COMPRENSIÓ E INTEGRACIÓ	CG6- COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG8- DISEÑO Y PROYECTO	CG11- PLANIFICACIÓ I GESTIÓ DEL TEMPO	CG14- TOLERANCIA I NO DISCRIMINACIÓ	CG15- NIVEL DE COMPROMISO I DISCIPLINA PERSONAL	CE5- CAPACITAT DE CONEIXEMENT DELS PROCEDIMENTS OFICIALS	CE8- CURA DE LA IMATGE CORPORATIVA	CE10- DISCRECIÓ PERSONAL I DOCUMENTAL (CONFERÈNCIA LIDA 2)	CE12- GESTIÓ INSTRUMENTAL (GRAGA) / QUBAS	CE16- ORGANITZACIÓ DE ACTIVIDADES	CE19- RELACIONS INTERPERSONALS	CE21- MGT FUNC
Recurs Humà 1															
Recurs Humà 2															
Recurs Humà 3															
Recurs Humà 4															
Recurs Humà 5															
Recurs Humà 6															
Recurs Humà 7															
Recurs Humà 8															
Recurs Humà 9															
Recurs Humà 10															
Recurs Humà 11															

MATRIZ SIN NORMALIZAR

*Font: Elaboració pròpia*

Com hem explicat anteriorment, la forma de la matriu és amb les competències en les columnes, on les de color blau són les competències generals i les de color verd són les competències específiques, i els Recursos Humans en les files.

### PAS 2: Assignació dels pesos per a cada competència del Diccionari de DAFADE

Com s'ha comentat anteriorment, l'encarregat en aquest cas d'assignar els pesos a les diferents competències és la Responsable de la Delegació durant el curs acadèmic 2019-2020. En la taula següent es poden veure els pesos assignats segons la competència i el lloc de treball, està dividida en competències generals i competències específiques perquè es pugui apreciar millor.

Dins d'un mateix lloc de treball, tots els pesos de les competències que aquest requereix han de sumar la unitat.

Taula 44: Pesos de les competències generals per a cada lloc de treball dins de DAFADE

	CG 1-ALTRUISME	CG 2-ANÀLISI I RESOLUCIÓ DE PROBLEMES	CG 3-APLICACIÓ I PENSAMENT PRÀCTIC	CG 4-APRENENTATGE PERMANENT	CG 5-COMPRENSIÓ I INTEGRACIÓ	CG 6-COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG 7-CONEIXEMENT DELS PROBLEMES CONTEMPORANIS	CG 8-DISENY I PROJECTE	CG 9-INNOVACIÓ, CREATIVITAT I EMPRENIMENT	CG 10 - PENSAMENT CRÍTIC I DEL TEMPS	CG 11 - PLANIFICACIÓ I GESTIÓ	CG 12 - RESPONSABILITAT I GESTIÓ PROFESSIONAL	CG 13 -TRABALL EN EQUIP I LIDERATGE	CG 14 - TOLERÀNCIA I NO DISCRIMINACIÓ	CG 15 - NIVELL DE DISCIPLINA
DELEGADA	0,07	0,03		0,01	0,06					0,05	0,05	0,06	0,08	0,06	
VICEDELEGAT	0,01	0,09		0,09	0,09	0,01					0,04		0,04	0,09	
SECRETARIA	0,01			0,03						0,07			0,06		
CORD. CID	0,03		0,07	0,05	0,09							0,09			
CORD. DEPORTS	0,05		0,07	0,03	0,07		0,09		0,09			0,07	0,09		
CORD. CULTURA I EVENTS	0,04		0,02	0,01	0,06	0,07	0,06		0,06		0,05	0,02	0,05	0,07	
CORD. COMUNICACIÓ	0,03		0,07	0,07	0,09							0,09	0,08		
CORD. NORMATIVA	0,01		0,05	0,05	0,09			0,05				0,08	0,03	0,09	
COLAB. DEPORTS	0,09		0,09	0,06			0,1	0,09	0,1		0,09		0,09		
COLAB. COMUNICACIÓ	0,09		0,09	0,06				0,07	0,09		0,09		0,06		
COLAB. NORMATIVA	0,09		0,09	0,06				0,07			0,09		0,09		

Font: Elaboració pròpia

Taula 45: Pesos de les competències específiques per a cada lloc de treballs dins de DAFADE

		CE 1 - CONEIXEMENT DE LA DISTRIBUCIÓ DEL PRESSUPOST DE LA UPV	CE 2 - CONEIXEMENT DE L'ESTRUCTURA DE DESPESES DE LA UPV	CE 3 - CONEIXEMENT DE L'ESTRUCTURA DE GOVERN DE LA UPV	CE 4 - CONEIXEMENT DE LA NORMATIVA ORGANIZATIVA I NORMATIVA DE LA UPV	CE 5 - CONEIXEMENT DE LA FACULTAT I DE LA UPV	CE 6 - CONEIXEMENT DE LA ELECTORALS DE LA UPV	CE 7 - CONEIXEMENT I ADHESIÓ INFORMÀTICS DE LA UPV	CE 8 - CURA DE LA IMATGE CORPORATIVA	CE 9 - DILIGÈNCIA EN EL REGISTRE DE L'ACTIVITAT DOCUMENTAL	CE 10 - DISCRECIÓ PERSONAL I [CONFIDENCIALITAT]	CE 11 - FORMACIÓ I IMPARTIR SESIONS	CE 12 - GESTIÓ MISTRAL/GREGAL/QUEIXES	CE 13 - GESTIÓ DOCUMENTAL	CE 14 - GESTIÓ PRESSUPOSTÀRIA D'ACTES	CE 15 - ALÇAMENT I GESTIÓ D'ACTIVIDADES	CE 16 - ORGANIZACIÓ	CE 17 - ORGANIZACIÓ D'ACTIVIDADES	CE 18 - RELACIÓ AMB PROVEÏDORS	CE 19 - RELACIONS INTERPERSONALS	CE 20 - VEILLAR PER LA SEURETAT I NETEJA	CE 21 - MOSTR DEL FUN LA
DELEGADA		0,05	0,07	0,07	0,06						0,07		0,07						0,05			0,09
VICEDELEGAT		0,08	0,04	0,08	0,09			0,08			0,04		0,09						0,04			
SECRETARIA	0,05	0,05	0,06	0,08	0,06	0,05		0,07	0,05	0,06		0,05	0,07	0,05	0,07							0,06
CORD. CID			0,08	0,09	0,07	0,09		0,09		0,09		0,07	0,09									
CORD. DEPORTS					0,05			0,07		0,01		0,09				0,09			0,06			0,07
CORD. CULTURA I EVENTS		0,01	0,01		0,06			0,06	0,04				0,05	0,06		0,07	0,1	0,07	0,01			
CORD. COMUNICACIÓ				0,09	0,07		0,09	0,09		0,09			0,09						0,05			
CORD. NORMATIVA			0,05	0,09	0,02		0,04	0,09	0,05	0,07		0,09	0,04	0,01								
COLAB. DEPORTS								0,1							0,1				0,09			
COLAB. COMUNICACIÓ								0,09							0,09				0,09			
COLAB. NORMATIVA				0,06				0,09		0,09		0,09			0,09				0,09			

Font: Elaboració pròpia

### PAS 3: Determinació de l'ideal

En el cas de DAFADE, l'ideal ve donat segons els criteris de la Responsable de la Delegació durant el curs 2019-2020, com hem mencionat abans. A l'aplicar nosaltres l'ideal i que aquest no vinga donat pel mateix TOPSIS, estem introduint una variant anomenada IS-TOP SIS.

A continuació adjuntem una taula X en la que s'especifica l'ideal per a cada competència segons el lloc de treball. Aquests ideals van des del nivell 1 fins al 3, ja que aquests són els tres nivells competencials que hem definit en aquest treball.

Taula 46: Nivells competencials segons el lloc de treball

	GENERALS														ESPECIFIQUES																								
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	CG6	CG7	CG8	CG9	CG10	CG11	CG12	CG13	CG14	CG15	CG16	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8	CE9	CE10	CE11	CE12	CE13	CE14	CE15	CE16	CE17	CE18	CE19	CE20	CE21		
DELEGADA	3	3			2	3						2	3	2	3	3	2	3	3	2						2		2								2		3	
VICEDELEGAT	2	3			3	3	2					2		2	3		3	2	3	3			3			2		3								2			
SECRETARIA	2				3							3					3	3	2	3	3	2		3	2	3	2	2	2	2	3							3	
CORD. CID	2	3			2	3								3				3	3	2	3			3	2	2	2	3											
CORD. DEPORTS	2	2			2	3		3			3		3	3				2				2		2	1		3					3				2		2	
CORD. CULTURA I EVENTS	3	2			2	3	3	3			3		3	2	3	3		2	1			3		3	2				3	3		3	3	3	3	1			
CORD. COMUNICACIÓ	1		2		2	3							2	2					3	1		3	3		3			2									1		
CORD. NORMATIVA	1		3		3	3				3				3	2	3		2	3	1		3	3	3	3	3	3	2										1	
COLAB. DEPORTS	3			3	2			3	3		2		3		3									3													2		3
COLAB. COMUNICACIÓ	3			3	2				2	3			3		1									3													2		1
COLAB. NORMATIVA	3			3	2					2			3		3				1					3		2		1								2			3

Font: Elaboració pròpia

### PAS 4: Normalització de la matriu i càlcul de la distància l'ideal

Una volta tenim definits els pesos i els ideals per a cada competència i lloc de treball, hem de normalitzar la nostra matriu. Com s'ha mencionat abans, no penalitzaré la sobrequalificació, per tant, la nostra funció per a normalitzar la matriu serà una funció trapezoidal.

Les funcions per a poder normalitzar depenent de l'ideal en el qual ens trobem són les següents:

Taula 47: Funció per a la obtenció de la similitud

	MÈTODE TRAPEZOIDAL	
	[A,B]	[B,C]
<b>IDEAL 1</b>	$Y=X$	1
<b>IDEAL 2</b>	$Y=\frac{X}{2}$	1
<b>IDEAL 3</b>	$Y=\frac{X}{3}$	1

Font: Elaboració pròpia

En el nostre mètode, com es pot observar, si el nostre Recurs Humà supera l'ideal establert per a aquesta competència, directament se li assigna el valor 1, que seria el màxim, ja que en el nostre cas no penalitzem.

La matriu normalitzada quedaria, per tant, amb valor del 0 a l'1, depenent de la similitud que el nostre Recurs Humà tinga amb l'ideal en cada competència.

Il·lustració 13: Exemple de Matriu Normalitzada per al Lloc de Treball Coordinador de Comunicació

	CG 1- SIMILITUD	CG 3- SIMILITUD	CG 5- SIMILITUD	CG 6- SIMILITUD	CG 14- SIMILITUD	CG 15- SIMILITUD	CE 4- SIMILITUD	CE 5- SIMILITUD	CE 7- SIMILITUD	CE 8- SIMILITUD	CE 10- SIMILITUD	CE 13- SIMILITUD	CE 19- SF
Recurs Humà 1	1,00	1,00	0,50	0,67	1,00	0,50	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00
Recurs Humà 2	1,00	1,00	0,50	0,33	0,50	1,00	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	0,50	1,00
Recurs Humà 3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,33	1,00	0,00	0,33	0,33	0,50	1,00
Recurs Humà 4	1,00	1,00	1,00	0,33	0,50	0,50	0,33	0,00	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00
Recurs Humà 5	1,00	0,50	0,50	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	0,33	0,67	1,00	1,00
Recurs Humà 6	1,00	1,00	0,50	0,33	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00
Recurs Humà 7	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,50	1,00
Recurs Humà 8	1,00	0,50	0,50	0,33	0,50	1,00	0,33	0,00	0,67	0,67	0,67	0,50	1,00
Recurs Humà 9	1,00	0,50	1,00	0,33	1,00	0,50	0,67	1,00	0,67	0,67	0,67	0,50	1,00
Recurs Humà 10	1,00	0,50	0,00	0,33	0,50	0,00	0,00	0,00	0,33	0,33	0,67	0,50	1,00
Recurs Humà 11	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00

MATRIZ NORMALIZADA

Font: Elaboració pròpia

### PAS 5: Ponderació

Una vegada tenim la matriu normalitzada, hem de traure la distància a l'ideal de cada Recurs Humà. Per a poder fer això apliquem una funció en la qual a cada competència normalitzada li restem 1, que seria el valor màxim de l'ideal normalitzat i ho multipliquem pel pes que li hem donat anteriorment a cada competència. Per últim, tot açò ha d'eleva-se al quadrat.

D'aquesta forma obtindrem la distància a l'ideal de cada un dels Recursos Humans dels què disposem i així podrem decidir quina és la millor opció per a cada lloc de treball.

### PAS 6: Ordenació dels resultats

En aquest últim pas el que anem a fer és, per a cada lloc de treball que tenim, ordenar els nostres resultats (distància a l'ideal). Com disposem d'onze recursos humans, farem una ordenació de menor a major (respecte a la distància a l'ideal) de cada un d'ells, per així poder comprovar quin és més vàlid per a cada lloc de treball. El que més prop estiga del valor zero, serà la nostra millor opció.

En aquest cas, tindrem dos tipus de resultats. En primer lloc, farem una ordenació dels resultats segons les avaluacions que cada recurs humà ha fet de si mateix. Per altra banda, tindrem l'ordenació dels resultats segons les avaluacions que la Delegada d'Alumnes durant el curs 2019-2020 ha fet de cada un d'ells. Per tant, podrem fer una comparativa entre com es veu cada recurs humà des de dins i com se li pot veure des de fora.



## **7.4. FASE 4: AVALUACIÓ DELS RESULTATS PER A DAFADE**

En aquesta fase el que realitzarem serà l'Avaluació de l'Acompliment pròpiament dita mitjançant el IS-TOPSIS.

Aquesta avaluació la farem a partir dels nivells competencials que hem definit anteriorment per a cada lloc de treball.

# CAPÍTOL 8: ANÀLISIS DELS RESULTATS OBTINGUTS PER A DAFADE

Una vegada aplicat el mètode descrit anteriorment per a DAFADE s'ha arribat a uns resultats que a continuació analitzaré. Una vegada finalitze l'anàlisi, es procedirà a redactar les conclusions i recomanacions.

- Delegada

En aquest cas, podem veure que el Recurs Humà 7 és l'opció més vàlida, ja que és la que menys distància obté respecte de l'ideal, tant des de la perspectiva de l'avaluació feta per la mateixa Delegada com l'avaluació externa, que en la resta de casos és realitzada per la Delegada, però que en aquest cas ha sigut realitzada per la persona que ocupava el càrrec de vicedelegat. En aquest cas, no hem obtingut diferències entre ambdues avaluacions.

També podem comentar que el Recurs Humà més vàlid no és el que ocupa el lloc de treball en el moment que s'ha avaluat, ja que aquest lloc correspon al Recurs Humà 11, que a pesar de no ser l'opció més òptima en l'avaluació que han fet d'aquest recurs, tant externa com pròpia, es troba en les primeres posicions.

Taula 48: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Delegada

	AVALUACIÓ EXTERNA		AUTOAVALUACIÓ
DELEGADA	<b>AL IDEAL</b>		<b>AL IDEAL</b>
Recurs Humà 7	0,0057	Recurs Humà 7	0,0022
Recurs Humà 11	0,0065	Recurs Humà 11	0,0055
Recurs Humà 5	0,0084	Recurs Humà 10	0,0058
Recurs Humà 3	0,0164	Recurs Humà 6	0,0061
Recurs Humà 9	0,0165	Recurs Humà 2	0,0062
Recurs Humà 6	0,0195	Recurs Humà 4	0,0066
Recurs Humà 1	0,0208	Recurs Humà 8	0,0093
Recurs Humà 2	0,0239	Recurs Humà 1	0,0100
Recurs Humà 4	0,0298	Recurs Humà 5	0,0109
Recurs Humà 8	0,0316	Recurs Humà 9	0,0115
Recurs Humà 10	0,0394	Recurs Humà 3	0,0163

Font: Elaboració pròpia

- Vicedelegat

En el cas del vicedelegat, la millor opció que trobem amb aquest mètode seria el Recurs Humà 11 segons l'avaluació que s'ha fet de manera externa per part de la Delegada i el Recurs Humà 4 segons l'avaluació pròpia que ha fet cadascú dels Recursos Humans. El moment que estem avaluant, el vicedelegat era el Recurs Humà 1.

Entre aquestes dos possibles opcions, optaríem pel Recurs Humà 4, ja que és de tots el que més s'apropa a l'ideal, ja que la seua distància respecte d'aquest és prou inferior a la resta, el que vol dir que té uns nivells competencials similars als ideals que hem establert.

Taula 49: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Vice-delegat

	AVALUACIÓ EXTERNA		AUTOAVALUACIÓ
VICEDELEGADO	<b>AL IDEAL</b>		<b>AL IDEAL</b>
Recurs Humà 11	0,0077	Recurs Humà 4	0,0034
Recurs Humà 7	0,0099	Recurs Humà 7	0,0045
Recurs Humà 3	0,0121	Recurs Humà 11	0,0070
Recurs Humà 5	0,0134	Recurs Humà 10	0,0072
Recurs Humà 9	0,0151	Recurs Humà 2	0,0085
Recurs Humà 6	0,0194	Recurs Humà 6	0,0111
Recurs Humà 4	0,0194	Recurs Humà 1	0,0113
Recurs Humà 2	0,0204	Recurs Humà 9	0,0122
Recurs Humà 8	0,0276	Recurs Humà 8	0,0129
Recurs Humà 1	0,0279	Recurs Humà 5	0,0158
Recurs Humà 10	0,0431	Recurs Humà 3	0,0183

Font: Elaboració pròpia

- Secretaria

En el lloc de Secretaria, l'opció que més s'aproxima a l'ideal serien el Recurs Humà 11 segons l'avaluació que s'ha fet d'ells, i el Recurs Humà 7 segons l'avaluació que s'han fet de manera pròpia.

A pesar d'això, com es pot veure en la taula, el Recurs Humà 7 té una distància a l'ideal quasi inexistent, pel que segurament seria la primera opció per a ocupar aquest lloc de treball, ja que a més, en l'avaluació externa també ocupa dels primers llocs del Rànquing.

D'altra banda, aquest resultat és significatiu, ja que el Recurs Humà que ocupa aquest càrrec en el moment de l'avaluació és efectivament el Recurs Humà 7, per tant, podem dir que és totalment vàlida per al càrrec que ocupa.

Taula 50: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Secretària

	AVALUACIÓ EXTERNA		AUTOAVALUACIÓ
SECRETARIA	<b>AL IDEAL</b>		<b>AL IDEAL</b>
Recurs Humà 11	0,0043	Recurs Humà 7	0,0003
Recurs Humà 7	0,0051	Recurs Humà 11	0,0054
Recurs Humà 5	0,0086	Recurs Humà 4	0,0055
Recurs Humà 9	0,0152	Recurs Humà 10	0,0055
Recurs Humà 3	0,0162	Recurs Humà 2	0,0074
Recurs Humà 6	0,0207	Recurs Humà 5	0,0116
Recurs Humà 1	0,0227	Recurs Humà 9	0,0131
Recurs Humà 2	0,0239	Recurs Humà 8	0,0135
Recurs Humà 4	0,0244	Recurs Humà 3	0,0139
Recurs Humà 8	0,0282	Recurs Humà 6	0,0141
Recurs Humà 10	0,0367	Recurs Humà 1	0,0168

Font: Elaboració pròpia

- Coordinador CID

Pel que fa al col·laborador del CID, veiem que els dos Recursos Humans més òptims serien l'11 i el 4. Segons l'avaluació externa, el Recurs Humà 4 el podem trobar pel mig de la taula, mentre que en l'avaluació pròpia, al Recurs Humà 11 el podem trobar als primers quatre llocs. Açò ens pot indicar que el Recurs Humà 11 té més qualitats que la resta per a poder ocupar aquest lloc.

En el moment d'aquesta avaluació, el Recurs Humà que ocupa aquest lloc és el 8, que el podem trobar a les últimes posicions dins de la taula. Per tant, diríem que aquest Recurs Humà no està ben ubicat dins d'aquesta organització.

Taula 51: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Coordinador CID

	AVALUACIÓ EXTERNA		AUTOAVALUACIÓ
C.CID	<b>AL IDEAL</b>		<b>AL IDEAL</b>
Recurs Humà 11	0,0097	Recurs Humà 4	0,0034
Recurs Humà 5	0,0122	Recurs Humà 7	0,0050
Recurs Humà 7	0,0124	Recurs Humà 10	0,0062
Recurs Humà 3	0,0159	Recurs Humà 11	0,0081
Recurs Humà 9	0,0203	Recurs Humà 2	0,0094
Recurs Humà 4	0,0295	Recurs Humà 6	0,0138
Recurs Humà 1	0,0302	Recurs Humà 8	0,0176
Recurs Humà 6	0,0335	Recurs Humà 9	0,0190
Recurs Humà 2	0,0371	Recurs Humà 1	0,0205
Recurs Humà 8	0,0424	Recurs Humà 5	0,0218
Recurs Humà 10	0,0468	Recurs Humà 3	0,0269

Font: Elaboració pròpia

- Coordinador Deports

Com a Coordinador de Deports, el més vàlid segons l'avaluació externa seria el Recurs Humà 5, que en canvi en l'autoavaluació apareix en última posició del Rànquing.

Aquest resultat crida l'atenció perquè en el moment d'aquesta avaluació, el Recurs Humà 5 és el que ocupa aquest càrrec, en canvi, des de la seua pròpia perspectiva, no té els nivells competencials requerits per aconseguir amb la seua feina.

D'altra banda, amb el Recurs Humà 4 passa a la inversa. En l'autoavaluació es considera òptim per a aquest lloc de treball, però en l'avaluació externa es posiciona en els últims llocs.

Per tant, com a opció vàlida, podríem optar pel Recurs Humà 11 o 7 que es posicionen en els primers llocs en les dues avaluacions.

Taula 52: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Coordinador Deports

	AVALUACIÓ EXTERNA		AUTOAVALUACIÓ
C.DEPORTES	<b>AL IDEAL</b>		<b>AL IDEAL</b>
Recurs Humà 5	0,0092	Recurs Humà 4	0,0039
Recurs Humà 11	0,0093	Recurs Humà 7	0,0058
Recurs Humà 1	0,0099	Recurs Humà 10	0,0078
Recurs Humà 7	0,0104	Recurs Humà 11	0,0085
Recurs Humà 3	0,0145	Recurs Humà 9	0,0095
Recurs Humà 2	0,0154	Recurs Humà 1	0,0112
Recurs Humà 9	0,0154	Recurs Humà 6	0,0122
Recurs Humà 8	0,0203	Recurs Humà 3	0,0139
Recurs Humà 6	0,0209	Recurs Humà 8	0,0150
Recurs Humà 4	0,0245	Recurs Humà 2	0,0157
Recurs Humà 10	0,0354	Recurs Humà 5	0,0184

Font: Elaboració pròpia

- Coordinador Cultura i Esdeveniments

Segons l'avaluació externa, l'ideal per a aquest lloc de treball seria el Recurs Humà 5, mentre que segons l'avaluació pròpia seria el 7.

En aquest cas, optariem pel Recurs Humà 7, ja que està en els tres primers llocs del Rànquing en les dues valoracions, per tant, pot ser un recurs amb nivell competencials prou semblants a l'establerts per a l'ideal.

D'altra banda, durant el moment d'aquesta avaluació, el Recurs Humà que ocupava aquest càrrec és el 2, que en l'avaluació externa també el podem situar en els primers llocs del Rànquing, perquè no seria un recurs mal col·locat.

Taula 53: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Coordinador Cultura i Esdeveniments

	AVALUACIÓ EXTERNA		AUTOAVALUACIÓ
C.CULTURA I ESDEVENIMENTS	<b>AL IDEAL</b>		<b>AL IDEAL</b>
Recurs Humà 5	0,0064	Recurs Humà 7	0,0034
Recurs Humà 11	0,0078	Recurs Humà 4	0,0044
Recurs Humà 7	0,0089	Recurs Humà 6	0,0044
Recurs Humà 2	0,0100	Recurs Humà 9	0,0051
Recurs Humà 1	0,0100	Recurs Humà 3	0,0060
Recurs Humà 9	0,0113	Recurs Humà 10	0,0067
Recurs Humà 3	0,0140	Recurs Humà 1	0,0073
Recurs Humà 8	0,0144	Recurs Humà 8	0,0080
Recurs Humà 6	0,0152	Recurs Humà 11	0,0084
Recurs Humà 4	0,0197	Recurs Humà 2	0,0103
Recurs Humà 10	0,0253	Recurs Humà 5	0,0153

Font: Elaboració pròpia

- Coordinació Comunicació

En aquest cas, el Recurs Humà que més s'apropa als ideals establits seria el 7, encara que el 10 també seria vàlid, ja que la seua distància a l'ideal és similar a la del primer lloc en el Rànquing del 7, segons l'avaluació externa. Per tant, aquests dos recursos serien els òptims en la nostra avaluació.

Durant el moment de l'avaluació, el Recurs Humà que ocupava aquest càrrec era el 9, que com podem comprovar en la taula està en últimes posicions, pel que no seria un recurs ben assignat.

Taula 54: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Coordinador Comunicació

	AVALUACIÓ EXTERNA		AUTOAVALUACIÓ
C.COMUNICACIÓ	<b>AL IDEAL</b>		<b>AL IDEAL</b>
Recurs Humà 7	0,0047	Recurs Humà 7	0,0036
Recurs Humà 11	0,0054	Recurs Humà 10	0,0043
Recurs Humà 5	0,0097	Recurs Humà 2	0,0045
Recurs Humà 6	0,0105	Recurs Humà 11	0,0045
Recurs Humà 9	0,0121	Recurs Humà 4	0,0054
Recurs Humà 2	0,0134	Recurs Humà 6	0,0057
Recurs Humà 1	0,0139	Recurs Humà 8	0,0092
Recurs Humà 4	0,0202	Recurs Humà 9	0,0110
Recurs Humà 8	0,0213	Recurs Humà 1	0,0126
Recurs Humà 3	0,0225	Recurs Humà 3	0,0133
Recurs Humà 10	0,0413	Recurs Humà 5	0,0159

Font: Elaboració pròpia

- Coordinador Normativa

Per al lloc de Coordinador de Normativa, com veiem en la taula, les millors opcions són el Recurs Humà 7 i el 4. Podem destacar al 7 perquè en els dos tipus d'avaluacions es posiciona en els primers llocs del Rànquing, el que vol dir que els seus nivells competencials són molt pròxims als establits en l'ideal d'aquest càrrec. Encara que el Recurs Humà 4 seria de tots el que més prop està de l'ideal.

Durant aquesta avaluació, el Recurs Humà encarregat de la normativa era el 3 que el podem situar a mitja taula en l'avaluació externa i més per baix en l'autoavaluació.

Taula 55: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Coordinador Normativa

	AVALUACIÓ EXTERNA		AUTOAVALUACIÓ
C.NORMATIVA	<b>AL IDEAL</b>		<b>AL IDEAL</b>
Recurs Humà 7	0,0087	Recurs Humà 4	0,0033
Recurs Humà 11	0,0145	Recurs Humà 7	0,0042
Recurs Humà 5	0,0149	Recurs Humà 2	0,0080
Recurs Humà 9	0,0182	Recurs Humà 10	0,0089
Recurs Humà 3	0,0210	Recurs Humà 9	0,0123
Recurs Humà 1	0,0218	Recurs Humà 11	0,0128
Recurs Humà 4	0,0239	Recurs Humà 8	0,0148
Recurs Humà 6	0,0242	Recurs Humà 3	0,0149
Recurs Humà 2	0,0272	Recurs Humà 6	0,0160
Recurs Humà 8	0,0356	Recurs Humà 1	0,0170
Recurs Humà 10	0,0384	Recurs Humà 5	0,0213

Font: Elaboració pròpia

- Col·laborador Deports

En la posició de col·laborador de esports, el que podem comprovar és que els recursos humans més òptims respecte a l'ideal serien el Recurs Humà 2 segons l'avaluació externa i el 4 segons l'autoavaluació. També serien vàlids el 7 i l'11, que es troben els dos entre les tres primeres posicions en ambdues avaluacions, el que vol dir que els seus nivells competencials són molt similars als establits per a l'ideal.

En el moment de l'avaluació, el Recurs Humà que ocupava aquest càrrec era el 10, que es troba en les dues avaluacions per sota de mitja taula.

Taula 56: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Col·laborador Deports

	AVALUACIÓ EXTERNA		AUTOAVALUACIÓ
COLAB. DEPORTES	<b>AL IDEAL</b>		<b>AL IDEAL</b>
Recurs Humà 2	0,0049	Recurs Humà 4	0,0029
Recurs Humà 11	0,0051	Recurs Humà 7	0,0038
Recurs Humà 7	0,0058	Recurs Humà 11	0,0042
Recurs Humà 8	0,0069	Recurs Humà 6	0,0065
Recurs Humà 1	0,0101	Recurs Humà 1	0,0074
Recurs Humà 6	0,0106	Recurs Humà 9	0,0076
Recurs Humà 9	0,0173	Recurs Humà 8	0,0096
Recurs Humà 3	0,0206	Recurs Humà 3	0,0139
Recurs Humà 5	0,0206	Recurs Humà 10	0,0139
Recurs Humà 4	0,0226	Recurs Humà 2	0,0154
Recurs Humà 10	0,0431	Recurs Humà 5	0,0166

Font: Elaboració pròpia

- Col·laborador Comunicació

Del lloc de col·laborador podem destacar com a òptims el Recurs Humà 7 des de la perspectiva externa i, el Recurs Humà 4 des de la mateixa perspectiva.

Des d'una perspectiva pròpia, el Recurs Humà 4 seria quasi l'ideal, ja que el seu resultat s'aproxima molt a zero, però açò pot estar esbiaixat per la mateixa visió que cadascú té de si mateix. En canvi, el Recurs Humà 7 el troba en les primeres posicions en ambdues valoracions, el que el converteix en un òptim candidat.

En el moment de l'avaluació, el Recurs Humà que s'encarregava d'aquesta funció era el 9, que es troba en últimes posicions d'aquest Rànquing.

Taula 57: Resultat IS-TOPSIS per al lloc de treball Col·laborador Comunicació

	AVALUACIÓ EXTERNA		AUTOAVALUACIÓ
COLAB. COMUNICACIÓ	<b>AL IDEAL</b>		<b>AL IDEAL</b>
Recurs Humà 7	0,0031	Recurs Humà 4	0,0009
Recurs Humà 6	0,0059	Recurs Humà 7	0,0018
Recurs Humà 2	0,0063	Recurs Humà 2	0,0029
Recurs Humà 11	0,0087	Recurs Humà 11	0,0030
Recurs Humà 8	0,0108	Recurs Humà 9	0,0063
Recurs Humà 1	0,0143	Recurs Humà 6	0,0090
Recurs Humà 4	0,0153	Recurs Humà 8	0,0090
Recurs Humà 9	0,0184	Recurs Humà 1	0,0102
Recurs Humà 3	0,0253	Recurs Humà 3	0,0111
Recurs Humà 5	0,0306	Recurs Humà 5	0,0111
Recurs Humà 10	0,0543	Recurs Humà 10	0,0138

Font: Elaboració pròpia



- Col·laborador Normativa

Per últim, tenim el lloc de treball de Col·laborador de Normativa, en el qual podem observar que tenim un empat en el que autoavaluació es refereix. Per tant, els Recursos Humans que més s'apropen a l'ideal que s'ha establert serien el 4 i el 7. Com que el 7 està en la primera posició en ambdues valoracions, optariem per aquest.

Durant aquesta avaluació, el Recurs Humà encarregat de la normativa era el 4 que el podem situar en el primer lloc segons l'autoavaluació. Per tant, no seria un recurs mal ubicat.

Taula 58: Resultat IS-TOPSOS per al lloc de treball de Col·laborador Normativa

	AVALUACIÓ EXTERNA		AUTOAVALUACIÓ
COLAB. NORMATIVA	<b>AL IDEAL</b>		<b>AL IDEAL</b>
Recurs Humà 7	0,0027	Recurs Humà 4	0,0018
Recurs Humà 11	0,0048	Recurs Humà 7	0,0018
Recurs Humà 8	0,0135	Recurs Humà 11	0,0039
Recurs Humà 1	0,0138	Recurs Humà 9	0,0054
Recurs Humà 9	0,0138	Recurs Humà 2	0,0074
Recurs Humà 2	0,0146	Recurs Humà 3	0,0084
Recurs Humà 6	0,0146	Recurs Humà 10	0,0111
Recurs Humà 4	0,0159	Recurs Humà 5	0,0132
Recurs Humà 3	0,0186	Recurs Humà 6	0,0144
Recurs Humà 5	0,0201	Recurs Humà 8	0,0144
Recurs Humà 10	0,0375	Recurs Humà 1	0,0237

Font: Elaboració pròpia

# CAPÍTOL 9: CONCLUSIONS I

## RECOMANACIONS

En el capítol 1 parlàvem sobre els objectius d'aquest Treball on el principal era el disseny d'un sistema d'avaluació de l'acompliment per a la Delegació d'Alumnes de FADE mitjançant el mètode IS-TOPSIS.

L'objectiu marcat principalment ha sigut complit aplicant el mètode IS-TOPSIS, en el qual hem anat analitzant cada lloc de treball, amb les seues competències establides en el Diccionari de Competències, i els seus respectius nivells. Una vegada hem obtingut els resultats amb el mètode aplicat i hem fet el Rànquing ordenant els recursos humans dels quals disposàvem, podem dir que el nostre objectiu principal està complit.

Pel que fa als objectius més específics també han sigut complits.

- Hem fet l'anàlisi dels recursos humans dins de l'organització d'estudi mitjançant ferramentes com: Organigrames, Anàlisi dels Llocs de Treball (ATP), una Descripció dels Llocs de treball (DPT), i les seues especificacions (EPT). Açò ens hi ha permet conèixer l'estructura de l'organització i cada lloc de treball en profunditat.
- Hem fet una valoració dels recursos humans que tenim i quins series més òptims en cada lloc de treball.
- Hem fet ús del Diccionari de Competències amb el que ja comptava la Delegació afegint-ne tres més; a més, s'han establert els nivells en els quals cada competència ha d'estar desenvolupada. I, per últim, hem seleccionat les competències més importants per a cada lloc de treball.
- Hem creat un Rànquing per a cada lloc de treball amb els recursos dels quals disposàvem, tenint en compte la distància a l'ideal que s'ha establert des d'un principi.

Les nostres recomanacions per a la distribució dels recursos humans dins d'aquesta organització són les següents:

- Recurs Humà 1. Ocupa el lloc de treball de ViceDelegat. Les competències en les quals hauria de treballar per millorar-les són sobretot la capacitat de coneixement de l'estructura organitzativa i de govern, la capacitat de coneixement de la normativa de la i la capacitat de formació. Açò permetrà que desenvolupe un acompliment en el seu càrrec molt major del que ho fa ara. Tot

i això, hauria de millorar prou, ja que se situa en últimes posicions de la taula en ambdues avaluacions.

- Recurs Humà 2. Ocupa el lloc de Coordinador de Cultura i Esdeveniments. En el Rànquing respecte a l'avaluació externa, aquest recurs és situa en la posició quarta, pel que no està tan lluny de l'ideal establert. Les competències que deu desenvolupar són els coneixements sobre problemes contemporanis, nivell de compromís i disciplina persona, negociació i gestió pressupostaria.
- Recurs Humà 3. Ocupa el lloc de Coordinador de Normativa. Les competències a desenvolupar d'aquest recurs humà son sobretot: coneixement de l'estructura organitzativa i de govern de la UPV segons l'avaluació pròpia. Pel que fa a l'avaluació externa, hauria de millorar en coneixements informàtics. Així i tot, és situa en els primers cinc llocs del Rànquing segons l'avaluació externa, el que el converteix en un possible bon candidat.
- Recurs Humà 4. Ocupa el lloc de Col·laboradora de Normativa. Segons la seua pròpia valoració de si mateix, els aspectes a millorar el nivell de compromís i disciplina personal, que coincideix amb un dels aspectes a millorar segons l'avaluació externa. Encara així, aquest recurs humà hauria de desenvolupar més la majoria de competències requerides per al lloc de treball, ja que segons l'avaluació externa se situa en últimes posicions de la taula, encara que en l'avaluació pròpia es veu com el millor candidat.
- Recurs Humà 5. Ocupa el lloc de Coordinador de Deports. Aquest recurs humà pot millorar els aspectes de disseny i projecte, planificació i gestió del temps i les relacions interpersonals. Són competències en les quals té carències amb els dos tipus d'avaluacions. És un recurs òptim per a aquest lloc, ja que en l'avaluació externa es situa en el primer lloc del Rànquing, en contraposició de la visió que té aquest recurs de si mateix, ja que apareix en última posició del Rànquing de les avaluacions pròpies.
- Recurs Humà 6. Ocupa el lloc de Coordinador de Comunicació. Aquest recurs humà ha de millorar les competències de comprensió i integració i els coneixements de la normativa sobre la UPV segons la seua pròpia avaluació. Pel que fa a l'avaluació externa, a més hauria de millorar la gestió documental. Podríem mantindre-ho en el seu lloc de treball dins de l'organització, ja que en el Rànquing podem veure que no se situa tan lluny de l'ideal establert.
- Recurs Humà 7. Ocupa el lloc de Secretaria. Ací per una part s'ha de fomentar la millora sobre la diligència en el registre de les activitats i la capacitat de conèixer l'estructura de despeses de la UPV, ja que és un càrrec que deu tindre clars els moviments de tresoreria. Hem de mantindre aquest recurs humà en el seu lloc de treball, ja que és l'opció més òptima, sent quasi l'ideal segons la seua pròpia avaluació i molt prop d'ell segons l'avaluació externa.

- Recurs Humà 8. Ocupa el lloc de Coordinador del CID. Els punts a millorar són la capacitat de conèixer la normativa de la UPV i la capacitat de conèixer els procediments oficials. Aquest recurs humà hauria de ser redistribuït, ja que no és òptim per a aquest lloc de treball, trobant-se en les últimes posicions del Rànquing amb una distància a l'ideal de les més grans.
- Recurs Humà 9. Ocupa el lloc de Col·laborador de Comunicació. Segons la seua pròpia avaluació, el punt a millorar és l'altruisme que coincideix amb la valoració que s'ha fet de manera externa junt amb la millora de l'aprenentatge permanent i el nivell de compromís i disciplina personal. No és un recurs humà òptim per al lloc de treball en el qual està actualment, hauríem de reubicar-ho o proposar-li un pla de desenvolupament de les competències necessàries.
- Recurs Humà 10. Ocupa el lloc de Col·laborador de Deports. Segons la seua pròpia avaluació, els punts menys forts d'aquest recurs humans i, per tant, els que han de reforçar-se són l'aprenentatge permanent i el compromís i integració a banda de la planificació i gestió del temps. Per altra banda, segons l'avaluació externa, aquest recurs humà ha de millorar en totes les competències que requereixen aquest lloc. Aquest recurs humà hauria de ser reubicat, ja que no compleix amb cap dels nivells competencials establits per al lloc de treball, trobant-se en els últims llocs del Rànquing respecte a la distància a l'ideal.
- Recurs Humà 11. Ocupa el lloc de Delegada. Segons la seua pròpia avaluació, aquest recurs humà ha de millorar sobretot la comunicació efectiva, ja que és una competència essencial per a ocupar aquest lloc de treball. També deu millorar la seua capacitat de negociació. Segons l'avaluació externa, els punts a millorar coincideixen amb la percepció externa. A pesar de no ocupar el primer lloc dels Rànquing, podem veure que aquest recurs humà es troba en les primeres posicions, per tant, és un recurs òptim per a aquest lloc de treball, ja que la seua distància a l'ideal establert és molt reduïda.

Com a conclusió, després d'haver-hi dissenyat un sistema d'avaluació per a aquesta organització i haver avaluat als recursos mitjançant dues vies (en cap d'elles penalitzant la sobrequalificació), podem concloure que s'han de reorganitzar els recursos humans amb els quals es compta per tal d'aconseguir una organització amb un millor funcionament i desenvolupament.

Una vegada coneixem els resultats, en cas que l'organització no vulga o pugui redistribuir els recursos humans, poden aplicar plans de formació per al desenvolupament dels nivells competencials que requereixen cada competència.

A més, seria convenient que aquesta organització realitzara una avaluació de l'acompliment cada any escolar, per tal d'aconseguir el punt òptim en l'organització dels recursos humans dels quals disposa.

Per a la motivació dels recursos humans i la col·laboració a la seua millora, i en forma de recompensa, la Delegació d'Alumnes de FADE podria fer un dossier o un certificat amb les competències adquirides per un recurs humà durant el temps que ha estat en la delegació i els llocs de treball pels que ha passat. Açò fomentaria la involucració el compromís de les persones dins d'aquesta organització.

Per últim, aquest sistema d'avaluació podria ser d'utilitat a l'hora de seleccionar recursos humans nous per a la delegació de FADE, ja que quan es valora la incorporació d'alguna persona a aquesta organització, es pot fer mitjançant el Diccionari de Competències i els seus nivells competencials per a cada Lloc de Treball. D'aquesta forma també seria possible ubicar a la persona en el lloc de treball més òptim en relació a les seues competències i nivells.

## BIBLIOGRAFÍA

- Universidad ESAN 2019. (15 de Julio de 2016). *Conexion ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/>
- Alicia Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Nuevo enfoque: Diccionario de competencias. La trilogía: Tomo 1*. Buenos Aires: Granica.
- Asociación Española para la Calidad (AEC) © 2019. (s.f.). *Evaluación de desempeño*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea*.
- Claudia Margarita Acuña-Soto, V. L.-G. (2018). «*Multiple Criteria performance evaluation of YouTube mathematical educational videos by IS-TOPSIS*». Springes Nature, 2018.
- Figuroa, S. U. (11 de Marzo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>
- M., A. (31 de Mayo de 2019). *HRTRENDS*. Obtenido de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/evaluacion-del-desempeno>
- Organización | València, U. P. (s.f.). *Universitat Politècnica de València | Organización*. Obtenido de [http://www.upv.es/organizacion/la-institucion/documentos/Plan\\_Estrategico\\_UPV\\_2015-2020\\_Resumen\\_ejecutivo.pdf](http://www.upv.es/organizacion/la-institucion/documentos/Plan_Estrategico_UPV_2015-2020_Resumen_ejecutivo.pdf)
- Ribes Giner, G., Perelló Marín, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.
- Ribes Giner, G., Perelló Marín, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Sánchez Muñoz, I. (2017). *Trabajo Final de Grado: La gestión por competencias desde la perspectiva de la universidad*. Valencia.
- Universitat Politècnica de València © 2020. (17 de Abril de 2019). *Reglament de la Delegación d'Alumnes de la Universitat Politècnica de València (artículo 22)*. Obtenido de <https://daupv.es/wp-content/uploads/Normativas-Documentos/RDAUPV.pdf>
- Universitat Politècnica de València © 2020. (17 de Abril de 2019). *Reglament de la Delegación d'Alumnes de la Universitat Politècnica de València (artículo 35)*. Obtenido de <https://daupv.es/wp-content/uploads/Normativas-Documentos/RDAUPV.pdf>
- Universitat Politècnica de València © 2020. (s.f.). *Estatuts de la Universitat Politècnica de València*. Obtenido de Decreto 182/2011: <https://www.upv.es/entidades/SG/infoweb/sg/info/U0754555.pdf>

Universitat Politècnica de València © 2020. (s.f.). *Facultat d'Administració i Direcció d'Empreses*. Obtenido de <http://www.upv.es/entidades/ADE/>

Universitat Politècnica de València © 2020. (s.f.). *Infomación de carácter institucional*. Obtenido de <http://www.upv.es/contenidos/PORTRANSV4/info/1088434normalc.html>

Universitat Politècnica de València © 2020. (s.f.). *Órganos de gobierno*. Obtenido de <http://www.upv.es/organizacion/la-institucion/organos-gobierno-upv-es.html>

Universitat Politècnica de València © 2020. (s.f.). *Portal oficial de la Universitat Politècnica de València*. Obtenido de <https://www.upv.es/organizacion/la-institucion/misionvisionvalores-plan-upv-va.html>

Universitat Politècnica de València © 2020. (s.f.). *Reseña histórica* . Obtenido de <https://www.upv.es/entidades/ADE/infoweb/fade/info/636252normalc.html>

# ANNEXO

## ANNEX 1: TAULES RESULTATS APLICACIÓ MÈTODE IS-TOPSIS: AUTOAVALUACIÓ

### ANNEX 1.1. VICE-DELEGAT

	CG1-ALTRUISME	CG2-ANÀLISI I RESOLUCIÓ DE PROBLEMES	CG5-COMPRENSIÓ I INTEGRACIÓ	CG6-COMUNICACIÓ	CG7-CONEIXEMENT EFECTIVA	CG13-TREBALL EN EQUIP I LIDERATGE	CG15-NIVELL DE COMPROMÍS I DISCIPLINA PERSONAL	CE2-NEGOCIACIÓ	CE3-CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE L'ESTRUCTURA DE DESPES DE LA UPV	CE4-CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I DE GOVERN	CE5-CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE8-CURA DE LA IMATGE CORPORATIVA	CE11-FORMACIÓ	CE13-GESTIÓ DOCUMENTAL	CE19-RELACIONS INTERPERSONALS	CG1-SIMULTUD	CG2-SIMULTUD	CG5-SIMULTUD	CG6-SIMULTUD	CG7-SIMULTUD	CG13-SIMULTUD	CG15-SIMULTUD	CG16-SIMULTUD	CE2-SIMULTUD	CE3-SIMULTUD	CE4-SIMULTUD	CE5-SIMULTUD	CE8-SIMULTUD	CE11-SIMULTUD	CE13-SIMULTUD	CE19-SIMULTUD	Alider				
RH 1	2	1	2	3	1	3	2	3	3	3	3	1	2	0	2	3	1	0,33	0,67	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	0,00	0,67	1,00	0,0113
RH 2	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	1	1	1,00	0,67	0,33	1,00	1,00	1,00	0,67	0,33	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,50	0,0085			
RH 3	1	2	1	1	3	2	2	3	0	0	1	1	3	2	2	3	0,5	0,67	0,33	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,33	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	0,0183			
RH 4	3	2	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	1	0,67	0,67	1,00	0,50	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	0,67	1,00	0,0034			
RH 5	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	3	1	2	1	3	1	0,67	0,67	0,33	1,00	1,00	1,00	0,33	0,33	0,50	0,67	1,00	0,33	1,00	0,33	1,00	0,0158			
RH 6	3	3	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1	3	2	2	3	1	1,00	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	0,33	1,00	0,33	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	0,0111			
RH 7	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	0,67	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0045				
RH 8	2	1	3	3	1	2	2	2	1	2	1	1	3	2	1	3	1	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,33	1,00	0,33	0,33	1,00	1,00	0,33	1,00	0,0129			
RH 9	1	3	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	1	3	0,5	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	0,50	0,33	0,33	0,67	1,00	0,33	1,00	0,0122			
RH 10	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	1	0,67	0,33	1,00	1,00	0,50	1,00	0,33	0,67	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	0,0072			
RH 11	3	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	3	3	2	2	2	1	0,67	0,67	0,33	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,0070			



## ANNEX 1.2. COORDINADOR CULTURA

	CG1- ALTRUISME	CG3- APLICACIÓ PENSAMENT PRÀCTIC	CG5- COMPRESIÓ I INTEGRACIÓ	CG6- COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG7- CONOCIMENT DE PROBLEMAS CONTEMPORANIS	CG8- DISENY I PROYECTO	CG11- PLANIFICACIÓ I GESTIÓ DEL TIEMPO	CG13- TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO	CG14- TOLERANCIA Y NO DISCRIMINACIÓ	CG15- NIVEL DE COMPROMISO Y DISCIPLINA PERSONAL	CG16- NEGOCIACIÓ	CE2- CAPACITAT DE CONVIVEMENT DE L'ESTRUCTURA DE DESPESAS DE LA UPV	CE3- CAPACITAT DE CONVIVEMENT DE L'ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE GOVU	CE5- CAPACITAT DE CONVIVEMENT DE L'ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE GOVU	CE8- CURA DE LA IMATGE CORPORATIVA	CE9- EMERGENCIA EN EL REGISTRO DE ACTIVIDAD	CE13- GESTIÓ DOCUMENTAL	CE14- GESTIÓ PRESUPUESTARIA	CE16- ORGANIZACIÓ DE ACTIVIDADES	CE17- PROYECTO	CE18- RELACIÓ CON PROVEEDORES	CE19- RELACIÓ ENTRE PERSONAS	CG1- SIMULTUD	CG3- SIMULTUD	CG5- SIMULTUD	CG6- SIMULTUD	CG7- SIMULTUD	CG8- SIMULTUD	CG11- SIMULTUD	CG13- SIMULTUD	CG14- SIMULTUD	CG15- SIMULTUD	CG16- SIMULTUD	CE2- SIMULTUD	CE3- SIMULTUD	CE5- SIMULTUD	CE8- SIMULTUD	CE9- SIMULTUD	CE13- SIMULTUD	CE14- SIMULTUD	CE16- SIMULTUD	CE17- SIMULTUD	CE18- SIMULTUD	CE19- SIMULTUD	Aides
RH 1	2	3	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	1	0	3	0,67	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,33	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,33	0,00	1,00	0,0073	
RH 2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	2	3	1	3	1	1	2	2	1	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	0,33	0,33	0,67	1,00	0,67	0,67	0,50	1,00	0,67	1,00	0,50	1,00	0,33	0,33	0,67	0,67	1,00	0,0103
RH 3	1	1	1	1	3	1	1	2	3	2	3	0	0	1	3	2	2	1	3	2	3	3	0,33	1,00	0,50	0,33	1,00	0,33	0,33	0,67	1,00	0,67	1,00	0,00	0,00	0,33	1,00	1,00	0,67	0,33	1,00	0,67	1,00	1,00	0,0060
RH 4	3	3	2	3	1	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	0,67	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,0044
RH 5	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	2	1	2	2	1	2	3	0,67	0,50	1,00	0,33	0,33	0,33	0,67	1,00	0,67	0,33	0,50	1,00	1,00	0,33	1,00	0,33	0,67	0,67	0,33	0,67	1,00	0,0153	
RH 6	3	3	1	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	3	2	2	1	2	2	1	3	1,00	1,00	0,50	0,67	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	0,67	0,67	0,50	1,00	0,33	1,00	1,00	0,67	0,33	0,67	0,67	1,00	0,0044	
RH 7	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,67	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0034
RH 8	2	3	3	3	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	3	3	1	1	2	1	2	3	0,67	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	0,33	0,67	1,00	0,67	0,67	0,50	1,00	0,33	1,00	1,00	0,33	0,33	0,67	0,33	0,67	1,00	0,0080
RH 9	1	3	2	2	2	3	1	2	2	3	3	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	3	0,33	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,33	0,67	1,00	0,33	0,33	1,00	0,67	0,67	1,00	0,0051
RH 10	2	1	1	3	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	0,67	0,50	0,50	1,00	0,67	0,67	0,33	0,33	1,00	0,67	0,33	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	0,67	0,67	1,00	0,67	1,00	0,0067	
RH 11	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	0,67	0,67	0,67	1,00	0,67	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	0,33	1,00	0,0084

### ANNEX 1.3. COORDINADOR NORMATIVA

	CG1-ALTRUISME	CG 3- APLICACIÓ I PENSAMENT PRÀCTIC	CG 5- COMPRESIÓ I INTERACIÓ	CG 6- COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG 10- PENSAMENT CRÍTIC	CG 14- TOLERÀNCIA I NO DISCRIMINACIÓ	CG 15- NIVEL DE COMPROMISSO I DISCIPLINA PERSONAL	CG 16- NEGOCIACIÓ	CE-3- CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE GOBIERNO DE LA UPV	CE-4- CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE-5- CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS OFICIALES DE LA FACULTAD Y DE LA UPV	CE-7- CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	CE-8- CUIDADO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	CE-9- DILIGENCIA EN EL REGISTRO DE ACTIVIDAD	CE-10- DISCRECIÓ PERSONAL Y DOCUMENTAL [CONFIDENCIALIDAD]	CE-12- GESTIÓ MISTRAL/GREGAL/QUEJAS	CE-13- MOSTRAR CONOCIMIENTOS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓ	CG 1- SMILTUD	CG 3- SMILTUD	CG 5- SMILTUD	CG 6- SMILTUD	CG 10- SMILTUD	CG 14- SMILTUD	CG 15- SMILTUD	CG 16- SMILTUD	CE3- SMILTUD	CE4- SMILTUD	CE5- SMILTUD	CE7- SMILTUD	CE8- SMILTUD	CE9- SMILTUD	CE10- SMILTUD	CE12- SMILTUD	CE13- SMILTUD	CE21- SMILTUD	Alid			
RH 1	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	1	1	2	2	0	0	2	3	1,00	1,00	0,67	1,00	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	0,67	0,00	0,00	1,00	1,00	0,017
RH 2	3	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	2	1,00	0,67	0,67	0,33	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,33	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,008		
RH 3	1	1	1	1	1	3	2	3	0	1	1	1	3	2	3	2	2	2	1,00	0,33	0,33	0,33	0,33	1,00	1,00	1,00	0,00	0,33	1,00	0,33	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,015		
RH 4	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,003		
RH 5	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	1	1	1	2	1,00	0,33	0,67	0,33	0,67	0,67	1,00	0,33	0,50	0,67	1,00	0,67	0,33	0,67	0,33	0,33	0,50	1,00	0,021		
RH 6	3	3	1	2	1	3	2	2	2	1	1	3	3	2	3	0	2	3	1,00	1,00	0,33	0,67	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,00	1,00	1,00	0,016		
RH 7	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1,00	0,67	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,004		
RH 8	2	3	3	3	1	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3	0	1	2	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	0,33	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,00	0,50	1,00	0,015		
RH 9	1	3	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	3	1	1	2	1,00	1,00	0,67	0,67	0,67	0,67	1,00	1,00	0,50	0,33	1,00	0,33	0,67	0,67	1,00	0,33	0,50	1,00	0,012		
RH 10	2	1	1	3	1	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1,00	0,33	0,33	1,00	0,33	1,00	1,00	0,33	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,009			
RH 11	3	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	1,00	0,67	0,67	0,33	0,67	1,00	1,00	0,33	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,33	1,00	1,00	0,013		

## ANNEX 1.4. COORDINADOR DEPORTES

	CG1- ALTRUISME	CG 3 - APLICACIÓ I PENSAMENT PRÀCTIC	CG 5 - COMPRESIÓ I INTEGRACIÓ	CG 6 - COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG 8 - DISEÑO Y PROYECTO	CG 11 - PLANIFICACIÓ Y GESTIÓ DEL TIEMPO	CG 14 - TOLERANCIA Y NO DISCRIMINACIÓ	CE5-CAPACTAT DE COMPROMISO Y DISCIPLINA PERSONAL	CE8- CURA DE LA IMATGE CORPORATIVA	CE-10 - DISCRECIÓ PERSONAL Y DOCUMENTAL	CE-12 - GESTIÓ MISTRAL/GREGAL/QUEJAS	CE-16- ORGANIZACIÓ DE ACTIVIDADES	CE-19 - RELACIÓNS INTERPERSONALS	CE-21 - MOSTRAR CONOCIMIENTOS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓ	CG 1 - SIMILITUD	CG 3 - SIMILITUD	CG 5 - SIMILITUD	CG 6 - SIMILITUD	CG 8 - SIMILITUD	CG 11 - SIMILITUD	CG 14 - SIMILITUD	CG 15 - SIMILITUD	CE-5- SIMILITUD	CE-8- SIMILITUD	CE-10 - SIMILITUD	CE-12 - SIMILITUD	CE-16- SIMILITUD	CE-19 - SIMILITUD	CE-21 - SIMILITUD	Al ide	
RH 1	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	0	0	3	3	3	1	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	0,67	0,50	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,0112
RH 2	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	1	1	2	1	1,00	1,00	0,33	0,33	0,33	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	0,33	0,50	1,00	1,00	0,0157
RH 3	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	3	2	3	3	2	0,5	0,50	0,50	0,33	0,33	0,33	1,00	0,67	0,50	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,0139
RH 4	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	1	1	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,50	1,00	0,0039
RH 5	2	1	2	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	3	2	1	0,50	1,00	0,33	0,33	0,33	0,67	0,67	1,50	0,50	1,00	0,33	0,67	1,00	1,00	0,0184
RH 6	3	3	1	2	3	2	3	2	1	3	3	0	2	3	3	1	1,00	0,50	0,67	1,00	0,67	1,00	0,67	0,50	1,00	1,00	0,00	0,67	1,00	1,00	0,0122
RH 7	2	2	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1,00	1,00	0,33	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0058
RH 8	2	3	3	3	2	1	3	2	1	3	3	0	2	3	2	1	1,00	1,00	1,00	0,67	0,33	1,00	0,67	0,50	1,00	1,00	0,00	0,67	1,00	1,00	0,0150
RH 9	1	3	2	2	3	1	2	3	1	2	3	1	3	3	2	0,5	1,00	1,00	0,67	1,00	0,33	0,67	1,00	0,50	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,0095
RH 10	2	1	1	3	2	1	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1	0,50	0,50	1,00	0,67	0,33	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,0078
RH 11	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	1	3	2	3	1	1,00	1,00	0,33	0,67	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0085

## ANNEX 1.5. COORDINADOR COMUNICACIÓ

	CG1-ALTRUISME	CG3-APLICACIÓ I PENSAMENT PRÀCTIC	CG5-COMPRENSIÓ I INTEGRACIÓ	CG6-COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG14-TOLERANCIA I NO DISCRIMINACIÓ	CG15-NIVEL DE COMPROMISO Y NO DISCRIMINACIÓ	CE4-CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE LA UPV LA FACULTAD Y DE LA UPV	CE5-CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE LA UPV LA FACULTAD Y DE LA UPV	CE7-CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	CE8-CUIDADO DE LA IMAGEN CORPORATIVA [CONFIDENCIALIDAD]	CE19-GESTIÓN DOCUMENTAL	CG1-SIMILITUD	CG3-SIMILITUD	CG5-SIMILITUD	CG6-SIMILITUD	CG14-SIMILITUD	CG15-SIMILITUD	CE4-SIMILITUD	CE5-SIMILITUD	CE7-SIMILITUD	CE8-SIMILITUD	CE10-SIMILITUD	CE13-SIMILITUD	CE19-SIMILITUD	Alt id		
RH 1	2	3	2	3	2	2	3	1	1	2	0	2	3	1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	0,00	1,00	1,00	0,0126	
RH 2	3	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0045	
RH 3	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3	3	2	3	1	0,50	0,50	0,33	1,00	1,00	0,33	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,0133	
RH 4	3	3	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	0,67	1,00	1,00	0,0054	
RH 5	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	3	1	0,50	1,00	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	0,33	0,33	0,50	1,00	0,0159
RH 6	3	3	1	2	3	2	1	1	3	3	3	2	3	1	1,00	0,50	0,67	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0057	
RH 7	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0036	
RH 8	2	3	3	3	3	2	1	1	1	3	3	1	3	1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	0,33	1,00	1,00	0,50	1,00	0,0092
RH 9	1	3	2	2	2	3	1	1	1	2	3	1	3	1	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,33	1,00	0,33	0,67	1,00	0,50	1,00	0,0110
RH 10	2	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	1	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,0043	
RH 11	3	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0045	

## ANNEX 1.6. SECRETARIA

	CG1-ALTRUISME	CG 5- COMPRESIÓ I INTERACIÓ	CG 12- RESPONSABILITAT ÈTICA, MEDIAMBIENTAL I PROFESSIONAL	CG 15- NIVEL DE COMPROMISS I DISCIPLINA PERSONAL	CE1- CONOCIMENT DE LA DISTRIBUCIÓ DEL PRESUPUESTO DE LA UPV	CE2- CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DE LA UPV	CE3- CURA DE LA IMATGE CORPORATIVA	CE4- CONOCIMENT DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE5- CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE LES DESPESSES DE LA UPV	CE6- CONOCIMENT DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE8- CONOCIMENT I ADHESIÓ A LOS PROCEDIMIENTOS ELECTORALES DE LA UPV	CE9- DILIGENCIA EN EL REGISTRO DE ACTIVIDAD	CE10- DISCRECIÓ PERSONAL I DOCUMENTAL [CONFIDENCIALIDAD]	CE11- MOSTRAR CONOCIMIENTOS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	CE12- GESTIÓ MISTRAL/GREGAL/QUEJAS	CE13- GESTIÓ D'OCUPACIÓ	CE14- GESTIÓ D'OCUPACIÓ	CE15- LEVANTAMIENTO Y GESTIÓN DE ACTAS	CE21- MOSTRAR CONOCIMIENTOS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	CG 1- SIMILITUD	CG 5- SIMILITUD	CG 12- SIMILITUD	CG 15- SIMILITUD	CE1- SIMILITUD	CE2- SIMILITUD	CE3- SIMILITUD	CE4- SIMILITUD	CE5- SIMILITUD	CE6- SIMILITUD	CE8- SIMILITUD	CE9- SIMILITUD	CE10- SIMILITUD	CE12- SIMILITUD	CE13- SIMILITUD	CE14- SIMILITUD	CE15- SIMILITUD	CE21- SIMILITUD	Alde
RH 1	2	2	0	2	2	3	3	3	1	1	2	2	0	0	2	3	2	3	1,00	0,67	0,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,33	0,50	0,67	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,0168	
RH 2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	1	3	2	3	1	2	2	1,00	0,67	0,67	0,67	0,33	0,33	1,00	0,67	0,67	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00	0,50	0,67	0,67	0,0074		
RH 3	1	1	3	2	1	0	0	1	1	0	3	2	3	2	2	1	3	2	0,50	0,33	1,00	0,67	0,33	0,00	0,00	0,33	0,33	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,67	0,0139		
RH 4	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1,00	0,67	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	0,33	0,0055				
RH 5	2	2	1	2	1	1	1	2	3	2	1	2	1	1	2	1	2	1,00	0,67	0,33	0,67	0,33	0,33	0,50	0,67	1,00	1,00	0,33	1,00	0,33	0,50	0,50	1,00	0,33	0,67	0,0116		
RH 6	3	1	3	2	1	1	2	1	1	2	3	2	3	0	2	1	1	1,00	0,33	1,00	0,67	0,33	0,33	1,00	0,33	0,33	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,50	0,33	1,00	0,0141			
RH 7	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0003		
RH 8	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	3	3	3	0	1	1	1	1,00	1,00	0,33	0,67	0,67	0,33	1,00	0,33	0,33	0,50	1,00	1,00	1,00	0,00	0,50	0,50	0,33	0,67	0,0135		
RH 9	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	0,50	0,67	0,33	1,00	0,33	0,33	0,50	0,33	0,33	0,50	0,67	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,33	0,67	0,0131		
RH 10	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	1,00	0,33	0,33	0,67	0,67	0,67	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,0055			
RH 11	3	2	1	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	1,00	0,67	0,33	0,67	1,00	1,00	1,50	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,50	0,67	1,00	0,0054			

ANNEX 1.7. COORDINADOR CID

	CG1-ALTRUISME	CG 3 - APLICACIÓ I PENSAMENT PRÀCTIC	CG 5 - COMPENSIÓ I INTEGRACIÓ	CG 6 - COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG 14- TOLERANCIA I NO DISCRIMINACIÓ	CE 3- CAPACITAT DE CONEIXEMENT	CE 4- CONOCIMENT DE L'ESTRUCTURA ORGATNIZATIVA I DE GOVERN	CE 5- CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE 6- CONOCIMENT I ADHESIÓ A LOS PROCEDIMENTS OFICIALS	CE 8- CURA DE LA IMATGE CORPORATIVA	CE 10 - DISCRECIÓ PERSONAL I DOCUMENTAL [CONFIDENCIALIDAD]	CE 12 - GESTIÓ MISTRAL/GREGAL/QUEJAS	CE 13 - GESTIÓ DOCUMENTAL	CG 1 - SIMILTUD	CG 3 - SIMILTUD	CG 5 - SIMILTUD	CG 6 - SIMILTUD	CG 14- SIMILTUD	CE 3- SIMILTUD	CE 4- SIMILTUD	CE 5- SIMILTUD	CE 6- SIMILTUD	CE 8- SIMILTUD	CE 10 - SIMILTUD	CE 12 - SIMILTUD	CE 13 - SIMILTUD	Alt id
RH 1	2	3	2	3	2	3	3	1	1	2	0	0	2	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,50	0,33	0,67	0,00	0,00	0,67	0,0205
RH 2	3	2	2	1	3	2	2	2	1	3	3	2	3	1,00	0,67	1,00	0,33	1,00	0,67	0,67	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0094
RH 3	1	1	1	1	3	0	1	1	0	3	3	2	2	0,50	0,33	0,50	0,33	1,00	0,00	0,33	0,50	0,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,0269
RH 4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,67	0,0034
RH 5	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1,00	0,33	1,00	0,33	0,67	0,33	0,67	1,00	0,67	0,33	0,50	0,50	0,33	0,0218
RH 6	3	3	1	2	3	2	1	1	2	3	3	0	2	1,00	1,00	0,50	0,67	1,00	0,67	0,33	0,50	0,67	1,00	1,00	0,00	0,67	0,0138
RH 7	2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1,00	0,67	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0050
RH 8	2	3	3	3	3	2	1	1	1	3	3	0	1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,33	0,50	0,33	1,00	1,00	0,00	0,33	0,0176
RH 9	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	0,50	1,00	1,00	0,67	0,67	0,33	0,33	0,50	0,33	0,67	1,00	0,50	0,33	0,0190
RH 10	2	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1,00	0,33	0,50	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	0,0062
RH 11	3	2	2	1	3	3	2	3	2	3	3	1	2	1,00	0,67	1,00	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,50	0,67	0,0081

### ANNEX 1.8. DELEGADA

	CG1- ALTRUISME	CG 2 - ANÀLISI I RESOLUCIÓ DE PROBLEMES	CG 5 - COMPENSIÓ I INTEGRACIÓ	CG 6 - COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG 12- RESPONSABILITAT ÈTICA, MEDIOAMBIENTAL I PROFESSIONAL	CG 13- TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO	CG 14- TOLERANCIA Y NO DISCRIMINACIÓN	CG 15- NIVEL DE COMPROMISO Y DISCIPLINA PERSONAL	CG 16- NEGOCIACIÓN	CE-2- CAPACITAT DE CONEXIÓ I DE L'ESTRUCTURA DE DESPES D'ELA UPV	CE-3- CAPACITAT DE CONEXIÓ I DE L'ESTRUCTURA DE DESPES D'ELA UPV	CE-4- CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE-5- CAPACITAT DE CONEXIÓ I DE L'ESTRUCTURA DE DESPES D'ELA UPV	CE-11 - FORMACIÓ	CE-13 - GESTIÓ DOCUMENTAL	CE-19 - RELACIONS INTERPERSONALS ORGANIZACIÓ	CG 1 - SIMILITUD	CG 2 - SIMILITUD	CG 5 - SIMILITUD	CG 6 - SIMILITUD	CG 12 - SIMILITUD	CG 13 - SIMILITUD	CG 14 - SIMILITUD	CG 15 - SIMILITUD	CG 16 - SIMILITUD	CE-2 - SIMILITUD	CE-3 - SIMILITUD	CE-4 - SIMILITUD	CE-5 - SIMILITUD	CE-11 - SIMILITUD	CE-13 - SIMILITUD	CE-19 - SIMILITUD	CE-21 - SIMILITUD	Alde		
RH 1	2	1	2	3	0	3	2	2	3	3	3	3	1	0	2	3	3	0,67	0,33	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,00	1,00	1,00	1,00	0,0100
RH 2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	0,67	1,00	0,67	0,67	0,50	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,50	0,67	0,0062	
RH 3	1	2	1	1	3	2	3	2	3	0	0	1	1	2	2	3	2	0,33	0,67	0,50	0,33	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	0,00	0,00	0,33	0,50	1,00	1,00	1,00	0,67	0,0163	
RH 4	3	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1,00	0,67	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	0,67	0,67	1,50	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	0,0066		
RH 5	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	3	2	1	3	2	0,67	0,67	1,00	0,33	0,50	0,67	1,00	0,67	0,33	0,50	0,33	0,67	1,00	1,00	0,50	1,00	0,67	0,0109	
RH 6	3	3	1	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	3	1,00	1,00	0,50	0,67	1,00	0,67	1,00	0,67	0,67	0,50	0,67	0,33	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0061	
RH 7	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	0,67	0,67	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0022		
RH 8	2	1	3	3	1	2	3	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2	0,67	0,33	1,00	1,00	0,50	0,67	1,00	0,67	0,67	0,50	0,67	0,33	0,50	1,00	0,50	1,00	0,67	0,0093	
RH 9	1	3	2	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	2	1	3	2	0,33	1,00	1,00	0,67	0,50	0,67	1,00	1,00	1,00	0,50	0,33	0,33	0,50	1,00	0,50	1,00	0,67	0,0115	
RH 10	2	2	1	3	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	0,67	0,67	0,50	1,00	0,50	0,33	1,00	0,67	0,33	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0058		
RH 11	3	2	2	1	1	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	3	3	1,00	0,67	1,00	0,33	0,50	0,67	1,00	0,67	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0055		

ANNEX 1.9. COL·LABORADOR NORMATIVA

	CG1-ALTRUISME	CG 4- APRENDEJAJE PERMANENTE	CG 5- COMPENSIÓN E INTEGRACIÓN	CG 9- INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO	CG 13- TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO	CG 15- NIVEL DE COMPROMISO Y DISCIPLINA PERSONAL	CE 4- CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE 8- CUIDADO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	CE 10- DISCRECIÓN PERSONAL Y DOCUMENTAL [CONFIDENCIALIDAD]	CE 12- GESTIÓN MISTRAL/GREGAL/QUEJAS	CE 16- ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES	CE 19- RELACIONES INTERPERSONALES	CG 1- SIMILITUD	CG 4- SIMILITUD	CG 5- SIMILITUD	CG 9- SIMILITUD	CG 13- SIMILITUD	CG 15- SIMILITUD	CE 4- SIMILITUD	CE 8- SIMILITUD	CE 10- SIMILITUD	CE 12- SIMILITUD	CE 16- SIMILITUD	CE 19- SIMILITUD	Alíde
RH 1	2	1	2	1	3	2	3	2	0	0	3	3	0,67	0,33	1,00	0,50	1,00	0,67	1,00	0,67	0,00	0,00	1,00	1,00	0,0237
RH 2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,33	0,0074
RH 3	1	2	1	1	2	2	1	3	3	2	3	3	0,33	0,67	0,50	0,50	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0084
RH 4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0018
RH 5	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	3	0,67	0,33	1,00	0,50	0,67	0,67	1,00	0,33	0,50	1,00	1,00	1,00	0,0132
RH 6	3	1	1	3	2	2	1	3	3	0	2	3	1,00	0,33	0,50	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,0144
RH 7	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0018
RH 8	2	1	3	3	2	2	1	3	3	0	2	3	0,67	0,33	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,0144
RH 9	1	3	2	3	2	3	1	2	3	1	3	3	0,33	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0054
RH 10	2	1	1	1	1	2	2	3	3	2	3	3	0,67	0,33	0,50	0,50	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0111
RH 11	3	3	2	1	2	2	2	3	3	1	3	2	1,00	1,00	1,00	0,50	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,0039



ANNEX 1.10. COL·LABORADOR COMUNICACIÓ

	CG1-ALTRUISME	CG 4- APRENDIZAJE PERMANENTE	CG 5- COMPRESI3N E INTEGRACI3N	CG 9- INNOVACI3N, CREATIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO	CG 10- PENSAMIENTO CRÍTICO	CG 13- TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO	CE 8- CUIDADO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	CE 16- ORGANIZACI3N DE ACTIVIDADES	CE 19- RELACIONES INTERPERSONALES	CG 1- SIMILITUD	CG 4- SIMILITUD	CG 5- SIMILITUD	CG 9- SIMILITUD	CG 10- SIMILITUD	CG 13- SIMILITUD	CG 15- SIMILITUD	CE 8- SIMILITUD	CE 16- SIMILITUD	CE 19- SIMILITUD	Al id	
RH 1	2	1	2	1	1	3	2	2	3	3	0,67	0,33	1,00	0,50	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,0148
RH 2	3	3	2	2	3	2	2	3	1	1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,50	1,00	0,0029
RH 3	1	2	1	1	1	2	2	3	3	3	0,33	0,67	0,50	0,50	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0146
RH 4	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,0025
RH 5	2	1	2	1	2	2	2	1	2	3	0,67	0,33	1,00	0,50	0,67	0,67	1,00	0,33	1,00	1,00	0,0199
RH 6	3	1	1	3	1	2	2	3	2	3	1,00	0,33	0,50	1,00	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0118
RH 7	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0020
RH 8	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	0,67	0,33	1,00	1,00	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0107
RH 9	1	3	2	3	2	2	3	2	3	3	0,33	1,00	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,0081
RH 10	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	0,67	0,33	0,50	0,50	0,33	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0179
RH 11	3	3	2	1	2	2	2	3	3	2	1,00	1,00	1,00	0,50	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0045

ANNEX 1.11. COL·LABORADOR DEPORTS

	CG1-ALTRUISME	CG 4 -APRENDIZAJE PERMANENTE	CG 5 -COMPENSIÓN E INTEGRACIÓN	CG 8 -DISEÑO Y PROYECTO	CG 9 -INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO	CG 11-PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO	CG 13-TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO	CG 15-NIVEL DE COMPROMISO Y DISCIPLINA PERSONAL	CE8-CUIDADO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	CE19 - RELACIONES INTERPERSONALES	CG 1 -SIMILITUD	CG 4 -SIMILITUD	CG 5 -SIMILITUD	CG 8 -SIMILITUD	CG 9 -SIMILITUD	CG 11-SIMILITUD	CG 13-SIMILITUD	CG 15-SIMILITUD	CE8-SIMILITUD	CE16 -SIMILITUD	CE19 -SIMILITUD	Al ide	
RH 1	2	1	2	2	1	3	3	2	2	3	3	0,67	0,33	1,00	0,67	0,33	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,0074
RH 2	3	3	2	1	2	1	2	2	3	1	1	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	0,50	0,67	0,67	1,00	0,50	0,33	0,0154
RH 3	1	2	1	1	1	1	2	2	3	3	3	0,33	0,67	0,50	0,33	0,33	0,50	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,0139
RH 4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,0029
RH 5	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	3	0,67	0,33	1,00	0,33	0,33	0,50	0,67	0,67	0,33	1,00	1,00	0,0166
RH 6	3	1	1	3	3	2	2	2	3	2	3	1,00	0,33	0,50	1,00	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,0065
RH 7	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0038
RH 8	2	1	3	2	3	1	2	2	3	2	3	0,67	0,33	1,00	0,67	1,00	0,50	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,0096
RH 9	1	3	2	3	3	1	2	3	2	3	3	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,0076
RH 10	2	1	1	2	1	1	1	2	3	3	3	0,67	0,33	0,50	0,67	0,33	0,50	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	0,0139
RH 11	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	1,00	1,00	1,00	0,67	0,33	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,67	0,0042

## ANNEX 2: TAULES RESULTATS APLICACIÓ MÈTODE IS-TOPSIS: EVALUACIÓ EXTERNA

### ANNEX 2.1. VICE-DELEGAT

	CG1-ALTRUISME	CG 2-ANÀLISI I RESOLUCIÓ D'PROBLEMES	CG 5 -COMPRENSIÓ I INTEGRACIÓ	CG 6 -COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG 7 - CONEIXEMENT DELS PROBLEMES CONTEMPORANIS	CG 13 -TREBALL EN EQUIP I LIDERATGE	CG 15-NIVELL DE COMPROMÍS I DISCIPLINA PERSONAL	CE-2- CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE L'ESTRUCTURA DE DESPES DE LA UPV	CE-3- CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DE GOVERN	CE-4- CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE-5-CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE-8- CURA DE LA IMATGE CORPORATIVA	CE-11 - FORMACIÓ	CE-13 - GESTIÓ DOCUMENTAL	CE-19 - RELACIONS INTERPERSONALS	CG 1- SIMILITUD	CG 2- SIMILITUD	CG 5- SIMILITUD	CG 6- SIMILITUD	CG 7- SIMILITUD	CG 13- SIMILITUD	CG 15- SIMILITUD	CG 16- SIMILITUD	CE2- SIMILITUD	CE3- SIMILITUD	CE-4- SIMILITUD	CE-5- SIMILITUD	CE-8- SIMILITUD	CE-11- SIMILITUD	CE-13- SIMILITUD	CE-19- SIMILITUD	Aide		
RH 1	2	2	1	2	1	3	1	1	0	0	1	3	1	1	3	1	0,67	0,33	0,67	0,50	1,00	0,50	0,33	0,33	0,00	0,00	0,33	1,00	0,50	0,33	1,00	0,0279		
RH 2	2	3	1	1	1	2	3	1	1	0	1	1	2	0	1	2	1	1,00	0,33	0,33	0,50	1,00	1,00	0,33	0,33	0,00	0,33	0,33	0,67	0,00	0,33	1,00	0,0204	
RH 3	1	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	3	0,5	0,67	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,33	0,67	1,00	0,33	1,00	0,33	0,50	0,33	1,00	0,0121	
RH 4	1	3	2	1	1	1	1	1	0	0	1	0	2	0	2	2	0,5	1,00	0,67	0,33	0,50	0,50	0,50	0,33	0,00	0,00	0,33	0,00	0,67	0,00	0,67	1,00	0,0194	
RH 5	1	1	1	2	1	1	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	0,5	0,33	0,33	0,67	0,50	0,50	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	0,67	0,33	1,00	0,67	0,50	0,0134	
RH 6	2	2	1	1	3	2	2	1	1	0	1	1	3	1	1	2	1	0,67	0,33	0,33	1,00	1,00	1,00	0,33	0,33	0,00	0,33	0,33	1,00	0,50	0,33	1,00	0,0194	
RH 7	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	3	2	1	3	1	0,67	0,67	0,67	0,50	1,00	1,00	0,67	0,33	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,33	1,00	0,0099	
RH 8	2	1	1	1	1	2	2	0	0	0	1	0	2	0	1	2	1	0,33	0,33	0,33	0,50	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,67	0,00	0,33	1,00	0,0276	
RH 9	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	3	0,5	0,33	0,67	0,33	1,00	1,00	0,50	0,33	0,67	0,50	0,67	0,33	0,67	0,50	0,33	1,00	0,0151	
RH 10	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	0,5	0,00	0,00	0,33	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,50	0,33	1,00	0,0431
RH 11	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	0,67	0,67	0,33	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	0,0077	

## ANNEX 2.2. COORDINADOR CULTURA

	CG1-ALTRUISME	CG 3- APLICACIÓ PRÀCTICA I INTEGRACIÓ	CG 5- COMPRESIÓ I INTEGRACIÓ	CG 6- COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG 7- CONOCIMENT DE PROBLEMES CONTEMPORANIS	CG 8- DISEÑO Y PROYECTO	CG 11- PLANIFICACIÓ Y GESTIÓ DEL TEMPO	CG 12- TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO	CG 14- TOLERANCIA Y NO DISCRIMINACIÓ	CG 15- NIVEL DE COMPROMISO Y DISCIPLINA PERSONAL	CE 2- CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE L'ESTRUCTURA DE DESPESSES DE LA UPV	CE 3- CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DE GOVERN	CE 4- CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DE GOVERN	CE 5- CAPACITAT DE CONEIXEMENT DE L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DE GOVERN	CE 8- CLAROR DE LA IMATGE CORPORATIVA	CE 9- DILIGENCIA EN EL REGISTRO DE ACTIVIDAD	CE 13- GESTIÓ DOCUMENTAL	CE 14- GESTIÓ PRESUPUESTARIA	CE 16- ORGANIZACIÓ DE ACTIVIDADES	CE 18- RELACIÓ CON PROVEEDORES	CE 19- RELACIÓNS INTERPERSONALS	CG 1- SIMULTUD	CG 3- SIMULTUD	CG 5- SIMULTUD	CG 6- SIMULTUD	CG 7- SIMULTUD	CG 8- SIMULTUD	CG 11- SIMULTUD	CG 12- SIMULTUD	CG 14- SIMULTUD	CG 15- SIMULTUD	CG 16- SIMULTUD	CE 2- SIMULTUD	CE 3- SIMULTUD	CE 5- SIMULTUD	CE 8- SIMULTUD	CE 9- SIMULTUD	CE 13- SIMULTUD	CE 14- SIMULTUD	CE 16- SIMULTUD	CE 17- SIMULTUD	CE 18- SIMULTUD	CE 19- SIMULTUD	Alider	
RH 1	2	3	1	2	1	2	3	3	3	1	1	1	0	1	3	2	1	1	2	2	1	3	0,67	1,50	0,50	0,67	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	0,33	0,33	0,50	0,00	0,33	1,00	1,00	0,33	0,33	0,67	0,67	0,33	1,00	0,0100
RH 2	2	2	1	1	1	3	2	2	1	3	1	1	0	1	2	2	1	1	2	1	2	2	0,67	1,00	0,50	0,33	0,33	1,00	0,67	0,67	0,50	1,00	0,33	0,50	0,00	0,33	0,67	1,00	0,33	0,33	0,67	0,33	0,67	1,00	0,0100
RH 3	1	3	3	3	3	1	2	1	3	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	3	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	0,33	1,00	0,33	0,33	1,00	1,00	1,00	0,33	0,50	0,33	0,33	0,67	0,33	0,67	1,00	0,0140
RH 4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	1	2	1	1	1	0	2	0,33	1,00	1,00	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,50	0,33	0,33	0,00	0,00	0,00	0,67	0,50	0,67	0,33	0,33	0,33	0,00	1,00	0,0197
RH 5	1	1	1	2	1	3	2	1	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	3	1	0,33	0,50	0,50	0,67	0,33	1,00	0,67	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	0,33	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	0,0064	
RH 6	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	1	1	0	1	3	2	1	1	1	1	0	2	0,67	1,00	0,50	0,33	1,00	0,67	0,33	0,67	1,00	0,67	0,33	0,50	0,00	0,33	1,00	1,00	0,33	0,33	0,33	0,33	0,00	1,00	0,0152
RH 7	2	2	2	2	1	2	1	3	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	3	0,67	1,00	1,00	0,67	0,33	0,67	0,33	1,00	1,00	0,67	0,67	0,50	1,00	0,67	1,00	1,00	0,33	0,67	0,67	0,67	0,33	1,00	0,0089
RH 8	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	0	0	0	0	2	1	1	1	2	1	1	2	0,67	0,50	0,50	0,33	0,33	0,67	0,67	0,67	0,50	0,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,67	0,50	0,33	0,33	0,67	0,33	0,33	1,00	0,0144
RH 9	1	1	2	1	2	1	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	2	3	0,33	0,50	1,00	0,33	0,67	0,33	0,67	0,67	1,00	0,33	0,33	1,00	1,00	0,33	0,67	0,50	0,33	0,33	1,00	0,33	0,67	1,00	0,0113
RH 10	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	0,33	0,50	0,00	0,33	0,33	0,33	0,00	0,33	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,50	0,33	0,33	0,33	0,33	1,00	0,0253
RH 11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	0,67	1,00	1,00	0,33	0,67	0,67	0,67	0,67	1,00	0,67	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	0,0078	

### ANNEX 2.3. COORDINADOR NORMATIVA

	CG1- ALTRUISME	CG 3- APLICACIÓ I PENSAMENT PRACTIC	CG 5- COMPRESIÓ I INTEGRACIÓ	CG 6- COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG 10- PENSAMENT CRÍTIC	CG 14- TOLERANCA I NO DISCRIMINACIÓ	CG 15- NIVEL DE COMPROMISO Y DISCIPLINA PERSONAL	CE3- CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE GOBIERNO DE LA UPV	CE4- CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE7- CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS OFICIALES DE LA FACULTAD Y DE LA UPV	CE9- DILIGENCIA EN EL REGISTRO DE ACTIVIDAD	CE10- DISCRECIÓN PERSONAL Y DOCUMENTAL	CE12- MOSTRAR CONOCIMIENTOS DE FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	CG 1- SIMILITUD	CG 3- SIMILITUD	CG 5- SIMILITUD	CG 6- SIMILITUD	CG 10- SIMILITUD	CG 14- SIMILITUD	CG 15- SIMILITUD	CG 16- SIMILITUD	CE3- SIMILITUD	CE4- SIMILITUD	CE5- SIMILITUD	CE7- SIMILITUD	CE8- SIMILITUD	CE9- SIMILITUD	CE10- SIMILITUD	CE12- SIMILITUD	CE13- SIMILITUD	CE21- SIMILITUD	Alíde					
RH 1	2	3	1	2	1	3	1	1	0	0	1	3	3	2	3	1	1	2	1,00	1,00	0,33	0,67	0,33	1,00	0,50	0,33	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,33	0,50	1,00	0,0218
RH 2	2	2	1	1	3	1	3	1	0	1	1	3	2	2	3	0	1	1	1,00	0,67	0,33	0,33	1,00	0,33	1,00	0,33	0,00	0,33	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	0,00	0,50	1,00	0,0272
RH 3	1	3	3	3	1	3	1	1	2	1	3	0	1	1	1	1	2	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	0,50	0,33	1,00	0,33	1,00	0,00	0,33	0,33	0,33	0,33	0,50	1,00	0,0210	
RH 4	1	2	2	1	2	1	1	1	0	1	0	1	2	1	3	1	2	2	1,00	0,67	0,67	0,33	0,67	0,33	0,50	0,33	0,00	0,33	0,00	0,33	0,67	0,33	1,00	0,33	1,00	1,00	0,0239
RH 5	1	1	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1,00	0,33	0,33	0,67	0,33	0,67	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	0,67	0,33	0,67	0,67	0,33	1,00	1,00	0,0149
RH 6	2	2	1	1	3	2	2	1	0	1	1	3	3	2	3	0	1	1	1,00	0,67	0,33	0,33	1,00	0,67	1,00	0,33	0,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,00	0,50	1,00	0,0242
RH 7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	1	3	1,00	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	0,33	0,50	1,00	0,0087
RH 8	2	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	2	2	1	2	0	1	1	1,00	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	1,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,67	0,67	0,33	0,67	0,00	0,50	1,00	0,0356
RH 9	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1,00	0,33	0,67	0,33	0,33	1,00	0,50	0,33	0,50	0,67	1,00	0,67	0,67	0,33	0,67	0,33	0,50	1,00	0,0182
RH 10	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1,00	0,33	0,00	0,33	0,33	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,33	0,33	0,67	0,67	0,50	1,00	0,0384
RH 11	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	1,00	0,67	0,67	0,33	0,33	0,67	1,00	0,33	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	0,33	1,00	1,00	0,0145

## ANNEX 2.4. COORDINADOR DEPORTS

	CG1- ALTRUISME	CG 3- APLICACIÓ I PENSAMENT PRÀCTIC	CG 5- COMPENSIÓ I INTEGRACIÓ	CG 6- COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG 8- DISEÑO Y PROYECTO	CG 11- PLANIFICACIÓ Y GESTIÓ DEL TIEMPO	CG 14- TOLERANCIA Y NO DISCRIMINACIÓ	CG 15- NIVEL DE COMPROMISO Y DISCIPLINA PERSONAL	CE 5- CAPACITAT DE CONEXIÓ I DISCIPLINA PERSONAL	CE 8- CURA DE LA IMATGE CORPORATIVA	CE 10- DISCRECIÓ PERSONAL I PROCEDIMENTS OFICIALS	CE 12- GESTIÓ PERSONAL Y DOCUMENTAL [CONFIDENCIALIDAD]	CE 16- ORGANIZACIÓ DE ACTIVIDADES	CE 19- RELACIÓNS INTERPERSONALS	CE 21- MOSTRAR CONOCIMIENTOS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓ	CG 1- SIMILITUD	CG 3- SIMILITUD	CG 5- SIMILITUD	CG 6- SIMILITUD	CG 8- SIMILITUD	CG 11- SIMILITUD	CG 14- SIMILITUD	CG 15- SIMILITUD	CE 5- SIMILITUD	CE 8- SIMILITUD	CE 10- SIMILITUD	CE 12- SIMILITUD	CE 16- SIMILITUD	CE 19- SIMILITUD	CE 21- SIMILITUD	Al·lde
RH 1	2	3	1	2	2	3	3	1	1	3	3	1	2	3	2	1	1,00	0,50	1,00	0,67	1,00	1,00	0,33	0,50	1,00	1,00	0,33	0,67	1,00	1,00	0,0099
RH 2	2	2	1	1	3	2	1	3	1	2	3	0	2	2	1	1	1,00	0,50	0,50	1,00	0,67	0,33	1,00	0,50	1,00	1,00	0,00	0,67	1,00	0,50	0,0154
RH 3	1	3	3	3	1	2	3	1	3	1	1	1	2	3	2	0,5	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	1,00	0,33	1,00	0,50	1,00	0,33	0,67	1,00	1,00	0,0145
RH 4	1	2	2	1	1	1	1	1	0	2	3	1	1	2	2	0,5	1,00	1,00	0,50	0,33	0,33	0,33	0,33	0,00	1,00	1,00	0,33	0,33	1,00	1,00	0,0245
RH 5	1	1	1	2	3	2	2	3	2	1	2	1	3	1	2	0,5	0,50	0,50	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,50	1,00	0,33	1,00	0,50	1,00	0,0092
RH 6	2	2	1	1	2	1	2	2	1	3	3	0	1	2	1	1	1,00	0,50	0,50	0,67	0,33	0,67	0,67	0,50	1,00	1,00	0,00	0,33	1,00	0,50	0,0209
RH 7	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	1	2	3	3	1	1,00	1,00	1,00	0,67	0,33	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,33	0,67	1,00	1,00	0,0104
RH 8	2	1	1	1	2	2	1	2	0	2	2	0	2	2	1	1	0,50	0,50	0,50	0,67	0,67	0,33	0,67	0,00	1,00	1,00	0,00	0,67	1,00	0,50	0,0203
RH 9	1	1	2	1	1	2	3	1	1	2	2	1	3	3	2	0,5	0,50	1,00	0,50	0,33	0,67	1,00	0,33	0,50	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,0154
RH 10	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	2	2	1	2	1	0,5	0,50	0,00	0,50	0,33	0,00	0,33	0,00	0,00	0,50	1,00	0,67	0,33	1,00	0,50	0,0354
RH 11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	1	1,00	1,00	0,50	0,67	0,67	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,50	0,0093

## ANNEX 2.5. COORDINADOR COMUNICACIÓ

	CG1-ALTRUISME	CG 3- APLICACIÓ I PENSAMENT PRÀCTIC	CG 5- COMPRESIÓ I INTEGRACIÓ	CG 6- COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG 14- TOLERÀNCIA I NO DISCRIMINACIÓ	CE4- CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE5- CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS OFICIALES DE LA FACULTAD Y DE LA UPV	CE7- CONOCIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	CE10- DISCRECIÓN PERSONAL Y DOCUMENTAL [CONFIDENCIALIDAD]	CG 1- SIMILITUD	CG 3- SIMILITUD	CG 5- SIMILITUD	CG 6- SIMILITUD	CG 14- SIMILITUD	CG 15- SIMILITUD	CE4- SIMILITUD	CE5- SIMILITUD	CE7- SIMILITUD	CE8- SIMILITUD	CE10- SIMILITUD	CE13- SIMILITUD	CE19- SIMILITUD	Al id				
RH 1	2	3	1	2	3	1	0	1	3	3	3	1	3	1,00	1,00	0,50	0,67	1,00	0,50	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,0139
RH 2	2	2	1	1	1	3	1	1	3	2	3	1	2	1,00	1,00	0,50	0,33	0,50	1,00	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	0,50	1,00	0,0134
RH 3	1	3	3	3	3	1	1	3	0	1	1	1	3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,33	1,00	0,00	0,33	0,33	0,50	1,00	0,0225
RH 4	1	2	2	1	1	1	1	0	1	2	3	2	2	1,00	1,00	1,00	0,33	0,50	0,50	0,33	0,00	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	0,0202
RH 5	1	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1,00	0,50	0,50	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	0,33	0,67	1,00	1,00	0,0097
RH 6	2	2	1	1	2	2	1	1	3	3	3	1	2	1,00	1,00	0,50	0,33	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,0105
RH 7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,50	1,00	0,0047
RH 8	2	1	1	1	1	2	1	0	2	2	2	1	2	1,00	0,50	0,50	0,33	0,50	1,00	0,33	0,00	0,67	0,67	0,67	0,50	1,00	0,0213
RH 9	1	1	2	1	3	1	2	1	2	2	2	1	3	1,00	0,50	1,00	0,33	1,00	0,50	0,67	1,00	0,67	0,67	0,67	0,50	1,00	0,0121
RH 10	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	2	1	2	1,00	0,50	0,00	0,33	0,50	0,00	0,00	0,00	0,33	0,33	0,67	0,50	1,00	0,0413
RH 11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0054

## ANNEX 2.6. SECRETARIA

	CG1-ALTRUISME	CG 5- COMPENSIÓN INTEGRACIÓN	CG 12- RESPONSABILIDAD Y PROFESIONAL	CG 15- NIVEL DE COMPROMISO Y DISCIPLINA PERSONAL	CE1- CONOCIMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA UPV	CE2- CAPACIDAD DE CONEXIÓN DE LA ESTRUCTURA DE DESPESAS DE LA UPV	CE3- CAPACIDAD DE CONEXIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE GOVERN	CE4- CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA UPV	CE5- CAPACIDAD DE CONEXIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE GOVERN	CE6- CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA UPV	CE8- CLARIDAD DE LA IMAGEN CORPORATIVA	CE9- DILIGENCIA EN EL REGISTRO DE ACTIVIDADES	CE10- DISCRECIÓN PERSONAL Y DOCUMENTAL	CE12- GESTIÓN MISTRAL/GREGAL/QUEBAS	CE13- GESTIÓN DOCUMENTAL [CONFIDENCIALIDAD]	CE14- GESTIÓN DOCUMENTAL	CE15- LEVANTAMIENTO Y GESTIÓN DE ACTAS	CE21- MOSTRAR CONOCIMIENTOS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	CG 1- SIMILITUD	CG 5- SIMILITUD	CG 12- SIMILITUD	CG 15- SIMILITUD	CE1- SIMILITUD	CE2- SIMILITUD	CE3- SIMILITUD	CE4- SIMILITUD	CE5- SIMILITUD	CE6- SIMILITUD	CE8- SIMILITUD	CE9- SIMILITUD	CE10- SIMILITUD	CE12- SIMILITUD	CE13- SIMILITUD	CE14- SIMILITUD	CE15- SIMILITUD	CE21- SIMILITUD	Alde
RH 1	2	1	1	1	1	1	0	0	1	0	3	2	3	1	1	1	0	2	1,00	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,00	0,00	0,33	0,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,67	0,0227
RH 2	2	1	1	3	0	1	0	1	1	0	2	2	3	0	1	1	0	1	1,00	0,33	0,33	1,00	0,00	0,33	0,00	0,33	0,33	0,00	0,67	1,00	1,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,33	0,0239
RH 3	1	3	0	1	2	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2	2	2	0,50	1,00	0,00	0,33	0,67	0,67	1,00	0,33	1,00	1,00	0,33	0,50	0,33	0,50	0,50	0,50	0,67	0,67	0,0162
RH 4	1	2	1	1	0	0	0	1	0	1	2	1	3	0	2	1	0	2	0,50	0,67	0,33	0,33	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,50	0,67	0,50	1,00	0,00	1,00	0,50	0,00	0,67	0,0244
RH 5	1	1	1	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	0,50	0,33	0,33	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	0,33	1,00	0,67	1,00	1,00	0,33	0,67	0,0086	
RH 6	2	1	2	2	0	1	0	1	1	0	3	2	3	1	1	1	0	1	1,00	0,33	0,67	0,67	0,00	0,33	0,00	0,33	0,33	0,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,33	0,0207
RH 7	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	3	2	1	2	2	3	1,00	0,67	0,33	0,67	0,67	0,33	1,00	0,67	0,67	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,67	1,00	0,0051
RH 8	2	1	1	2	0	0	0	1	0	0	2	1	2	0	1	1	0	1	1,00	0,33	0,33	0,67	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,67	0,50	0,67	0,00	0,50	0,50	0,00	0,33	0,0282
RH 9	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	0,50	0,67	0,33	0,33	0,33	0,67	0,50	0,67	0,33	0,50	0,67	0,50	0,67	0,50	0,50	0,50	0,33	0,67	0,0152
RH 10	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	0	1	0,50	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,50	0,67	0,50	0,50	0,50	0,00	0,33	0,0367
RH 11	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	1,00	0,67	0,33	0,67	1,00	0,67	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	0,0043



ANNEX 2.7. COORDINADOR CID

	CG1-ALTRUISME	CG 3 - APLICACIÓ I PENSAMENT PRÀCTIC	CG 5 - COMPENSIÓ I INTEGRACIÓ	CG 6 - COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG 14- TOLERANCIA I NO DISCRIMINACIÓ	CE3- CAPACITAT DE CONEXIÓ	CE4- CONOCIMENT DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE5- CAPACITAT DE CONEXIÓ	CE6- CONOCIMENT DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE8- CURA DE LA IMATGE CORPORATIVA	CE10 - DISCRECIÓ I ADHESIÓ A LOS PROCEDIMENTS OFICIALS	CE12 - DISCRECIÓ I ADHESIÓ A LOS PROCEDIMENTS ELECTORALES DE LA UPV	CE13 - GESTIÓ PERSONAL I DOCUMENTAL	CG 1 - SIMILITUD	CG 3 - SIMILITUD	CG 5 - SIMILITUD	CG 6 - SIMILITUD	CG 14 - SIMILITUD	CE3 - SIMILITUD	CE4 - SIMILITUD	CE5 - SIMILITUD	CE6 - SIMILITUD	CE8 - SIMILITUD	CE10 - SIMILITUD	CE12 - SIMILITUD	CE13 - SIMILITUD	Aid
RH 1	2	3	1	2	3	0	0	1	0	3	3	1	1	1,00	1,00	0,50	0,67	1,00	0,00	0,00	0,50	0,00	1,00	1,00	0,50	0,33	0,0302
RH 2	2	2	1	1	1	0	1	1	0	2	3	0	1	1,00	0,67	0,50	0,33	0,33	0,00	0,33	0,50	0,00	0,67	1,00	0,00	0,33	0,0371
RH 3	1	3	3	3	3	2	1	3	2	1	1	1	1	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,33	1,00	0,67	0,33	0,50	0,50	0,33	0,0159
RH 4	1	2	2	1	1	0	1	0	1	2	3	1	2	0,50	0,67	1,00	0,33	0,33	0,00	0,33	0,00	0,33	0,67	1,00	0,50	0,67	0,0295
RH 5	1	1	1	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	0,50	0,33	0,50	0,67	0,67	0,67	0,67	1,00	1,00	0,33	1,00	0,50	0,67	0,0122
RH 6	2	2	1	1	2	0	1	1	0	3	3	0	1	1,00	0,67	0,50	0,33	0,67	0,00	0,33	0,50	0,00	1,00	1,00	0,00	0,33	0,0335
RH 7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	1	1,00	0,67	1,00	0,67	0,67	0,67	0,67	1,00	0,33	1,00	1,00	0,50	0,33	0,0124
RH 8	2	1	1	1	1	0	1	0	0	2	2	0	1	1,00	0,33	0,50	0,33	0,33	0,00	0,33	0,00	0,00	0,67	1,00	0,00	0,33	0,0424
RH 9	1	1	2	1	3	1	2	1	1	2	2	1	1	0,50	0,33	1,00	0,33	1,00	0,33	0,67	0,50	0,33	0,67	1,00	0,50	0,33	0,0203
RH 10	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	2	2	1	0,50	0,33	0,00	0,33	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	1,00	1,00	0,33	0,0468
RH 11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	1	2	1,00	0,67	1,00	0,33	0,67	0,67	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,50	0,67	0,0097

ANNEX 2.8. DELEGADA

	CG1-ALTRUISME	CG 2- ANÀLISI I RESOLUCIÓ DE PROBLEMES	CG 5- COMPENSIÓ I INTEGRACIÓ	CG 6- COMUNICACIÓ EFECTIVA	CG 12- RESPONSABILITAT ÈTICA	CG 13- TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO	CG 14- TOLERANCIA Y NO DISCRIMINACIÓN	CG 15- NIVEL DE COMPROMISO Y DISCIPLINA PERSONAL	CG 16- NEGOCIACIÓN	CE2- CAPACITAT DE CONEXEMENT DE L'ESTRUCTURA DE DESPESES DE LA UPV	CE3- CAPACITAT DE CONEXEMENT DE L'ESTRUCTURA ORGANIZATIVA I DE GOVERN	CE4- CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE5- CAPACITAT DE CONEXEMENT DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE11- FORMACIÓ	CE13- GESTIÓ DOCUMENTAL	CE19- REACIONS INTERPERSONALS ORGANIZACIÓ	CE21- MOSTRAR CONOCIMIENTOS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA	CG 1- SIMILITUD	CG 2- SIMILITUD	CG 5- SIMILITUD	CG 6- SIMILITUD	CG 12- SIMILITUD	CG 13- SIMILITUD	CG 14- SIMILITUD	CG 15- SIMILITUD	CG 16- SIMILITUD	CE2- SIMILITUD	CE3- SIMILITUD	CE4- SIMILITUD	CE5- SIMILITUD	CE11- SIMILITUD	CE13- SIMILITUD	CE19- SIMILITUD	CE21- SIMILITUD	Al ide	
RH 1	2	2	1	2	1	3	3	1	1	1	0	0	1	1	1	1	3	2	0,67	0,67	0,50	0,67	0,50	1,00	1,00	0,33	0,33	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	1,00	0,67	0,0208
RH 2	2	3	1	1	1	2	1	3	1	1	0	1	1	0	1	2	1	0,67	1,00	0,50	0,33	0,50	0,67	0,50	1,00	0,33	0,50	0,00	0,33	0,50	0,00	0,50	1,00	0,33	0,0239	
RH 3	1	2	3	3	0	1	3	1	1	2	2	1	3	1	1	3	2	0,33	0,67	1,50	1,00	0,00	0,33	1,00	0,33	0,33	1,00	0,67	0,33	1,00	0,50	0,50	1,00	0,67	0,0164	
RH 4	1	3	2	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	2	2	2	0,33	1,00	1,00	0,33	0,50	0,33	0,50	0,33	0,33	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	1,00	1,00	0,67	0,0298	
RH 5	1	1	1	2	1	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	0,33	0,33	0,50	0,67	0,50	0,33	1,00	1,00	0,67	1,50	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,50	0,67	0,0084	
RH 6	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	0	1	1	1	2	1	0,67	0,67	0,50	0,33	1,00	0,67	1,00	0,67	0,33	0,50	0,00	0,33	0,50	0,50	1,00	0,33	0,0195		
RH 7	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	3	0,67	0,67	1,00	0,67	0,50	1,00	1,00	0,67	0,67	0,50	0,67	0,67	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	0,0057	
RH 8	2	1	1	1	1	2	1	2	0	0	0	1	0	0	1	2	1	0,67	0,33	0,50	0,33	0,50	0,67	0,50	0,67	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,50	1,00	0,33	0,0316	
RH 9	1	1	2	1	1	2	3	1	1	2	1	2	1	1	1	3	2	0,33	0,33	1,00	0,33	0,50	0,67	1,00	0,33	0,33	1,00	0,33	0,67	0,50	0,50	0,50	1,00	0,67	0,0165	
RH 10	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0,33	0,00	0,00	0,33	0,50	0,33	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	1,00	0,33	0,0394	
RH 11	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	0,67	0,67	1,00	0,33	0,50	0,67	1,00	0,67	0,33	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0065

ANNEX 2.9. COL·LABORADOR NORMATIVA

	CG1-ALTRUISME	CG 4-APRENDIZAJE PERMANENTE	CG 5 - COMPENSIÓN E INTEGRACIÓN	CG 9-INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO	CG 13-TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO	CE4-CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE LA UPV	CE8-CUIDADO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	CE10 - DISCRECIÓN PERSONAL Y DOCUMENTAL [CONFIDENCIALIDAD]	CE12 - GESTIÓN PERSONAL Y DOCUMENTAL	CE16 - ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES	CE19 - RELACIONES INTERPERSONALES	CG 1 - SIMILITUD	CG 4 - SIMILITUD	CG 5 - SIMILITUD	CG 9 - SIMILITUD	CG 13 - SIMILITUD	CG 15 - SIMILITUD	CE4 - SIMILITUD	CE8 - SIMILITUD	CE10 - SIMILITUD	CE12 - SIMILITUD	CE16 - SIMILITUD	CE19 - SIMILITUD	Alip	
RH 1	2	1	1	1	3	1	0	3	3	1	2	3	0,67	0,33	0,50	0,50	1,00	0,33	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0138
RH 2	2	3	1	2	2	3	1	2	3	0	2	2	0,67	1,00	0,50	1,00	0,67	1,00	1,00	0,67	1,50	0,00	1,00	0,67	0,0146
RH 3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	0,33	0,67	1,00	0,50	0,33	0,33	1,00	0,33	0,50	1,00	1,00	1,00	0,0186
RH 4	1	3	2	1	1	1	1	2	3	1	1	2	0,33	1,00	1,00	0,50	0,33	0,33	1,00	0,67	1,00	1,00	0,50	0,67	0,0159
RH 5	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	3	1	0,33	0,33	0,50	0,50	0,33	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,33	0,0201
RH 6	2	3	1	2	2	2	1	3	3	0	1	2	0,67	1,00	0,50	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,00	0,50	0,67	0,0146
RH 7	2	2	2	2	3	2	2	3	3	1	2	3	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0027
RH 8	2	3	1	2	2	2	1	2	2	0	2	2	0,67	1,00	0,50	1,00	0,67	0,67	1,00	0,67	1,00	0,00	1,00	0,67	0,0135
RH 9	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	3	3	0,33	0,33	1,00	0,50	0,67	0,33	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0138
RH 10	1	1	0	0	1	0	0	1	2	2	1	2	0,33	0,33	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,33	1,00	1,00	0,50	0,67	0,0375
RH 11	2	3	2	1	2	2	2	3	3	1	3	2	0,67	1,00	1,00	0,50	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,0048

ANNEX 2.10. COL·LABORADOR COMUNICACIÓ

	CG1-ALTRUISME	CG 4 - APRENDIZAJE PERMANENTE	CG 5 - COMPENSIÓN E INTEGRACIÓN	CG 9-INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO	CG 10- PENSAMIENTO CRÍTICO	CG 13-TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO	CE-8- CUIDADO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	CE-16 - ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES	CE-19 - RELACIONES INTERPERSONALES	CG 1 - SIMILITUD	CG 4 - SIMILITUD	CG 5 - SIMILITUD	CG 9 - SIMILITUD	CG 10- SIMILITUD	CG 13- SIMILITUD	CG 15- SIMILITUD	CE-8- SIMILITUD	CE-16 - SIMILITUD	CE-19 - SIMILITUD	Altitud	
RH 1	2	1	1	1	1	3	1	3	2	3	0,67	0,33	0,50	0,50	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0143
RH 2	2	3	1	2	3	2	3	2	2	2	0,67	1,00	0,50	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,0063
RH 3	1	2	3	1	1	1	1	1	2	3	0,33	0,67	1,00	0,50	0,33	0,33	1,00	0,33	1,00	1,00	0,0253
RH 4	1	3	2	1	2	1	1	2	1	2	0,33	1,00	1,00	0,50	0,67	0,33	1,00	0,67	0,50	1,00	0,0153
RH 5	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	0,33	0,33	0,50	0,50	0,33	0,33	1,00	0,33	1,00	1,00	0,0306
RH 6	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	0,67	1,00	0,50	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,50	1,00	0,0059
RH 7	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	0,67	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0031
RH 8	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	0,67	1,00	0,50	1,00	0,33	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,0108
RH 9	1	1	2	1	1	2	1	2	3	3	0,33	0,33	1,00	0,50	0,33	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,0184
RH 10	1	1	0	0	1	1	0	1	1	2	0,33	0,33	0,00	0,00	0,33	0,33	0,00	0,33	0,50	1,00	0,0543
RH 11	2	3	2	1	1	2	2	3	3	2	0,67	1,00	1,00	0,50	0,33	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0087

ANNEX 2.11. COL·LABORADOR DEPORTS

	CG1-ALTRUISME	CG 4 -A PRENDIZAJE PERMANENTE	CG 5 -COMPRESIÓN E INTEGRACIÓN	CG 8 - DISEÑO Y PROYECTO	CG 9 -INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y EMPENDIMIENTO	CG 11-PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO	CG 13-TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO	CE8- CUIDADO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	CE 16 - ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES	CG 1 - SIMILITUD	CG 4 - SIMILITUD	CG 5 -SIMILITUD	CG 8 -SIMILITUD	CG 9 -SIMILITUD	CG 11-SIMILITUD	CG 13-SIMILITUD	CG 15-SIMILITUD	CE8-SIMILITUD	CE 16 - SIMILITUD	CE 19 - SIMILITUD	Alia		
RH 1	2	1	1	2	1	3	3	1	3	2	3	0,67	0,33	0,50	0,67	0,33	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,0101
RH 2	2	3	1	3	2	2	2	3	2	2	2	0,67	1,00	0,50	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	0,67	1,00	0,67	0,0049
RH 3	1	2	3	1	1	2	1	1	1	2	3	0,33	0,67	1,00	0,33	0,33	1,00	0,33	0,33	0,33	1,00	1,00	0,0206
RH 4	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	0,33	1,00	1,00	0,33	0,33	0,50	0,33	0,33	0,67	0,50	0,67	0,0226
RH 5	1	1	1	3	1	2	1	3	1	3	1	0,33	0,33	0,50	1,00	0,33	1,00	0,33	1,00	0,33	1,00	0,33	0,0206
RH 6	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	0,67	1,00	0,50	0,67	0,67	0,50	0,67	0,67	1,00	0,50	0,67	0,0106
RH 7	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	0,67	0,67	1,00	0,67	0,67	0,50	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,0058
RH 8	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0,67	1,00	0,50	0,67	0,67	1,00	0,67	0,67	0,67	1,00	0,67	0,0069
RH 9	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3	3	0,33	0,33	1,00	0,33	0,33	1,00	0,67	0,33	0,67	1,00	1,00	0,0173
RH 10	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	2	0,33	0,33	0,00	0,33	0,00	0,00	0,33	0,00	0,33	0,50	0,67	0,0431
RH 11	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	0,67	1,00	1,00	0,67	0,33	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	0,67	0,0051

