



UNIVERSITAT
POLITÀCNICA
DE VALÈNCIA



Universitat Politècnica de València

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Final de Grado

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DESDE LA
PERSPECTIVA DE LA UNIVERSIDAD:
EL CASO DE LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE
LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



Curso 2016/2017

Iris Sánchez Muñoz

Directora: María Eugenia Babiloni Griñon

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora por su paciencia en mi desorden,
a mis padres por haberme dado la posibilidad de llegar hasta aquí,
a la UPV en general, por haberme dado la oportunidad de vivir tantas cosas en ella
y **al pasado, presente y futuro de la Delegación** por su inestimable colaboración en este
trabajo y por la incalculable dedicación que profesan a todo lo que hacen dentro y fuera de ella.

Gracias, por tanto.

Índice de contenido

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 JUSTIFICACIÓN	11
1.2 MOTIVACIÓN PERSONAL	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivos específicos	13
1.4 ORDEN DOCUMENTAL	14
CAPÍTULO 2. CONTEXTO	15
2.1 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA	16
2.1.1 Historia	16
2.1.2 Estructura	18
2.1.2.1 Estructura Organizacional	18
2.1.2.2 Estructura de Gobierno	19
2.1.3 Plan estratégico	21
2.1.4 Proyecto Institucional de las Competencias Transversales	23
2.2 LA REPRESENTACIÓN ESTUDIANTIL	29
2.2.1 Pleno de la Delegación de Alumnos	30
2.2.2 Alumnos Representantes en los Órganos de Gobierno	32
2.2.3 Alumnos miembros de la Delegación de Alumnos	33
2.3 LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (CURSO 2015-2016)	36
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	37
3.1 MODELOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	38
3.2 EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	40
3.2.1 El concepto de Competencia	41
3.2.2 El Diccionario de Competencias	42
3.2.3 Desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias	44
3.2.3.1 Análisis de la Situación Actual (FASE 1)	44
3.2.3.2 Diseño del Modelo de Gestión por Competencias Aplicable a la organización (FASE 2)	45
3.2.3.3 Aplicación y Desarrollo del Modelo (FASE 3)	45
3.2.3.4 Evaluación y Mejoras (FASE 4)	45

3.2.4	El Análisis de Puestos de Trabajo	46
3.2.4.1	Identificación de los puestos (PASO 1)	47
3.2.4.2	Análisis de los puestos (PASO 2)	47
3.2.4.3	Descripción de Puestos de Trabajo (DPT) (PASO 3).....	49

CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE LA FADE **50**

4.1	Análisis de la situación actual.....	52
4.2.	Diseño del Modelo de Gestión por Competencias Aplicable	52
4.2.1	Diccionario de Competencias de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV.	53
4.2.2.	Análisis de Puestos de Trabajo	89
4.2.2.1	Matriz CHA's	97

CAPÍTULO 5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE FADE Y PROPUESTA **106**

5.1	Consideraciones previas	107
5.2	Descripción de Puestos de Trabajo y Especificaciones de los Puestos de Trabajo	109
5.2.1	Delegado de Alumnos de Centro	109
5.2.2	Vicedelegado de Delegado de Alumnos de Centro	113
5.2.3	Secretario de la Delegación de Alumnos de Centro	116
5.2.4	Coordinador de Área de la Delegación de Alumnos de Centro	120
5.2.5	Colaborador de la Delegación de Alumnos de Centro	127
5.3	Propuesta.....	130

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES **131**

6.1	Conclusión general	132
6.2	Conclusiones específicas	133
6.3	Líneas de trabajo futuras	136

BIBLIOGRAFIA **138**

ANEXOS **141**

1.	PAQ (Postiton Analysis Questionnaire).....	142
2.	Ampliación de las matrices CHAs.....	145

Índice de figuras

Figura 1 - Composición del Pleno de la Delegación de Alumnos.....	31
Figura 2 - Estructura de la Delegación de Alumnos	34
Figura 3 - Estructura de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas (Curso 2015-2016)	36
Figura 4 - Representación del Modelo de Werther y Davis	39
Figura 5 - Desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias.	44
Figura 6 - Diseño del Modelo de Gestión por Competencias Aplicable a la Organización.	46
Figura 7 - Ejemplo de Matriz CHAs.....	48
Figura 8 - Matriz CHAs Delegado de Alumnos de la FADE	97
Figura 9 - Matriz CHAs Vicedelegado de Alumnos de la FADE.	98
Figura 10 - Matriz CHAs Secretario de la Delegación de Alumnos de la FADE.....	99
Figura 11 - Matriz CHAs de competencias genéricas para los Coordinadores de Área de la Delegación de Alumnos de la FADE	99
Figura 12 - Matriz CHAs de competencias específicas para el Coordinador de Ordenación Académica de la Delegación de Alumnos de la FADE	100
Figura 13 - Matriz CHAs de competencias específicas para el Coordinador de Cultura y Eventos de la Delegación de Alumnos de la FADE	101
Figura 14 - Matriz CHAs de competencias específicas para el Coordinador de Deportes de la Delegación de Alumnos de la FADE.....	101
Figura 15 - Matriz CHAs de competencias específicas para el Coordinador AEALCEE de la Delegación de Alumnos de la FADE.....	102
Figura 16 - Matriz CHAs de competencias específicas para el Coordinador CID de la Delegación de Alumnos de la FADE.....	103
Figura 17 - Matriz CHAs de competencias específicas para el Coordinador de Comunicación de la Delegación de Alumnos de la FADE	103
Figura 18 - Matriz CHAs de competencias específicas para el Coordinador de Dobles Grados de la Delegación de Alumnos de la FADE	104
Figura 19 - Matriz CHAs Colaborador de la Delegación de alumnos de la FADE.....	105

Índice de tablas

Tabla 1 - Ejemplo de Definición de Competencia en un Diccionario de Competencias	43
Tabla 2 - CG 01 - Altruismo.....	55
Tabla 3 - CG 02 - Análisis y resolución de problemas	56
Tabla 4 - CG 03 - Aplicación y pensamiento práctico.....	57
Tabla 5 - CG 04 - Aprendizaje Permanente	58
Tabla 6 - CG 05 - Comprensión e integración	59
Tabla 7 - CG 06 - Comunicación Efectiva.....	60
Tabla 8 - CG 07 - Conocimiento de problemas contemporáneos.....	61
Tabla 9 - CG 08 - Diseño y proyecto	62
Tabla 10 - CG 09 – Innovación, creatividad y emprendimiento	63
Tabla 11 - CG 10 - Pensamiento crítico	64
Tabla 12 - CG 11 – Planificación y gestión del tiempo.	65
Tabla 13 - CG 12 – Responsabilidad ética, medioambiental y profesional	66
Tabla 14 - CG 13 - Trabajo en equipo y liderazgo	67
Tabla 15 - CG 14 - Tolerancia y no discriminación	68
Tabla 16 - CE 01 - Conocimiento de la distribución del presupuesto de la UPV	69
Tabla 17 - CE 02 - Conocimiento de la estructura de gasto de la UPV.....	70
Tabla 18 - CE 03 - Conocimiento de la estructura organizativa y de gobierno de la UPV.....	71
Tabla 19 - CE 04 - Conocimiento de la normativa de la UPV	72
Tabla 20 - CE 05 - Conocimiento de los procesos oficiales de la Facultad y de la UPV.....	73
Tabla 21 - CE 06 - Conocimiento y adhesión a los procedimientos electorales en la UPV	74
Tabla 22 - CE 07 - Conocimientos informáticos.....	75
Tabla 23 - CE 08 - Cuidado de la imagen corporativa	76
Tabla 24 - CE 09 - Diligencia en el registro de actividad	77
Tabla 25 - CE 10 - Discreción personal y documental [Confidencialidad].....	78
Tabla 26 - CE 11 - Formación (Impartir sesiones formativas).....	79
Tabla 27 - CE 12 - Gestión de PISADO / MISTRAL / GREGAL // Gestión de queja formal	80
Tabla 28 - CE 13 - Gestión documental	81
Tabla 29 - CE 14 - Gestión presupuestaria (del presupuesto asignado)	82

Tabla 30 - CE 15 - Levantamiento y gestión de actas.....	83
Tabla 31 - CE 16 - Organización de actividades (Cursos / Conferencias / Concursos).....	84
Tabla 32 - CE 17 - Protocolo.	85
Tabla 33 - CE 18 - Relación con proveedores	86
Tabla 34 - CE 19 - Relaciones interpersonales.....	87
Tabla 35 - CE 20 - Velar por la seguridad y limpieza de DAFADE.....	88
Tabla 36 - DPT / EPT Delegado de Centro.	112
Tabla 37 - DPT / EPT Vicedelegado de Centro.	115
Tabla 38 - DPT / EPT Secretario de la Delegación de Alumnos de Centro	119
Tabla 39 - DPT / EPT Coordinador de Área de la Delegación de Alumnos de Centro.....	126
Tabla 40 - Colaborador de la Delegación de Alumnos de Centro.....	129
Tabla 41 - Propuesta resumen de las Competencias Transversales UPV a reconocer	130

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

El mundo y concretamente el mundo empresarial está en continua evolución, con lo que ello conlleva, nada está establecido ni es permanente, la única opción es estar preparados para poder adaptarse a ese cambio lo más rápido posible.

Desde la revolución industrial, todos los cambios posteriores que se han sucedido han sido cada vez más rápidos. La introducción de procesos eléctricos, químicos, automovilísticos, etc. ha sido crucial para la continuidad de los negocios. Cada uno ellos, ha ido dejando menos tiempo de reacción para adaptarse a la nueva situación. Lo mismo ocurre con los retos actuales, en la era de la tecnología y la economía del conocimiento, las empresas se enfrentan a nuevas necesidades extremadamente rápido y han de adaptarse a ellas a una velocidad vertiginosa ya que la competencia, también ha evolucionado y se ha vuelto mucho más feroz y globalizada.

Por contrapartida a esta rápida evolución, en la que las ideas se generan de forma distinta, los productos son fabricados con otros métodos, la mercancía es repartida en diferentes formas, **existe una constante, el factor humano**. El cual, ha sido capaz de adaptarse a los cambios producidos en el pasado y será capaz de adaptarse a los cambios en el futuro. Pero al igual que los cambios ahora se producen de forma distinta, el factor humano también actúa y reacciona de forma distinta a esos cambios.

El factor humano en las empresas, es conocido con el término **“Recursos Humanos”** (RR.HH). Desde el principio, ha sido una parte esencial en las empresas, pero su consideración no siempre ha sido la misma, no obstante, al igual que todo lo demás ha evolucionado. Originalmente los RR.HH eran considerados únicamente de forma administrativa en el desarrollo de las actividades de la empresa, posteriormente se consideró necesaria realizar una gestión de los mismos y a también a nivel social se produjeron cambios en la forma en la que las personas eran tratadas, y con el paso del tiempo cada vez se consideró más importante el desarrollo de los RR.HH dentro de la empresa. No obstante, los avances seguían siendo desde un punto de vista táctico y no sería hasta los años 90 cuando se empezaría a considerar a los RR.HH parte de la estrategia empresarial. Fue en este momento, cuando distintas corrientes y teorías surgieron respecto a cómo se debían gestionar y planificar los RR.HH en general y las personas en particular, entre las que destacó la **Gestión por Competencias**. Este modelo de gestión de RR.HH se centra en identificar los conocimientos, las habilidades y las competencias requeridas por un determinado puesto y organizar los RR.HH en base a esas necesidades.

1.1 JUSTIFICACIÓN

El **Modelo de Gestión por Competencias** ha tomado relevancia en los últimos años y es uno de los modelos de gestión de RR.HH más utilizados en la actualidad por las organizaciones. Como consecuencia, las universidades y en concreto la Universitat Politècnica de València (UPV), como medio preparatorio de sus alumnos para el mundo laboral, ha decidido anticiparse a que los estudiantes lleguen a las organizaciones y sean gestionados por sus competencias sin saber nada de ellas y ha decidido ofrecer **reconocimiento y formación** para el desarrollo de las competencias básicas que se espera de un graduado universitario.

Respecto a las competencias específicas a cada titulación, es reconocido de forma internacional por diversos rankings y publicaciones la calidad de la enseñanza impartida en la UPV pero respecto a las competencias transversales, hasta la fecha, no se habían trabajado de forma explícita, organizada y reconocida, por lo que la UPV ha elaborado un **proyecto pionero** entre las universidades españolas con la intención que las competencias transversales sean desarrolladas por los estudiantes en su paso por la universidad, y quede constancia de ello. En dicho proyecto se definen 12 competencias transversales más una competencia denominada “Instrumental Específica” y se contemplan diversas líneas de trabajo para la adquisición y el desarrollo de las competencias transversales. No obstante, el proyecto es un **documento abierto** y necesita de un desarrollo más profundo en todas las áreas planteadas ya que se instauró prácticamente como programa piloto en el 2015-2016.

Como parte de las áreas a desarrollar y profundizar, en las diferentes líneas de trabajo de las competencias transversales, se establecen unas pautas para su evaluación y acreditación que deben ser ampliadas con posterioridad. En el propio documento aparece (Universitat Politècnica de València © 2012, 2015):

“Vía 3. La UPV establecerá el tipo de evidencias relacionadas con las CT que pueden ser reconocidas institucionalmente. Se establecerá un mecanismo de jurisprudencia donde se irán analizando y sumando todas las posibles iniciativas.”

Con el objetivo de colaborar en la elaboración de dichas evidencias y contribuir al desarrollo y a la mejora de **Proyecto Institucional de las Competencias Transversales** nace este proyecto que analiza el caso concreto de las competencias necesarias, utilizadas y desarrolladas en la representación estudiantil de la UPV, y concretamente, en la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV.

1.2 MOTIVACIÓN PERSONAL

El presente proyecto analiza las competencias necesarias utilizadas y desarrolladas en la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV tomando como referencia el curso 2015-2016. En el citado curso, la Delegada de Alumnos de la FADE era la autora de este documento, y la **alta involucración en la implantación del Proyecto Institucional** de las Competencias Transversales en la UPV ha dado lugar al análisis y la propuesta que se presentan.

Desde la divulgación del proyecto institucional y la involucración de las delegaciones de alumnos para la difusión del mismo, se abrieron diferentes debates acerca del proceso de implantación, del modelo de evaluación y acreditación, en definitiva, de todos los puntos propuestos en el mismo con el objetivo de mejorarlo lo máximo posible en el menor tiempo. Todo ello generó diversos grupos de trabajo tanto a nivel interno de las delegaciones y de las facultades o escuelas, como con otras entidades de la UPV con especial hincapié en el Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) y diversos profesores expertos en el tema tratado aportaron también sus opiniones al respecto. Además, se propuso un punto en el encuentro nacional de representantes de estudiantes de administración de empresas y económicas para conocer la situación en otras universidades y poder actuar en consecuencia.

Durante este proceso, quedó patente la **necesidad de dar mayor forma al proyecto** ya que se había planteado como un marco de actuación, pero había muchas incógnitas procedentes de todas las partes involucradas, especialmente en los procedimientos de evaluación y reconocimiento. Por ello desde la Delegación de Alumnos de la UPV se inició un proceso para el reconocimiento de las competencias transversales por la participación en órganos colegiados que se sumó a las ampliaciones del proyecto institucional inicial pero no se completó con las competencias desarrolladas por participar en la delegación de alumnos en otras actividades y que ahora se analizan en este proyecto.

Conjuntamente a la motivación en ampliar y contribuir al proyecto institucional de las competencias transversales, tras la experiencia y formación recibida en el programa de gestión de recursos humanos **SuccessFactors** de SAP y conocer de primera mano cómo se utiliza el Modelo de Gestión por Competencias, se sumó el interés de conocer el modelo desde el punto de vista teórico y aplicarlo directa y manualmente para una mejor comprensión del mismo de forma que se juntaron los factores ideales para el desarrollo del presente trabajo.

1.3 OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo, como se puede entender de la motivación en la realización del mismo, es realizar una **propuesta que refleje las competencias y las características de los puestos existentes en una Delegación de Alumnos de Centro de la UPV** tomando como ejemplo y referencia la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV y concretamente el curso 2015-2016.

Para ello, se seguirá la metodología establecida para el diseño del Modelo de Gestión por Competencias aplicándola a Delegación de Alumnos de la FADE mediante el cual se obtendrá la información relevante para cada uno de los puestos de la Delegación. Además, en todo momento se tendrá muy presente el Proyecto Institucional de las Competencias Transversales ya que se presenta como una aportación al mismo, por tanto, las competencias transversales o genéricas utilizadas son una adaptación de las competencias transversales definidas por la UPV.

1.3.1 Objetivos específicos

El objetivo principal de este proyecto, está compuesto por diferentes elementos que suponen las partes esenciales del análisis y del proceso, y su exitosa consecución, garantiza el logro del objetivo general del mismo. Son objetivos específicos:

- El análisis de la situación actual de la UPV en cuanto a estrategias y composición para entender como se ha llegado a la propuesta del Proyecto Institucional de las Competencias Transversales.
- Presentación del Proyecto Institucional de las Competencias Transversales de la UPV.
- Presentación de la estructura de la representación estudiantil en la UPV en general y en la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV en particular.
- Conocer distintos Modelos de Gestión de los Recursos Humanos.
- Estudiar el Modelo de Gestión por Competencias, haciendo especial hincapié en los conceptos de Competencia y Diccionario de Competencias.
- Conocer el proceso para el desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias.
- Conocer el Análisis de Puestos de Trabajo con más profundidad (es parte del proceso para desarrollar el modelo).

- Aplicar las fases iniciales del Modelo de Gestión por Competencias en la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV.
- Realizar (como parte del desarrollo del modelo) el Diccionario de Competencias de la Delegación de Alumnos de FADE.
- Realizar (como parte del desarrollo del modelo), el Análisis de los puestos mediante el método del Análisis del Inventario de Tareas utilizando matrices CHAs.
- Realizar (como parte del desarrollo del modelo) las Descripciones y las Especificaciones de los puestos de la Delegación de Alumnos de FADE.
- Extrapolar los resultados obtenidos con la información de la Delegación de Alumnos de la FADE para todas las Delegaciones de Centro.

1.4 ORDEN DOCUMENTAL

La estructura de este trabajo pretende ordenar la información necesaria para el cumplimiento de todos los objetivos específicos establecidos y con ello, la consecución del objetivo general, asimismo, este trabajo está dividido en 6 capítulos, siendo el primero de ellos esta introducción y los siguientes:

- **Capítulo 2 - Contexto** que incluye una visión general de la UPV, la introducción del Proyecto Institucional de las Competencias Transversales y la presentación de la representación estudiantil en la UPV.
- **Capítulo 3 - Metodología** en el que se expone la parte teórica del Modelo de Gestión por Competencias y cómo desarrollarlo.
- **Capítulo 4 – Aplicación del Modelo** en el que se desarrolla el Modelo de Gestión por Competencias aplicado a la Delegación de Alumnos de FADE
- **Capítulo 5 – Resultado del Análisis de los Puestos y Propuesta** en el que se presenta la última parte del diseño del Modelo de Gestión por Competencias que consiste en las Descripciones y Especificaciones de los puestos de trabajo y aplicación en el resto de delegaciones de alumnos de la UPV.
- **Capítulo 6 - Conclusiones** con el que se finaliza el trabajo resaltando las partes más relevantes del mismo y los trabajos futuros a realizar.

Capítulo 2. CONTEXTO

2.1 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

2.1.1 Historia

La Universitat Politècnica de València (UPV) como es conocida actualmente la institución de educación superior de estudios técnicos de Valencia basa su historia en una constante evolución que sigue patente hoy en día.

En el año 1968, y concretamente el 6 de junio a través del Decreto-Ley 5/1968 se constituyó oficialmente el Instituto Politécnico Superior de Valencia, el cual se considera el origen de la UPV según su propia web (Universitat Politècnica de València © 2012, 2012). Lo integraban 4 escuelas diferentes, creadas en los años anteriores, la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos (1959), la Escuela Técnica Superior de Arquitectura (1966) y las Escuelas Técnicas Superiores de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos y de Ingenieros Industriales (1968) que conformaban las 4 esquinas de lo que hoy es el Ágora, pero no fueron consideradas una unidad hasta ese momento.

Tres años más tarde, es cuando se le concede al Instituto Politécnico Superior de Valencia su reconocimiento como Universidad Politécnica (de Valencia) y así lo recoge el Decreto 495/1971:

“DECRETO 495/1971, de 11 de marzo, por el que se aprueba la estructura departamental del Instituto Politécnico Superior de Valencia y se constituye en Universidad Politécnica.”

En esta misma ley se establece que podrán unirse a la Universidad Politécnica *“entre otras Entidades, las Escuelas de Formación Profesional y las Escuelas de carácter técnico que se le asignen a tenor de los artículos sesenta y nueve, dos y ochenta y nueve, cinco de la citada Ley”*. La Ley a la que se está haciendo referencia es la Ley General de Educación (1971).

Atendiendo a esto, se adscribe en 1978 la Facultad de Bellas Artes y en los años posteriores la Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño, la Escuela Politécnica de Alcoy, la Escuela Técnica Superior de Gestión en la Edificación, la Escuela Técnica Superior del Medio Rural y Enología y la Escuela Técnica Superior de Informática Aplicada, algunas de las cuales cambiaron su denominación según se fueron adaptando a los estudios ofertados en las mismas.

Continuando con el crecimiento y la expansión tanto del país como de la propia ciudad de Valencia, así como la mejora en la accesibilidad a títulos universitarios, la UPV crea en los años 90 la Facultad de Informática; la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Geodésica, Cartográfica y Topográfica, y la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación. Y, además, el campus de Gandía, que no es hasta el año 2000 cuando se convierte en Escuela Politécnica Superior de Gandía. Ese mismo año, es también, cuando se establece la Facultad de Administración y Dirección de Empresas.

Tras la evolución experimentada a lo largo de sus casi 50 años de historia, la UPV actualmente se encuentra formada, por 14 centros. 9 Escuelas Técnicas Superiores, 2 Escuelas Politécnicas Superiores que coinciden con los dos campus externos, 2 Facultades y la Escuela de Doctorado, que es la unidad de más reciente creación ya que data de 2013 y no fue reconocida hasta 2016 como equiparable al resto. De este modo, la UPV es el conjunto de:

- Escuela Técnica Superior de Arquitectura
- Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y del Medio Natural
- Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño
- Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Edificación
- Escuela Técnica Superior de Ingeniería Geodésica, Cartográfica y Topográfica
- Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática
- Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos
- Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales
- Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación
- Facultad de Administración y Dirección de Empresas
- Facultad de Bellas Artes
- Escuela de Doctorado
- Escuela Politécnica Superior de Gandía
- Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Pero la UPV, no ha cambiado solo su composición, sino también la denominación de algunas facultades y escuelas como se puede apreciar en la lista anterior, y de la propia universidad, ya que en 2011 se decidió que la denominación única de la UPV sería Universitat Politècnica de València.

2.1.2 Estructura

La evolución de la UPV ha dado lugar a una institución joven y estructurada tanto de forma interna y organizacional como de forma externa, con unas infraestructuras que acogen todos los centros, departamentos, institutos de investigación y estructuras administrativas y de servicios que forman parte de la UPV.

Las infraestructuras de los tres campus que componen la universidad hoy en día, Alcoy, Gandía y el Campus de Vera (Valencia), muestran el carácter innovador y en continua ampliación de la institución, aunque esto no sería posible sin una estructura y organizativa y de gobierno que dirija y lleve a la Universidad por el camino más adecuado para sus estudiantes, sus egresados, sus futuros alumnos y la sociedad en general.

2.1.2.1 Estructura Organizacional

La estructura organizativa de la UPV, se ha forjado atendiendo a la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, y teniendo en cuenta sus posteriores modificaciones. Según el artículo número 7 (Título II - De la estructura de las Universidades):

“Las Universidades públicas estarán integradas por Escuelas, Facultades, Departamentos, Institutos Universitarios de Investigación, Escuelas de Doctorado y por aquellos otros centros o estructuras necesarios para el desempeño de sus funciones”

Como resultado y según los datos disponibles en la última memoria de la universidad, “Memoria del curso académico 2011/2012” (Universitat Politècnica de València © 2012, 2012). La UPV se compone de 14 centros universitarios, enumerados anteriormente, 42 departamentos y el centro adscrito Florida Universitaria. Aunque también se consideran centros adscritos el Berklee College of Music (Valencia Campus) y el Centro Universitario EDEM, los cuales han realizado sus acuerdos posteriormente a la elaboración de la citada memoria.

Y por otro lado, las diferentes estructuras de investigación, que también componen la UPV de acuerdo con la información disponible en la web (Universitat Politècnica de València © 2012, 2012) son:

- 18 institutos universitarios, de los cuales 4 son Mixtos y por consiguiente cuentan con la colaboración de otros organismos públicos o privados externos a la universidad.
- 26 estructuras propias de investigación que atendiendo a su naturaleza pueden ser clasificados como centros de investigación (22), centros de investigación mixtos y concertados (3) y centros de investigación interuniversitarios (1).
- Servicios de apoyo para las citadas estructuras de investigación.

Los diferentes componentes de la estructura se describen detalladamente en el capítulo primero, del título segundo de la citada ley. Así como en los estatutos de la universidad.

2.1.2.2 Estructura de Gobierno

Las universidades españolas en general y, la UPV en particular, se rigen por la ya citada LOU (como es conocida la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades que cuenta con una revisión vigente del 29 de junio de 2017) y por los estatutos propios de la misma, aprobados por el Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma.

Los estatutos que actualmente regulan la UPV se aprobaron mediante el Decreto 182/2011 del 25 de noviembre, tras incorporar algunos cambios en el documento original. Según propias palabras de los estatutos en su artículo primero:

“Los presentes Estatutos constituyen la norma básica de su régimen de autogobierno”

Siguiendo esta normativa se constituyen y regulan los órganos de gobierno y representación de la UPV. Se dividen en dos categorías, colegiados y unipersonales y se diferencian por su ámbito de aplicación. Según aparecen en los estatutos:

Artículo 34. Órganos de gobierno, representación y participación de la Universitat Politècnica de València:

1. Órganos de gobierno y representación

1.1. De ámbito general

1.1.1. Colegiados

- *Consejo Social*
- *Consejo de Gobierno*
- *Claustro Universitario*

1.1.2. Unipersonales

- *Rector*
- *Vicerrector*
- *Secretario general*
- *Gerente*
- *Director de Área*

1.2. De ámbito de las Escuelas o Facultades, Departamentos, Institutos Universitarios de Investigación, Estructuras Propias de Investigación y de otros Centros propios

1.2.1. Colegiados

- *Junta de Escuela o Facultad*
- *Consejo de Departamento*
- *Consejo de Instituto Universitario de Investigación*

1.2.2. Unipersonales

- *Director de Escuela o Decano de Facultad, Departamento e Instituto Universitario de Investigación*
- *Subdirector de Escuela o Facultad, Departamento e Instituto Universitario de Investigación*
- *Secretario de Escuela o Facultad, Departamento e Instituto Universitario de Investigación*
- *Director de Centro propio de investigación e Instituto propio de investigación*

De igual modo que con la estructura organizacional, se puede encontrar una descripción detallada de los distintos órganos y autoridades que componen la estructura de gobierno en la LOU. Así como la normativa de actuación, funcionamiento, composición, elección, renovación de cada uno de los representantes se puede encontrar en los estatutos y en las normas específicas creadas a tal efecto en la UPV.

De forma adicional, en la estructura de gobierno de la UPV, se contemplan órganos de representación y participación, no solo de gobierno, por lo que el artículo 34 de los estatutos de la UPV continúa:

2. Órganos de representación y participación

2.1. Del personal

- *Junta del Personal Docente e Investigador*
- *Junta del Personal de Administración y Servicios*
- *Comité de Empresa Secciones sindicales*

2.2. De ámbito de las escuelas o facultades, departamentos e institutos universitarios de investigación

- *Coordinador de directores de escuela o facultad*
- *Coordinador de directores de departamento*
- *Coordinador de directores de instituto universitario de investigación*

2.3. De los alumnos

2.3.1. Colegiados

- *Pleno delegaciones de alumnos UPV*
- *Pleno delegación de alumnos de escuela o facultad*

2.3.2. Unipersonales

- *Delegado de alumnos UPV*
- *Delegado de alumnos de escuela o facultad*

3. Los órganos de gobierno podrán dotarse, para su mejor funcionamiento y actuación, de otros órganos que les presten apoyo y asesoramiento. Estos órganos podrán estar integrados también por personas ajenas a la comunidad universitaria.

2.1.3 Plan estratégico

“Los valores que inspiran la organización y la actuación democrática de la Universitat son la libertad, la igualdad, la justicia, la solidaridad y el pluralismo, con pleno respeto al desarrollo sostenible, así como a los derechos y libertades reconocidos en la Constitución”

La UPV en sus estatutos, establece en su artículo primero los valores en los que se inspira la universidad para su desarrollo y el de sus estudiantes. No obstante, aunque los estatutos determinan la “norma básica” de la universidad, no establecen las directrices a seguir y por ello desde la UPV, de acuerdo con todos los órganos de gobierno pertinentes se aprobó el **“Plan Estratégico UPV 2015-2020”** basado en su predecesor, pero adaptado a la situación económica y social actual.

En él (Universitat Politècnica de València © 2012 , 2015) se definen la misión, la visión y los valores de la siguiente forma:

Misión

La Universitat Politècnica de València forma a personas para potenciar sus competencias; investiga y genera conocimiento, con calidad, rigor y ética, en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, el arte y la empresa, con el objetivo de impulsar el desarrollo integral de la sociedad y contribuir a su progreso tecnológico, económico y cultural.

Visión

En 2020 la UPV es una institución moderna, innovadora y eficiente que:

- *Dispone de una oferta de formación estructurada, de calidad y orientada a las necesidades de la sociedad.*
- *Desarrolla una investigación relevante y de impacto.*
- *Transfiere sus resultados a nivel nacional e internacional.*
- *Es considerada un socio estratégico para universidades e instituciones a nivel global.*
- *Y destaca por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública.*

Valores

- *La UPV cree y pone en práctica los valores de la honradez, la integridad, la igualdad, la solidaridad y la integración.*
- *Desarrolla su actividad con profesionalidad y autoexigencia -y también con creatividad, dinamismo y espíritu innovador- desde una perspectiva internacional.*
- *Busca la satisfacción de las personas, hace un uso eficiente de los recursos que gestiona y rinde cuentas a la sociedad de una manera transparente.*
- *Y practica un gobierno universitario que fomenta la participación de los diferentes colectivos.*

Y, además, se establecen los 5 **retos** estratégicos a desarrollar:

R1 - Ser un referente en formación de calidad orientada a las necesidades de la sociedad.

R2 - Desarrollar una investigación relevante y de impacto.

R3 - Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional.

R4 - Ser considerada un aliado estratégico por universidades, empresas e instituciones a nivel global.

R5 - Destacar por sus compromisos en responsabilidad social como universidad pública.

Cada uno de los cuales, se compone de diversos proyectos estratégicos que contemplan una serie de objetivos y planes de acción más detallados para la consecución de los distintos retos.

En el caso del **Reto 1**, se establece como proyecto estratégico el diseño del **“Modelo Grado - Master”** que hace referencia a la calidad de las titulaciones, su estructura y orientación a la generación de conocimiento y a la adquisición de las competencias necesarias. Como consecuencia se establecen 6 objetivos principales, el segundo de los cuales dice así:

***“Incorporar las competencias a todos los planes de estudios (grados y masters),
y aumentar el nivel de internacionalización de los títulos”***

Y se compone de 4 planes de acción, haciendo referencia el primero de ellos a las competencias transversales, concretamente:

“Incorporación de las competencias transversales a los títulos”

2.1.4 Proyecto Institucional de las Competencias Transversales

En línea con el plan estratégico, y la creciente demanda en el ámbito laboral de competencias transversales o genéricas de los estudiantes y egresados, la UPV creó en 2015 el Proyecto Institucional de Competencias Transversales en el que se define como incorporar, desarrollar y acreditar las competencias transversales, también definidas en el propio proyecto, a las titulaciones y actividades desarrolladas en la universidad. Según palabras del propio proyecto (Universitat Politècnica de València © 2012, 2015):

En este sentido, el objetivo fundamental del proyecto se concreta en:

- ***Establecer una estrategia de evaluación sistemática de las competencias transversales, definiendo dónde se adquieren y cómo deben ser evaluadas.***
- ***Acreditar la adquisición de dichas competencias.***

Los objetivos específicos se deben centrar, por tanto, en:

- ***Simplificar y aclarar qué entendemos por competencias transversales, teniendo en cuenta los distintos enfoques recogidos en los referentes nacionales e internacionales.***
- ***Definir las trece competencias transversales de la UPV.***
- ***Incorporar las competencias a la formación de los estudiantes utilizando diferentes vías o estrategias.***

- *Diseñar procesos de evaluación y acreditación de las competencias transversales que sean flexibles e innovadores.*
- *Implementar los procesos de evaluación y acreditación de dichas competencias en todos los títulos impartidos en nuestra universidad.*
- *Dar visibilidad de los resultados adquiridos por los estudiantes a la sociedad.*

Para la consecución de estos objetivos, e incorporar las competencias transversales a las titulaciones y actividades de la UPV y que posteriormente el alumnado las pueda desarrollar, y puedan ser acreditadas, se establecen 3 líneas¹ de trabajo principales:

LÍNEA 1 - A través de los planes de estudio

LÍNEA 2 - A través del TFG/TFM

LÍNEA 3 - Mediante actividades extracurriculares

La **LÍNEA 1**, consiste en incluir las competencias trasversales definidas por la UPV a los planes de estudio distribuyéndolas de la forma más adecuada de acuerdo con los conocimientos adquiridos y métodos de aprendizaje utilizados en cada una de las asignaturas. Además, se establecen asignaturas como “punto de control” que son las encargadas de evaluar la adquisición de las competencias durante el proceso formativo.

La **LÍNEA 2**, en cuanto al proceso de incorporación, es similar a la anterior, ya que los trabajos de fin de grado y de master forman parte de los planes de estudio, y las competencias a desarrollar se definen también en la guía docente. No obstante, el desarrollo de las mismas y la evaluación se realizan de forma diferente. Para la realización de los trabajos se plantean situaciones ideales y diferentes a las experimentadas a lo largo de la titulación que propician el desarrollo de las competencias transversales, sobretodo, en cuanto a trabajo autónomo se refiere. Y la evaluación, por su parte, se considera la última comprobación del desarrollo de las competencias y se realiza mediante unos cuestionarios cumplimentados por el propio alumno, el tribunal de la defensa del trabajo y el profesor-tutor.

Por último, la **LÍNEA 3** para el desarrollo de las competencias transversales comprende todas las actividades que evidencien la adquisición y el desarrollo de cualquiera de las competencias contempladas por la UPV.

¹Las 3 líneas de trabajo son referenciadas como tal en la *microweb* de la UPV (<http://www.upv.es/contenidos/COMPTRAN/info/955693normalc.html>) creada para la difusión del Proyecto Institucional de las Competencias Transversales y referenciadas como **vías** en el documento del proyecto.

Dentro de estas actividades, se consideran tanto las organizadas por la UPV, como las organizadas en la UPV, pero también, las desarrolladas fuera del contexto universitario. Algunos ejemplos de estas actividades podrían ser la realización de prácticas en empresa, la pertenencia a equipos de Generación Espontánea, la participación en diferentes programas y actividades de la UPV creados para el propio desarrollo de las competencias como cursos para mejorar las presentaciones orales, la participación en congresos, la pertenencia a la Delegación de Alumnos o cualquier otro órgano de representación como sindicatos o asociaciones, la participación en equipos deportivos o bandas de música, la realización de actividades de voluntariado y actividades similares.

El amplio espectro de actividades que contempla esta tercera línea, dificulta su evaluación, por ello la UPV no puede establecer en un listado cerrado las evidencias que se aceptaran para que la adquisición de la competencia sea reconocida institucionalmente. Mediante la jurisprudencia, **nuevas evidencias válidas podrán ser consideradas** para la acreditación de la adquisición de las competencias establecidas.

En el proyecto, como es lógico, no solo se definen como se van a adquirir y desarrollar las competencias, sino que se describen las 13 competencias transversales que reconoce la UPV (12 genéricas + 1 instrumental específica), y que según la web de la UPV (Universitat Politècnica de València © 2012, s.f.) se definen como:

CT 1 - COMPRENSIÓN E INTEGRACIÓN

Demostrar la comprensión e integración del conocimiento tanto de la propia especialización como en otros contextos más amplios. Comprender quiere decir “percibir y tener una idea clara de lo que se dice, se hace o sucede o descubrir el sentido profundo de algo”. Para demostrar que algo se ha comprendido, la persona identifica y recupera la información y la explica con sus propias palabras, interpretando e integrando las ideas desde su propia perspectiva.

CT 2 - APLICACIÓN Y PENSAMIENTO PRÁCTICO

Aplicar los conocimientos a la práctica, atendiendo a la información disponible, y estableciendo el proceso a seguir para alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia. El estudiante, en la vida real, necesita estar preparado para hacer frente a situaciones en las que no basta aplicar recetas o fórmulas y en las que las decisiones o soluciones que se propongan deben estar argumentadas y acomodarse a los recursos disponibles. En este sentido, esta competencia desarrolla el modo de pensar dirigido a la acción, que permite adaptarse a nuevas situaciones, tomar decisiones y, consecuentemente, ACTUAR.

CT 3 - ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Analizar y resolver problemas de forma efectiva, identificando y definiendo los elementos significativos que los constituyen. Los problemas son situaciones nuevas que requieren que los individuos respondan con comportamientos nuevos. Resolver un problema implica realizar tareas que demandan procesos de razonamiento más o menos complejo y, en muchas ocasiones, no simplemente una acción asociativa y rutinaria. El objetivo de esta competencia es, pues, que el alumno sea capaz de aplicar procedimientos estructurados para resolver problemas, promoviendo así su capacidad de aprender, comprender y aplicar conocimientos de forma autónoma.

CT 4 - INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO

Innovar para responder satisfactoriamente y de forma original a las necesidades y demandas personales, organizativas y sociales con una actitud emprendedora. La innovación se entiende como la capacidad de dar respuesta satisfactoria a las necesidades personales, organizativas y sociales, modificando procesos y/o resultados para generar nuevo valor. A su vez, el desarrollo de esta competencia requiere, tanto el pensar de otro modo para aportar distintas perspectivas (creatividad), como el comprometer determinados recursos por iniciativa propia, con el fin de explorar una oportunidad, asumiendo el riesgo que esto comporta (emprendimiento).

CT 5 - DISEÑO Y PROYECTO

Diseñar, dirigir y evaluar una idea de manera eficaz hasta concretarla en un proyecto. Un proyecto es un esfuerzo que se lleva a cabo en un tiempo determinado para lograr el objetivo específico de diseñar y crear un servicio o producto único, mediante la realización de una serie de tareas y un uso efectivo de recursos. El desarrollo de esta competencia favorece que el estudiante aprenda haciendo e integrando conocimientos y habilidades de diferentes ámbitos disciplinares, desarrollando habilidades intelectuales de alto nivel, promoviendo el aprendizaje y trabajo autónomo, el trabajo en equipo y la autoevaluación.

CT 6 - TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO

Trabajar y liderar equipos de forma efectiva para la consecución de objetivos comunes, contribuyendo al desarrollo personal y profesional de los mismos. El trabajo en equipo implica crear y desarrollar un clima de confianza mutua entre los componentes que permita trabajar de forma responsable y cooperativa. El término más apropiado para describir esta situación es COMPARTIR: compartir conocimientos, compromiso y responsabilidad. Supone el reparto de tareas y roles y el respeto a las normas y reglas de juego establecidas por y para el grupo.

CT 7 - RESPONSABILIDAD ÉTICA, MEDIOAMBIENTAL Y PROFESIONAL

Actuar con responsabilidad ética, medioambiental y profesional ante uno mismo y los demás. Esta competencia se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, útiles para interactuar con el entorno, de forma ética, responsable y sostenible, en orden a evitar o disminuir los efectos negativos producidos por las prácticas inadecuadas que ocasiona la actividad humana y para promover los beneficios que pueda generar la actividad profesional en el ámbito medioambiental, teniendo en cuenta sus implicaciones económicas y sociales. La responsabilidad ética se refiere a orientar la acción humana en un sentido racional, por lo que se relaciona con las acciones y su valor moral. La responsabilidad medioambiental es la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto ecológico de una decisión y se refiere, generalmente, al daño causado a otras especies, a la naturaleza o a las futuras generaciones, por las acciones o las no-acciones de otro individuo o grupo. La responsabilidad profesional surge, en este punto, como incluida dentro de la responsabilidad moral, alcanzando el interior de nuestra conciencia y con dos objetivos primordiales: evitar toda falta voluntaria y disminuir, en lo posible, el número de faltas involuntarias por debilidad humana, flaqueza propia o negligencia ajena. Esta competencia la vamos a trabajar en dos dimensiones: por una parte, la responsabilidad ética y profesional y, por otra parte, la responsabilidad medioambiental.

CT 8 - COMUNICACIÓN EFECTIVA

Comunicarse de manera efectiva, tanto de forma oral como escrita, utilizando adecuadamente los recursos necesarios y adaptándose a las características de la situación y de la audiencia. Comunicarse efectivamente significa tener desarrollada la capacidad de transmitir conocimientos y expresar ideas y argumentos de manera clara, rigurosa y convincente, tanto de forma oral como escrita, utilizando los recursos apropiados adecuadamente y adaptándose a las circunstancias y al tipo de público. Es importante diferenciar dos dimensiones dentro de esta competencia: la comunicación oral y la escrita.

CT 9 - PENSAMIENTO CRÍTICO

Desarrollar un pensamiento crítico interesándose por los fundamentos en los que se asientan las ideas, acciones y juicios, tanto propios como ajenos. El pensamiento crítico va más allá de las destrezas del análisis lógico, ya que, implica poner en cuestión los supuestos subyacentes en nuestras formas habituales de pensar y actuar y, en base a ese cuestionamiento crítico, estar preparado para pensar y hace diferente. El pensamiento crítico es el pensamiento de los interrogantes: ¿por qué las cosas son así?, ¿por qué las cosas no pueden ser de otro modo?, ¿por qué tú crees que son así?, etc. En consecuencia, diremos que una persona lo ha desarrollado en la medida en que se interroga sobre las cosas y se interesa por los fundamentos en los que se asientan las ideas, las acciones, las valoraciones y juicios tanto propios como ajenos.

CT 10 - CONOCIMIENTO DE PROBLEMAS CONTEMPORÁNEOS

Identificar e interpretar los problemas contemporáneos en su campo de especialización, así como en otros campos del conocimiento. Esta competencia hace referencia a la necesidad de que los estudiantes comprendan las cuestiones y valores políticos, sociales, legales y medioambientales contemporáneos, así como los mecanismos de expansión y difusión del conocimiento. Se trata de que desarrollen la capacidad de “estar al día” de los eventos actuales en su campo de conocimiento y en la sociedad en general. Para trabajar esta competencia se tienen que buscar escenarios formativos en los que los alumnos dialoguen en profundidad este tipo de cuestiones, siendo capaces de resumir los aspectos más relevantes y de defender una posición sobre ello. Del mismo modo, es muy importante que aprendan a evaluar situaciones complejas usando diferentes aproximaciones, como por ejemplo: los aspectos económicos, la calidad de vida, las repercusiones medioambientales, las políticas locales y nacionales...

CT 11 - APRENDIZAJE PERMANENTE

Utilizar el aprendizaje de manera estratégica, autónoma y flexible, a lo largo de toda la vida, en función del objetivo perseguido. Esta competencia está muy relacionada con la idea de formar profesionales reflexivos, que no se conforman con reproducir de manera rutinaria soluciones ya conocidas, sino que buscan generar nuevas soluciones o soluciones adaptadas a nuevas situaciones. La práctica reflexiva se apoya en tres pilares: la acción o saber hacer; el conocimiento que desarrollamos sobre nuestro propio conocimiento y el control que tenemos sobre cómo usamos nuestro conocimiento en una actividad concreta.

CT 12 - PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO

Planificar adecuadamente el tiempo disponible y programar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, tanto académico-profesionales como personales. Esta competencia implica ser capaz de organizar y distribuir correctamente el tiempo del que disponemos y distribuirlo en función de las actividades necesarias para alcanzar nuestros objetivos a corto, medio y largo plazo.

CT 13 - INSTRUMENTAL ESPECÍFICA

Utilizar las técnicas, las habilidades y las herramientas actualizadas necesarias para la práctica de la profesión. Esta competencia hace referencia al uso de las herramientas y tecnologías necesarias para el ejercicio profesional asociado a cada titulación. El estudiante será capaz de identificar las herramientas más adecuadas en cada caso, conociendo sus utilidades y siendo capaz de integrarlas y combinarlas para poder resolver un problema, realizar un proyecto o un experimento.

2.2 LA REPRESENTACIÓN ESTUDIANTIL

La UPV acorde con lo establecido en el artículo 46 de la LOU y en sus estatutos anteriormente referenciados en el apartado **2.1.2.2 Estructura de Gobierno** del presente trabajo (Artículo 34), cuenta con órganos propios de participación y representación estudiantil, tanto colegiados como unipersonales. Además, contempla la representación estudiantil en los órganos de gobierno colegiados de la universidad.

Por lo tanto, atendiendo a esto, la representación estudiantil en la UPV en materia organizativa tiene dos vertientes, que acaban convergiendo en el máximo órgano de la representación estudiantil en la UPV.

Por un lado, se encuentra la **Delegación de Alumnos de la Universitat Politècnica de València**, en adelante mencionada también como DAUPV y conocida como “Delegación Central”. Según establecen tanto los estatutos de la UPV como el artículo primero del Reglamento de La Delegación de Alumnos de la Universitat Politècnica de València (Aprobado por el Consejo de Gobierno en sesión de 16 de julio de 2015) (Universitat Politècnica de València © 2012, 2015):

“La Delegación de Alumnos de la Universitat Politècnica de València representa a todos los alumnos de la Universitat; estructura e integra a sus órganos de representación de ámbito general en la Universitat, y a todas las Delegaciones de Alumnos de Centro. Las Delegaciones de Alumnos de Centro representan a los alumnos de cada centro; estructuran e integran a los órganos de representación de los mismos.”

Por otro lado, se encuentran los **alumnos representantes en los órganos de gobierno colegiados de la universidad**, entendiendo como tales: los representantes en la Junta de Centro de cada escuela o facultad; los representantes en los Consejos de Departamento; los representantes del alumnado en Claustro; Consejo de Gobierno y Consejo Social. No se incluyen los representantes de Consejo de Instituto Universitario de Investigación ya que no forman parte de la estructura académica.

2.2.1 Pleno de la Delegación de Alumnos

El Pleno de la Delegación de Alumnos de la UPV, es el **máximo órgano de representación estudiantil** que contempla la UPV. Todas las propuestas, decisiones, actuaciones llevadas a cabo tanto por el Delegado de Alumnos de la UPV como por la Comisión Permanente de DAUPV (compuesta por los Delegados de Alumnos de las diferentes escuelas y facultades, los órganos unipersonales de DAUPV y un coordinador), han de ser ratificadas por el pleno previa propuesta a los órganos de gobierno de la UPV.

El máximo órgano de representación del alumnado, está compuesto tanto por los órganos unipersonales como por los representantes del alumnado en los órganos de gobierno, además de otros representantes reconocidos en la estructura de representación (Coordinadores de área). El Pleno de DAUPV lo componen:

- El Delegado de Alumnos de la UPV
- El Vicedelegado de Alumnos de la UPV
- El Secretario de la Delegación de Alumnos de la UPV
- Tres coordinadores de la Delegación de Alumnos de la UPV
- Los Delegados de Alumnos de Centro
- Cuatro miembros de cada Pleno de la Delegación de Centro (Un Delegado de Clase, un miembro de Junta de Centro, un miembro de Claustro Universitario y un miembro de un Consejo de Departamento)

Del mismo modo, el **Pleno de la Delegación de Alumnos de Centro**, es el máximo órgano de representación del alumnado dentro del ámbito de aplicación de la escuela o facultad a la que representa. Y es el encargado de tomar las decisiones, ratificar y proponer las acciones llevadas a cabo por la Delegación de Alumnos del centro. Este pleno lo componen:

- El Delegado de Alumnos del Centro
- El Vicedelegado de Alumnos del Centro
- El Secretario de la Delegación de Alumnos del Centro
- Todos los Delegados de Clase del Centro
- Todos los representantes del centro en órganos colegiados, tanto en el ámbito del centro como en el de la Universitat Politècnica de València (indicados anteriormente).

La composición de ambos Plenos se puede observar en la siguiente figura:

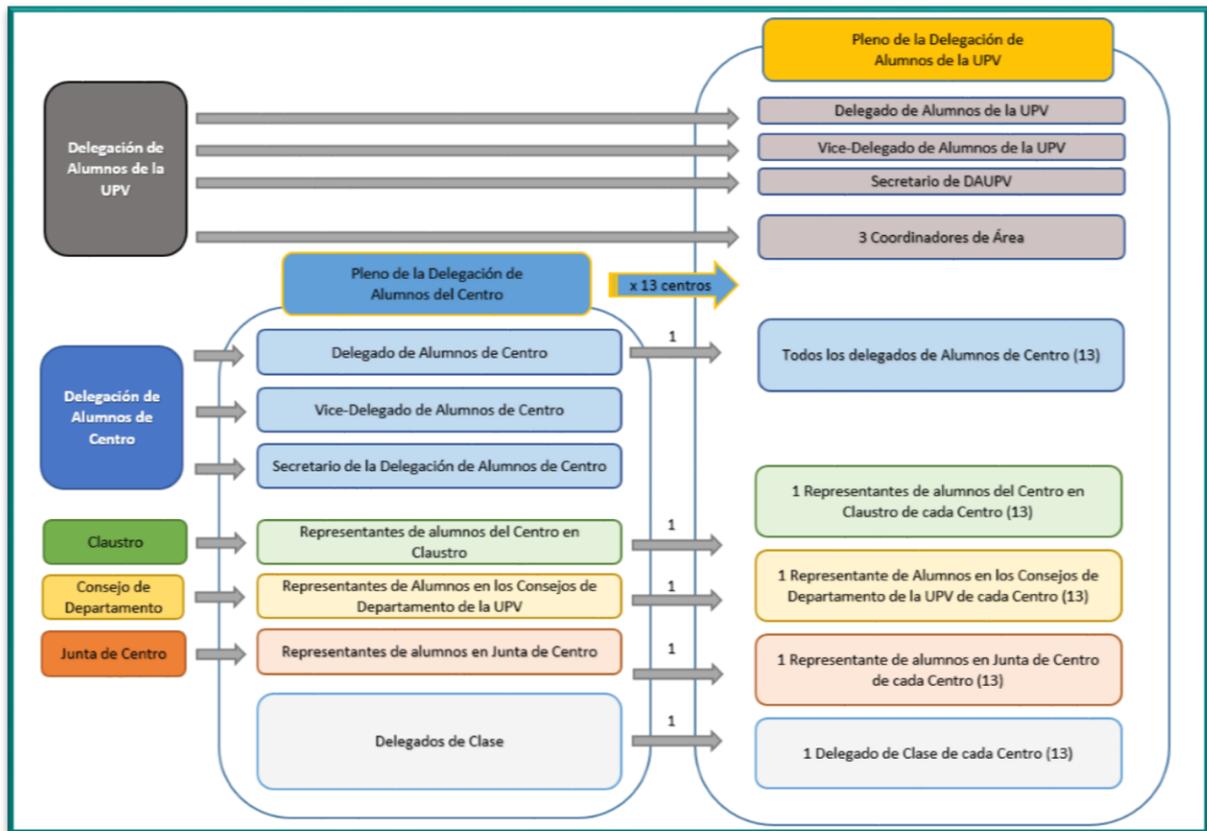


Figura 1 - Composición del Pleno de la Delegación de Alumnos. Elaboración Propia.

La forma en la que son elegidos como representantes cada uno de los miembros mencionados anteriormente está regulada mediante el Reglamento de Régimen Electoral de la UPV y el Reglamento de la propia Delegación de Alumnos en su Título VII, pero de forma simplificada:

- Los delegados de clase/grupo son elegidos por todos los alumnos pertenecientes al mismo grupo o clase.
- Los representantes de alumnos en Junta de Centro, Consejo de Departamento y Claustro se eligen en elecciones de carácter universal directo y todos los miembros del centro pueden participar en la votación de los mismos, ahora de forma telemática.
- El Delegado de Alumnos de Centro y su equipo (como mínimo compuesto por un Vicedelegado y un Secretario), son elegidos mediante sufragio universal indirecto, ya que son los miembros del Pleno de la Delegación de Alumnos de Centro (Delegados de Clase y representantes de los alumnos del centro en Órganos de Gobierno) son los que realizan la votación.

- El Delegado de Alumnos de la UPV y su equipo (como mínimo compuesto por un Vicedelegado y un Secretario), son elegidos también por sufragio universal indirecto, en cuya votación participan todos los alumnos Claustrales de la UPV, todos los Delegados de Centro, y tres representantes del Pleno de la Delegación de Centro (4 si el Delegado de Centro es Claustral) elegidos por el Pleno con anterioridad y que deben pertenecer a cada uno de los distintos grupos restantes que componen el Pleno de la Delegación de Centro, es decir, un Delegado de Clase, un representante en Consejo de Departamento y un representante en Junta de Centro.

2.2.2 Alumnos Representantes en los Órganos de Gobierno

Como se ha visto anteriormente, la representación de alumnos en la UPV tiene dos vertientes. Los miembros de la de la Delegación de Alumnos y los representantes de los estudiantes en órganos de gobierno que no tienen por qué formar parte del equipo de la delegación, aunque si lo harán en los órganos colegiados, el Pleno, tanto de la Delegación de Alumnos de Centro como de la UPV.

La representación del alumnado en los diferentes Órganos de Gobierno varía según el propósito y el alcance del órgano:

- En Junta de Centro el porcentaje del alumnado sobre el total de miembros es del 23% sin incluir en este porcentaje el Delegado de Centro que, como Órgano Unipersonal, es miembro nato.
- En el Consejo de Departamento, dado que la influencia directa sobre los alumnos es menor, también es menor su representación. La cantidad de alumnos estará determinada por el número de doctores del departamento, el 15 % de esta cantidad será el número máximo de alumnos en el consejo de Departamento, con un mínimo de 2.
- Del conjunto de representantes que forman el Claustro Universitario, 300 miembros, además de los miembros natos (el Rector, el Secretario General y el Gerente) al sector del alumnado le corresponde el 21 % siendo una plaza del Delegado de Alumnos de la UPV. Los representantes se renuevan cada año y pueden votar y presentarse al mismo todos los alumnos de la UPV aunque lo harán en representación de su centro. El número de plazas por centro se asigna de forma proporcional al número de alumnos matriculados.

- Los alumnos miembros del Consejo de Gobierno, por su parte, son elegidos por y entre los representantes de alumnos del Claustro Universitario. Son elegidos 4 candidatos (con sus cuatro suplentes) que elevan la representación del alumnado a este órgano que se compone de un total de 56 miembros.
- Por último, la representación del alumnado en el Consejo Social recae en un solo representante, elegido por el Consejo Universitario, que suele ser el Delegado de Alumnos de la UPV aunque nada establece la condición de que deba serlo.

2.2.3 Alumnos miembros de la Delegación de Alumnos

Tal como está organizada la representación estudiantil en la UPV, se puede ser representante de alumnos sin tener ningún cargo electo en órganos de gobierno, perteneciendo al equipo de la Delegación del Alumnos del Centro o al equipo de la Delegación de Alumnos de la UPV ya que no es requisito tener un cargo de esta índole para formar parte del equipo, el único requisito es ser alumno de la universidad no matriculado en movilidad.

En las elecciones a Delegado, tanto de Centro como de la UPV, se presenta una candidatura compuesta como mínimo, por el candidato a Delegado y su Vicedelegado y el candidato a Secretario de la Delegación. Dicha candidatura podrá contemplar también los principales coordinadores de área, aunque no es imprescindible, el resto del equipo puede ser ampliado y modificado a lo largo del curso. Además, como la representación estudiantil es una actividad voluntaria, también pertenecen a la Delegación de Alumnos colaboradores en las distintas áreas y actividades. Por norma general, la estructura de la delegación de alumnos se corresponde con la siguiente imagen y las tareas de la Delegación de Alumnos de Centro se extrapolan a la Delegación de Alumnos de la UPV y serán expuestas a lo largo de este trabajo:

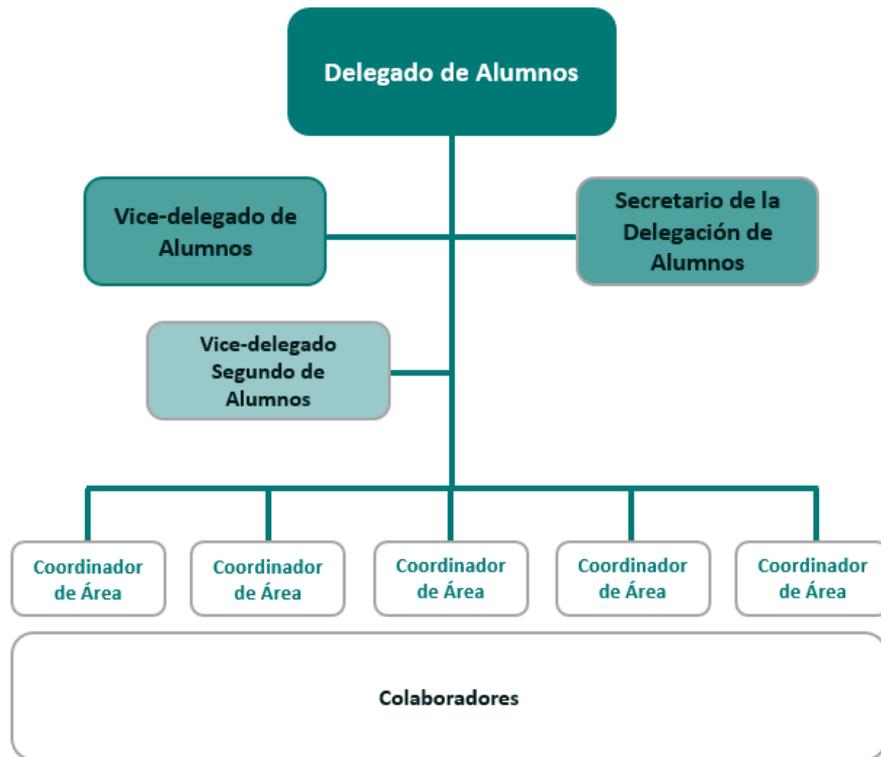


Figura 2 - Estructura de la Delegación de Alumnos. Elaboración Propia.

El **Delegado** es el máximo representante en su ámbito de aplicación, ya sea de Centro como en la UPV. Sus tareas se centran en la organización del resto del gabinete que compone la Delegación de Alumnos para poder llevar a cabo todas las ideas, propuestas y actividades que surgen en la escuela o facultad o en la universidad, ya sean de índole académica, cultural, de ocio, una cuestión de normativa, de infraestructuras, etc. en definitiva, de cualquier aspecto que afecte al entorno del alumnado. Dentro de estas tareas de organización, se engloba por supuesto la gestión de equipos humanos y la toma de decisiones, pero también la gestión del presupuesto, ya que el Delegado de Alumnos es el tesorero y único responsable de la gestión económica de la delegación ya que es el único cargo unipersonal.

El **Vicedelegado** o los vicedelegados, si los hay, se encargan de suplir las funciones del Delegado en su ausencia. Y en el desarrollo diario de las actividades de la delegación, suelen cubrir un área concreta de forma que el Delegado, aunque supervise las tareas realizadas, no ha de centrar sus esfuerzos en esa área, ya cubierta por el Vicedelegado. También suele actuar como consejero del Delegado ya que es una persona de gran confianza, han de formar un tándem perfecto para el correcto desarrollo de todas las actividades de la delegación.

El **Secretario** de la Delegación, por su parte, es el principal encargado de las tareas administrativas, centradas principalmente en la realización de las actas y documentos necesarios para la solicitud o justificación de gastos. Así como, la gestión del correo o cualesquiera otras actividades de gestión que se le atribuyan.

Los **coordinadores** son responsables de las áreas más importantes de la Delegación, de acuerdo con los criterios del equipo y el alumnado al que representan, no existen unas coordinaciones establecidas, pero por norma general, siempre existe una coordinación académica, una de cultura, una de deportes y una de representación nacional que se encarga de las tareas relacionadas con “la sectorial” de la escuela o facultad, el encuentro de los representantes de un determinado tipo de estudios para tratar temas comunes a mejorar e identificar aspectos que pueden ser potenciados en la UPV tomando como ejemplo otras universidades del panorama español.

Además, forman parte de la delegación los **colaboradores**, que bien por corta experiencia o por disponibilidad de tiempo, no son responsables de ningún área en concreto, pero colaboran en las actividades y tareas realizadas. Dependiendo de cada escuela, coordinación o área de trabajo y de las necesidades concretas, los colaboradores pueden estar o no asignados a cada una de las determinadas áreas o coordinaciones.

2.3 LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (CURSO 2015-2016)

La Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas, en adelante referenciada también como DAFADE o Delegación de Alumnos de FADE, sigue las pautas generales comentadas anteriormente, aunque con algunas especificaciones acorde a los estudios, al tamaño y a la organización de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas.

Cada curso, acorde con los miembros de ese año y las distintas necesidades de los alumnos varía ligeramente su composición y organización, aunque la estructura básica se mantiene.

Este TFG toma como referencia la estructura del curso 2015-2016, que es la siguiente y será comentada con detalle en posteriores apartados de este proyecto:

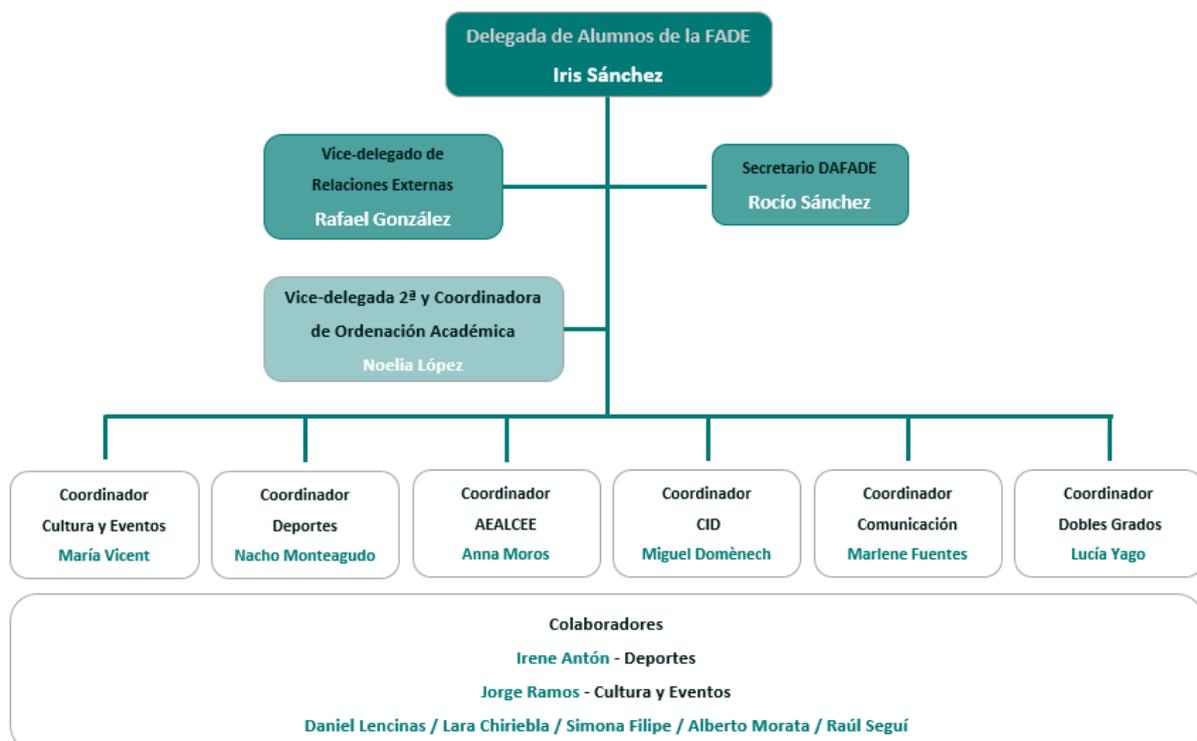


Figura 3 - Estructura de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas (Curso 2015-2016). Elaboración Propia.

Capítulo 3. METODOLOGÍA

3.1 MODELOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los modelos de gestión son aquellos **marcos de referencia** que utilizan las organizaciones para desarrollar estrategias y desempeñar su actividad de la forma más eficiente posible. A lo largo de los años se han desarrollado modelos de gestión para todas las áreas de las que se compone la empresa: Finanzas, administración, logística, producción, marketing, etc. y también para el área de Recursos Humanos de la Empresa.

Los modelos de gestión de los Recursos Humanos, por tanto, son métodos que describen los principales procedimientos y prácticas a llevar a cabo para la gestión del personal de las organizaciones en línea con la estrategia establecida. Diversos autores e instituciones han realizado estudios y propuestas acerca de los modelos más adecuados para cada contexto empresarial y planteando diferentes vertientes, entre los que destacan:

- El **Modelo X ,Y de Douglas McGregor** que plantea dos teorías contrapuestas para la gestión de los recursos humanos. La primera “X”, plantea un escenario pesimista en el que los trabajadores solo prestan sus servicios bajo amenazas. Mientras que la perspectiva la situación “Y” es mucho más favorable y los trabajadores desempeñan su trabajo porque quieren y encuentran satisfacción en el cumplimiento de sus logros.
- El **Modelo de Besseyre** que se basa en que los miembros de la empresa tengan el “saber”, “saber hacer” y “saber estar” y para ello establece 3 misiones principales de los recursos humanos en las empresas:
 - Adquirir
 - Estimular
 - Desarrollar
- El **Modelo de Beer,et.al** que plantea la existencia de factores de situación (Características de los empleados, estrategia y filosofía de la empresa tecnología, legislación...) y de unos grupos de interés (accionistas, empleados, directivos, gobierno...) que determinan las políticas de recursos humanos de la empresa (flujos, sistema de recompensas...), las cuales se miden a través de las cuatro “C” (Compromiso, Competencia, Congruencia y Costes).
- El **Modelo de Harper y Linch** que se centra en determinar la cantidad y la calidad de recursos humanos que se necesitan para cada una de las áreas a través de un proceso perfectamente definido algunas de cuyas etapas se contemplan más adelante en este proyecto como el análisis y la descripción de los puestos de trabajo.

- El **Modelo de Idalberto Chiavenato** que define la administración de recursos humanos como un sistema compuesto de 6 subsistemas a los que denomina:
 - Subsistema de alimentación de RR.HH
 - Subsistema de aplicación de RR.HH
 - Subsistema de mantenimiento de RR.HH
 - Subsistema de desarrollo de RR.HH
 - Subsistema de control de RR.HH

A través de los cuales define todas las tareas que engloba la gestión de los recursos humanos, en otras palabras, los subsistemas comprenden el reclutamiento, el desempeño, los beneficios, la formación y la auditoría (de recursos humanos) respectivamente.

- El **Modelo de Werther y Davis** que también utiliza el concepto de sistema y subsistema en su propuesta intenta definir las relaciones entre los subsistemas planteados en base a la definición de los objetivos sociales, organizacionales (corporativos), funcionales y personales planteados. El modelo generalmente se representa de la siguiente forma:

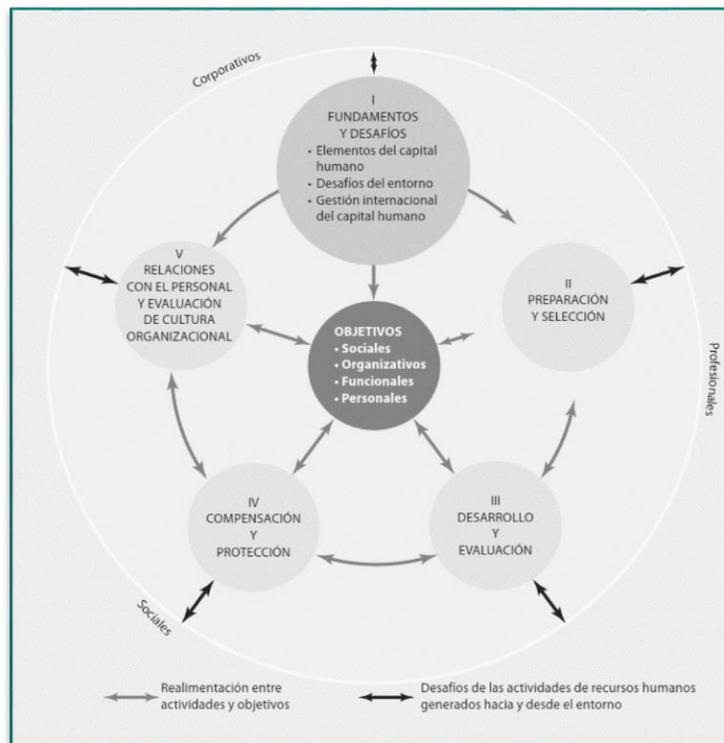


Figura 4 - Representación del Modelo de Werther y Davis.

Fuente: Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. (Werther & Davis, 2008)

Y en los últimos años también ha destacado por encima de otras tendencias en la gestión de recursos humanos, el modelo que nos ocupa, el **Modelo de gestión por competencias**.

3.2 EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

A diferencia de los modelos anteriores, es difícil atribuir la autoría del Modelo de Gestión por Competencias ya que se ha desarrollado en los últimos años por diversos autores y equipos, que han definido el concepto de competencia, distintas partes del proceso, los objetivos etc. Aunque algunos de los autores más destacados son Martha Alles, Braney J.B, David McClelland y Spencer. Parte de las teorías anteriores son incluidas también en el Modelo de Gestión por Competencias por tanto sus autores son parte también de ésta.

Entre los autores destacados, algunas de las aportaciones más relevantes que se podrían considerar para este modelo son:

- **David McClelland** y la aparición del concepto de competencia por primera vez como indicador de conducta necesario para un determinado puesto de trabajo tras su análisis de los criterios de selección utilizados hasta el momento, recogido en su artículo “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” (McClelland, 1973).
- **Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer** y la detallada descripción del concepto de competencia y del diccionario de competencias como elementos clave para el desarrollo del modelo de gestión por competencias que pueden encontrarse en su libro “Competence at Work” de 1993 que cuenta con un prólogo introductorio de David McClelland (Spencer & Spencer, 1993)
- **Martha Alles** y la amplia descripción del modelo que realiza en su libro “Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias” del año 2000 y que ha sido re-editado en posteriores ocasiones con pequeños cambios (Alles, 2002).

De forma resumida, este modelo se basa en identificar las competencias generales y específicas requeridas en cada puesto y organizar todo el sistema de gestión de los recursos humanos en torno a esas competencias. El reclutamiento busca candidatos que tengan las competencias requeridas para el puesto ofertado, el desarrollo y la formación de los empleados se basa en fortalecer aquellas competencias con carencias o dotar de nuevas competencias a los empleados. Además, las competencias pueden ser también utilizadas para la evaluación del rendimiento ya que se espera un determinado nivel de cumplimiento de los objetivos en base a las competencias adquiridas y es un factor clave también para la motivación de empleado. **En definitiva, es un modelo de gestión integral de los recursos humanos que establece como eje conductor los conocimientos, las habilidades y capacidades “demandadas” por los puestos y “ofertadas” por los empleados.**

3.2.1 El concepto de Competencia

Para entender el Modelo de Gestión por Competencias resulta esencial definir el concepto de Competencia ya que alrededor del mismo y de las competencias que se establecen en cada organización y puesto se construyen todos los elementos del proceso.

La definición de “Competencia” de la RAE (Real Academia Española, 2014) dice así:

“Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”

Del mismo modo, este concepto ha sido también definido por algunos de los autores ya mencionados en sus estudios:

- **David McClelland** en su artículo “Testing for Competence rather than for intelligence” de la revista *American Psychologist* (McClelland, 1973) explicaba que “Las competencias son las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplica”.
- **L.M Spencer y S.M Spencer** en su libro “Competence at Work” (Spencer & Spencer, 1993) definen competencia como “Característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y desempeño en un trabajo o situación”

En definitiva, una competencia se puede considerar aquel saber hacer que una persona posee y que permite un desempeño satisfactorio en las tareas desarrolladas, aunque también se considera la actitud y el comportamiento hacia las situaciones a las que el empleado se enfrenta y el conocimiento sobre las mismas. Es un concepto que engloba el saber, poder y querer, es decir, **los conocimientos, las habilidades y las actitudes** para desempeñar satisfactoriamente unas tareas determinadas, estrechamente relacionadas con un puesto de trabajo.

Pero en este modelo no es solo importante definir el concepto de competencia, sino que es esencial definir cada una de las competencias utilizadas en la organización, y por ello, en todo Modelo de Gestión por Competencias se crea un Diccionario de Competencias adaptado a las necesidades, tareas y situaciones de la organización en la que se desea implantar.

3.2.2 El Diccionario de Competencias

El Diccionario de Competencias, por tanto, es el documento que recoge las competencias establecidas para la gestión de una organización de forma ordenada y con una descripción específica de cada una de ellas que permitirá su posterior asociación con las tareas desempeñadas en la organización, así como su evaluación atendiendo a los criterios establecidos en el mismo diccionario.

Por norma general y siguiendo los trabajos planteados por Spencer y Spencer (Spencer & Spencer, 1993) y Marta Alles (Alles, 2002) el diccionario se suele dividir en dos partes diferenciadas:

- **Competencias Personales o Genéricas** que son comunes a todos los empleados de la organización y dependen de los valores y la cultura definidos por la misma. En algunos casos se contemplan también en este grupo las competencias **Transversales**.
- **Competencias Técnicas o Específicas** que son las requeridas dependiendo del puesto que se ocupa en la organización, influenciadas tanto por las tareas propias del puesto como por la jerarquía del mismo y su influencia en otros empleados.

Independientemente del grupo al que pertenezca la competencia, la estructura seguida para su definición en el diccionario suele ser la misma, aunque los diseños varían de unos diccionarios a otros:

- **Definición** de la competencia.
- **Descripción de los niveles de competencia** para comprender que se espera de los individuos en cada uno de los niveles de la misma, entendiéndose como tales distintos grados de posesión de la competencia.
- **Evidencias**, a modo de comportamientos asociados que sirven de ejemplos, tanto positivos como negativos (aunque éstas no siempre son establecidas) que demuestran los niveles de competencia (definidos anteriormente) que posee el individuo.

Un ejemplo de la estructura de una competencia tal y como se presenta en un Diccionario de Competencias, tomando como referencia las competencias transversales definidas por la UPV (Universitat Politècnica de València © 2012, 2015) puede ser:

CT-03 ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
<p>Los problemas son situaciones nuevas que requieren que los individuos respondan con comportamientos nuevos. Resolver un problema implica realizar tareas que demandan procesos de razonamiento más o menos complejo y, en muchas ocasiones, no simplemente una acción asociativa y rutinaria. El objetivo de esta competencia es, pues, que el alumno sea capaz de aplicar procedimientos estructurados para resolver problemas, promoviendo así su capacidad de aprender, comprender y aplicar conocimientos de forma autónoma.</p>	
Nivel	Evidencias
<p>1- <i>Analizar un problema aplicando los métodos aprendidos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir el problema describiendo de manera clara y concisa los aspectos más importantes. ▪ Utilizar fuentes de información indicadas y selecciona los datos correctos. ▪ Emplear un método aprendido para la resolución del problema propuesto. ▪ Analizar la coherencia de la/s solución/es obtenidas.
<p>2 - <i>Desarrollar criterios propios para solucionar problemas con eficacia y eficiencia mediante la reflexión y la experiencia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar un problema complejo y transformarlo en una situación (o en partes) más sencillas de resolver y lo argumenta. ▪ Contrastar las fuentes de información y manejar datos rigurosos. ▪ Emplear la metodología más adecuada, a partir de su experiencia, para resolver el problema de forma eficiente y justificada. ▪ Elegir una solución óptima mediante criterios justificados.
<p>3 - Solucionar problemas de forma individual y/o en equipo, en contextos diferentes y en profundidad, desde distintos enfoques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar las causas y efectos de los problemas desde un enfoque global a largo plazo. ▪ Aplicar criterios de búsqueda avanzada de información para la resolución de problemas y evaluar la calidad de la información. ▪ Organizar de una manera sistemática el trabajo para la toma de decisiones (individual/en grupo). ▪ Evaluar las posibles soluciones según su viabilidad científico-técnica y según su dificultad de implementación.

Tabla 1 - Ejemplo de Definición de Competencia en un Diccionario de Competencias. Elaboración Propia.

Fuente:(Universitat Politècnica de València © 2012, 2015)

Por último, destacar que un Diccionario de Competencias es un **documento vivo** y que se va adaptando a los cambios en la empresa y en el entorno modificando, agregando y eliminando competencias y evidencias según son requeridas.

3.2.3 Desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias

Una vez definidos los conceptos de “Competencia” y “Diccionario de Competencias”, es momento de considerar el proceso a seguir para la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias en una empresa u organización y la elaboración del diccionario como parte del mismo.

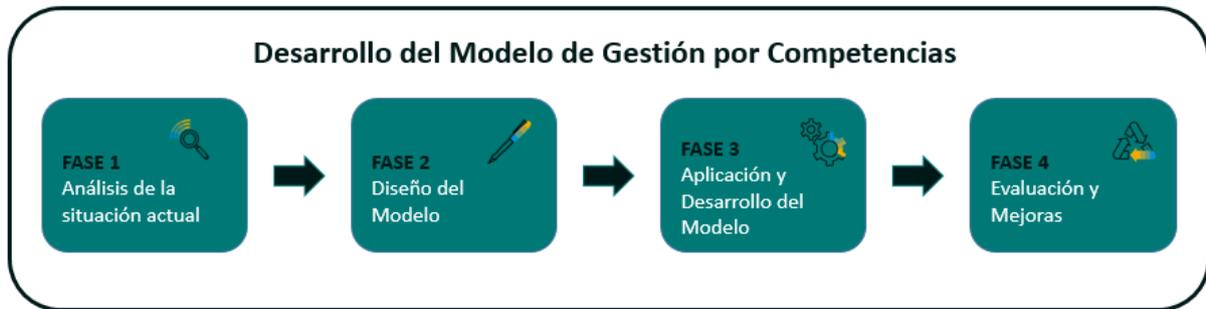


Figura 5 - Desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias. Elaboración Propia

3.2.3.1 Análisis de la Situación Actual (FASE 1)

La primera fase, consiste en recopilar la información relativa a los RR.HH de la organización, a los empleados y a los puestos de trabajo, así como las líneas estratégicas establecidas. Para ello es necesario conocer el Plan Estratégico de la empresa, la cultura, la misión, la visión y los valores. Así como los procesos de RR.HH y los puestos de trabajo, para los cuales existen sub-fases en el proceso:

- **Inventario de los procesos realizados** y de las responsabilidades de los mismos para la selección del personal, la evaluación, la formación, el sistema de recompensas, etc. Aunque en la mayoría de los casos estos procesos ya están documentados por lo que es sencillo recopilar esta información.
- **Inventario de los puestos de trabajo existentes**, pero también de aquellos que hayan existido en el pasado y se prevea su reaparición, y de puestos nuevos en línea con la estrategia empresarial. Para ello, se pueden realizar entrevistas a los empleados y a los responsables para identificar las tareas realizadas, se pueden reunir grupos de expertos que definan las tareas de cada puesto o se pueden combinar diversos métodos. Ya que en la práctica algunas tareas pueden estar asignadas a algún miembro del equipo por diversas razones, pero originalmente esas tareas corresponderían a otro puesto. De esta forma se identifican no solo las tareas a realizar sino también los errores y las áreas de mejora en cada una de las actividades desempeñadas por la empresa.

3.2.3.2 Diseño del Modelo de Gestión por Competencias Aplicable a la Organización (FASE 2)

La segunda fase consiste principalmente, en base a la información obtenida, en identificar y definir las competencias necesarias en la organización, así como los niveles y las evidencias que encajan con las actividades y estrategias establecidas. Creando de este modo, **el Diccionario de competencias** ya definido con anterioridad. Además, no solo se definen en esta fase las competencias, sino también los puestos de trabajo gracias a la información recogida en la fase 1. Para ello se utiliza el **APT (Análisis de los Puestos de Trabajo)** una herramienta que se expone posteriormente en este proyecto (3.2.4 El Análisis de Puesto de Trabajo). Durante esta segunda fase, también se definen los objetivos que se quieren conseguir aplicando el Modelo de Gestión por Competencias en la empresa, para posteriormente, poder valorar si se han cumplido dichos objetivos o en qué áreas son necesarias algunas mejoras.

3.2.3.3 Aplicación y Desarrollo del Modelo (FASE 3)

Los cambios en las organizaciones suelen acarrear largos procesos de adaptación e incertidumbre en los empleados por lo que puede ser una opción a la hora de aplicar este modelo, realizarlo como prueba piloto en algún departamento o incluso ir incorporando la gestión por competencias de manera gradual en todas las áreas y estamentos de la empresa. Teniendo esto en cuenta, la tercera fase del proceso, o aplicación, estará altamente influenciada por los objetivos planteados en la Fase 2, aunque consiste principalmente en casar el inventario de procesos, con el inventario de puestos, con el diccionario de competencias, añadiendo al inventario de puestos las competencias necesarias y modificando el inventario de procesos (reclutamiento, formación, evaluación del desempeño...) para que dependan de las competencias establecidas.

3.2.3.4 Evaluación y Mejoras (FASE 4)

Por último, la adaptación de una organización al Modelo de Gestión por Competencias requiere de la implicación de todo el equipo humano y de la adaptación al cambio de todos los miembros. Aun así, pueden surgir dificultades en la implantación y es necesario revisar que todas las partes implicadas están cumpliendo con los objetivos establecidos para el modelo en particular y para la gestión de los recursos humanos de la empresa. Esta fase es la última en el desarrollo del modelo, pero es recurrente en el tiempo para garantizar la efectividad y la vigencia de la información utilizada (inventario de puestos, de procesos, Diccionario de Competencias, estrategia empresarial...).

3.2.4 El Análisis de Puestos de Trabajo

Como parte del desarrollo del Modelo Gestión por Competencias para una organización, es fundamental en la *FASE 2 - Diseño del Modelo de Gestión por Competencias Aplicable a la organización*, realizar un estudio de los puestos de la empresa. Para ello, existe una herramienta en los recursos humanos denominada el APT que se corresponde a las siglas de “Análisis del Puesto de Trabajo”

El APT lo describe Gary Dessler en su libro “Administración de los Recursos Humanos” (Dessler, 2009) como el **“Proceso para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo”**.

Como consecuencia, el procedimiento para elaborar el APT tiene 3 pasos, similares y enmarcados en las fases generales del Modelo de Gestión por competencias: La identificación inicial de los puestos, el análisis de los mismos a través de diferentes métodos y la elaboración de un documento con los detalles de los puestos:

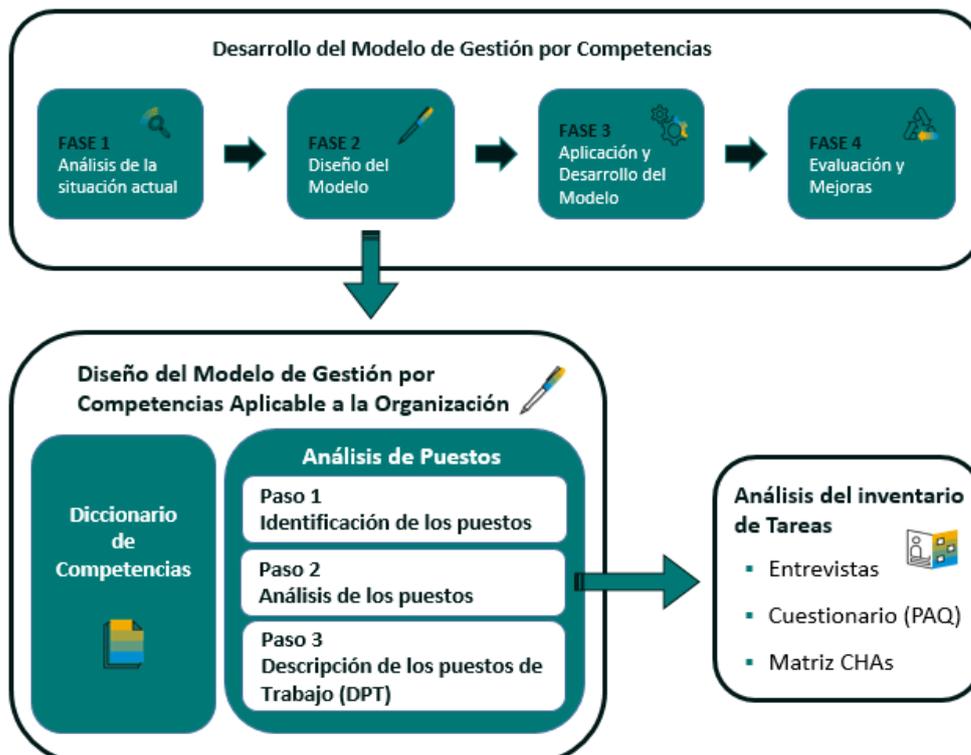


Figura 6 - Diseño del Modelo de Gestión por Competencias Aplicable a la Organización. Elaboración propia

3.2.4.1 Identificación de los puestos (PASO 1)

La identificación de los puestos de la organización es un paso preliminar realizado en la *FASE 1 - Análisis de la Situación Actual* del proceso general mediante la elaboración del inventario. En la mencionada fase se registran todos los puestos existentes, y los que potencialmente van a surgir o desaparecer de acuerdo con la estrategia de la empresa. Es parte del proceso de la elaboración del APT en este paso, **seleccionar aquellos puestos más representativos** de la empresa y relevantes desde el punto de vista de un análisis de los recursos humanos. Deben formar parte de esta selección los puestos con requerimientos muy específicos dentro de la organización, los puestos con una alta rotación ya que el APT será utilizado en los procesos de selección, se seleccionarán también los puestos representativos si hay muchos puestos similares y cualesquiera otros criterios acordes con las necesidades de la organización y los objetivos que se quieren conseguir con la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias en la empresa.

3.2.4.2 Análisis de los puestos (PASO 2)

El análisis de los puestos propiamente dicho, se realiza en el segundo paso, una vez seleccionados los puestos a analizar. Consiste en conocer las características del puesto y las tareas realizadas mediante la recogida sistemática de información, utilizando diversos métodos:

- Entrevistas
- Grupos de Expertos
- Diario de Bitácora de los Empleados
- Observación
- Cuestionarios

Aunque lo más común y apropiado, es combinar algunos de ellos para obtener la información más fiable posible y con un mayor número de referencias. El método o la combinación elegida en cada caso variará acorde con las condiciones de cada organización y desarrollo del modelo atendiendo a factores como el presupuesto, el responsable de la recogida de la información y el análisis de datos, el tiempo disponible, la aceptación de los empleados, etc. No obstante, las combinaciones existentes han sido profundamente estudiadas por expertos en la materia, destacan:

- Análisis del inventario de tareas
- Técnica de los incidentes críticos
- Cuestionario de análisis de posición
- Análisis funcional del trabajo

El **Análisis del inventario de Tareas** es uno de los más comunes y utilizados ya que consiste en realizar entrevistas y cuestionarios (encuestas) y posteriormente una **matriz que engloba los conocimientos las habilidades y las aptitudes del puesto**. Esta matriz es conocida como Matriz CHAs, y en ella, se definen las competencias más importantes para el puesto, porque como se ha definido anteriormente una competencia *“Es un concepto que engloba el saber, poder y querer, es decir, los conocimientos, las habilidades y las actitudes para desempeñar satisfactoriamente unas tareas determinadas, estrechamente relacionadas con un puesto de trabajo”*.

A continuación, se puede observar un ejemplo de una Matriz CHAs:

Escala de Clasificación. Importancia de las CHAs para realizar satisfactoriamente una tarea										
1: Muy baja; 2: Baja; 3: Media; 4: Alta; 5: Muy Alta										
Tarea	Conocimientos, Habilidades Aptitudes del trabajador									
	Razonamiento matemático	Habilidad analítica	Habilidad para seguir indicaciones	Memoria	Comprensión oral	Comprensión escrita	Expresión oral	Expresión escrita	Capacidad para resolver problemas	Precisión
1. Identifica los trabajos problemáticos y emprende acciones correctivas										
2. Mantiene el libro de registros y realiza tareas asignadas										
3. Analiza la necesidad de material y mantiene al día los pedidos										
4. Negocia con compras para garantizar la disponibilidad de materiales										
5. Fija la disponibilidad de los productos en función de los pedidos futuros										
6. Realiza las previsiones de pedidos futuros										
6. Fija las necesidades de materiales en función de las previsiones de ventas										

Figura 7 - Ejemplo de Matriz CHAs.

Fuente: Unidad 5 - Bloque 5- RR. HH GAP - Curso 2016-2017 (Eugenia Babiloni y Ester Guijarro)

3.2.4.3 Descripción de Puestos de Trabajo (DPT) (PASO 3)

El tercer y último paso del APT, una vez se ha recopilado la información, es cumplimentar la descripción y las especificaciones del puesto en una platilla de APT que puede englobar ambos aspectos o en dos plantillas diferentes que los recogen independientemente:

- Las **Descripciones de puestos de Trabajo (DPT)** establecen de forma detallada el alcance y las responsabilidades de los mismos. Generalmente las DPT incluyen:
 - **Identificación del puesto** - Nombre del puesto, división, departamento, área funcional, etc...
 - **Resumen del puesto** - Principales funciones o actividades atribuidas al puesto.
 - **Obligaciones y Responsabilidades** - Parte central de la DPT en la que se incluyen las tareas y obligaciones del puesto, tiempo dedicado a cada tarea, periodicidad, inputs y outputs, procesos, etc.
 - **Requisitos del puesto**- Formación (general y especializada), experiencia (en el puesto, sector), idiomas, requerimientos físicos, etc.
 - **Autoridad del titular** - Autoridad para la toma de decisiones, supervisión directa de otros puestos, autoridad para elaborar presupuestos, responsabilidad sobre bienes materiales, personas o recursos económicos, etc.
 - **Estándares de desempeño** - Estándares que debe alcanzar el empleado en cada una de las obligaciones y responsabilidades, impacto de los errores, objetivos del puesto...
 - **Condiciones laborales** - Condiciones ambientales y físicas en las que se desarrolla el trabajo, descripción de los riesgos del puesto, esfuerzo físico y mental, ambiente de trabajo, luminosidad, ventilación, etc.

- Las **Especificaciones de Puestos de Trabajo (EPT)**, recogen las características y cualidades que ha de poseer la persona adecuada para el puesto. Se incluyen tanto los requisitos intelectuales como los físicos en el caso de que se requieran para el puesto, así como las aptitudes, la experiencia y las condiciones.

En definitiva, **las DPT describen como es el puesto de trabajo mientras que las EPT describen como ha de ser la persona que ocupe dicho puesto.**

Capítulo 4. APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE LA FADE

Tras conocer que es y cómo se desarrolla el Modelo de Gestión por Competencias en las organizaciones es momento de aplicarlo a la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV.

Como se ha visto anteriormente en el apartado **3.2.3 Desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias (Figura 5)** para el correcto desarrollo de este modelo se han de considerar las siguientes fases:

1. Análisis de la Situación Actual
2. Diseño del Modelo de Gestión por Competencias Aplicable a la organización.
3. Aplicación y Desarrollo del Modelo
4. Evaluación y Mejoras

El caso de la Delegación de Alumnos tiene algunas particularidades respecto a otros modelos que se puedan desarrollar para la gestión por competencias dado que los componentes de la delegación prestan su actividad de forma voluntaria y no remunerada por lo que el desempeño de las tareas asignadas se basa en el compromiso de cada uno de los componentes del equipo. Además, debido al contexto universitario y al hecho de que se trata de un órgano de representación regulado por la universidad la rotación de los miembros es altamente elevada. Por ello, sin embargo, se hace necesario el desarrollo de este modelo para que en años posteriores se facilite la organización de la delegación encontrando a los candidatos adecuados para cada uno de los puestos que componen la misma.

En el presente proyecto, se desarrollan las Fases 1 y 2 del modelo de Gestión por Competencias para la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV, aunque las fases 3 y 4 de aplicación y evaluación se plantean como trabajos futuros siguiendo la propuesta de este proyecto.

4.1 Análisis de la situación actual

La primera fase para el desarrollo del modelo es conocer la situación actual de la organización. En este caso, DAFADE (Como se conoce a la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de la UPV) es un organismo dependiente de la UPV y al comienzo de este documento se ha visto la estrategia de la misma, así como la visión, la misión y los valores de la UPV como conjunto a los que sigue y se adhiere DAFADE. Además, también se han visto con anterioridad el proyecto de las competencias transversales en el que ha quedado patente en su **LÍNEA 3** de trabajo la relevancia de participar en actividades extra-académicas para potenciar dichas competencias, y ahora se estudia la situación en la otra dirección, y es que las competencias son esenciales para todos los ámbitos. Dependiendo de las mismas, se puede ser más adecuado para trabajar o prestar ayuda en un puesto u otro. También con anterioridad se ha comentado la situación de la representación estudiantil en la UPV, su organización y composición, así como la normativa que la regula, incluso se ha detallado el organigrama de la propia DAFADE que se va a desarrollar posteriormente para realizar el estudio de los puestos que la componen.

Analizando de una forma más específica la situación de DAFADE, a los valores y las estrategias anteriormente comentadas habría que añadir que siempre se aboga por un mayor sentimiento de pertenencia de los alumnos de cara a la facultad y a la universidad para potenciar relaciones personales y empresariales en el futuro así como la mayor participación del alumnado en las actividades organizadas por cualquiera de los órganos o asociaciones de la universidad para enriquecer su paso por la universidad. Además, en el ámbito académico y más puro de la representación estudiantil se defiende la buena relación entre profesores y alumnos y se potencia la creación de horarios y calendarios de clases y exámenes adecuados para la mayoría de los alumnos evitando concentración de materias difíciles o largas horas de clase sin descansos. Además, en cuanto a la oferta académica se apuesta por la modernización de los planes de estudio en la medida de lo posible y se ofertan cursos complementarios para suplir las carencias detectadas.

Como parte de la Fase 1 y el análisis de la situación actual, también hay que tener en consideración los inventarios de procesos y puestos. El inventario de puestos se corresponde con el organigrama (**Figura 3**) analizado posteriormente en la fase 2. Y el inventario de procesos, está disponible en la “Guía de Delegación” elaborado y actualizado anualmente por los componentes de la misma.

4.2. Diseño del Modelo de Gestión por Competencias Aplicable

4.2.1 Diccionario de Competencias de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV.

Una vez conocida la situación actual de DAFADE, es momento de proceder a la segunda fase del desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias, y crear el Diccionario de Competencias aplicable.

El Diccionario de Competencias de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV, se divide en dos bloques principales, diferenciando entre las competencias generales y las competencias específicas.

La primera parte, de acuerdo con el estudio realizado de los puestos que componen DAFADE y siguiendo la estrategia de la UPV en relación con las competencias y el proyecto institucional (Universitat Politècnica de València © 2012, 2015), incluye las 12 competencias genéricas de la UPV adaptadas a la delegación, además de “Altruismo” una competencia estrechamente relacionada dado su carácter voluntario y “Tolerancia y no discriminación” puesto que la delegación como elemento de representación estudiantil representa a todos los alumnos sin excepción y lucha contra las injusticias sociales.

La segunda parte, se compone de las competencias específicas que se han considerado esenciales para los puestos de la delegación tras realizar su análisis, que pueden estar más estrechamente relacionadas con unos puestos u otros, pero, en definitiva, forman parte de este diccionario.

A continuación, se puede encontrar el Diccionario de las 34 competencias que se han definido diferenciadas por un encabezado **turquesa** las competencias genéricas y **oscuro** para las competencias específicas. De esta forma, se identifican los dos bloques mencionados anteriormente cada uno de ellos ordenado alfabéticamente siguiendo así la estructura de un diccionario al uso.

Independientemente de su clasificación, la estructura seguida en ambos bloques para la definición de la competencia consiste en una definición propiamente dicha, en la determinación de los niveles de adquisición de la competencia definida, así como algunas de las posibles evidencias encontradas en las tareas inherentes a los diferentes puestos de la delegación que demuestran el nivel de competencia. Esta estructura se presenta en forma de tabla, como en el ejemplo de la **TABLA 1**.

No es una “regla” aplicable a todas las competencias ni a los niveles indicados en cada una de ellas pero en general, se puede entender que el **Nivel 1** de competencia se corresponde con los puestos de colaborador de DAFADE, el **Nivel 2**, se corresponde con los puestos de coordinadores de todas las áreas, aunque los ejemplos dispuestos hagan más referencia a unas u a otras, y el **Nivel 3** corresponde a personas que ostentan puestos de la junta directiva como el Delegado, el Vicedelegado o el Secretario. Dado el carácter cambiante y transitorio que ya se ha descrito a lo largo del trabajo de la delegación, pueden darse casos en los que un delegado, el año siguiente, este como colaborador puesto que ya ha acabado y está realizando prácticas en empresa, pero sigue involucrado o que un compañero proveniente de otra universidad y delegación de alumnos se haya unido y tenga las competencias muy desarrolladas, aunque su experiencia en el quipo sea menor, o algún miembro de la delegación puede haber desarrollado las competencias en otras actividades, etc. las combinaciones son muchas y por eso no es una situación siempre dada aunque si una buena referencia para comprender los diferentes niveles de competencia dentro de la Delegación de Alumnos.

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

Tabla 2 - CG 01 - Altruismo. Elaboración Propia.

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"> ▪ 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.
<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"> ▪ 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.
<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"> ▪ 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.

Tabla 3 - CG 02 - Análisis y resolución de problemas. Elaboración Propia.

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
<p>1. Saber reaccionar a los estímulos externos más evidentes. Realizar propuestas para mejoras o cambios sencillas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprar tinta de la impresora si salta el aviso de que queda poca.
<p>2. Reaccionar a estímulos evidentes o entender los mensajes subliminales o comentarios. Realizar y llevar a cabo propuestas o cambios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir más artículos al sistema de préstamo tras detectar una necesidad.
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reorganizar el mobiliario de DAFADE para una mejor atención a los alumnos y una convivencia más cómoda en el espacio de la delegación.

Tabla 4 - CG 03 - Aplicación y pensamiento práctico. Elaboración Propia.

CG - 04 APRENDIZAJE PERMANENTE

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...).

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.

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.

Nivel	Evidencias
<p>1. Adquirir los conocimientos adicionales necesarios tras indicación expresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leer el manual de la delegación al incorporarse a la misma.
<p>2. Detectar la necesidad de conocimientos adicionales para el desempeño de una actividad, pero con orientación necesaria para su selección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer que existen órganos de representación estudiantil a nivel nacional pero no saber dónde encontrar información al respecto.
<p>3. Detectar la necesidad de conocimientos adicionales y elaborar la estrategia para su adquisición de forma autónoma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer la normativa de la universidad para poder ayudar al alumnado con sus dudas y preguntas al respecto.

Tabla 5 - CG 04 - Aprendizaje Permanente. Elaboración Propia.

CG - 05 COMPRENSIÓN E INTEGRACIÓN

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.

Esta capacidad permite asimilar las ideas desde el propio punto de vista para posteriormente poder utilizar y aplicar la información adquirida.

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.

Nivel	Evidencias
<p>1. Entender la información adquirida ser capaz de simplificarla y transmitirla de forma sencilla y con ejemplos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar un documento resumen de la nueva normativa e instrucciones del Mistral (antiguo Gregal).
<p>2. Entender la información adquirida y ser capaz de transmitirla a otras personas además de relacionarla con otros conocimientos previos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.

Tabla 6 - CG 05 - Comprensión e integración. Elaboración Propia.

CG - 06 COMUNICACIÓN EFECTIVA

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.

En la comunicación verbal especialmente, para comunicarse de forma efectiva, es necesario tener en cuenta todos los elementos del proceso de la comunicación (Emisor -> Mensaje -> 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...

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"> ▪ Explicar a un alumno el proceso y las condiciones a seguir para la asignación de una de las taquillas disponibles.
<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"> ▪ Explicarle a un profesor los motivos por los cuales los alumnos han interpuesto una queja.
<p>3. Poder expresarse de forma clara y adaptar el discurso / mensaje en las diferentes situaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenir en el Claustro Universitario rebatiendo una propuesta realizada por el Gabinete de Rectorado.

Tabla 7 - CG 06 - Comunicación Efectiva. Elaboración Propia.

CG - 07 CONOCIMIENTO DE PROBLEMAS CONTEMPORÁNEOS	
<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"> ▪ Conocer las modificaciones de los horarios en la biblioteca como consecuencia de las obras.
<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"> ▪ Conocer las condiciones de la nueva ley LOMCE y los cambios que puede producir en la reorganización de los títulos universitarios.
<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"> ▪ Conocer los cambios en la re-organización del sistema universitario alemán y el aumento de sus tasas como consecuencia.

Tabla 8 - CG 07 - Conocimiento de problemas contemporáneos. Elaboración Propia.

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"> ▪ 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.
<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"> ▪ Intentar realizar un cambio en las optativas ofertadas acorde con la disponibilidad y los intereses del profesorado, pero la aprobación depende de factores externos.
<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"> ▪ Organizar el curso de Empresas Digitales.

Tabla 9 - CG 08 - Diseño y proyecto. Elaboración Propia.

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
<p>1. Realización de propuestas de mejora en procesos internos y nuevas actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de un equipo de animadoras.
<p>2. Realización de propuestas de mejora tanto en procesos internos como externos y propuesta de nuevas actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación y aplicación de un nuevo método de distribución de tareas dentro de DAFADE adaptando el modelo SCUM.
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.

Tabla 10 - CG 09 – Innovación, creatividad y emprendimiento. Elaboración Propia.

CG - 10 PENSAMIENTO CRÍTICO

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.

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.

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...

Nivel	Evidencias
<p>1. Cuestionarse los elementos establecidos en el entorno más próximo y que afectan de forma individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionarse porque los exámenes han de realizarse en una semana de evaluación y no en dos o en días alternos.
<p>2. Cuestionarse los elementos establecidos en el entorno más próximo e intentar cambiarlos en la medida de lo posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionarse la estructura del contenido de una determinada asignatura e intentar acordar con el profesorado una forma más óptima.
<p>3. Cuestionarse los elementos establecidos de forma general o más amplia e intentar cambiarlos en la medida de lo posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.

Tabla 11 - CG 10 - Pensamiento crítico. Elaboración Propia.

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"> ▪ Hacer las pruebas de selección de los distintos deportes para formar los equipos que representaran a la facultad en el trofeo patrón.
<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"> ▪ Reparto de las responsabilidades en las distintas coordinaciones.
<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"> ▪ Organizar la planificación y el desarrollo de la semana cultural de la facultad.

Tabla 12 - CG 11 – Planificación y gestión del tiempo. Elaboración Propia.

CG - 12 RESPONSABILIDAD ÉTICA, MEDIOAMBIENTAL Y PROFESIONAL

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...

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.

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.

Nivel	Evidencias
<p>1. Ser consciente de las diferentes consecuencias positivas y negativas de las opciones disponibles pero sin asumir riesgos y responsabilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reciclaje de todo tipo de residuos tanto dentro como fuera de la delegación.
<p>2. Ser consciente de las diferentes consecuencias positivas y negativas de las opciones disponibles y actuar en consecuencia a nivel personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respaldar una huelga a nivel institucional y como miembro de la delegación, pero no personalmente y asistir a clase.
<p>3. Ser consciente de las diferentes consecuencias positivas y negativas decidir en base al interés general aunque pueda ser contrario al interés particular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.

Tabla 13 - CG 12 – Responsabilidad ética, medioambiental y profesional. Elaboración Propia.

CG - 13 TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO

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.

Para que un equipo de trabajo funcione son muy importantes las 5 C:

- Complementariedad
- Coordinación
- Comunicación
- Confianza
- Compromiso

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 ...

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"> ▪ Realizar una lista de asistentes a un curso para el posterior reparto de los certificados tras haber sido asignada la tarea.
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"> ▪ Llamar al proveedor de la horchata con el altavoz para que los nuevos compañeros vean como se realiza el pedido para posteriores ocasiones.
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"> ▪ 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.

Tabla 14 - CG 13 - Trabajo en equipo y liderazgo. Elaboración Propia.

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"> ▪ No discriminación en ninguna de las actividades organizadas por DAFADE.
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"> ▪ 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.
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"> ▪ Hacer equipos mixtos en las competiciones deportivas si algunas chicas quieren participar pero no son suficientes para montar un equipo completo.

Tabla 15 - CG 14 - Tolerancia y no discriminación. Elaboración Propia.

CE - 01 CONOCIMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA UPV	
<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>	
Nivel	Evidencias
<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"> ▪ Gestión responsable de los recursos materiales de DAFADE (Material de oficina, merchandising, impresora...) ya que son limitados.
<p>2. Conocer las diferentes fuentes de ingresos de DAFADE y las cantidades recibidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propuesta de actividades de coste razonable considerando las limitaciones de presupuesto de DAFADE.
<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"> ▪ 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.

Tabla 16 - CE 01 - Conocimiento de la distribución del presupuesto de la UPV. Elaboración Propia.

CE - 02 CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE GASTO DE LA UPV	
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"> ▪ Saber que DAFADE puede imputar gastos a los capítulos pares (2,4 y 6).
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"> ▪ Saber que el material de oficina es un gasto corriente imputable al capítulo 2.
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"> ▪ Realizar el proyecto de justificación necesario para justificar una subvención recibida imputable al capítulo 4.

Tabla 17 - CE 02 - Conocimiento de la estructura de gasto de la UPV. Elaboración Propia.

CE - 03 CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE GOBIERNO DE LA UPV

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.

Nivel	Evidencias
<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"> ▪ Conocer que existe una Junta de Centro (de la facultad).
<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"> ▪ 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.
<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"> ▪ Saber que el calendario académico de la facultad se aprueba en la Junta de Centro.

Tabla 18 - CE 03 - Conocimiento de la estructura organizativa y de gobierno de la UPV. Elaboración Propia.

CE - 04 CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE LA UPV	
<p>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.</p>	
Nivel	Evidencias
<p>1. Conocimiento de la existencia de las diferentes normativas existentes en la UPV aplicables al alumnado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localización de las diferentes normativas aplicables al alumnado en la web de la UPV.
<p>2. Conocimiento de la existencia de las diferentes normativas aplicables al alumnado y que regula cada una de ellas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<p>3. Conocimiento de los principales artículos de las diferentes normativas que afectan directamente al alumnado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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)

Tabla 19 - CE 04 - Conocimiento de la normativa de la UPV. Elaboración Propia.

CE - 05 CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS OFICIALES DE LA FACULTAD Y DE LA UPV

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.

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.

Nivel	Evidencias
1. Conocer los procedimientos básicos a seguir para el desarrollo de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reserva del Salón de Actos de la Facultad para una conferencia.
2. Conocer los procedimientos básicos y los más comunes a los que se enfrenta DAFADE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reserva de pistas deportivas para la celebración del Trofeo Patrón mediante la creación de un Gregal.
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"> ▪ Contactar con Asuntos Generales para conseguir el préstamo de postes separadores para la semana cultural.

Tabla 20 - CE 05 - Conocimiento de los procesos oficiales de la Facultad y de la UPV. Elaboración Propia.

CE - 06 CONOCIMIENTO Y ADHESIÓN A LOS PROCEDIMIENTOS ELECTORALES EN LA UPV

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 la Facultad y en la UPV como las elecciones a Decano y a Rector o las elecciones a Defensor Universitario.

Nivel	Evidencias
<p>1. Conocimiento de las diferentes elecciones acontecidas en la UPV y sus normativas relacionadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulta del Reglamento de la Delegación de Alumnos de la UPV para la organización de las elecciones a Delegados de Clase.
<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"> ▪ Difusión de las elecciones a Rector de la UPV para la implicación del alumnado en la votación.
<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"> ▪ 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.

Tabla 21 - CE 06 - Conocimiento y adhesión a los procedimientos electorales en la UPV. Elaboración Propia.

CE - 07 CONOCIMIENTOS INFORMATICOS

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.

Nivel	Evidencias
<p>1. Conocimiento de la existencia de las redes y utilización básica de los sistemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enviar un correo a un profesor para su colaboración en una actividad adjuntando el cartel de la misma. ▪ Avisar al departamento de Operadores si hay alguna incidencia con la impresora causada por una mala conexión (la red).
<p>2. Conocimiento de las redes y su comportamiento, así como utilización media de los diferentes sistemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de un formulario de Google para la inscripción a una actividad y elaboración de listas con los datos obtenidos. ▪ Instalar correctamente una impresora al reemplazar la anterior.
<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"> ▪ 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. ▪ Redistribuir los ordenadores de DAFADE y volver a realizar las conexiones necesarias para el correcto funcionamiento de todos los sistemas.

Tabla 22 - CE 07 - Conocimientos informáticos. Elaboración Propia.

CE - 08 CUIDADO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	
<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"> ▪ Diseño de un cartel para una competición deportiva no machista o discriminatorio incluyendo en él una imagen de un equipo mixto y multicultural.
<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"> ▪ Respetar las proporciones y la escala de colores del logo de la UPV a la hora de incluirlo en los diversos carteles diseñados.
<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"> ▪ 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.

Tabla 23 - CE 08 - Cuidado de la imagen corporativa. Elaboración Propia.

CE - 09 DILIGENCIA EN EL REGISTRO DE ACTIVIDAD	
<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"> ▪ Dejar todo por escrito después de una reunión con un profesor tras una queja recibida.
<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"> ▪ 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...)
<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"> ▪ Registro del proceso seguido para la gestión de documentación sensible para su aprobación por la comisión “<i>Legal Compliance</i>” de DAUPV.

Tabla 24 - CE 09 - Diligencia en el registro de actividad. Elaboración Propia.

CE - 10 DISCRECIÓN PERSONAL Y DOCUMENTAL [CONFIDENCIALIDAD]	
<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>	
Nivel	Evidencias
<p>1. Entender la importancia de la confidencialidad en la gestión documental y de la información clasificada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<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"> ▪ Publicar listas de inscripción a cursos o actividades con el DNI o el nombre, nunca juntos siguiendo las indicaciones de protección de datos. ▪ Destrucción de documentación interna que contenga dicha información cuando se ha finalizado su uso.
<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"> ▪ 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.

Tabla 25 - CE 10 - Discreción personal y documental [Confidencialidad]. Elaboración Propia.

CE - 11 FORMACIÓN (Impartir sesiones formativas)	
<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>	
Nivel	Evidencias
<p>1. Capacidad de transmitir de forma general el conocimiento relacionado con las tareas de DAFADE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicarle a alguien nuevo cuando entra a preguntar que se hace en DAFADE de forma general.
<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"> ▪ El coordinador explica al colaborador las tareas relacionadas con esa área específica de trabajo.
<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"> ▪ Impartir las sesiones de las jornadas de formación. ▪ Explicar el proceso a seguir en cualquiera de las tareas a realizar cuando es asignada a un nuevo miembro del equipo.

Tabla 26 - CE 11 - Formación (Impartir sesiones formativas). Elaboración Propia.

CE - 12 GESTIÓN DE PISADO / MISTRAL / GREGAL // GESTIÓN DE QUEJA FORMAL

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.

Nivel	Evidencias
<p>1. Conocimiento de las diferentes plataformas y para que se utilizan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicar a un alumno que debe utilizar la plataforma del PISADO / MISTRAL para poner una queja de forma anónima.
<p>2. Conocimiento de las plataformas, así como su funcionalidad básica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<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"> ▪ Cambiar los diferentes estados del parte a medida que se van sucediendo en su tramitación.

Tabla 27 - CE 12 - Gestión de PISADO / MISTRAL / GREGAL // Gestión de queja formal. Elaboración Propia.

CE - 13 GESTIÓN DOCUMENTAL

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...

Conocimiento de del sistema seguido para su archivado, publicación o reciclaje, así como redirigirla a las personas responsables.

Nivel	Evidencias
<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"> ▪ Recoger una factura de la papelería y dársela al secretario para su archivado con el resto de facturas y justificantes de gasto.
<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"> ▪ 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.
<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"> ▪ Recibir cartería de una sesión de otra facultad y decidir publicarla puesto que el contenido es interesante para el alumnado de la facultad. ▪ No publicar información de una sesión de marcado carácter político recibido en la delegación siguiendo su principio de organización apolítica y aconfesional.

Tabla 28 - CE 13 - Gestión documental. Elaboración Propia.

CE - 14 GESTIÓN PRESUPUESTARIA (del presupuesto asignado)

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.

Nivel	Evidencias
<p>4. Gestión presupuestaria de una determinada actividad de DAFADE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilización del presupuesto asignado para la organización del reparto de chocolate. Compra de vasos, manteles, servilletas, cucharas, chocolate, bizcochitos...
<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"> ▪ Distribuir el presupuesto asignado para las diferentes actividades planificadas, en el área de Cultura (reparto de chocolate, horchata, actividades de la semana cultural, concursos...)
<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"> ▪ Distribuir el presupuesto para las diferentes áreas de DAFADE (Cultura y Eventos, deportes, AEALCEE...).

Tabla 29 - CE 14 - Gestión presupuestaria (del presupuesto asignado). Elaboración Propia.

CE - 15 LEVANTAMIENTO Y GESTIÓN DE ACTAS	
<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>	
Nivel	Evidencias
<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"> ▪ Tomar notas de los puntos tratados en una reunión interna (no oficial) de DAFADE.
<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"> ▪ Revisar el acta proporcionada de forma previa a una reunión cuyo primer punto es la aprobación del acta y presentar alegaciones si procede.
<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"> ▪ Realizar el acta de un Pleno Ordinario de DAFADE registrando todos los asistentes y sus intervenciones. ▪ 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.

Tabla 30 - CE 15 - Levantamiento y gestión de actas. Elaboración Propia.

CE - 16 ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES (CURSOS / CONFERENCIAS / CONCURSOS)

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.

Nivel	Evidencias
<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"> ▪ Colaboración en la organización de una conferencia impartida por el Consejo de Economistas.
<p>2. Conocimiento del proceso y capacitación para llevarlo a cabo excepto en algunos puntos concretos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización de una competición deportiva entre ADE y TOPO a excepción de la compra de los trofeos y el aprovisionamiento.
<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"> ▪ Organización del curso de Empresas Digitales.

Tabla 31 - CE 16 - Organización de actividades (Cursos / Conferencias / Concursos). Elaboración Propia.

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"> ▪ Buscar información relacionada con respecto al orden de invitados en la mesa durante la organización del evento.
<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"> ▪ Preparar el discurso con los vocativos adecuados para la apertura de un evento.
<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"> ▪ 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.

Tabla 32 - CE 17 - Protocolo. Elaboración Propia.

CE - 18 RELACIÓN CON PROVEEDORES

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.

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"> ▪ Acordar el transporte de los bocadillos hasta el hall de la facultad por cuenta del proveedor (El Trinquet).
<p>2. Establecer y utilizar la relación con proveedores en beneficio de DAFADE en todos los ámbitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<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"> ▪ 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.

Tabla 33 - CE 18 - Relación con proveedores. Elaboración Propia.

CE - 19 RELACIONES INTERPERSONALES

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.

Nivel	Evidencias
<p>1. Conocer la existencia de las diferentes situaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las diferentes situaciones cuando se es asistente para el posterior desarrollo de la capacidad.
<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"> ▪ Prepararse la presentación a decanato de una actividad idea por DAFADE.
<p>3. Identificar las diferentes situaciones y actuar en consecuencia de forma inmediata.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambiar el carácter informal de un debate entre delegados cuando se suma un miembro de Vicerrectorado para escuchar las propuestas acordadas.

Tabla 34 - CE 19 - Relaciones interpersonales. Elaboración Propia.

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"> ▪ 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. ▪ Tirar el vasito de café a la papelera correcta una vez finalizado.
<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"> ▪ Cerrar el armario de DAFADE siempre que se encuentre abierto. ▪ Limpiar la mesa con un trapo si eres el último en comer.
<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"> ▪ No compartir en exceso la contraseña de la caja fuerte. ▪ Asegurar que la puerta ha sido correctamente cerrada por otros miembros al pasar por ella.

Tabla 35 - CE 20 - Velar por la seguridad y limpieza de DAFADE. Elaboración propia.

4.2.2. Análisis de Puestos de Trabajo

La Fase 2- *Diseño del Modelo de Gestión por Competencias Aplicable* a parte de incluir el Diccionario de Competencias incluye el Análisis de los Puestos de Trabajo para el cual es importante definir los puestos relevantes a analizar y realizar un análisis de los mismos que permita con posterioridad elaborar las plantillas con la descripción y las especificaciones del puesto.

Como se ya se ha mencionado con anterioridad, para poder seguir y cumplir todas las estrategias y objetivos establecidos por la delegación y por la UPV, el equipo de DAFADE se organiza de forma similar al organigrama de la **Figura 3**. Destacar el aspecto de que en los diferentes cursos y equipos este organigrama puede variar ligeramente, aunque por norma general tiene esta estructura reflejo de la organización establecida en el curso 2015-2016:

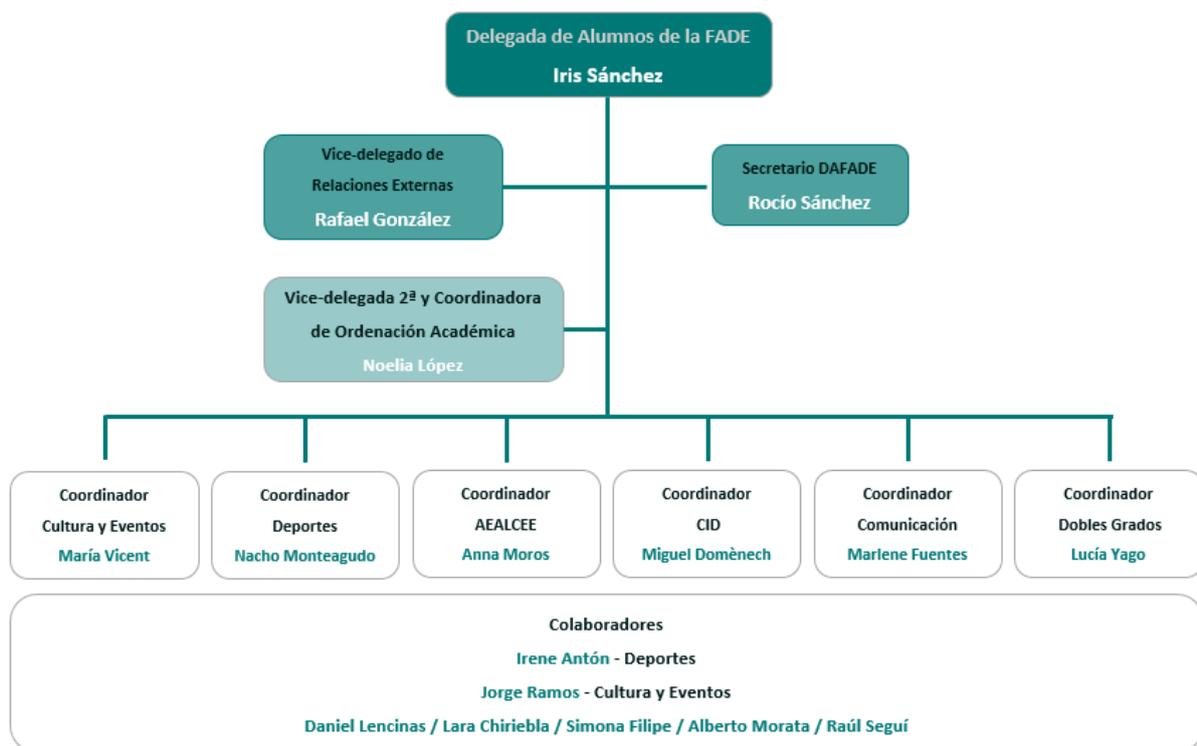


Figura 3 - Estructura de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas (Curso 2015-2016). Elaboración Propia.

Por tanto, los puestos principales de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV son Delegado, Vicedelegado, Secretario, Coordinador y Colaborador.

Con el objetivo de recoger la información necesaria, para el APT se ha seguido la técnica del **Análisis del Inventario de Tareas** que combina la realización de entrevistas y cuestionarios para la posterior elaboración de la matriz CHAs en la que se representan los **Conocimientos, las Habilidades y las Aptitudes de los puestos**.

Respecto a las entrevistas, cabe destacar, que DAFADE es una gran familia que no para de crecer y las entrevistas se han hecho en contextos informales en los diversos encuentros organizados a lo largo del año entre los miembros de las diferentes etapas de la delegación y por ello no están disponibles las transcripciones de las entrevistas, no obstante, para salvar esta carencia en los cuestionarios se incluyeron algunas de las preguntas ya tratadas en las entrevistas, las consideraciones personales.

Por su parte, el cuestionario utilizado es una adaptación del modelo PAQ, según sus siglas en inglés *Position Analysis Questionnaire* de Mc Cormick. (McCormick, Jeanneret, & Mecham, 1972) y puede encontrarse un ejemplo del mismo en el **Anexo 1 - PAQ (Position Analysis Questionnaire)** Los cuestionarios han sido realizados por antiguos miembros de DAFADE que han ostentado los diferentes puestos, ya sea de forma anterior o posterior al curso 2015-2016, atendiendo a la siguiente lista:

- **Delegados:** Marta Maicas y Gabriel Torrero
- **Vice-delegados:** Rafael González y Marta Gimeno
- **Secretarios:** Rocío Sanchez y Rubén Ostolaza
- **Coordinadores de Ordenación Académica:** Noelia López y Adrah Sahine
- **Coordinadores de Cultura y Eventos:** Jorge Ramos y Maria Vicent
- **Coordinadores de Deportes:** Nacho Monteagudo y Carles Puchades
- **Coordinadores AEALCEE:** Belén Molina y Anna Moros
- **Coordinadores CID:** Miguel Doménech y Sagrario Dominguez
- **Coordinadores de Comunicación:** Marlene Fuentes y Alberto Morata
- **Coordinadores de Dobles Grados:** Lucia Yago
- **Colaboradores:** Daniel Lencinas y Raúl Seguí

Cabe destacar que esta lista ha sido diseñada para obtener información de todos los puestos y desde diferentes puntos de vista y que las personas aquí mencionadas también han desarrollado puestos diferentes a los referenciados en diversos cursos, pero se ha considerado esta como la lista más adecuada para obtener la información necesaria para el presente trabajo. No obstante, sus comentarios también han sido considerados en el análisis de los puestos en la información procedente de las entrevistas.

Como resumen de este análisis, los puestos de la de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas son los siguientes:

- **Delegado** es la figura principal de la Delegación y su máximo responsable ya que es el único órgano unipersonal reconocido por la normativa de la UPV. Su papel principal es organizar las tareas y coordinar al resto del equipo para que las actividades a desarrollar no tengan problemas durante su organización o ejecución. Es también función del delegado acudir a las reuniones organizadas por la UPV por la Delegación Central, por la Facultad y cualesquiera otros organismos que necesiten colaboración de la delegación para conocer lo que acontece en la universidad y las acciones que se requieren por parte de la delegación. Como consecuencia de estas tareas, es imprescindible para un delegado, gestionar el tiempo de manera adecuada, tener dotes de liderazgo y comunicación efectiva ya que ha de organizar a su equipo y han de ser fácilmente entendibles las instrucciones proporcionadas, y además ha de intervenir en reuniones, asambleas, presentar actos, cursos y conferencias. También es una cualidad esencial la resolución de problemas, para dar respuesta tanto a los problemas que se puedan generar dentro del equipo como los problemas que puedan surgir y que afecten al alumnado, en línea con esto es también importante estar al tanto de los problemas contemporáneos que afectan al entorno. Dada la situación del Delegado como elemento clave dentro la estructura de la representación estudiantil es esencial también conocer la normativa de la UPV, como se organiza y los procesos a seguir, los procesos electorales, la distribución del presupuesto y demás elementos necesarios para llevar a cabo todas las acciones que se esperan de las Delegaciones de Alumnos en la UPV.
- **Vicedelegado**, por su parte, es una figura esencial en la Delegación ya que su principal tarea es sustituir al Delegado en las funciones y actividades a las que éste no pueda asistir por diversos motivos, ya sean personales o porque se solapan con otras actividades de la delegación o de la UPV. El papel del **Vicedelegado segundo**, si existe, es también el de representar al Delegado y al Vicedelegado en las reuniones y actividades en las que ambos no puedan asistir. En ambos casos, aunque en el del Vicedelegado primero con más motivo, se espera que esté al tanto de todo lo que acontece en la delegación y en la universidad por si su sustitución es necesaria. Como consecuencia, las cualidades esperadas son prácticamente las mismas en cuanto a conocimiento de normativas y procedimientos de la UPV, y en cuanto a cualidades personales es importante también la comunicación efectiva, y más si cabe, la resolución

de problemas puesto que si su actuación se necesaria será en situaciones urgentes en las que el delegado no está disponible. Por la configuración de la delegación y por su alta relación con los alumnos, la figura del Vicedelegado también supone en ocasiones la imagen más próxima, siendo la del delegado una figura más institucional, y a su vez una figura menos moderada si es necesario en algún conflicto “cubriendo” la estabilidad de la figura del Delegado. Por ello, es importante también en este puesto el carácter y las relaciones interpersonales. Por otro lado, también esta figura suele contar con la total confianza del Delegado actuando como consejero si es necesario y haciéndose cargo de algún área de trabajo de la delegación sin la constante supervisión del Delegado descargándolo así de un área de peso que suele ser la Coordinación de Ordenación Académica ya que es el área que más experiencia requiere y más carga normativa conlleva.

- **Secretario** es el responsable de todas las gestiones administrativas y documentales de la Delegación. Su papel fundamental se basa en registrar todos los acuerdos de las reuniones del equipo y en realizar las actas de los plenos oficiales. Así como preparar los documentos requeridos por la UPV para la solicitud y justificación de gasto. Son tareas del secretario la gestión documental y por tanto una cualidad requerida para el puesto, del mismo modo que la diligencia en el registro de las tareas y la confidencialidad de los datos tratados. También es responsabilidad del secretario las comunicaciones externas, la elaboración, clasificación y respuesta de los correos tanto ordinarios como electrónicos, debiendo cuidar en todo momento la imagen transmitida a través de los mismos.
- **Coordinador de área**, son los responsables de cada una de las distintas áreas en las que se divide la Delegación acorde con las principales actividades y necesidades de los títulos y los estudios. Las responsabilidades del puesto son las mismas en todas las áreas, aunque los temas a tratar en cada una de ellas varían ligeramente. Es tarea de los coordinadores organizar las actividades relativas a su área y coordinar a los colaboradores y al resto del equipo de la delegación para el correcto desarrollo de una determinada actividad, es tarea también de los coordinadores asistir a las reuniones organizadas en la facultad, en la Delegación Central, en la UPV y algunas asociaciones relativas a los temas tratados bajo el paraguas del área para estar al tanto de los cambios, colaborar si es necesario con otras entidades, tomar ideas aplicables a la delegación y facultad, etc. Son cualidades de los responsables de área la organización

del tiempo y el liderazgo, aunque en menor medida que para el delegado sus tareas son similares a menor escala. También es importante conocer la normativa y los procesos relacionados con el área de trabajo y de igual modo son necesarias las competencias de resolución de problemas y conocimiento de problemas contemporáneos, así como el aprendizaje permanente y la formación ya que son los responsables de aprender de otras áreas para poder prestar ayuda y de enseñar a los colaboradores para que poco a poco puedan ayudar más y mejor en las distintas actividades y tareas de la delegación. Las coordinaciones en la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV son:

- **Coordinación de Ordenación Académica** dedicada a los temas relacionados con la normativa de UPV que afectan a los alumnos y los planes de estudio. La principal función de esta coordinación es la tramitación de quejas por incumplimiento de la normativa ya sean directas o realizadas a través de la nueva plataforma Mistral (antiguo PISADO).
- **Coordinación de Cultura y Eventos** dedicada a la realización de actividades culturales y de ocio para los alumnos tales como concursos, actividades temáticas en Navidad, San Valentín, Fallas, fiestas de bienvenida y fin de exámenes siendo su principal actividad la organización de la Semana Cultural, SECUFADE, en el mes de mayo.
- **Coordinación de Deportes** dedicada a la organización de los diferentes torneos deportivos (Trofeo Patrón, Torneo ADE – Topo) y la selección de los representantes de la Facultad en los torneos organizados por la UPV (Trofeo UPV y Torneo Intercampus) así como la organización para la participación en otros torneos externos a nivel nacional o internacional (Euroroma, Euromilano Eurosade...) También con el objetivo de relacionar el deporte con las titulaciones de la facultad, se organizan actividades enfocadas a la gestión deportiva.
- **Coordinación AEALCEE²** dedicada a la relación con otras universidades y delegaciones en las que se imparten los mismos estudios. La principal actividad de esta coordinación es la representación a nivel nacional de los estudiantes de ADE (de GAP no existe una organización similar y se está trabajando paralelamente para su creación con AEGAP³) en los encuentros realizados a lo largo del curso y el

² AEALCEE - Asociación Española de Estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales (<http://www.aealcee.com/>)

³ AEGAP - Asociación Española de Gestores para la Administración Pública (<http://www.aegap.es/>)

trabajo en las comisiones establecidas para los periodos interplenarios con el fin de tener la información suficiente para los debates acontecidos en los plenos. También desde la AEALCEE se organiza un congreso para todos los alumnos representados y es parte de esta coordinación organizar la asistencia al mismo.

- **Coordinación CID** cuyo significado es **Comisión Informativa de Delegados** y como su nombre indica, es la coordinación dedicada a transmitir a los delegados la información relevante que ha de llegar a los alumnos y recoger de los mismos las consultas y quejas que han de llegar a la Delegación. Es, por tanto, el canal bidireccional de comunicación entre los alumnos, los delegados de clase y la Delegación de Alumnos. Son tareas de esta coordinación organizar reuniones periódicas para estar al tanto y mantener a los alumnos informados y organizar todo el proceso relacionado con las elecciones a Delegado de Clase y toda la documentación relativa.
- **Coordinación de Comunicación** dedicada a la difusión de todas las actividades y acciones realizadas por la Delegación, así como la difusión de actividades interesantes para el alumnado organizadas en al UPV por otros organismos y/o entidades colaboradoras. Es tarea de esta coordinación la elaboración de cartelería promocional e informativa y de su difusión tanto física como por redes sociales y mediante correos informativos para el alumnado. Son capacidades esenciales del Coordinador de Comunicación la creatividad y el diseño, así como la comunicación efectiva y el conocimiento de las normas de y la correcta transmisión de la imagen corporativa de la UPV, de la Facultad y de la Delegación.
- **Coordinación de Dobles Grados** dedicada a la atención de los alumnos de estas titulaciones ya que sus necesidades son específicas y distintas a las de los alumnos de las titulaciones propias de la Facultad. Es una coordinación similar a la de Ordenación Académica, pero con las normativas y contactos específicos de los dobles grados dedicada a las consultas y quejas de los alumnos en estas titulaciones, pero también enfocada a la ayuda a las estructuras organizativas de la UPV en la creación de nuevas titulaciones con estas características y a la propuesta de mejoras para las titulaciones ya existentes. Esta coordinación nace en DAFADE tras la necesidad de gestionar y mejorar la situación de los alumnos de los dobles grados en Telecomunicaciones e Informática en sus primeros cursos como consecuencia de los problemas acontecidos en la planificación de sus

horarios y calendarios de exámenes y la falta de información entre el alumnado de los procesos administrativos a seguir en las diferentes situaciones. Como consecuencia, no es una coordinación común a otras delegaciones, pero sí de especial importancia en DAFADE dado que los dobles grados, en su mayoría se combinan con las titulaciones de ADE o GAP. Además, esta coordinación se crea también para estar en contacto con las delegaciones de los campus externos Gandía y Alcoy, que “sufren” también las consecuencias de los nuevos grados y se requiere un acuerdo y unas líneas comunes de trabajo en cuanto a la representación de los alumnos de dobles grados se refiere.

- **Colaboradores**, es el puesto con menos responsabilidad de la delegación, pero a su vez el puesto más vital para el desarrollo de las actividades y tareas dentro de la delegación porque se necesita un buen equipo para realizar sin incidentes y de la mejor manera posible cualesquiera de las propuestas y acciones llevadas a cabo. Los colaboradores realizan pequeñas tareas ad hoc para cada actividad que garantizan el éxito final de la misma. Los colaboradores pueden pertenecer al equipo de manera continuada y estar asignados o trabajar más en una determinada área o pueden colaborar en lo que sea necesario en cada momento, y también pueden ser colaboradores esporádicos. Además, existe un programa en la UPV con una “bolsa de colaboradores” por lo que pueden participar en una actividad de forma puntual. Son características de los colaboradores la responsabilidad y el compromiso a realizar las tareas correspondientes, el aprendizaje permanente para poder incrementar su colaboración si lo desean y el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos fijados en cada situación.

Además de estos puestos que componen la delegación, es importante recordar, como se ha comentado al inicio del presente trabajo, que la representación estudiantil en la UPV tiene dos vertientes, la pertenencia a la Delegación de Alumnos con las tareas recientemente comentadas y la participación en los diferentes órganos colegiados como cargos electos. Para esta segunda vertiente también son muy importantes las cualidades de Comunicación Efectiva para las posibles intervenciones en las reuniones realizadas como la competencia de Comprensión e Integración para rápidamente asimilar y encajar las intervenciones de otros ponentes en la postura defendida o en las dudas existentes respecto a un punto a tratar. Es importante para estas actividades también el conocimiento de la normativa de la UPV, de sus procesos, de la gestión documental y de los procesos electorales dado que se tratan de cargos electos.

Los órganos y comisiones en los que se participa por norma general ya que requieren representantes del alumnado son:

- Claustro Universitario
- Comisión Académica de Título (CAT)
- Junta de Centro
- Junta de Departamento

Y además de los anteriores, los Plenos de la Delegación de Alumnos de Centro y los Plenos de la Delegación de Alumnos de la UPV además de las diferentes Comisiones Permanentes en las que está presente el delegado como miembro nato.

Hay que mantener presente que los representantes en estas reuniones son cargos electos, aunque los candidatos y por tanto los representantes, suelen guardar relación con los puestos de la delegación descritos anteriormente. Por norma general, los representantes en Claustros Universitario y en la Comisión Académica del Título son la ejecutiva de la Delegación de Alumnos compuesta por el Delegado, los Vicedelegados primero y segundo y el Secretario, dado que comúnmente tienen mayor experiencia, un conocimiento más profundo de la normativa y unas relaciones interpersonales más desarrolladas con otros representantes y asistentes a dichas reuniones. Además, en el caso de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas, tanto en Claustro como en la CAT (2 por título) se requieren cuatro representantes de alumnos por lo que los números cuadran a la perfección.

Por otro lado, tanto para la Junta de Centro como para las Juntas de Departamento se necesitan un mayor número de representantes de forma que prácticamente la totalidad de los Coordinadores de Área conjuntamente con la ejecutiva son los representantes de los Alumnos en la Junta de Centro y algunos de ellos y también algunos colaboradores muy ligados con la Delegación son los representantes (o candidatos) en las Juntas de Departamento. La participación en estas juntas es más limitada ya que los representantes de alumnos se eligen de entre todos los candidatos de la UPV aunque por las materias impartidas por los departamentos es de especial relevancia conseguir representantes en los departamentos del DOE (Departamento de Organización de Empresas de la UPV), del DECS (Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la UPV) y de Urbanismo ya que imparten las asignaturas de derecho, muy importantes en la titulación de GAP. También es importante la representación en los departamentos de matemática aplicada y estadística DEIOAC (Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad), aunque no siempre se consigue dado que tienen mucha más presencia en las demás escuelas (en las ingenierías) y por tanto sus candidatos obtienen más votos.

4.2.2.1 Matrices CHA's

Como resultado del Análisis de los puestos mediante el Análisis del Inventario de tareas, además del resumen anterior, se han obtenido las matrices CHA's para cada uno de los 5 puestos principales, considerando el de Coordinador de Área un único tipo de puesto para las competencias genéricas y diferentes para las competencias específicas ya que cada coordinación está enfocada a una temática diferente.

Cada una de las matrices realizadas muestra las competencias definidas en el Diccionario de Competencias aplicable a la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas y la importancia de cada una de ellas para las diferentes tareas a realizar en los puestos de la Delegación valorando tal importancia con una escala de 1 a 5, dónde 1 representa una importancia muy baja y 5, importancia muy alta.

Bajo estas líneas se pueden ver capturas de las diferentes matrices, disponibles a mayor tamaño (las pertenecientes a los puestos de Delegado, Vicedelegado, Secretario y Colaborador) en el **Anexo 2 – Ampliación de las matrices CHAs**, de este trabajo.

Delegado de Alumnos de la FADE		MATRIZ CHAs (Conocimientos, Habilidades y Aptitudes)																																	
		Matemáticas	Idioma	Atención al cliente	Atención al público	Atención al consumidor	Atención al proveedor	Atención al socio	Atención al cliente interno	Atención al cliente externo	Atención al cliente potencial	Atención al cliente actual	Atención al cliente futuro	Atención al cliente pasado	Atención al cliente presente	Atención al cliente futuro	Atención al cliente pasado	Atención al cliente presente	Atención al cliente futuro	Atención al cliente pasado	Atención al cliente presente	Atención al cliente futuro	Atención al cliente pasado	Atención al cliente presente	Atención al cliente futuro	Atención al cliente pasado	Atención al cliente presente	Atención al cliente futuro	Atención al cliente pasado	Atención al cliente presente	Atención al cliente futuro				
Coordinar el equipo de la Delegación		5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	2	4	5	4	5	2	4	4	4	3	2	4	4	5	5	4	5	3	5	4
Organizar las tareas		5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	2	5	5	4	5	3	4	5	4
Asistencia a reuniones tanto internas como externas en la UPV, con diferentes entidades y responsables.		5	4	5	5	5	5	0	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	3	5	4	5	3	5	2	5	4
Formación del equipo		5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	3	5	4	4	5	4	3	5	4
Procesos administrativos relacionados		5	5	4	5	5	5	3	3	3	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4
Tesorería de la Delegación		5	4	5	4	5	3	3	4	4	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3	5	4	4	

Figura 8 - Matriz CHAs Delegado de Alumnos de la FADE. Elaboración propia.

La matriz CHAs del **Delegado de Alumnos de la FADE** muestra que las competencias más importantes para el puesto son Altruismo dado que todas las acciones y la dedicación se hacen de forma voluntaria y por el compromiso y la responsabilidad que se adquieren con el puesto. Es también una competencia esencial del Delegado de Alumnos la comprensión e integración para ser capaz de interpretar la información recibida y actuar en consecuencia.

Secretario de la Delegación de Alumnos de la FADE		MATRIZ CHAs (Conocimientos, Habilidades y Aptitudes)																																	
		Altruismo	Aplicación y resolución de problemas	Análisis y pensamiento crítico	Comunicación efectiva	Comunicación de problemas contemporáneos	Diseño y proyecto	Innovación, creatividad y emprendimiento	Planificación y gestión del tiempo	Responsabilidad ética, medioambiental y profesional	Tolerancia y no discriminación	Trabajo en equipo y liderazgo	Compromiso de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV						
Registro de acuerdos en las reuniones	5	1	3	5	5	4	4	2	2	2	4	5	4	2	5	2	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	3	3				
Realización de actas	5	2	3	4	5	5	3	3	2	4	5	5	2	5	1	1	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	2	5	2	5	2	2			
Gestión documental (Archivado)	5	4	5	4	5	4	1	3	3	3	4	5	3	4	1	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	3	4	3	2	5		
Elaboración de solicitudes y justificantes de gasto	5	3	3	4	5	4	3	4	3	3	4	5	3	3	4	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	3	2	5	3	3	2	4	5	4	4
Comunicaciones externas (Teléfono, correo postal y correo electrónico)	5	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	4	5	1	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	2	3	3	4	4	5	4

Figura 10 - Matriz CHAs Secretario de la Delegación de Alumnos de la FADE. Elaboración propia.

Por su parte, la matriz CHAs del **Secretario de la Delegación de Alumnos** resalta la importancia de las competencias de altruismo y comprensión e integración para todas las tareas ya que de los comentarios realizados es trabajo del Secretario comprenderlos y plasmarlos de forma escrita. De las competencias específicas son importantes para el Secretario el conocimiento de los procedimientos oficiales, la diligencia en el registro de actividad, la confidencialidad ya que puede tratar con información sensible y la gestión documental ya que es una de sus tareas principales. Es también de alta importancia el cuidado de la imagen corporativa ya que el Secretario es el responsable de las comunicaciones oficiales. En menor medida, también son relevantes la responsabilidad ética, medioambiental y profesional puesto que ha de reflejar lo ocurrido de forma fidedigna y también el conocimiento de la estructura organizativa y de gobierno para no cometer errores en las actas o en los procedimientos seguidos, así como conocer los responsables a los que contactar si es necesario.

Coordinador de Área de la Delegación de Alumnos de FADE		MATRIZ CHAs (Conocimientos, Habilidades y Aptitudes)															
		Altruismo	Análisis y resolución de problemas	Aplicación y pensamiento práctico	Comunicación efectiva	Comunicación de problemas contemporáneos	Diseño y proyecto	Innovación, creatividad y emprendimiento	Planificación y gestión del tiempo	Responsabilidad ética, medioambiental y profesional	Tolerancia y no discriminación	Trabajo en equipo y liderazgo	Compromiso de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV	Conocimiento de la estructura de gobierno de la UPV
Organización de Actividades relacionadas con el área de responsabilidad	5	5	5	4	3	5	2	5	4	2	4	5	4	5			
Asistencia a reuniones tanto internas como externas relacionadas con el área de responsabilidad	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	3	4	3	5			
Formación de los Colaboradores	5	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	5			
Procesos administrativos relacionados	5	2	3	4	5	5	2	2	2	3	4	3	4	3			

Figura 11- Matriz CHAs de competencias genéricas para los Coordinadores de Área de la Delegación de Alumnos de la FADE. Elaboración propia.

En el caso de los puestos de **Coordinador de Área**, como se ha adelantado al principio de este apartado, se ha realizado una matriz CHAs común a todas las áreas con las competencias específicas en la que destacan altruismo y comunicación efectiva ya que las tareas de los coordinadores se centran en la organización de actividades y la formación de los colaboradores. Por este mismo motivo también destacan las competencias de aplicación y pensamiento práctico, comprensión e integración de especial importancia en las reuniones y tolerancia y no discriminación para las actividades organizadas.

Acorde con las diferentes áreas de trabajo o coordinaciones se han realizado diferentes matrices CHAs para identificar que competencias específicas son más necesarias en unas u otras coordinaciones:

MATRIZ CHAs (Conocimientos, Habilidades y Aptitudes)																					
Coordinador de ORDENACIÓN ACADÉMICA de la Delegación de Alumnos de la FADE	Conocimiento de la división del presupuesto en la UPV	Conocimiento de la estructura de Gasto de la UPV	Conocimiento de la estructura Organizativa y de Gobierno	Conocimiento de la normativa de la UPV	Conocimiento de los procedimientos oficiales de la Facultad y de la UPV	Cuidado y Adhesión a los procedimientos electorales en la UPV	Diligencia en el registro de actividad	Discreción personal y documental	FORMACIÓN (Impartir sesiones formativas)	Gestión de FGAO (Confidencialidad)	Gestión de FGAO (MISRAA, GATGAU, / Gestión de quejas formales)	Levantamiento y Gestión de actas	Organización de actividades (Cursos, Conferencias, Concursos etc.)	Protocolo	Relación con Proveedores	Relaciones interpersonales	Velar por la seguridad y la limpieza de entorno				
	Organización de Actividades relacionadas con el área de responsabilidad	1	1	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	3	1	5	4
	Asistencia a reuniones tanto internas como externas relacionadas con el área de responsabilidad	1	1	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	3	5	3	4	2	5	4
	Formación de los Colaboradores	1	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	3	4	3	4	2	4	4
	Procesos administrativos relacionados	2	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4

Figura 12 - Matriz CHAs de competencias específicas para el Coordinador de Ordenación Académica de la Delegación de Alumnos de la FADE. Elaboración propia.

Las competencias más destacadas en la matriz del **Coordinador de Ordenación Académica** son conocimiento de la normativa y de los procedimientos oficiales de la UPV y de la Universidad dado que su principal actividad es ayudar al alumnado en estas áreas. Son también relevantes la gestión documental y el cuidado de la imagen corporativa para el correcto desarrollo justificación de los procesos de incidentes y consultas. Como consecuencia, es también importante conocer el procedimiento para la gestión de quejas y las plataformas de la UPV utilizadas con tal propósito. Siendo también de gran importancia las competencias de confidencialidad, diligencia en el registro de la actividad y conocimiento de la estructura organizativa y de gobierno para el correcto desarrollo de las diferentes tareas.

MATRIZ CHAs (Conocimientos, Habilidades y Aptitudes)																				
Coordinador Cultura y Eventos de la Delegación de Alumnos de la FADE	Conocimiento de la distribución del presupuesto en la UPV	Conocimiento de la estructura de Gasto de la UPV	Conocimiento de la Estructura Organizativa y de Gobierno	Conocimiento de la normativa de la UPV	Conocimiento de los procedimientos oficiales de la Facultad y de la UPV	Cuidado de la imagen corporativa	Diligencia en el registro de actividad	Discreción personal y documental (Confidencialidad)	FORMACIÓN (impartir sesiones formativas)	Gestión de PROADO / MISRAI / GREGAL / (Gestión de aulas formales)	Gestión Documental	Levantamiento y Gestión de Actas	Organización de actividades (Gestión de equipos formales)	Protocolo	Relación con Proveedores	Relaciones Interpersonales	Velar por la seguridad y la limpieza de el/los			
	Organización de Actividades relacionadas con el área de responsabilidad	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	
	Asistencia a reuniones tanto internas como externas relacionadas con el área de responsabilidad	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4
	Formación de los Colaboradores	2	5	5	3	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	4	
Procesos administrativos relacionados	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	

Figura 13 - Matriz CHAs de competencias específicas para el Coordinador de Cultura y Eventos de la Delegación de Alumnos de la FADE. Elaboración propia.

En la **Coordinación de Cultura y Eventos** las competencias específicas más relevantes son el conocimiento de la estructura de gasto y de los procedimientos oficiales, así como la relación con proveedores, las relaciones interpersonales, el cuidado de la imagen corporativa y la organización de actividades. Porque como bien resume esta competencia, esta coordinación centra sus acciones en la organización de actividades. También como consecuencia de esta tarea principal, son competencias importantes el conocimiento de la estructura organizativa, la diligencia en el registro de actividad, la gestión documental, el protocolo, y como no, la gestión presupuestaria.

MATRIZ CHAs (Conocimientos, Habilidades y Aptitudes)																					
Coordinador de DEPORTES de la Delegación de Alumnos de la FADE	Conocimiento de la distribución del presupuesto en la UPV	Conocimiento de la estructura de Gasto de la UPV	Conocimiento de la Estructura Organizativa y de Gobierno	Conocimiento de la normativa de la UPV	Conocimiento de los procedimientos oficiales de la Facultad y de la UPV	Cuidado de la imagen corporativa	Diligencia en el registro de actividad	Discreción personal y documental (Confidencialidad)	FORMACIÓN (impartir sesiones formativas)	Gestión de PROADO / MISRAI / GREGAL / (Gestión de aulas formales)	Gestión Documental	Levantamiento y Gestión de Actas	Organización de actividades (Gestión de equipos formales)	Protocolo	Relación con Proveedores	Relaciones Interpersonales	Velar por la seguridad y la limpieza de el/los				
	Organización de Actividades relacionadas con el área de responsabilidad	1	1	1	5	5	1	2	5	4	5	4	5	3	5	1	5	3	5	4	
	Asistencia a reuniones tanto internas como externas relacionadas con el área de responsabilidad	1	2	5	4	5	1	3	5	4	5	2	1	4	2	3	3	4	2	5	4
	Formación de los Colaboradores	2	2	4	4	5	1	2	5	4	5	5	5	4	4	2	5	3	4	5	4
Procesos administrativos relacionados	1	4	4	5	5	1	3	5	5	5	4	5	3	4	2	5	3	3	3	4	

Figura 14 - Matriz CHAs de competencias específicas para el Coordinador de Deportes de la Delegación de Alumnos de la FADE. Elaboración propia.

La **Coordinación de Deportes** por su parte, resalta las competencias de conocimiento de los procesos de la Facultad y de la UPV, el cuidado de la imagen corporativa y la confidencialidad de la información tratada en los eventos deportivos organizados ya que puede contener información sensible de los alumnos inscritos a las mismas. También son competencias relevantes para esta coordinación la gestión de quejas y de plataformas como el GREGAL para la organización de actividades, así como las relaciones interpersonales y la competencia propia de la organización de actividades.

Coordinador AEALCEE de la Delegación de Alumnos de la FADE	Competencias específicas																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Organización de Actividades relacionadas con el área de responsabilidad	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	2	5	5	5	4	5	2	5	4
Asistencia a reuniones tanto internas como externas relacionadas con el área de responsabilidad	2	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	3	5	4
Formación de los Colaboradores	3	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	2	5	4
Procesos administrativos relacionados	3	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	2	5	4

Figura 15 - Matriz CHAs de competencias específicas para el Coordinador AEALCEE de la Delegación de Alumnos de la FADE. Elaboración propia.

Las principales competencias para la **Coordinación de la AEALCEE** son el conocimiento de la estructura organizativa y de gobierno de la UPV así como los procedimientos oficiales para poder compararlos proponer mejoras respecto a los de otras universidades españolas. Cuidado de la imagen corporativa, gestión documental, protocolo y relaciones interpersonales ya que los encuentros y actividades realizadas son a nivel nacional y con compañeros de otras universidades. Y por último también destacan la gestión del presupuesto asignado y la gestión documental esenciales para preparar la asistencia a los encuentros y el posterior registro de todas las actividades, debates y acuerdos realizados, así como las líneas de trabajo para los periodos interplenarios.

En la **Coordinación de Comunicación** dadas las principales tareas de difusión de las actividades, la matriz CHAs destaca las competencias del conocimiento de la normativa y los procesos de la UPV y la Facultad para poder compartir información relevante para los alumnos, así como cuidado de la imagen corporativa y conocimientos informáticos como habilidades esenciales del puesto. También destaca la competencia de confidencialidad, gestión documental y relaciones interpersonales. Para evitar la publicación de información sensible, para la correcta organización de la cartelería y para la correcta difusión de las actividades respectivamente.

MATRIZ CHAs (Conocimientos, Habilidades y Aptitudes)																				
Coordinador Dobles Grados de la Delegación de Alumnos de la FADE	Conocimiento de la distribución del presupuesto en la UPV	Conocimiento de la estructura de Gasto de la UPV	Conocimiento de la Estructura Organizativa y de Gobierno	Conocimiento de la normativa de la UPV	Conocimiento de los procedimientos deciales de la Facultad y de la UPV	Conocimiento y Adhesión a los procedimientos académicos en la UPV	Cuidado de la Imagen Corporativa	Diligencia en el registro de actividad	Discreción personal y documental (Confidencialidad)	FORMACIÓN (Impartir sesiones formativas)	Gestión de RISADO / MISHRA / (Confidencialidad)	Gestión Documental	Gestión presupuestaria (del presupuesto asignado)	Levantamiento y Gestión de Actas	Organización de actividades (Cursos, Conferencias, Concursos etc.)	Protocolo	Relación con Proveedores	Relaciones Interpersonales	Valor por la seguridad y la limpieza del espacio	
	Organización de Actividades relacionadas con el área de responsabilidad	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4
Asistencia a reuniones tanto internas como externas relacionadas con el área de responsabilidad	4	4	5	5	5	3	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	2	5	4
Formación de los Colaboradores	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	2	5	4
Procesos administrativos relacionados	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	1	4	4

Figura 18 - Matriz CHAs de competencias específicas para el Coordinador de Dobles Grados de la Delegación de Alumnos de la FADE. Elaboración propia.

Por último, para el **Coordinador de Dobles Grados**, las competencias de normativa y conocimiento de los procesos de la UPV son las más relevantes junto al cuidado de la imagen corporativa dado que el objetivo principal de esta coordinación es ayudar a los alumnos pertenecientes a dobles grados y mejorar los procesos establecidos. Además, en esta coordinación son también importantes competencias de su responsable, el conocimiento de la distribución del presupuesto y de la estructura organizativa y de gobierno ya que la situación de los alumnos de Dobles Grados no está muy definida y hay que trabajar para su concreción. Son también relevantes las competencias de formación y relaciones interpersonales para informar a los compañeros de los diferentes cambios acontecidos.

Capítulo 5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE FADE Y PROPUESTA

Una vez realizada la Identificación y el Análisis de los puestos, el tercer paso para finalizar la Fase 2 del diseño del modelo de gestión por competencias, es la **elaboración del “documento” que recoge tanto las descripciones como las especificaciones de los puestos.**

Como resultado del análisis previo, de la Matriz CHAs, de los comentarios y respuestas de los antiguos y actuales miembros de DAFADE y la elaboración del Diccionario de Competencias aplicable en la primera parte de la Fase 2 se han podido elaborar los 5 DPT y EPT de los puestos de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV disponibles en las siguientes páginas de este capítulo.

5.1 Consideraciones previas

Los DPT y EPT a continuación presentados, han sido renombrados con el objetivo de **extrapolar la información** de los puestos de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV a todas las Delegaciones de Alumnos de Centro de la UPV. Entendiendo por “Centro” todas las escuelas, facultades, escuelas politécnicas y la escuela de doctorado.

Es importante recordar que no toda la información puede ser extrapolable a las diferentes delegaciones de alumnos de la UPV, principalmente, por el hecho de que la estructura de la representación en la UPV contempla a los alumnos representantes que pertenecen a la delegación de alumnos (elegidos en equipo en la candidatura del delegado) y los alumnos representantes elegidos individualmente como representantes de los alumnos en Órganos Colegiados de la UPV y en el caso de DAFADE ambos puestos representativos coinciden puesto que los miembros de la delegación también ostentan puestos en Órganos Colegiados, pero esto no siempre es así y pueden existir otras estructuras organizativas en las diferentes delegaciones, aunque en su mayoría todas las delegaciones mantienen la estructura jerárquica independientemente de cómo sean elegidas las personas que ocupan cada puesto.

Además, otras consideraciones previas a realizar están relacionadas con las áreas de trabajo o coordinaciones ya que la creación de las mismas es completamente flexible y atiende a las necesidades organizativas y de los alumnos de cada escuela o facultad. Cabe destacar especialmente la diferencia en la Coordinación de Dobles Grados ya que la mayoría de las escuelas, por el momento, no tienen alumnos en esta situación, aunque si es aplicable a las

“parejas” de los grados realizadas con ADE, actualmente, los grados en Telecomunicación e Informática. Por otro lado, resaltar también que la AEALCEE es la sectorial del Grado de ADE, pero las características de la Coordinación son aplicables a cualquier sectorial, ya que la mayoría comparten los mismos objetivos y líneas de trabajo y organización que la AEALCEE.

Por último, resaltar, que los puestos aquí descritos corresponden a los de una Delegación de Alumnos de Centro por lo que para extrapolar también la información a los puestos que componen la Delegación de Alumnos de la UPV, sería recomendable un trabajo más profundo sobre las competencias necesarias y las tareas realizadas.

5.2 Descripción de Puestos de Trabajo (DPT) y Especificaciones de los Puestos de Trabajo (EPT)

5.2.1 Delegado de Alumnos de Centro

Descripción del Puesto (DPT)	
PUESTO ANALIZADO	DELEGADO DE ALUMNOS DE CENTRO
Denominación del puesto	Delegado de Alumnos de Centro
Breve descripción del puesto	Puesto de mayor responsabilidad de la delegación tanto por su papel en la organización del equipo y las tareas como figura de máxima representación de los alumnos del centro. Es tarea del delegado representar los intereses de los compañeros en las diversas reuniones en todos los ámbitos organizadas en la UPV.
Tipo de organización (gestión, tamaño, etc)	La Delegación de Alumnos es una organización sin ánimo de lucro constituida en el marco normativo de la UPV y organizada de forma jerárquica, pero con órganos de decisión assemblearios por mayoría simple. El tamaño puede variar pero la componen alrededor de 15 personas de manera estable, sin perjuicio de otras colaboraciones esporádicas.
Recibe órdenes de	Es el responsable del equipo.
Da órdenes a	Vicedelegado, Secretario, Coordinadores y Colaboradores
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Garantizar la realización satisfactoria de las actividades organizadas, la correcta distribución de la carga de trabajo y de la formación del equipo. Así como conocer toda la información relevante para el alumnado y transmitirla de forma correcta, defender los intereses de los alumnos y mantener la estabilidad entre los alumnos y profesores del centro.

<p>Procesos (tareas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar y coordinar el equipo de la delegación para mantener la motivación y trabajar todos en la misma dirección. ▪ Moderar las reuniones del equipo para conocer el estado de los proyectos en curso y decidir las nuevas acciones a realizar a lo largo de la semana. ▪ Asistir a diversas reuniones organizadas por la Facultad, por delegación central u otras delegaciones, así como otras organizaciones o entidades de la UPV que requieren la colaboración de las delegaciones en general o de la Delegación alumnos en particular. ▪ Formación del equipo en aquellas tareas nuevas en las que el delegado recibe formación para transmitirla al equipo o formación de nuevos miembros en las tareas desempeñadas en la delegación. ▪ Gestionar la tesorería de la Delegación de Alumnos ya que el Delegado es el único cargo unipersonal y por tanto con legitimidad para ello. Distribución del presupuesto, control de los gastos y el remanente para las actividades previstas... ▪ Realización de documentación administrativa diversa en relación con la tesorería, las actividades en curso, las diferentes reuniones, etc.
<p>Porcentaje de tiempo por tarea</p>	<p>60% Asistencia a reuniones y preparación de documentación relacionada</p> <p>30 % Organizar al equipo, distribuir las tareas y realizar las reuniones necesarias para ello</p> <p>5% gestión de la tesorería</p> <p>5% en la formación del equipo, normalmente concentrado en días de formación</p>
<p>REQUISITOS DEL PUESTO</p>	
<p>Formación</p>	<p>Formación recibida con anterioridad en tareas relacionadas con la delegación de centro y formación específica impartida</p>

	por delegación central y otras entidades de forma simultánea al desempeño del puesto.
Experiencia	Experiencia previa en la delegación necesaria para poder desempeñar el puesto correctamente, y especialmente favorable si se tiene experiencia previa en algún puesto de la ejecutiva del equipo.
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre materiales	Responsabilidad en la utilización y responsabilidad en la adquisición y asignación de los mismos a las distintas áreas y actividades ya que el delegado es el único responsable de la Tesorería de la delegación.
Sobre recursos humanos	Total - Tanto de la selección del equipo, como de su formación y motivación para la participación y el correcto desempeño de sus funciones.
Sobre objetivos que dependan del puesto	Todos los objetivos dependen del buen desempeño del puesto, por lo que la responsabilidad es total porque incluso aunque se deleguen tareas, el responsable original continua siendo el responsable en última instancia.
Impacto de los errores	Muy Alto Es el puesto responsable en última instancia de todas las acciones llevadas a cabo por la Delegación por lo que un error puede afectar al equipo y romper el equilibrio o al conjunto de la actividad, o a las relaciones con otras partes involucradas (Decanato, otras delegaciones, asociaciones...)
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo mental	Esfuerzo mental muy alto tanto por el volumen de actividad como por la continuidad de las mismas. Es un puesto muy exigente que requiere mucha atención en la preparación y realización de las tareas y reuniones y planificación para actividades posteriores o temas a tratar en curso. Es un puesto que acapara todo el esfuerzo mental disponible todo el tiempo disponible.

Esfuerzo físico	Esfuerzo físico mínimo y ocasional sujeto a la organización de eventos / actividades en los que se distribuya algún elemento a los asistentes o haya que disponer para su preparación de elementos especiales y haya que cargar cajas o bolsas con tal propósito (E.g. La distribución de las agendas, el reparto de camisetas o bocadillos para las competiciones deportivas, la decoración navideña, la relocalización de mesas para actividades como el reparto de chocolate...)
Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bueno en relación a los compañeros del propio equipo y con mucho respeto a la estructura establecida. ▪ Estresante a causa del gran volumen de tareas y reuniones a gestionar con plazos y condiciones establecidas. ▪ Con tensión en reuniones y grupos de trabajo con otros representantes de alumnos de la UPV o del panorama nacional.
Riesgo	Bajo - Únicamente relacionado con el entorno y que persistiría aunque no se estuviera desempeñando el puesto (caerse por las escaleras, resbalar...)
Especificaciones del Puesto (EPT)	
PUESTO ANALIZADO	DELEGADO DE ALUMNOS DE CENTRO
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altruismo ▪ Comprensión e Integración ▪ Conocimiento de los procedimientos oficiales ▪ Gestión Documental ▪ Comunicación Efectiva ▪ Responsabilidad Ética, Medioambiental y profesional ▪ Trabajo en equipo y liderazgo ▪ Conocimiento de la Estructura de Gasto de la UPV ▪ Conocimiento de la Estructura Organizativa y de Gobierno ▪ Conocimiento de la Normativa ▪ Relaciones Interpersonales

Tabla 36 - DPT / EPT Delegado de Centro. Elaboración Propia.

5.2.2 Vicedelegado de Delegado de Alumnos de Centro

Descripción del Puesto (DPT)	
PUESTO ANALIZADO	VICEDELEGADO DE ALUMNOS DE CENTRO
Denominación del puesto	Vicedelegado de Alumnos de Centro
Breve descripción del puesto	Es el segundo de a bordo, y por ello, el puesto se centra en dar el máximo apoyo al Delegado en las actividades normales y sustituirlo si es necesario. Además suele coordinar un área de la delegación descargando al Delegado de la misma.
Tipo de organización (gestión, tamaño, etc)	La Delegación de Alumnos es una organización sin ánimo de lucro constituida en el marco normativo de la UPV y organizada de forma jerárquica, pero con órganos de decisión asamblearios por mayoría simple. El tamaño puede variar pero la componen alrededor de 15 personas de manera estable, sin perjuicio de otras colaboraciones esporádicas.
Recibe órdenes de	Delegado
Da órdenes a	Secretario, Coordinadores y Colaboradores
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Sustituir al Delegado siempre que sea necesario sin que se note una gran diferencia en cuanto a conocimiento de los temas tratados y actividades en curso.
Procesos (tareas)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayudar al Delegado en Informar y coordinar el equipo de la delegación para mantener la motivación y trabajar todos en la misma dirección. ▪ Ayudar al equipo y formarlo en las tareas desarrolladas. ▪ Asistir a diversas reuniones organizadas por la Facultad, por delegación central u otras delegaciones, así como otras organizaciones o entidades de la UPV que requieren la colaboración de las delegaciones en general o de la Delegación alumnos en particular en sustitución del Delegado. ▪ Tareas relacionadas con la coordinación asignada

Porcentaje de tiempo por tarea	<p>25% Asistir a reuniones en nombre del delegado</p> <p>10% Ayudar en la organización del equipo, de las tareas y de las reuniones necesarias para ello.</p> <p>15% Formación y ayuda al equipo en el desempeño de sus tareas.</p> <p>50% Tareas relacionadas con la coordinación correspondiente</p>
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Formación recibida con anterioridad en tareas relacionadas con la delegación de centro y formación específica recibida por parte del Delegado en tareas nuevas.
Experiencia	Experiencia previa en la delegación necesaria para poder desempeñar el puesto correctamente.
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre materiales	Uso responsable del material disponible y de los materiales asignados para una determinada tarea.
Sobre recursos humanos	Responsabilidad total en sustitución con el Delegado y responsabilidad compartida en la selección y formación del equipo.
Sobre objetivos que dependan del puesto	Responsabilidad total en la sustitución del delegado y en las tareas asignadas por parte Delegado ya que se delegan con total confianza.
Impacto de los errores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muy muy alto si se produce en una sustitución del Delegado ya que se está actuando en su nombre y como consecuencia en nombre de la Delegación y de todos sus representados. ▪ Alto en las tareas en las que el Delegado ha delegado la responsabilidad
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo mental	Esfuerzo mental alto ya que es necesario estar al tanto de todo lo que acontece en las actividades de la delegación y en las reuniones externas.

	Además de las tareas propias de la coordinación asignada, si lo está. El Vicedelegado, tiene que estar en la cabeza del delegado y ello conlleva un esfuerzo bastante elevado.
Esfuerzo físico	Esfuerzo físico mínimo y ocasional sujeto a la organización de eventos / actividades en los que se distribuya algún elemento a los asistentes o haya que disponer para su preparación de elementos especiales y haya que cargar cajas o bolsas con tal propósito (E.g. La distribución de las agendas, el reparto de camisetas o bocadillos para las competiciones deportivas, la decoración navideña, la relocalización de mesas para actividades como el reparto de chocolate...)
Ambiente de trabajo	Bueno - Se trabaja en equipo para llevar a cabo todas las actividades, aunque puede ser estresante debido al volumen de tareas a realizar y los plazos existentes.
Riesgo	Bajo - Únicamente relacionado con el entorno y que persistiría aunque no se estuviera desempeñando el puesto (caerse por las escaleras, resbalar...)
Especificaciones del Puesto (EPT)	
PUESTO ANALIZADO	VICEDELEGADO DE ALUMNOS DE CENTRO
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altruismo ▪ Comunicación Efectiva ▪ Trabajo en equipo y liderazgo ▪ Conocimiento de los procedimientos oficiales ▪ Gestión Documental ▪ Comprensión e Integración ▪ Conocimiento de la Estructura de Gasto de la UPV ▪ Conocimiento de la Estructura Organizativa y de Gobierno ▪ Conocimiento de la Normativa ▪ Relaciones Interpersonales

Tabla 37 - DPT / EPT Vicedelegado de Centro. Elaboración Propia.

5.2.3 Secretario de la Delegación de Alumnos de Centro

Descripción del Puesto (DPT)	
PUESTO ANALIZADO	SECRETARIO DE LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE CENTRO
Denominación del puesto	Secretario de la Delegación de Centro
Breve descripción del puesto	Responsable de las tareas administrativas en última estancia y por tanto toda la gestión documental, realización de actas en las diferentes reuniones realizadas así como el responsable de la comunicación entre la delegación y otras organizaciones u organismos (Responsable tanto del email como del correo postal).
Tipo de organización (gestión, tamaño, etc)	La Delegación de Alumnos es una organización sin ánimo de lucro constituida en el marco normativo de la UPV y organizada de forma jerárquica, pero con órganos de decisión asamblearios por mayoría simple. El tamaño puede variar pero la componen alrededor de 15 personas de manera estable, sin perjuicio de otras colaboraciones esporádicas.
Recibe órdenes de	Delegado y Vicedelegado
Da órdenes a	Coordinadores y Colaboradores (Para obtener la información necesaria para la creación de la documentación)
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Justificar y registrar todas las actividades realizadas en la delegación de forma interna y de forma externa cuando sea necesario siguiendo los procedimientos establecidos para ello.
Procesos (tareas)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomar anotaciones durante las reuniones ▪ Transcripción de las notas tomadas durante las reuniones en los acuerdos o actas oficiales. ▪ Gestión documental y del correo ▪ Análisis de la bandeja de correo para su posterior redistribución entre los miembros de la Delegación acorde

	<p>con el contenido o elaboración de las respuestas adecuadas si las comunicaciones corresponden a tareas del secretario.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparación de los justificantes y solicitudes de gasto para la firma por parte del Delegado y posterior tramitación con secretaria o los organismos competentes. ▪ Organización de la documentación acorde a los criterios establecidos por el equipo tanto en formato físico como digital.
Porcentaje de tiempo por tarea	<p>20% Toma nota de los acuerdos</p> <p>20% Elaboración de actas y documentación</p> <p>60% Redirección de los correos y organización de la documentación.</p>
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Formación específica de los procesos y modelos utilizados para cumplir con la normativa establecida a tal efecto.
Experiencia	Experiencia previa en la delegación para conocer los procesos aunque no es requisito tener experiencia como secretario.
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre materiales	Utilización responsable de los consumibles de oficina
Sobre recursos humanos	N/A
Sobre objetivos que dependan del puesto	Responsabilidad total sobre los outputs a realizar ya que las tareas del secretario son inherentes al puesto y realizadas únicamente por el secretario.
Impacto de los errores	<p>Muy Alto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las actas se han de aprobar en los plenos y si contienen algún error se retrasa el proceso. ▪ Si se comete algún error en la elaboración de la documentación y/o en los justificantes y las solicitudes de gasto no se pueden procesar por parte de secretaria o los organismos competentes y, por consiguiente, tiene

	<p>impacto en el resto de las actividades que dependen de dicha documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> Los errores en algunas comunicaciones pueden ser muy graves si se finalizan los plazos establecidos para proporcionar información, si se facilitan datos erróneos o confidenciales etc. Estos errores perjudican tanto al receptor de la información como a la Imagen de la Delegación.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo mental	Esfuerzo mental alto dado el elevado nivel de atención que ha de prestar durante el desarrollo de las reuniones para apuntar con detalle todo lo expuesto para la posterior elaboración de las actas, en las que también se requiere un alto nivel de concentración y esfuerzo para no cometer errores y cumplir las normas establecidas para ello.
Esfuerzo físico	Esfuerzo físico mínimo y ocasional sujeto a la organización de eventos / actividades en los que se distribuya algún elemento a los asistentes o haya que disponer para su preparación de elementos especiales y haya que cargar cajas o bolsas con tal propósito (E.g. La distribución de las agendas, el reparto de camisetas o bocadillos para las competiciones deportivas, la decoración navideña, la relocalización de mesas para actividades como el reparto de chocolate...)
Ambiente de trabajo	Bueno - Se trabaja en equipo aunque las tareas a desarrollar en el puesto pueden ser un poco repetitivas y estresantes debido a los plazos de entrega existentes.
Riesgo	Bajo - Únicamente relacionado con el entorno y que persistiría aunque no se estuviera desempeñando el puesto (caerse por las escaleras, resbalar...)

Especificaciones del Puesto (EPT)	
PUESTO ANALIZADO	SECRETARIO DE LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE CENTRO
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altruismo ▪ Comprensión e Integración ▪ Conocimiento de los procedimientos oficiales de la Facultad y de la UPV ▪ Cuidado de la Imagen Corporativa ▪ Diligencia en el Registro de Actividad ▪ Discreción personal y documental (Confidencialidad) ▪ Gestión Documental ▪ Responsabilidad Ética, Medioambiental y profesional ▪ Conocimiento de la Estructura Organizativa y de Gobierno

Tabla 38 - DPT / EPT Secretario de la Delegación de Alumnos de Centro. Elaboración Propia.

5.2.4 Coordinador de Área de la Delegación de Alumnos de Centro

Descripción del Puesto (DPT)	
PUESTO ANALIZADO	COORDINADOR DE ÁREA DE LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE CENTRO
Denominación del puesto	Coordinador de Área de la Delegación de Centro
Breve descripción del puesto	Organizar y llevar a cabo actividades en una determinada área de actuación en las que se divide la delegación. Asistir a las reuniones relacionadas con el área ya sea en el centro, en la Delegación Central o en la UPV y realizar la gestión administrativa requerida en el área de actuación. Así como estar al tanto de los cambios producidos en el entorno que pueden afectar a la coordinación y anticiparse o adaptarse a ellos e informar al resto del equipo de la delegación.
Tipo de organización (gestión, tamaño, etc)	La Delegación de Alumnos es una organización sin ánimo de lucro constituida en el marco normativo de la UPV y organizada de forma jerárquica pero con órganos de decisión assemblearios por mayoría simple. El tamaño puede variar pero la componen alrededor de 15 personas de manera estable, sin perjuicio de otras colaboraciones esporádicas.
Recibe órdenes de	Delegado, Vicedelegado y Secretario
Da órdenes a	Colaboradores
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Garantizar la correcta realización de las actividades, coordinarse con otros cargos relacionados con el área, mantenerse informado de los cambios que se producen y prepararse para ello.
Procesos (tareas) - Organización de actividades - Asistencia a reuniones - Formación de los colaboradores	Deportes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar el Trofeo Patrón ▪ Realizar preselecciones para el Trofeo UPV y el Torneo Intercampus

<p>- Procesos administrativos relacionados</p> <p>Dependiendo de la coordinación:</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Asistir a las reuniones informativas para la preparación de los diferentes campeonatos.▪ Organizar otras competiciones a lo largo del curso▪ Preparar el proyecto para asistir a torneos a nivel nacional▪ Organizar actividades relacionadas con la gestión deportiva <p>Cultura y Eventos:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Organizar la semana cultural▪ Organizar las actividades en fechas señaladas como navidad, fallas, San Valentín...▪ Asistir a las reuniones informativas de las actividades que se realizan a nivel UPV (Día de los discapacitados, Día del libro, Día de la Mujer, Foro empleo...)▪ Organizar las “Fiestas fin de Exámenes” <p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Creación de carteles y post informativos en las RR.SS▪ Asistir a las reuniones del gabinete de comunicación de delegación Central▪ Compartir actividades interesantes / conferencias / cursos / fechas importantes para el alumnado realizadas en la UPV <p>Dobles Grados:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Asistir a reuniones de coordinación entre las diferentes titulaciones▪ Intervenir en la creación de nuevos dobles grados para evitar repetir algunos de los problemas existentes▪ Ayudar a los alumnos a entender el proceso administrativo en la parte que les afecta directamente <p>CID:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Organizar reuniones periódicas con los delegados de clase▪ Atender las dudas y consultas de los delegados y sus representados y derivarlas a los responsables dentro de la delegación. <p>AEALCEE:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Organizar la asistencia a los encuentros (plenos) y realizar la tramitación documental necesaria para conseguirlo.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar en las comisiones de trabajo creadas para los periodos interplenarios y aportar información relevante a las mismas. ▪ Informar al resto del equipo de los asuntos tratados y ver en qué medidas son aplicables a la facultad. <p>Ordenación Académica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tramitar las quejas recibidas tanto a través del Sistema mistral como por otros medios ▪ Asistir a las reuniones en las que se analizan y se proponen nuevos artículos o modificaciones para las normativas existentes ▪ Mantener una estrecha relación con jefatura de estudios para la revisión de los casos de alumnos que solicitan convalidaciones, exenciones... ▪ Revisión y propuesta de los calendarios académicos y los horarios de exámenes.
<p>Porcentaje de tiempo por tarea</p>	<p>70 % en la actividad principal y formación de los colaboradores de forma simultanea (Dependiendo de las coordinaciones):</p> <p>Deportes y cultura y eventos - Organización de actividades</p> <p>Dobles Grados, CID, y Ordenación Académica - Gestion de Quejas y Consultas</p> <p>Comunicación - Realización de carteles y posts en RR.SS</p> <p>Aealcee - Trabajo de las comisiones interplenarias</p> <p>25 % Asistencia a reuniones</p> <p>5 % Tramitaciones administrativas</p>
REQUISITOS DEL PUESTO	
<p>Formación</p>	<p>Formación específica de las actividades llevadas a cabo en el área realizada por el anterior coordinador y formación del resto de los procesos de la delegación.</p>
<p>Experiencia</p>	<p>Experiencia previa como colaborador en el mismo o distinto área pero con conocimientos de cómo funciona la delegación.</p>
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	

Sobre materiales	Responsabilidad sobre los recursos asignados a una determinada actividad o tarea.
Sobre recursos humanos	Responsabilidad sobre los colaboradores asignados a una tarea concreta o al área en general.
Sobre objetivos que dependan del puesto	Responsabilidad total sobre los objetivos, aunque el trabajo no necesariamente ha de ser realizado por el coordinador de forma individual y autónoma, puede ser ayudada por otros miembros de la delegación.
Impacto de los errores	Medio/Alto - Dependiendo de los errores y la tarea a la que pertenezcan ya que pueden afectar otras personas, el correcto desarrollo de las actividades o no tener información actualizada para trabajar sobre ella.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo mental	Esfuerzo mental medio – alto en las actividades relacionadas con el área de actividad y bajo en las actividades de otras áreas ya que se participa como colaborador.
Esfuerzo físico	Esfuerzo físico mínimo y ocasional sujeto a la organización de eventos / actividades en los que se distribuya algún elemento a los asistentes o haya que disponer para su preparación de elementos especiales y haya que cargar cajas o bolsas con tal propósito (E.g. La distribución de las agendas, el reparto de camisetas o bocadillos para las competiciones deportivas, la decoración navideña, la relocalización de mesas para actividades como el reparto de chocolate...)
Ambiente de trabajo	Muy Bueno - Se trabaja en equipo y las actividades a desarrollar suelen ser divertidas y con alta interacción con otras personas.
Riesgo	Bajo - Únicamente relacionado con el entorno y que persistiría aunque no se estuviera desempeñando el puesto (caerse por las escaleras, resbalar...)

Especificaciones del Puesto (EPT)	
PUESTO ANALIZADO	COORDINADOR DE ÁREA DE LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE CENTRO
Competencias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altruismo ▪ Comunicación Efectiva ▪ Aplicación y Pensamiento Práctico ▪ Comprensión e Integración ▪ Tolerancia y no discriminación
Competencias específicas acorde con el área de trabajo / Coordinación	<p>Deportes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de los procedimientos oficiales de la Facultad y de la UPV ▪ Cuidado de la Imagen Corporativa ▪ Discreción Personal y Documental ▪ Gestión de GREGAL ▪ Organización de actividades ▪ Relaciones interpersonales <p>Cultura y Eventos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de la estructura de gasto de la UPV ▪ Conocimiento de los procedimientos oficiales de la Facultad y de la UPV ▪ Cuidado de la Imagen Corporativa ▪ Organización de actividades ▪ Relaciones con proveedores ▪ Relaciones interpersonales ▪ Conocimiento de la estructura organizativa y de gobierno ▪ Diligencia en el registro de actividad ▪ Gestión documental ▪ Gestión presupuestaria ▪ Protocolo <p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de la normativa de la UPV ▪ Conocimiento de los procedimientos oficiales de la Facultad y de la UPV ▪ Conocimientos informáticos

- Cuidado de la Imagen Corporativa
- Discreción Personal y Documental
- Gestión documental
- Relaciones interpersonales

Dobles Grados:

- Conocimiento de la normativa de la UPV
- Conocimiento de los procedimientos oficiales de la Facultad y de la UPV
- Cuidado de la Imagen Corporativa
- Conocimiento de la distribución del presupuesto en la UPV
- Conocimiento de la Estructura Organizativa y de Gobierno de la UPV
- Formación
- Relaciones Interpersonales

CID:

- Conocimiento de la Estructura Organizativa y de Gobierno de la UPV
- Conocimiento de la normativa de la UPV
- Conocimiento de los procedimientos oficiales de la Facultad y de la UPV
- Conocimiento y Adhesión a los procedimientos electorales en la UPV
- Cuidado de la Imagen Corporativa
- Discreción Personal y Documental [Confidencialidad]
- Gestión Documental

AEALCEE:

- Conocimiento de la Estructura Organizativa y de Gobierno de la UPV
- Conocimiento de los procedimientos oficiales de la Facultad y de la UPV
- Cuidado de la Imagen Corporativa
- Diligencia en el registro de actividad
- Gestión Documental
- Gestión Presupuestaria
- Protocolo
- Relaciones Interpersonales

	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimiento de la Estructura de Gasto▪ Levantamiento y Gestión de Actas <p>Ordenación Académica:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Conocimiento de la normativa de la UPV▪ Conocimiento de los procedimientos oficiales de la Facultad y de la UPV▪ Cuidado de la Imagen Corporativa▪ Gestión Documental▪ Conocimiento de la Estructura Organizativa y de Gobierno de la UPV▪ Diligencia en el registro de actividad▪ Discreción Personal y Documental [Confidencialidad]▪ Gestión de PISADO / Gestión de quejas
--	--

Tabla 39 - DPT / EPT Coordinador de Área de la Delegación de Alumnos de Centro. Elaboración Propia.

5.2.5 Colaborador de la Delegación de Alumnos de Centro

Descripción del Puesto (DPT)	
PUESTO ANALIZADO	COLABORADOR DE LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE CENTRO
Denominación del puesto	Colaborador de la Delegación de Alumnos de Centro
Breve descripción del puesto	<p>Ayudar en la organización y realización de las actividades llevadas a cabo por la delegación. Principalmente las relacionadas con las áreas de cultura y deportes, así como cursos charlas y conferencias.</p> <p>Los colaboradores pueden pertenecer al equipo de forma continuada o hacer colaboraciones específicas cuando es requerido.</p>
Tipo de organización (gestión, tamaño, etc)	La Delegación de Alumnos es una organización sin ánimo de lucro constituida en el marco normativo de la UPV y organizada de forma jerárquica, pero con órganos de decisión assemblearios por mayoría simple. El tamaño puede variar pero la componen alrededor de 15 personas de manera estable, sin perjuicio de otras colaboraciones esporádicas.
Recibe órdenes de	Delegado, Vice - delegado, Secretario y Coordinadores.
Da órdenes a	N/A
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Ayuda a alumnos y otros miembros de delegación para el correcto desarrollo de las actividades.
Procesos (tareas)	<p>Los colaboradores realizan tareas ad hoc acorde con las diferentes áreas y actividades entre las que se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reserva de aulas ▪ Control de asistencia ▪ Arbitraje (Deportes) ▪ Reparto de chocolate, horchata, bocadillos, agendas, etc. acorde con las diferentes actividades ▪ Venta de entradas ▪ Sorteo de taquillas

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas ▪ Búsqueda de información
Porcentaje de tiempo por tarea	80% tarea asignada 20% en formación complementaria
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Básica en cuestiones relacionadas con la UPV y la facultad. Si es necesaria formación adicional para una determinada actividad, se lleva a cabo por parte del responsable de la misma.
Experiencia	No requerida
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre materiales	Utilización responsable de los recursos proporcionados / disponibles
Sobre recursos humanos	N/A
Sobre objetivos que dependan del puesto	Responsabilidad en la realización de las tareas asignadas aunque siempre bajo la supervisión del responsable de la actividad.
Impacto de los errores	Bajo – Las tareas asignadas suelen tener un margen de error bajo, y en el caso de que suceda, las consecuencias son pequeñas.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo mental	Esfuerzo mental bajo ya que las tareas a realizar están claramente definidas. Ocasionalmente puede ser medio si es necesario diseñar algún proceso o elemento.
Esfuerzo físico	Esfuerzo físico mínimo y ocasional sujeto a la organización de eventos / actividades en los que se distribuya algún elemento a los asistentes o haya que disponer para su preparación de elementos especiales y haya que cargar cajas o bolsas con tal propósito (E.g. La distribución de las agendas, el reparto de

	camisetas o bocado para las competiciones deportivas, la decoración navideña, la relocalización de mesas para actividades como el reparto de chocolate...)
Ambiente de trabajo	Muy Bueno - Se trabaja en equipo y las actividades a desarrollar suelen ser divertidas y con alta interacción con otras personas.
Riesgo	Bajo - Únicamente relacionado con el entorno y que persistiría aunque no se estuviera desempeñando el puesto (caerse por las escaleras, resbalar...)
Especificaciones del Puesto (EPT)	
PUESTO ANALIZADO	COLABORADOR DE LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE CENTRO
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altruismo ▪ Aprendizaje Permanente ▪ Comprensión e Integración ▪ Cuidado de la Imagen Corporativa ▪ Relaciones Interpersonales ▪ Trabajo en equipo y liderazgo

Tabla 40 - Colaborador de la Delegación de Alumnos de Centro. Elaboración Propia.

5.3 Propuesta

En las Descripciones y Especificaciones de los puestos anteriores se pueden observar las principales tareas desarrolladas por cada uno de ellos y las Competencias Genéricas y Específicas más importantes para el correcto desarrollo de todas las acciones y tareas.

No obstante, el Proyecto Institucional de las Competencias Transversales de la UPV no contempla todas las competencias definidas en el diccionario elaborado en el apartado **4.1.2.1 Diccionario de Competencias de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV** ya que únicamente considera las Competencias Transversales definidas en el mismo, por ello la necesidad de este apartado aclaratorio y a modo resumen de las competencias transversales más necesarias, utilizadas y desarrolladas en el desempeño de los puestos de la Delegación de Alumnos de Centro para su evaluación y aceptación por parte del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) de la UPV para la acreditación de las mismas a los representantes estudiantiles que desempeñen cada uno de los puestos.

PUESTO	COMPETENCIAS TRANSVERSALES UPV
Delegado de Alumnos de Centro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión e integración ▪ Comunicación efectiva ▪ Responsabilidad ética, medioambiental y profesional ▪ Trabajo en equipo y liderazgo
Vicedelegado de Alumnos de Centro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión e Integración ▪ Comunicación efectiva ▪ Trabajo en equipo y liderazgo
Secretario de la Delegación de Alumnos de Centro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión e integración ▪ Responsabilidad ética, medioambiental y profesional
Coordinador de Área de la Delegación de Alumnos de Centro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación y pensamiento práctico ▪ Comprensión e Integración ▪ Comunicación efectiva
Colaborador de la Delegación de Alumnos de Centro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje permanente ▪ Comprensión e integración ▪ Trabajo en equipo y liderazgo

Tabla 41 - Propuesta resumen de las Competencias Transversales UPV a reconocer. Elaboración Propia.

Capítulo 6. CONCLUSIONES

6.1 Conclusión general

La UPV con el objetivo primordial de formar y preparar a sus alumnos de la mejor manera posible en los diversos campos de la ingeniería, las artes y la empresa para garantizar el mejor futuro laboral posible de sus egresados y siguiendo fielmente su lema:

“Formamos personas, formamos profesionales”

Ha desarrollado y comenzado a implantar un proyecto para el desarrollo de las competencias transversales de los alumnos en su paso por la Universidad. Este proyecto, todavía prematuro, pero con mucho potencial se basa en dar a conocer las competencias transversales que se desarrollan en la UPV para que los propios alumnos y los empleadores se den cuenta del valor no solo de los conocimientos técnicos sino también de las capacidades y habilidades básicas desarrolladas para la correcta ejecución de las actividades y responsabilidades ya sea en organizaciones públicas o privadas.

En el mencionado proyecto se plantean diversas líneas o vías para el desarrollo de las competencias transversales, como parte del normal desarrollo de las asignaturas y la docencia en la universidad, con la realización de los trabajos de fin de grado y master ya que suponen un elevado nivel de trabajo autónomo, necesitan la búsqueda, el análisis y la síntesis de información, así como engloban los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios. Y también, con la participación en actividades de diversa índole cuyo objetivo es muy distinto al desarrollo de las competencias pero que simultáneamente es donde más y mejor se desarrollan y potencian todas las competencias transversales, con especial hincapié en unas u otras dependiendo la actividad en concreto.

Dado el corto plazo de tiempo que el Proyecto Institucional de las Competencias Transversales está implantado y aplicado en la UPV todavía quedan aspectos por concretar y completar en cuanto al desarrollo, calificación y justificación en la adquisición de las competencias transversales. Además, por su naturaleza cambiante y de adaptación al entorno con nuevas competencias que desarrollar, dicho proyecto estableció las bases y se dejó abierto a trabajos futuros.

En este trabajo, se ha realizado un análisis general del trabajo en las delegaciones de alumnos en los diferentes centros, en la UPV e incluso a nivel nacional, con especial hincapié en el caso de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas

tomándolo como ejemplo y pudiendo ser en la mayoría de los aspectos extrapolable a otras delegaciones de centro. Se han analizado los diferentes puestos que componen el equipo o gabinete de la delegación y las tareas y responsabilidades que conlleva cada uno obteniendo un **Diccionario de Competencias** que contempla tanto las competencias transversales recogidas por la UPV, como aquellas competencias específicas para el correcto desarrollo de las tareas asociadas a la representación estudiantil y de acuerdo con la estructura de las delegaciones de alumnos de se han realizado las **Descripciones y Especificaciones de los diferentes puestos**. De forma que ha quedado patente cuan importantes son las competencias y el nivel de desarrollo requerido y alcanzado de las mismas para los diferentes puestos.

Uno de los elementos más importantes del proyecto institucional de las competencias transversales radica en poder **acreditar** que los alumnos egresados tienen un nivel de competencia determinado como consecuencia de las actividades ya sean académicas o extracadémicas realizadas a su paso por la Universidad y este trabajo nace con el objetivo de aportar las justificaciones necesarias para esa acreditación de acuerdo con el desempeño de los diferentes puestos en las Delegaciones de Alumnos de la UPV y concluye con la **propuesta de las competencias a reconocer** en cada uno de los puestos gracias a las Descripciones y Especificaciones de los puestos realizados en el capítulo 5 de este trabajo.

6.2 Conclusiones específicas

El objetivo general de este proyecto, está compuesto por diferentes objetivos específicos, de acuerdo con los cuales se ha establecido el orden documental y se han desarrollado los diferentes apartados y análisis.

- **El análisis de la situación actual de la UPV en cuanto a estrategias y composición para entender como se ha llegado a la propuesta del proyecto institucional de las competencias transversales:**

La UPV está en continuo cambio y adaptación a las necesidades del entorno y la sociedad y el Plan Estratégico 2015-2020 de la universidad surge como consecuencia directa de la demanda y las estrategias de las organizaciones tanto públicas como privadas en las que los egresados realizan sus actividades al finalizar la etapa universitaria. Estas organizaciones cada vez más utilizan la gestión por competencias como estrategia y herramienta para la gestión de los recursos humanos, basando en ella los planes de

desarrollo de carrera, el programa de recompensas, el reclutamiento y otros aspectos enmarcados en la gestión de los recursos humanos, por tanto, la UPV diseña el Proyecto Institucional de las Competencias transversales para potenciar las competencias en sus alumnos y egresados.

- **Presentación del Proyecto Institucional de las Competencias Transversales de la UPV**

Una vez justificada la necesidad de la creación del proyecto, se presentan las partes más relevantes del mismo, quedando de manifiesto en todo momento que es un proyecto que sienta las bases de trabajo respecto a las competencias transversales en la UPV pero que no es un documento rígido e inalterable.

- **Presentación de la estructura de la representación estudiantil en la UPV en general y en la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV en particular.**

La estructura de representación estudiantil oficial y contemplada en la normativa de la UPV hace referencia en su mayor parte a los órganos colegiados y los representantes electos, pero la UPV tiene una estructura paralela de representación estudiantil basada en la colaboración desinteresada y el trabajo altruista de los alumnos por mejorar la UPV, y esa parte “más bonita” al no ser reconocida en la normativa tampoco es reconocida oficialmente, otorgando más mérito si cabe al trabajo desempeñado y el presente proyecto se ha centrado en esa “otra” estructura para dar visibilidad y lograr el reconocimiento que se merece.

- **Conocer distintos Modelos de Gestión de los Recursos Humanos**

El presente proyecto utiliza como eje conductor para la identificación de las competencias transversales el modelo de Gestión por Competencias, pero es importante reflejar que hay otros métodos de gestión de RR. HH igualmente válidos y apropiados para otros contextos u organizaciones.

- **Estudiar el Modelo de Gestión por Competencias, haciendo especial hincapié en los conceptos de Competencia y Diccionario de Competencias.**

El Modelo de Gestión por Competencias no se entiende sin los conceptos de Competencia y Diccionario de Competencias ya que sientan las bases para el resto del modelo y es importante su definición ya que “Competencia” puede parecer un término muy abierto y subjetivo de forma que ha de quedar patente que se entiende por ese término para evitar confusiones en el resto del proyecto.

- **Conocer el proceso para el desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias.**

El Modelo de Gestión por Competencias, como la mayoría de procesos y teorías se aplica en las organizaciones siguiendo una serie de etapas esenciales para definir y dar a conocer el modelo dentro de la organización. El proceso a seguir es un proceso lógico de análisis, propuesta y aplicación y evaluación y mejoras, que tiene diferentes subfases para conocer los puestos y las competencias necesarias en la organización para la correcta aplicación del modelo.

- **Conocer el Análisis de Puestos de Trabajo con más profundidad (es parte del proceso para desarrollar el modelo).**

Una de las partes fundamentales en el desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias es analizar los puestos de trabajo de la organización y para ello existen diferentes métodos de recogida y análisis de la información que es importante considerar para la selección del más aplicable de acuerdo a las condiciones del desarrollo del modelo y de la organización en el que se aplicará.

- **Desarrollar las fases iniciales del Modelo de Gestión por Competencias en la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV.**

La aplicación de la teoría del Modelo de Gestión por Competencias y en especial de su proceso de desarrollo son la parte principal de este proyecto para identificar las tareas y competencias más relevantes en los puestos de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y dirección de Empresas. En la aplicación del proceso es cuando realmente se entiende el mismo y se detectan las partes y principales y la motivación de cada uno de los pasos.

- **Realizar (como parte del desarrollo del modelo) el Diccionario de Competencias de la Delegación de Alumnos de FADE.**

La realización del Diccionario de Competencias supone un reto de identificación de las competencias más esenciales en el desarrollo de las tareas normales de la delegación y también un análisis crítico de las competencias transversales de la UPV para redefinirlas y crear las Competencias Genéricas aplicables a la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas.

- **Realizar (como parte del desarrollo del modelo), el Análisis de puestos de trabajo mediante el método del Análisis del Inventario de Tareas utilizando matrices CHAs.**

El Análisis de Puestos de Trabajo de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas ha supuesto el mayor reto de este trabajo ya que recolectar información de antiguos compañeros no siempre es fácil. Además, la elaboración de las diferentes tablas con la información y su acople en el presente documento han supuesto también un reto informático.

- **Realizar (como parte del desarrollo del modelo) las Descripciones y las Especificaciones de los puestos de la Delegación de Alumnos de FADE.**

La elaboración de las Descripciones y las Especificaciones de los Puestos son el resumen del trabajo y la información recopilada con antelación y se plantean como la propuesta y contribución al Proyecto Institucional de las Competencias Transversales por lo que suponen el clímax de este proyecto.

- **Extrapolar los resultados obtenidos con la información de la Delegación de Alumnos de la FADE para todas las Delegaciones de Centro.**

Las delegaciones de la UPV pese a encontrarse bajo el mismo marco normativo, y físico, que supone la UPV tienen sus particularidades lo que dificulta extrapolar y hacer aplicable lo desarrollado en una delegación al resto de sus compañeras, pero, por otro lado, las delegaciones todas tiene el objetivo de mejorar lo máximo posible la UPV con el trabajo desinteresado de los miembros del equipo lo que radica siempre en líneas de trabajo similares y organizaciones parecidas.

6.3 Líneas de trabajo futuras

Una vez realizado este proyecto que contiene un análisis de los puestos y las competencias de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV que corresponden con las Fases 1 y 2 del desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias, la primera línea de trabajo futura sería la finalización del proceso aplicando las **Fases 3 (Aplicación y Desarrollo del Modelo) y 4 (Evaluación y Mejoras)** del Modelo de Gestión por Competencias a la Delegación en las tareas de “selección” de los colaboradores, la formación del equipo, la distribución de tareas acorde con las competencias más desarrolladas por cada uno de los miembros y la posterior evaluación y propuestas de mejora de los resultados propuestos para su

continua utilización y adaptación a las nuevas situaciones de la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresa de la UPV.

Por otro lado, y de acuerdo con el objetivo principal del proyecto, la línea futura del trabajo inmediata a esta propuesta sería la **evaluación** de la misma **por parte del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) de la UPV** y su aceptación en la inclusión del análisis aportado como evidencia suficiente para la acreditación del desarrollo de las competencias transversales por la participación en las actividades de representación estudiantil de la UPV, y como consecuencia del mismo, permitir la acreditación de las competencias aplicables a los representantes estudiantiles en sus expedientes y portafolios acreditativos de las Competencias Transversales.

Por último, otras líneas de trabajo futuras serían la realización de **proyectos paralelos que reflejen las competencias adquiridas y desarrolladas en otras actividades extracadémicas** y por tanto incluidas en la línea o vía 3 de trabajo de las Competencias Transversales con el objetivo de ampliar o crear una guía de evidencias que permita justificar y acreditar las competencias desarrolladas por participar en cualesquiera de las actividades disponibles en la UPV ya sean de representación estudiantil, equipos de Generación Espontánea, actividades deportivas, actividades de voluntariado, actividades culturales, participación en la fundación Servipoli, etc.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. A. (2002). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Artunduaga, Z. O., & Puentes, Y. (2011). ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA EMPRESA ANDINA DE HERRAMIENTAS S.A.S. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co:https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67387/1/analisis_seleccion_gestion.pdf
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos (Human Resource Management)*. Mexico: Pearson Education.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1-14.
- McCormick, E., Jeanneret, P., & Mecham, R. (1972). A study of job characteristics and job dimensions as based on the position analysis questionnaire (PAQ). *Journal of Applied Psychology*, 56 (4), 347-368.
- Real Academia Española. (Octubre de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=A0fanvT|A0gTnnL>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Universitat Politècnica de València © 2012 . (5 de Marzo de 2015). *Plan Estratégico UPV 2020*. Obtenido de UPV: https://www.upv.es/organizacion/la-institucion/documentos/Plan_Estrategico_UPV2020_int.pdf
- Universitat Politècnica de València © 2012. (2012). *Inicio UPV*. Recuperado el 2017, de Organización - La institucion - Pasado y Futuro - Historia: <https://www.upv.es/organizacion/la-institucion/historia/historia1-es.html>
- Universitat Politècnica de València © 2012. (2012). *Memoria del curso academico 2011/2012*. Obtenido de Universitat Politècnica de València: <https://www.upv.es/entidades/SG/infoweb/sg/info/U0650072.pdf>
- Universitat Politècnica de València © 2012. (31 de Julio de 2015). *BOUPV89*. Obtenido de Secretaría General - Butlletí Oficial de la Universitat Politècnica de València: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/54881/28_Reglament%20de%20la%20Delegaci%C3%B3n%20d%E2%80%99Alumnes%20de%20la%20Universitat%20Polit%C3%A8cnica_BOUPV_89.pdf?sequence=6&isAllowed=y

- Universitat Politècnica de València © 2012. (Julio de 2015). *Competencias transversales UPV*. Obtenido de Área de Instituto de Ciencias de la Educación : <https://www.upv.es/entidades/ICE/info/U0724624.pdf>
- Universitat Politècnica de València © 2012. (s.f.). *Competencias Transversales UPV*. Obtenido de UPV - Contenido: <http://www.upv.es/contenidos/COMPTRAN/>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Zaldívar, R. V., & Guzmán, M. (20 de June de 2003). *Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos*. Obtenido de <http://postgrado.una.edu.ve/>: <http://postgrado.una.edu.ve/desarrolloorganizacional/paginas/velasquezlectura41.pdf>

ANEXOS

1. PAQ (Position Analysis Questionnaire)

PAQ - Position Analysis Questionnaire DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA UPV	
Objetivo	<p>Los cuestionarios PAQ son diseñados para recoger información detallada sobre las tareas y responsabilidades de los distintos puestos existentes en una organización.</p> <p>En este caso, los datos recogidos se utilizarán para el desarrollo de las descripciones de los puestos existentes en la Delegación de Alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV.</p>
Instrucciones	<p>Como candidato seleccionado para cumplimentar este cuestionario, deberás indicar las tareas desempeñadas en el puesto, los Conocimientos, Habilidades y Aptitudes (CHAs) necesarios para el correcto desempeño del rol, así como otras cuestiones organizacionales o de equipamiento necesarias para el puesto.</p> <p>Es importante especificar todas las tareas desempeñadas, incluso las que se puedan considerar como conocidas por todos.</p>
Agradecimientos	<p>Gracias por la ayuda prestada desinteresadamente y el tiempo invertido en el cumplimiento de este cuestionario. La información aquí facilitada no es anónima y estará disponible en los Anexos del trabajo de fin de grado: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA UNIVERSIDAD: EL CASO DE LA DELEGACIÓN DE ALUMNOS DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA UPV presentado ante el tribunal en Septiembre de 2017 pero los datos expuestos a lo largo del trabajo se realizaran en conjunto y se emitirán las referencias individuales a estos cuestionarios a excepción en la sección en la que se menciona su elaboración para el estudio de los puestos.</p>

Sección 1	Información General
Nombre	
Puesto	
Breve Descripción del puesto	

Indica 3 palabras que definan el puesto	
Dedicación diaria (horas)	
Tiempo en la posición	
Curso o Cursos	

Sección 2	Relaciones Organizacionales
¿A qué puesto reportas?	
¿Qué puestos te reportan?	

Sección 3	Tareas esenciales
Tiempo dedicado (%)	Tarea Desempeñada (Breve Descripción)

Sección 4	Información del puesto (Indicar también el nivel necesario (Básico, Medio o Alto))
Conocimientos	
Habilidades	
Aptitudes	

Sección 5	Cuestiones Específicas
¿Supervisas /Eres responsable sobre las tareas de otros miembros del equipo?	

¿Eres el responsable del presupuesto?	
¿Influyes en su distribución? En caso afirmativo, ¿en qué medida?	
¿Existen regulaciones, manuales, estatutos u otras políticas que debas cumplir en tu puesto?	
En caso afirmativo, ¿en qué medida puedes influir sobre su modificación?	

Sección 6	Consideraciones Personales
¿Qué te ha reportado a nivel personal el paso por el puesto?	
¿Y a nivel profesional?	
¿Recomendarías a otros alumnos el desempeño del puesto?	
¿Repetirías la experiencia?	
¿Cuál consideras que ha sido el mayor reto durante el desempeño del puesto?	
¿Qué cualidad consideras que es la más esencial para el desempeño del puesto?	
¿Poseías esa cualidad cuando empezaste a desempeñar el puesto?	
¿Algún comentario adicional?	

2. Ampliación de las matrices CHAs

		MATRIZ CHAs (Conocimientos, Habilidades y Aptitudes)																													
		Actuismo	Aplicación y resolución de problemas	Aprendizaje permanente	Compromiso e integración	Comunicación efectiva	Condiciones de trabajo	Condiciones de problemas contemporáneos	Pensamiento creativo y emprendimiento	Pensamiento crítico	Responsabilidad y gestión del tiempo	Trabajo en equipo y liderazgo	Tolerancia y discriminación	Condiciones de la estructura de gasto en la UPV	Condiciones de la estructura de gasto en la UPV	Condiciones de la estructura de gasto en la UPV	Condiciones de la estructura de gasto en la UPV	Condiciones de la estructura de gasto en la UPV	Condiciones de la estructura de gasto en la UPV	Condiciones de la estructura de gasto en la UPV	Condiciones de la estructura de gasto en la UPV										
Delegado de Alumnos de Centro	Coordinar el equipo de la Delegación	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	2	4	5	4	4	3	2	4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	4	
	Organizar las tareas	5	4	4	5	4	5	3	5	5	3	5	4	5	3	4	3	5	4	4	2	5	5	4	5	4	5	3	4	5	4
	Asistencia a reuniones tanto internas como externas en la UPV, con diferentes entidades y responsables.	5	4	5	5	5	0	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	4	5	3	5	2	5	4	
	Formación del equipo	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	4	5	4	3	5	4
	Procesos administrativos relacionados	5	4	5	5	3	3	4	2	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
Tesorería de la Delegación	5	4	5	4	5	3	3	4	4	5	3	3	5	5	3	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	

