



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Diseño de un plan de formación para la adaptación a una  
nueva estructura organizativa en el Área de Deportes de la  
Universitat Politècnica de València

Trabajo Fin de Grado

Grado en Gestión y Administración Pública

AUTOR/A: Alcibar García, María Carmen

Tutor/a: Guijarro Tarradellas, Ester

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024



## AGRADECIMIENTOS

He tenido la oportunidad de vivir la experiencia de la formación a lo largo de mi vida en varias ocasiones, no como un medio para avanzar en el desarrollo profesional como funcionaria, que también, sino como un regalo enriquecedor para navegar en la vida en el continuo cambio que nos ha tocado vivir. El primer día de clase de esta nueva experiencia que ahora culmina pensé que no volvía más, mucha era la diferencia de edad entre mis jóvenes compañeros y yo, pero la superación primó sobre los miedos.

Quiero agradecer en primer lugar a mi marido Javier y a mi hijo Yago sin cuyo apoyo incondicional y constantes ánimos no hubiera seguido adelante, gracias por vuestras constantes palabras “tú puedes” que han sido vitales para seguir adelante.

Quiero agradecer a mis compañeros de clase que me han ayudado en todo momento a integrarme en un colectivo en el que me sentía pez fuera del agua y haber puesto en valor la experiencia que mi edad aportaba.

Quiero agradecer a los docentes que me han instruido en este recorrido y sobre todo a Ester Guijarro que me ha ayudado a encajar este trabajo entre los nuevos conocimientos adquiridos, la experiencia profesional y los conocimientos lejanos en mi memoria, su tiempo dedicado es de gran estima para mí.

¡Este trabajo no hubiera sido posible sin todos vosotros, así que mi más sincero agradecimiento, mil gracias!

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
1.1 CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN	11
1.2 OBJETIVO	12
1.3 ORDEN DOCUMENTAL	14
<b>CAPITULO 2. ÁMBITO NORMATIVO Y ORGANIZACIONAL</b>	<b>15</b>
2.1 ÁMBITO NORMATIVO	15
2.1.1 Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del sistema universitario	16
2.1.2 Real Decreto Ley 2/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público	17
2.1.3 Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Generalitat, de la Función Pública Valenciana.	18
2.1.4 Normativa de Formación del personal de administración y servicios y de investigación de la Universitat Politècnica de València	18
2.2 ÁMBITO ORGANIZACIONAL	19
2.2.1 Evolución de la Unidad de Programación de Actividades Deportivas	19
2.2.2 Estructura actual de la Unidad de Programación de Actividades Deportivas	21
<b>CAPITULO 3. METODOLOGÍA</b>	<b>25</b>

3.1	FASE 0. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	27
3.2	FASE 1. IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS	29
3.3	FASE 2. IDENTIFICAR LAS NECESIDADES	31
3.4	FASE 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	32
3.5	FASE 4. COMPARAR EL ENTORNO CON EL ANÁLISIS INTERNO	33
3.6	FASE 5. SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR	34
3.7	FASE 6. DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN	35
3.8	FASE 7. EVALUACIÓN	35
<b>CAPITULO 4. RESULTADOS</b>		<b>37</b>
4.1	ANALISIS, DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	37
4.1.1	ORGANIGRAMA	38
4.1.2	RELACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS. ÁREA DE INSTALACIONES DEPORTIVAS	40
4.1.3	TAREAS DEL PUESTO DE TRABAJO	43
4.1.4	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO (DPT)	46
4.1.5	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	50
4.2	IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	51
4.2.1	Competencias transversales	52
4.2.2	Competencias específicas	54
4.3	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN	56

4.3.1	Entrevista a alto cargo: director del Área de Deportes	56
4.3.2	Entrevista y encuestas a mandos intermedios.	57
4.3.3	Observación directa del puesto	58
4.4	RESUMEN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN	61
4.5	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	61
4.6	COMPARATIVA DEL ANÁLISIS INTERNO Y EL ANÁLISIS EXTERNO	63
<b>CAPITULO 5.</b>	<b>PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN</b>	<b>65</b>
5.1	DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN BIANUAL	68
5.2	EVALUACIÓN DEL PLAN	70
<b>CAPITULO 6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>74</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>77</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: objetivo general y objetivos específicos _____	13
Tabla 2: ventajas, desventajas y sesgos de cada una de las técnicas propuestas _____	28
Tabla 3: relación de puestos de trabajo del Área de Instalaciones, campus de Vera _____	40
Tabla 5: tareas del puesto de oficial de instalaciones y oficial de segunda _____	43
Tabla 6: DPT oficial de instalaciones _____	47
Tabla 7: EPT oficial de instalaciones _____	50
Tabla 8: competencias transversales del puesto _____	52
Tabla 9: competencias específicas del puesto _____	54
Tabla 10: ponderación de los resultados de la encuesta a los mandos intermedios _____	57
Tabla 11: resultado de la observación a oficiales de instalaciones _____	58
Tabla 12: resumen de las necesidades de formación _____	61
Tabla 13: matriz DAFO _____	64
Tabla 14: resumen de la estrategia de formación _____	65
Tabla 15: acciones formativas estructuradas en 4 bloques _____	69
Tabla 16: indicadores de calidad _____	70

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: línea temporal de crecimiento de las instalaciones deportivas _____	22
Ilustración 2: las instalaciones deportivas de la UPV _____	22
Ilustración 3: Etapas generales del plan de formación _____	26
Ilustración 4: niveles de mando y correspondencia en el Área de Deportes _____	27
Ilustración 5: organigrama Área de Deportes, campus de Vera _____	38
Ilustración 6: Esquema de las líneas de formación _____	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: estructura del capítulo 2.....	15
Figura 2: estructura del capítulo 3.....	25
Figura 3: Esquema para la obtención de la DPT y la EPT.....	37
Figura 4: Número de funcionarios en cada turno de trabajo.....	43
Figura 5: determinación de las competencias.....	52
Figura 6: esquema para la identificación de necesidades.....	56
Figura 7: factores considerados en el análisis del entorno externo.....	62
Figura 8: esquema de la definición de las acciones formativas.....	65



## ABREVIATURAS

APT: análisis de puestos de trabajo

DAFO: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades

DPT: descripción de puestos de trabajo

EPT: especificaciones del puesto de trabajo

GAP: Gestión y Administración Pública

TFG: trabajo fin de grado

PTGAS: personal técnico y de gestión de administración y servicios

RDL: Real Decreto Legislativo

RPT: Relación de puestos de trabajo

SEPQ: Servicio de Evaluación y Planificación de la Calidad

UFASU: Unidad de Formación para administración y servicios universitarios

UPAD: Unidad de programación de actividades deportivas

UPV: Universitat Politècnica de València

## RESUMEN

---

Desde la creación del Servicio de Educación Física de la Universitat Politècnica de València (en adelante UPV) hasta la actualidad han sucedido cambios en la estructura de los recursos humanos y el paso del tiempo ha añadido nuevas formas de gestión, nuevas instalaciones deportivas y un nuevo paradigma de servicio público.

La principal finalidad de la formación es optimizar los recursos humanos eliminando las deficiencias de rendimiento, tanto de la actualidad como del futuro inmediato, a la vez que se facilita el desarrollo profesional y personal de los trabajadores. Teniendo en cuenta este aspecto, el presente trabajo tiene como objetivo establecer un plan de formación adecuado el cuerpo de oficiales de instalaciones y oficiales de segunda. El plan permitirá conseguir la adquisición de las competencias necesarias para el logro de los fines actuales de la organización con mayor eficacia y eficiencia y a su vez proporciona oportunidades de mejora continua. En la actualidad, este cuerpo está formado por 17 funcionarios de grupo C, el colectivo más numeroso del Área de Deportes.

Para la definición de la estrategia a seguir y establecer el plan de formación, se parte del análisis de los puestos de trabajo determinando las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias necesarias para el puesto, que conducirá a la descripción y especificación este. Previamente al análisis es necesario conocer la entidad a nivel organizacional y su marco normativo.

Una vez detectadas las competencias requeridas para el puesto, se realiza el análisis de las deficiencias que presentan las personas que actualmente ocupan los puestos para determinar cuáles son las necesidades formativas que se deben incorporar en el plan de formación. Todo ello teniendo en cuenta que, el Área de Deportes es una entidad de la UPV y que por lo tanto se contempla todo su entorno inmediato que en alguna medida afecta al plan de formación e igualmente se contempla el ámbito externo a la organización.

Para establecer el plan de formación se estudia primero la estrategia a seguir. Esta estrategia definirá los recursos con los que se cuenta, los objetivos, las formas de acceso a la formación y las tipologías de formación posibles. El plan abarca también la evaluación posterior con la incorporación de indicadores que conduzcan a la mejora continua en sucesivos planes de formación.

Finalmente se plantean las conclusiones alcanzadas y simultáneamente se incorporan otras posibles mejoras a abordar en futuros trabajos que han surgido a lo largo del estudio y elaboración del presente trabajo fin de grado.

## **CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN**

---

### **1.1 CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN**

Los planes de formación y desarrollo se engloban dentro de la gestión del desarrollo en el sistema de gestión de los RRHH tal como se plantea en la asignatura de Gestión de Recursos Humanos (Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV, s.f.) y el objetivo fundamental no es solamente el desarrollo y crecimiento personal del propio empleado sino también dotar a los empleados de las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas en la organización.

La formación y el desarrollo, como indica (Mondy, 2010) “influyen en la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos.” Por lo tanto, es de entender que si la UPV emplea recursos en formación para su personal obtendrá mejores servicios para su comunidad universitaria.

Los rápidos avances tecnológicos actuales hacen que las empresas y administraciones deban sumergirse de pleno en la mejora continua de los servicios que ofertan para mantenerse activas en el mercado y con un nivel competencial adecuado. Para conseguir ventajas competitivas debe haber progreso no solo en los servicios prestados sino también mejoras en la gestión de los recursos humanos para evitar que la organización se quede desfasada respecto al resto de competidores del mismo sector. En este sentido, desde 1985, año en el que se crea el Servicio de Educación Física de la Universitat Politècnica de València, se han ido sucediendo una serie de cambios en la estructura de los recursos humanos de mayor o menor entidad, hasta la última modificación más reciente el año 2021 en el que se modifica la estructura orgánica de la universidad pasando a denominarse Área de Deportes y bajo su dependencia la Unidad de Programación de Actividades Deportivas (Universitat Politècnica de València, 2022). Estos cambios, aprobados por el Consejo de Gobierno de 28 de abril de 2022, mediante Resolución

del rector de 1 de junio de 2021, además de modificar la estructura de los recursos humanos también han modificado los servicios ofertados y las prestaciones que se ofrecen a los potenciales usuarios de los servicios.

A los sucesivos cambios estructurales, se suma la incorporación de las nuevas tecnologías y la presencia de empresas externas en la propia gestión del Área de Deportes que aportan trabajadores procedentes de otra cultura organizativa.

Ambos aspectos, los cambios sucesivos y la incorporación de nuevas tecnologías, han provocado un desajuste entre las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño del puesto de trabajo, y las destrezas, comportamientos y conocimientos de las personas que ocupan los puestos y la formación puede permitir a la organización corregir las discrepancias entre las necesidades y las carencias. Si bien es cierto que la Universitat Politècnica de València dispone de un plan de formación para los empleados públicos, no existe ningún estudio en el que se haya abordado el análisis de los puestos de trabajo ni la descripción de estos, como herramienta metodológica para identificar las competencias y destrezas necesarias que den pie a establecer planes de formación acordes a las necesidades. Sin este análisis previo, solo se ofrecen a los empleados, una lista de cursos poco estructurados y que no han conducido a la obtención de las exigencias y requerimientos reales para el puesto de trabajo.

## **1.2 OBJETIVO**

El presente Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo principal diseñar un plan de formación para el cuerpo de funcionarios que realiza el control y mantenimiento de las instalaciones deportivas en el Área de Deportes de la UPV, los oficiales de instalaciones y oficiales de segunda de deportes. El trabajo se centra en el personal que realiza su jornada laboral en el campus de Vera.

El plan de formación está enfocado a la mejora de la eficiencia y eficacia y a la prestación de un servicio de mayor calidad teniendo en cuenta que el Área de Deportes es un servicio orientado

a la Comunidad Universitaria. La formación está directamente relacionada no solo con la eficacia y la eficiencia de la organización, sino que también está relacionado con la carrera horizontal y la mejora profesional de los empleados públicos, es por ello por lo que la implementación de un nuevo modelo de formación dará como resultado una mejora en ambas cuestiones con el foco en la administración y en el trabajador simultáneamente.

A lo largo del trabajo, se aborda como objetivos adicionales más específicos los que se muestran en la Tabla 1 junto al objetivo general como son conocer la organización y su marco normativo, realizar el un análisis del puesto que permita la determinación de la Descripción del Puesto de Trabajo (en adelante DPT) y las Especificaciones del Puesto de Trabajo (en adelante ETP) y la elaboración de un diccionario de competencias adecuado para el puesto. A lo largo del trabajo, se detectan también algunos aspectos no solucionados correctamente, que no forman parte del presente trabajo, pero si se plantearán en las conclusiones como futuras oportunidades de mejora.

*Tabla 1: objetivo general y objetivos específicos*

<b>Objetivo general</b>
Establecer un plan de formación para el puesto de oficial de instalaciones y oficial de segunda.
<b>Objetivos específicos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Conocer la organización y su marco normativo.</li> <li>2 Realizar el análisis, la descripción y especificación del puesto de oficial de instalaciones y oficial de segunda.</li> <li>3 Elaborar el diccionario de competencias para el puesto.</li> </ol>

*Fuente: elaboración propia*

### **1.3 ORDEN DOCUMENTAL**

Se describe a continuación el contenido de cada capítulo y que estructura el orden en el que se muestra la información en el documento. A lo largo del Trabajo, al inicio de cada etapa de su desarrollo se han introducido diversas figuras que facilitan el seguimiento del trabajo.

El capítulo 1 aborda el contexto y la justificación del trabajo, así como el presente orden documental que relata la estructura del contenido.

El capítulo 2 aborda el ámbito organizacional y normativo para tener en cuenta en el planteamiento del plan de formación con una mirada a las leyes y normas que le son de aplicación y una mirada a la organización desde su evolución histórica.

El capítulo 3 presenta la metodología seguida para la elaboración del plan de formación basada en la asignatura de Gestión de Recursos Humanos y mostrando las diferentes herramientas que se han utilizado para el diseño del plan.

El capítulo 4 se centra en los resultados obtenidos con el análisis en base a la metodología expuesta. Evalúa en primer lugar el organigrama del Área de Deportes y la relación de los puestos de trabajo obtenida desde la consulta al Área de Recursos Humanos de la UPV. Posteriormente aborda el análisis, la descripción y las especificaciones del puesto. Todo el análisis nos permite adentrarnos en la identificación de las necesidades formativas y establecer la comparativa con el entorno exterior que concluya en el capítulo 5 con la propuesta de la estrategia de formación, el plan de formación y los criterios de evaluación para la mejora continua.

Finalmente, el capítulo 6 se adentra en las conclusiones y propuestas de mejora adicionales que se han detectado y que pueden abordarse en proyectos de mejora posteriores. está encaminado a la incorporación de indicadores de evaluación que determine en qué medida el plan de formación ha cumplido con los objetivos planteados.

## CAPITULO 2. ÁMBITO NORMATIVO Y ORGANIZACIONAL

---

Tal como muestra la Figura 1, se aborda en este capítulo el ámbito normativo y el ámbito organizacional. Conocer el ámbito normativo nos permite comprender el alcance y el marco legal en el que se ha de abordar el trabajo fin de grado, estableciendo las leyes y normas principales que se han de tener en cuenta para que la propuesta de formación no presente ningún impedimento legal y se fundamente en los criterios propios de la función pública. A su vez el ámbito organizacional aporta el conocimiento necesario desde la evolución hasta llegar a la estructura actual de la organización, integrada en una entidad de enseñanza superior como es una universidad pública.

*Figura 1: estructura del capítulo 2*



*Fuente: elaboración propia*

### 2.1 ÁMBITO NORMATIVO

El puesto de trabajo se encuadra en un marco de referencia universitario ya que se trata de una unidad administrativa dentro de una universidad pública. Este aspecto hace que se referencien las leyes de aplicación al sistema universitario español. Además, es un puesto de carácter funcional por lo que se referencia a las leyes de la función pública de ámbito estatal y



autonómico. Y, por último, se referencia la normativa de formación de la propia universidad como contexto cercano en el que se enmarca. Se estudia por lo tanto a continuación, cada una de las leyes o normas que se tienen en cuenta en el presente trabajo.

### **2.1.1 Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del sistema universitario**

Respecto al ámbito normativo, es necesario en primer lugar hacer referencia a la LO 2/2023, de 22 de marzo, del sistema universitario, para definir los términos en los que se encomienda a las universidades la gestión del personal de administración y servicios, así como la definición de la naturaleza funcional del personal que nos ocupa. La ley marca un papel protagonista a la formación del personal de las universidades para la mejora continua y como base para la carrera administrativa de los funcionarios.

Tal como establece en el preámbulo, “ esta nueva ley revaloriza la figura del personal técnico, de gestión y de administración y servicios, como un actor clave para el funcionamiento eficiente y eficaz de la institución universitarias” (España, 2023, 23 de marzo). Así mismo, en los art. 89 al 94 del título X, la ley concreta las características del personal técnico, de gestión y de administración y servicios de las universidades públicas.

A lo largo del articulado, la ley establece que el personal de administración y servicios está formado por personal funcionario en número suficiente para desarrollar adecuadamente los servicios de los que está dotada la universidad, especifica también que el personal debe estar especializado en su ámbito específico y encomienda a las universidades a la determinación de las funciones y perfiles necesarios para el desempeño eficaz y eficiente de los servicios.

Así mismo, dispone que el personal de administración y servicios se rige por lo establecido en el texto refundido de la Ley del Estatuto básico del empleado público y demás legislación laboral o convenios colectivos que le sean de aplicación. Y en el art. 94 dispone respecto a la formación que “Las universidades establecerán planes plurianuales de formación a lo largo de la vida que garanticen la mejora profesional de su personal técnico, de gestión y de administración y

servicios, en los distintos ámbitos de especialización de la actividad universitaria” (España, 2023, 23 de marzo).

### **2.1.2 Real Decreto Ley 2/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público**

En referencia al RDL 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, destacan los siguientes artículos respecto a la formación: en el art. 14.g) se establece que la formación es un derecho individual de los empleados públicos que tienen derecho “a la formación continua y a la actualización permanente de sus conocimientos y capacidades profesionales, preferentemente en horario laboral” (España, 2015, 31 de octubre). Por su parte, en el art.20. La Evaluación del desempeño, se pone de manifiesto la importancia de la formación en la evaluación del desempeño estableciendo que “Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo” (España, 2015, 31 de octubre).

Y respecto a la negociación, el Real Decreto establece en el art 37. f) que es materia objeto de negociación “Los criterios generales de los planes y fondos para la formación y la promoción interna” (España, 2015, 31 de octubre). Este aspecto se ha de tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la propuesta de formación.

Un aspecto relevante del Estatuto Básico del Empleado Público es el principio de conducta de los trabajadores públicas que establece en el art.24.8 en el que dice que los trabajadores públicos “Mantendrán actualizada su formación y cualificación” (España, 2015, 31 de octubre).

En conclusión, el Estatuto Básico de del Empleado Público pone de manifiesto la importancia de la Formación en la Función Pública con numerosas expresiones a lo largo de su articulado que aluden a “conocimientos”, “aptitudes”, “habilidades”, “competencias”, “perfil profesional” y “evaluación del desempeño” y queda pues más que justificada la necesidad de incorporar un

plan de formación de carácter bianual para los empleados públicos del Área de Deportes de la UPV para la mejora continua de la eficiencia y eficacia del Servicio que se presta.

### **2.1.3 Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Generalitat, de la Función Pública Valenciana.**

La Ley de la Función pública Valenciana (Generalitat Valenciana, 2021) tiene por objeto no solo la ordenación de la función pública sino establecer los instrumentos de gestión necesarios para este cometido en el marco de la legislación básica estatal y en referencia al presente trabajo fin de grado es necesario detenerse en el art. 38 establece que el análisis de los puestos de trabajo es una herramienta necesaria para suministrar información referente a las tareas de los puestos y el perfil de competencias requeridos, indicando que este análisis es la herramienta de diagnóstico para el diseño del resto de herramientas de la organización y gestión entre la que podemos incluir la estrategia de formación. Así mismo, en el art. 76 sobre los derechos individuales, se determina que el personal empleado público tiene derecho a la formación continua y a la actualización permanente de los conocimientos y capacidades profesionales, y añade la preferencia en horario laboral. Ambos aspectos, la importancia del análisis del puesto y la formación como derecho individual, se deben tener en cuenta para la propuesta de la estrategia de formación que aborda este trabajo fin de grado.

### **2.1.4 Normativa de Formación del personal de administración y servicios y de investigación de la Universitat Politècnica de València**

La norma que rige la formación en la UPV indica que “la formación es un instrumento que facilita alcanzar los compromisos reflejados en los diferentes planes estratégicos de esta universidad. Por ello el personal que trabaja en la UPV debe estar en permanente proceso de aprendizaje y actualización” (Unidad de Formación para la Administración y los Servicios). La formación para el personal de la UPV se entiende como un instrumento que aborda tanto la mejora de las competencias, cualificaciones y reciclaje técnico, pero también aborda el sentimiento de compromiso y los valores compartidos de la institución

La propia norma de formación corrobora también que se debe tener en cuenta que el plan de formación debe ser negociado con las organizaciones sindicales de la UPV a través del órgano de representación del personal de administración y servicios, para su inclusión en los planes de formación de la entidad.

## **2.2 ÁMBITO ORGANIZACIONAL**

Para comprender el ámbito de la organización en el momento actual, se introduce brevemente la evolución de la Unidad de Programación de Actividades Deportivas desde su origen y el crecimiento de las infraestructuras deportivas de la UPV que ha ido en paralelo a la dotación de los recursos humanos en referencia al Área de Instalaciones Deportivas.

### **2.2.1 Evolución de la Unidad de Programación de Actividades Deportivas**

El origen del Servicio de Deportes se remonta a los primeros estatutos de la Universidad aprobados por Joan Lerma i Blasco, presidente de la Generalitat Valenciana a propuesta del Conseller de Cultura, Educación y Ciencia y previa deliberación del Consell en su reunión del día 20 de septiembre de 1985, donde en el Título V en el que se establecen los servicios de la UPV, en referencia al servicio de educación física refleja en el art. 167.1 que el servicio de educación física, dependiente del Vicerrectorado de Extensión Académica, tiene como misión la asistencia en la organización y asesoramiento de las actividades físico-deportivas de los miembros de la Comunidad Universitaria.

En el año 1985 el Servicio de Educación física cuenta con una estructura de recursos humanos escasa formada por un administrativo contratado laboral y un técnico superior de educación física. El Área de instalaciones no existe como tal. La universidad cuenta con un tatami para la práctica de judo, un campo de rugby de tierra, un frontón y una sala multiusos.

Posteriormente, el Servicio de Educación Física adquiere el nombre de Área de Deportes y queda integrado en el Vicerrectorado de Cultura y Deportes sin que haya un aumento del personal.

El crecimiento de las instalaciones deportivas es notable desde el año 1985 hasta el año 1996 en el que se inaugura el actual edificio 7C del campus de Vera y se remodela el campo de rugby. Sin embargo, durante este periodo el personal que atiende las instalaciones deportivas se compone de 3 personas laborales que atienden en horario de mañana y el resto del horario de apertura es atendido por objetores de conciencia no profesionales que se alternan cada 12 meses. En estas circunstancias, no es posible tener un personal eficiente y eficaz por la alta temporalidad del mismo, tal como pone de manifiesto el Instituto Nacional de Administración Pública que dice que “ La elevada tasa de empleo temporal en la Administración Pública española se ha convertido en un problema estructural, en un fallo activo, que impide desarrollar una correcta gestión del personal, restando capacidad de eficacia y eficiencia a la organización pública” (Instituto Nacional de Administración Pública, 2021).

En el año 1999, se inaugura el pabellón polideportivo y posteriormente la pista de atletismo. En el año 2000 el Área de Deportes obtiene el premio Nacional del Deporte Joaquin Blume otorgado por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte como reconocimiento al proyecto deportivo de la Universitat Politècnica de València, en el 2002 se inaugura el Trinquete con las instalaciones del velódromo adyacentes y finalmente en el año 2004, con la última candidatura del Rector Justo Nieto, se crea el Vicerrectorado de Deportes, evidenciando que para la Universidad, el deporte es un instrumento más para conseguir la formación integral de los alumnos en la vertiente tanto personal como profesional. Por eso el deporte adquiere la consideración suficiente como para tener representación en los órganos de Gobierno de la Universidad.

En el año 2007, se inaugura el edificio 5R, la última de las instalaciones deportivas que acaba de configurar los 4 núcleos de instalaciones existentes en la actualidad y es en el periodo del año 2000 al 2008 donde se dota progresivamente de funcionarios de carrera para la atención y el mantenimiento de las instalaciones deportivas hasta el número actual de 16 oficiales de instalaciones y 5 oficiales de segunda, que abarcan turnos de mañana, tarde, noche y fin de semana. En el año 2008 se crea la primera estructura jerárquica de los recursos humanos del Área de instalaciones deportivas con la creación de 3 puestos de técnicos de instalaciones a los que se accede por promoción interna desde el cuerpo de oficiales de instalaciones. Y para

finalizar, en el año 2015 se crea el puesto de Técnico Medio responsable de instalaciones deportivas, un nivel superior por encima de los anteriores llegando a la estructura actual de los recursos humanos para el Área de Instalaciones.

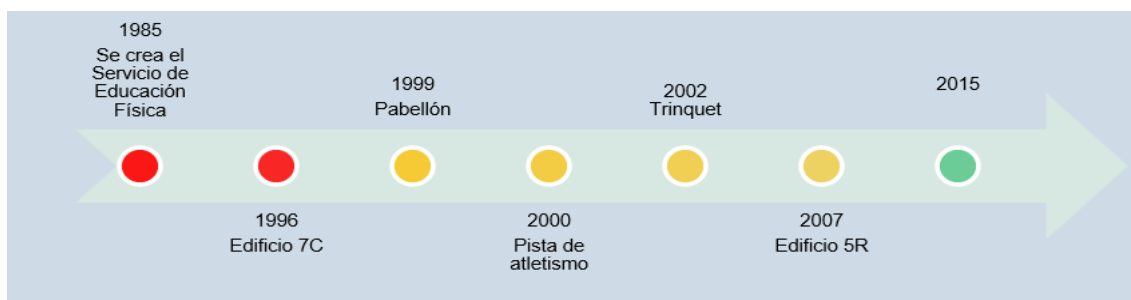
### **2.2.2 Estructura actual de la Unidad de Programación de Actividades Deportivas**

En resumen, en la actualidad el Área de Deportes se estructura en cuatro núcleos de instalaciones deportivas y una consolidación en la relación de puestos de trabajo que cuenta con un técnico medio deportivo, tres técnicos de instalaciones deportivas, y 12 oficiales de instalaciones y 5 oficiales de segunda, todos ellos puestos de naturaleza funcional.

Se resume en la Ilustración 1 el crecimiento temporal de las instalaciones, marcando en rojo el periodo en el que no existe personal de naturaleza funcional para el Área de Instalaciones, en amarillo en periodo en el que se dota progresivamente de personal funcionario a dicha área y en verde la creación de la estructura piramidal de los recursos humanos. Queda evidente en este apartado que el nivel de responsabilidad y las tareas del puesto han ido variando a lo largo del tiempo en función de la existencia o no de superior jerárquico y la tipología de instalaciones deportivas existentes en cada momento.

Cabe señalar que, en 2022, se produce el último cambio organizativo y se modifica la estructura del Servicio de Deportes para desglosarlo en dos, el Servicio de Estudios Deportivos y Ciudadanía y la Unidad de Programación de Actividades Deportivas sin que se haya dotado orgánicamente de ningún responsable de unidad, por lo que los técnicos que gestionan la Unidad disociada carecen de responsable jerárquico más allá del director del Área de Deportes que es un cargo electo.

*Ilustración 1: línea temporal de crecimiento de las instalaciones deportivas*



*Fuente: elaboración propia*

Hoy en día las instalaciones deportivas ya no crecen de forma significativa y se estructuran en tres núcleos que se muestran en la Ilustración 2 alrededor de los tres grandes edificios de deportes.

- Núcleo 1: Edificio principal 7C, edificio 5R y las instalaciones exteriores de la pista de atletismo, fútbol y la pista de vóley playa.
- Núcleo 2: Pabellón polideportivo y las instalaciones de tenis y pádel
- Núcleo 3: Edificio Trinquete y las instalaciones del velódromo

*Ilustración 2: las instalaciones deportivas de la UPV*



*Fuente: elaboración propia*

A nivel interno de la propia organización se producen cambios de tecnológicos y cambios en la cultura de la organización. En referencia a las nuevas tecnologías, se producen cambios a diario que llevan aparejadas la aparición de nuevas tareas y la eliminación de otras que quedan obsoletas y para las que es necesario la formación de los empleados públicos.

Por otro lado, hay un incremento del nivel de exigencia de los usuarios respecto a la calidad de los servicios que se prestan. En este caso, los usuarios son la comunidad universitaria de la UPV, que cada vez está más formada e implicada en la evaluación de la calidad de los servicios y provocan un cambio en la cultura de la organización y una nueva redefinición de los procesos y procedimientos para adaptarse a las necesidades actuales. Cabe destacar que el Área de Deportes forma parte del Proyecto Pegasus para la Evaluación de la Calidad de los Servicios de la UPV.

Estos cambios tecnológicos y de cultura de la organización, lleva consigo el cambio en la naturaleza de las tareas que desarrolla el personal objeto de estudio y requiere la formación necesaria para alcanzar la eficiencia y eficacia necesarias.

Una de las líneas estratégicas fundamentales debe ser la formación para el desarrollo de los empleados públicos, además de ser un precepto específicamente encomendado en la LO 2/2023 de 22 de marzo, del sistema universitario, como se ha visto anteriormente y en la Ley 4/2021, de 16 de abril de la función pública valenciana. Ningún puesto de trabajo, ni en ninguna actividad profesional, es posible ya desempeñarse sin estar en formación continua de los aspectos técnicos u organizativos. La entidad, en este caso pública, para ser competitiva deberá disponer de empleados competentes y motivados.

Cabe destacar también que la UPV en su Plan Estratégico 2027 establece en la Meta Estratégica UPV sostenible, el objetivo “ODS3: Adaptar la estructura de la UPV para una gestión flexible de recursos compartidos que permita afrontar los cambios requeridos por la sociedad (Universitat Politècnica de València, 2023).



Respecto a la propia estructura de la unidad administrativa, el Área de Deportes está departamentalizada en las diferentes áreas de gestión como son el Área de actividades, el Área de Competiciones, el Área de Eventos, el Área de promoción deportiva y el Área de Instalaciones, cada una de ellas con una parcela acotada de la gestión del propio servicio. El presente trabajo se centra en el personal que compone el Área de Instalaciones y en concreto en el perfil de oficial de instalaciones deportivas, el más bajo en la relación de puestos de trabajo y el que mayores carencias técnicas, de competencias, destrezas y conocimientos presenta.

A nivel externo, la UPV en su conjunto y en particular el Área de Deportes se encuentra con un entorno cambiante y una exigencia creciente en competitividad con el resto de las universidades del territorio español. El deporte universitario ha adquirido un papel predominante en las universidades como uno de los atractivos básicos en la captación de talento y de los expedientes más brillantes para cursar estudios en la UPV. Todo ello significa la necesidad de brindar a los usuarios más y mejores servicios con una menor cantidad de recursos humanos buscando las estrategias y líneas de actuación que permitan alcanzar el nivel deseado de efectividad y eficacia.

### CAPITULO 3. METODOLOGÍA

---

El presente capítulo aborda la metodología seguida y las fuentes de información utilizadas para abordar cada una de las etapas. Tal como muestra la Figura 2 se plasma, en primer lugar, el marco que encuadra el trabajo, se dedica el apartado 3.1 a la recopilación de información y el resto de los apartados a las 7 etapas que integran la elaboración del plan de formación.

*Figura 2: estructura del capítulo 3*



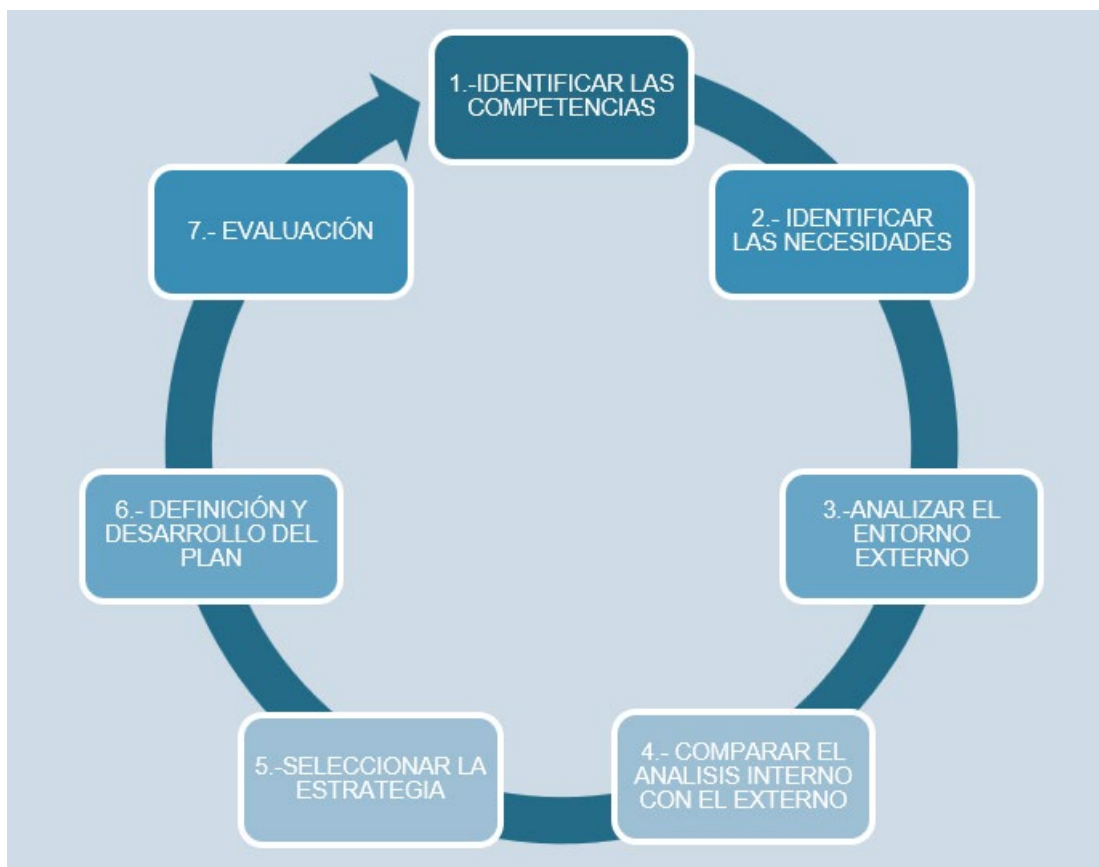
*Fuente: elaboración propia*

El presente trabajo es un trabajo fin de grado de la titulación de Gestión y Administración Pública de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV y por lo tanto debe ajustarse a las normas de referencias marcadas por la Universidad en su conjunto, como las directrices marcadas por la propia Facultad para la elaboración de Trabajos Fin de Grado (Facultad de Administración y Dirección de Empresas, 2023).

Para comprender cómo se llega a la situación actual en referencia a los recursos humanos, se ha abordado en el capítulo 2, cómo ha ido aumentando el número de las instalaciones deportivas en el campus de Vera de la UPV, cómo se han incorporado nuevos servicios prestados y en consecuencia como ha ido evolucionando el personal necesario para la gestión hasta llegar a la situación actual. Esta fase se realiza consultando documentos escritos disponibles en el Área de Deportes, y artículos, informes y tesis doctorales publicadas en internet, a lo que se añade la experiencia personal como responsable de la comunicación y calidad del Área de Deportes y utilizando para para obtener información directorios, buscadores y metabuscadores como Google académico o Riunet.

En cuanto a la metodología empleada para la determinación del plan de formación se utiliza un esquema inspirado en las técnicas de análisis organizacional estudiadas en la asignatura de Gestión de Recursos Humanos del Grado de Gestión y Administración pública de la UPV (Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV, s.f.) que se expone en la Ilustración 3 y que contempla 7 etapas de actuación: identificar competencias, identificar las necesidades, analizar el entorno externo, comparar el análisis interno con el externo, seleccionar la estrategia a seguir, definición y desarrollo del plan y la etapa final de evaluación que completa el ciclo antes de continuar con un siguiente plan.

*Ilustración 3: Etapas generales del plan de formación*

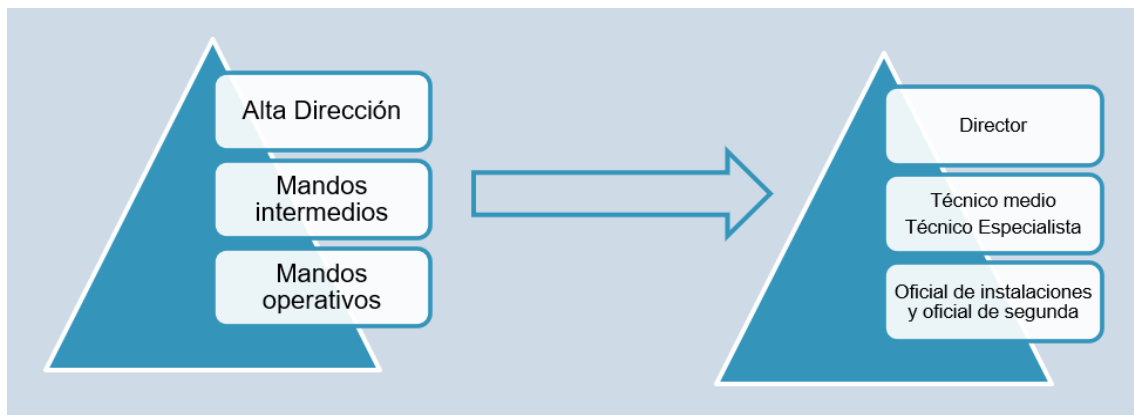


*Fuente: elaboración propia a partir de los apuntes de la asignatura de Gestión de Recursos Humanos (Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV, s.f.)*

### 3.1 FASE O. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Se realiza una recopilación previa de información que abarque el mayor número posible de personas en referencia al puesto, desde la dirección hasta el propio ocupante del puesto. Para ello, se parte de los tres niveles de mando que plantea (De Miguel Molina, 2010) , un primer nivel superior de la alta dirección como responsables de la organización, en la base los mandos operativos que son los responsables directos de los servicios prestados y en la posición intermedia se encuentran los mandos intermedios que son los responsables del área de instalaciones. Tal como muestra la Ilustración 4, se identifica el alto mando con el director del Área de Deportes, el mando intermedio con el técnico medio de instalaciones y los técnicos especialistas de instalaciones, y los mandos operativos con los oficiales de instalaciones y los oficiales de segunda.

*Ilustración 4: niveles de mando y correspondencia en el Área de Deportes*



*Fuente: elaboración propia a partir de (De Miguel Molina, 2010).*

Según el número de personas implicadas en cada uno de los niveles, se utiliza la entrevista directa, la encuesta o la observación directa como herramienta de recopilación de datos, todas ellas fuentes primarias de información. En el caso de la observación directa, su utilidad es para afinar las necesidades formativas concretas.

Hay que tener en cuenta que cada una de las técnicas que se utilizan presenta ventajas y desventajas, así como sesgos para tener en cuenta en el análisis posterior. En concreto la entrevista aporta rapidez y sencillez, es barata y versátil, pero puede haber distorsión de la realidad. En la observación se requiere más tiempo y no se observan las tareas mentales asociadas, pero se aprecia en primera persona el puesto de trabajo. Y en el cuestionario por internet se abarca un amplio colectivo, pero existe la posibilidad de malinterpretación de las preguntas (Dessler, 2009). A continuación, se resumen en la Tabla 2 las ventajas y desventajas de cada uno de las técnicas propuestas y los sesgos que se han considerado en la evaluación de los datos con las distintas técnicas en este caso concreto.

*Tabla 2: ventajas, desventajas y sesgos de cada una de las técnicas propuestas*

PERSONA EVALUADA	VENTAJAS	INCONVENIENTES	SESGOS QUE CONSIDERAR
<b>Director (entrevista)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los objetivos del Área.</li> <li>• Conoce el perfil de las personas que ocupan los puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso de poder</li> <li>• Efecto comparativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antipatía</li> <li>• Error de severidad</li> </ul>
<b>Técnico medio (entrevista y cuestionario)</b>  <b>Técnico Especialista (cuestionario)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce el volumen de tareas.</li> <li>• Conoce la maquinaria y herramientas que deben manejar</li> <li>• Conoce el nivel de responsabilidad que se le da al puesto.</li> <li>• Conoce el esfuerzo real de las tareas.</li> <li>• Conoce los conflictos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto de funciones</li> <li>• Simpatía/antipatía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Error de indulgencia</li> <li>• Error de semejanza</li> <li>• Influencia de simpatías</li> </ul>
<b>Oficial de instalaciones y oficial de 2ª (cuestionario y observación)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce el puesto de trabajo.</li> <li>• Aporta más información sobre el puesto.</li> <li>• Se pueden detectar carencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rivalidad entre iguales</li> <li>• Falta de criterio respecto a los objetivos del Área.</li> <li>• Falta de sinceridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto eco</li> <li>• Tendencia central</li> <li>• Efecto contraste</li> <li>• Influencia de simpatías</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia*

La recogida de información se ha realizado aglutinando diversos aspectos del estudio que se requería conocer de cada una de las personas entrevistadas, encuestadas u observadas, aunque la información se utiliza en diferentes apartados del presente trabajo, concretando se ha utilizado:

- La entrevista al director del Área de Deportes para conocer las acciones futuras respecto a las instalaciones y determinar si el proyecto político afecta de algún modo a las necesidades de formación, este aspecto se analiza en el apartado 4.2 de identificación de las necesidades de formación.
- La entrevista al técnico medio de instalaciones para conocer las habilidades, destrezas, conocimientos necesarios en el puesto, así como el nivel de responsabilidad y el grado de libertad en la realización de tareas para la determinación de las competencias necesarias. Se añade a la entrevista preguntas para conocer el clima laboral y la salud de la cultura de la organización.
- Encuesta al técnico medio y a los técnicos deportivos de instalaciones para desglosar las tareas diarias de los oficiales y para detectar las competencias necesarias y las que no están suficientemente desarrolladas.
- Observación directa para determinar las tareas del día a día que se desarrollan y las habilidades y destrezas que no tienen suficientemente adquiridas y determinar los posibles sesgos que puedan haberse dado en las encuestas y entrevistas.

### **3.2 FASE 1. IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS**

Tal como define (Villardón Gallego & Yaniz Alvarez de Eulate, 2006) “las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar una ocupación dada la capacidad de movilizar y aplicar estos recursos en un entorno determinado para producir un resultado definido”. Por lo tanto, la gestión por competencias asegura que los recursos humanos que se asignan a las tareas sean los más idóneos y si hablamos de formación permite que se enfoque en aquellas competencias que no se poseen. Esta fase es el punto de partida y

se centra en detectar las competencias que son necesarias para el puesto de trabajo de oficial de deportes y oficial de segunda. En esta fase, se genera un diccionario de competencias, estableciendo 3 niveles de desarrollo diferenciándose las competencias en las específicas o instrumentales para el puesto y las transversales que son competencias generales para la organización.

Para determinar las competencias del puesto, se parte del análisis de este como la herramienta que permite definir las actividades o las tareas básicas, el nivel de formación necesario, las habilidades y las responsabilidades necesarias. Tal como recoge (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008) la DPT es una manera resumida de mostrar la información que se ha recogido en el proceso de análisis del puesto. Para su elaboración se utiliza el esquema básico propuesto por los citados autores que plantean incorporar los datos básicos, el resumen del puesto, las obligaciones y responsabilidades, los requisitos del puesto y la cualificación mínima. Se recogen además las herramientas y maquinarias que son necesarias para el puesto ya que se considera que son esenciales para el puesto e importantes para el diseño del plan de formación.

Para la recopilación de la información se recurre a técnicas primarias como son la consulta a las diversas convocatorias de oferta pública de empleo publicadas en los diarios oficiales para este puesto y mediante técnicas de observación concretizar en tareas más específicas. Así mismo, para determinar las herramientas y equipos de trabajo necesario, se recurre a la entrevista directa con el técnico medio de instalaciones, el inmediato superior del puesto. Se recoge en el Anexo 2 la entrevista.

Después de la DPT, se aborda la EPT que recoge las características que deben tener las personas que ocupan el puesto como son los requisitos intelectuales y físicos, las aptitudes, la experiencia y las condiciones de trabajo a modo de inventario. La EPT sirve de guía para el desarrollo de la formación y en base al análisis, la DPT y la EPT se determinan las competencias que se requieren.

La UPV abordó la definición de las competencias transversales para los estudios de grado en el año 2020 incorporando un marco común para todas las titulaciones de grado (Universitat Politècnica de València, 2020), sin embargo, no existe el marco de competencias transversales

para el personal funcionario de carrera de la universidad. A pesar de no ser el marco común específico para el Personal Técnico y de Gestión de la Administración y servicios de la UPV (en adelante PTGAS), abordamos las competencias transversales basadas en el modelo de los estudios de grado que se estructuran en cinco ejes, seleccionando aquellas que se adecuan más a la entidad Área de Deportes en su conjunto.

### **3.3 FASE 2. IDENTIFICAR LAS NECESIDADES**

La fase de identificación de necesidades se centra en estudiar en qué medida las competencias requeridas para el puesto están adquiridas y desarrolladas por las personas que ocupan los puestos y en qué medida es necesaria formación específica para mejorarlas. Como dice (García-Tenorio, y otros, 2004) “Un análisis correcto de las necesidades formativas debe permitir determinar si la formación es o no necesaria y, en caso afirmativo, debe proporcionar información adecuada para diseñarla, esto es, para conocer dónde realizar la formación, cuál ha de ser su contenido y qué personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos y actitudes.” De forma adicional se considera también que el Área de Deportes es un servicio universitario enfocado a los usuarios y por lo tanto se debe abordar de forma prioritaria aquellas carencias cuya mejora hará mejorar los servicios que se prestan.

Para esta fase se ha utilizado técnicas de análisis primarias como son las encuestas a las personas que ocupan los puestos y a los superiores jerárquicos para determinar los problemas habituales con los que se encuentran en referencia a las habilidades, destrezas y competencias de las que carecen las personas que desempeñan los puestos de trabajo. Se aborda desde la entrevista al director del Área de Deportes las expectativas de futuro y la temporalidad del plan.

La entrevista al director del Área de Deportes se enfoca, fundamentalmente, con el objetivo de conocer las líneas estratégicas que se plantean para las instalaciones deportivas de la UPV en un periodo de tiempo relativamente corto. Se pretende tener una certeza relativamente alta de las posibles modificaciones que pudieran alterar o bien las funciones y el nivel de responsabilidad de los puestos o algún aspecto clave que afecte a la formación del personal. Se plantea por lo



tanto una entrevista de forma única con preguntas abiertas y estructuradas y tres objetivos concretos en la entrevista ya detallados en el apartado 3.1 sobre la fase de recopilación de la información.

Por otra parte, el técnico medio de instalaciones es el encargado de la gestión de los recursos humanos del área de instalaciones, de asegurar la calidad de su área y responsable de todos los aspectos de organización de las instalaciones deportivas; y los técnicos de instalaciones son los superiores jerárquicos inmediatos de los oficiales de instalaciones y oficiales de segunda y son los responsables directos de la asignación de las tareas a estos. El objetivo de la entrevista a ambos puestos es detectar los problemas con los que se encuentran en la resolución de las tareas asignadas, fundamentalmente por falta de competencias, conocimientos, destrezas y habilidades que ayudará a definir la prioridad de las acciones. Se aborda también en esta entrevista algunos aspectos de la cultura de la organización como son las disfunciones o rivalidades entre compañeros y superiores jerárquicos.

Paralelamente, se aborda la detección de necesidades mediante una encuesta realizada al técnico medio de instalaciones y a los técnicos especialistas de instalaciones, cuatro personas a las que se les encuesta a través de un formulario de la aplicación forms. Las preguntas sobre las competencias se nivelan en 3 niveles de adquisición y las respuestas obtenidas se ponderan asignando tres puntos al nivel inferior, dos puntos al nivel intermedio y un punto al nivel superior de forma que por la suma de las ponderaciones se obtiene la graduación de las competencias menos adquiridas.

La información que se obtiene de las encuestas y entrevistas se ha completado con la observación directa que se ha realizado en diferentes turnos horarios.

### **3.4 FASE 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Se ha considerado como el entorno del Área de Deportes que afecta directamente a la planificación de la formación es la propia universidad y los servicios homónimos del resto de

universidades de la Comunidad Valenciana, abordándose en primer lugar la determinación del horizonte temporal para tener en cuenta los posibles problemas o tendencias que en un futuro puedan crear una necesidad de formación, así como intentar prever el efecto que estos cambios puedan provocar en los requerimientos del puesto. Dado que la línea temporal del plan estratégico de la UPV es el periodo 2023 al 2027 según el plan UPV Sirve disponible en (Universitat Politècnica de València, 2023) , se centra el estudio de la posible evolución del Área de Deportes para este periodo.

Una vez determinado la temporalidad a abordar, es preciso conocer si durante el periodo 2023-2027, está previsto que sucedan cambios que puedan afectar al puesto. Este aspecto se aborda con técnicas primarias, de nuevo mediante la entrevista directa con altos cargos del Área de Deportes. Sin embargo, para detectar las posibles oportunidades o amenazas del resto de Servicios de Deportes de las Universidades Públicas Valencianas se han utilizado fuentes secundarias con referencias a documentación disponible en las diferentes webs de los servicios. Igualmente se han realizado consultas directas por correo electrónico a los directores de los servicios de deportes universitarios para conocer cuál es el sistema de provisión de los puestos semejantes al de este estudio.

Para la puesta en marcha del plan de formación se debe incluir la negociación sindical y la adaptación a la normativa de la Unidad de Formación para la Administración y Servicios de la UPV, que es la unidad administrativa de la UPV encargada de la Formación para el colectivo de Personal de Administración y Servicios de la UPV, integrada en el Vicerrectorado de Dialogo Social, prevención, Conciliación y Deporte. (UFASU, 2023).

### **3.5 FASE 4. COMPARAR EL ENTORNO CON EL ANÁLISIS INTERNO**

Esta fase realiza un análisis comparativo de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es decir un análisis DAFO, siempre con el enfoque en la formación, que servirá para determinar cuál es la estrategia más adecuada para el plan de formación. En este análisis

se determinará en base a las necesidades, carencias y el entorno estudiado en las fases anteriores los factores que determinan la matriz DAFO:

- Fortalezas: qué competencias, habilidades y conocimientos son potentes en la organización y qué es fuerte en el entorno interno en relación con la formación
- Debilidades: qué competencias, habilidades y conocimientos no tienen los trabajadores y de qué manera la organización no tiene aspectos que contribuyan a la mejora.
- Amenazas: qué factores del exterior afectan de forma negativa al puesto de trabajo
- Oportunidades: qué elementos externos existen para mejorar la formación

### **3.6 FASE 5. SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR**

En esta fase, se establece la estrategia a seguir como el conjunto de acciones para conseguir el objetivo de formación en función de los fines y los usuarios a los que va dirigida y siguiendo el documento de Instituto Nacional de Administración Pública (Instituto Nacional de Administración Pública, 2024), la definición de la estrategia de formación aborda los aspectos comunes en la ejecución de los programas de formación como son el objetivo general, los ejes competenciales estratégicos, los programas de aprendizaje, las tipologías y modalidades de formación y las condiciones particulares de participación.

Hay que tener en cuenta que el Área de Deportes es una unidad integrada en la UPV y que la organización ya dispone de innumerables herramientas enfocadas a la formación. La formación que se ofrece a los funcionarios de la UPV debe quedar integrada en las acciones formativas de la UFASU. Tal y como publica en su micro web de entidad (UFASU, 2024), hay distintas rutas formativas que permiten la formación tanto en materias transversales como específicas e incluso ayudas a la formación para aquellas personas o colectivos que no tienen acciones específicas para su puesto y existe incluso la opción de acciones formativas a demanda. En sintonía con la

normativa de UFASU es como se determinan los parámetros básicos estratégicos que se proponen.

### **3.7 FASE 6. DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN**

Siguiendo a (García Tenorio & Sabater, 2004), la definición del plan de formación debe contemplar los contenidos del plan según las necesidades detectadas, la duración, la periodicidad, los espacios para llevar a cabo la formación, las personas que impartirán la formación y las técnicas a emplear. Además, como indica (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008) para que el programa de formación tenga éxito, debe tener unos objetivos claros y realistas que deben guiar el contenido del plan y determinarán los indicadores para evaluar la eficacia de este. Es por ello por lo que, cada acción formativa propuesta debe tener una ficha que incluya los parámetros del plan y que incorpore los criterios de evaluación de los resultados. Los parámetros que se propone incluir en dicha ficha son: el título, la descripción, las competencias que desarrolla, los temas del curso, la tipología, fechas y horario del curso y el profesorado.

Las acciones formativas elegidas se han priorizado siguiendo dos criterios, en primer lugar, las que presentan mayor falta de adquisición del mínimo requerido para el puesto y en segundo lugar las que pueden afectar directamente a la mejora de la prestación de los servicios que se ofrecen a los usuarios y por lo tanto mejoran la calidad del servicio.

### **3.8 FASE 7. EVALUACIÓN**

Siguiendo a (De Miguel Molina, 2010), "Para controlar que se han alcanzado los objetivos previamente definidos, se deberán medir los resultados obtenidos y compararlos con los planeados." Si bien es cierto que medir los resultados no es tarea fácil, es preciso determinar si las acciones formativas llevadas a cabo han resultado productivas y, en su caso, determinar el grado de eficacia de estas o en qué fase del proceso se ha fallado.

Para la evaluación se proponen indicadores que no solo vayan encaminados a determinar si se han alcanzado las habilidades, destrezas y capacidades, sino a la evaluación de las propias acciones formativas y el proceso para llevarlas a cabo. Dado que el desarrollo del plan no se habrá llevado a cabo al finalizar el presente trabajo solo se alcanza a plantear la evaluación que se deberá llevar a cabo en una fase posterior.

La UPV tiene vigente el proyecto Pegasus para la mejora de la calidad de los servicios universitarios y siguiendo con la estructura del proyecto, se establece el sistema de indicadores diferenciados en tres grupos, se opta en el presente trabajo establecer los indicadores para medir la calidad y el cumplimiento de los objetivos utilizando el mismo tipo de indicadores (Servicio de Planificación y Evaluación de la Calidad de la UPV, 2024):

- Indicadores de rendimiento, ligados al cumplimiento del compromiso.
- Indicadores de percepción, ligados a la satisfacción del usuario.
- Indicadores de actividad y resultados, ligados a datos numéricos en referencia a los objetivos planteados.

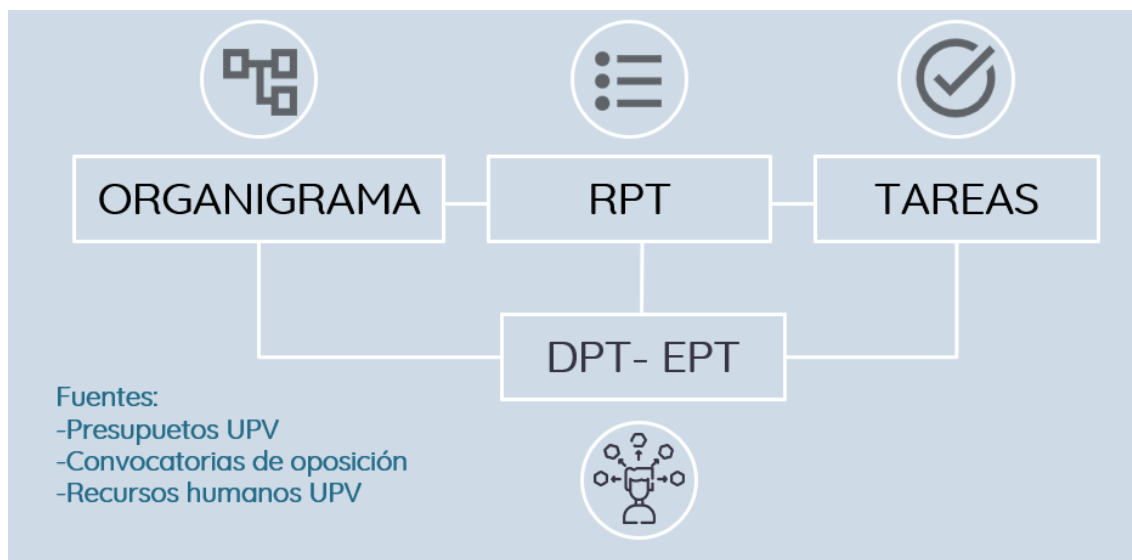
## CAPITULO 4. RESULTADOS

---

### 4.1 ANALISIS, DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Tal como muestra la Figura 3, se parte del estudio del organigrama, la relación de puestos de trabajo y las tareas definidas para el puesto para definir la DPT y la EPT del puesto.

*Figura 3: Esquema para la obtención de la DPT y la EPT*



*Fuente: elaboración propia*

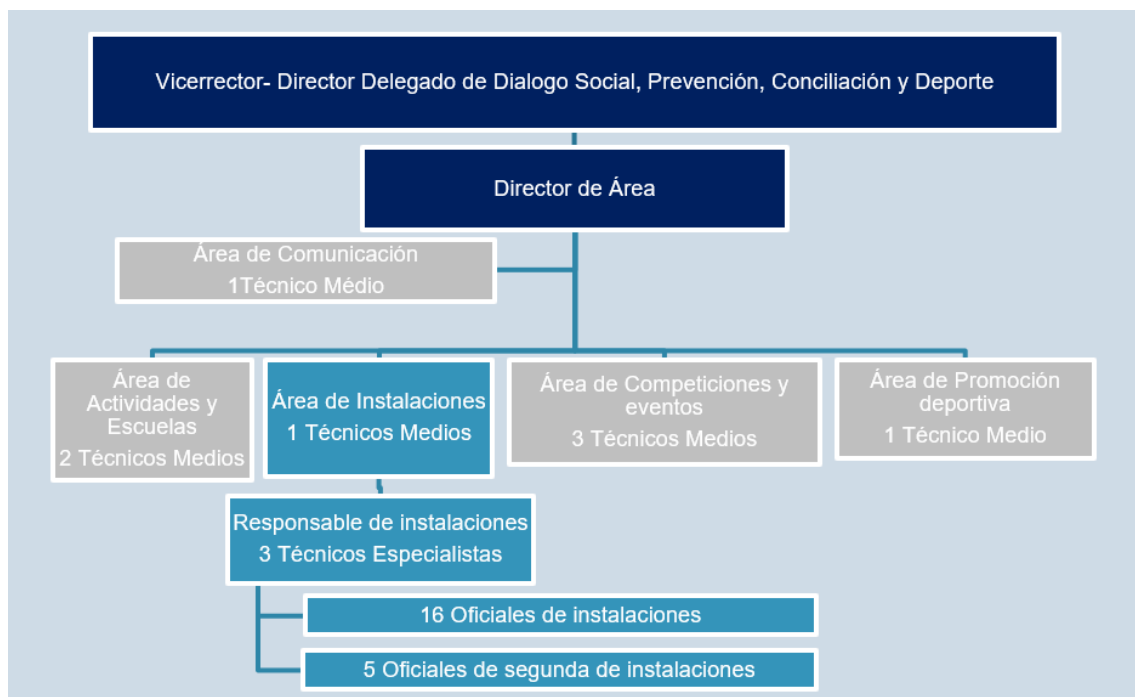
El análisis del puesto de trabajo es el proceso de determinación mediante la observación y el estudio de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige y los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve (Fernandez López, 2005). Otros autores describen el análisis del puesto como el estudio de los aspectos intrínsecos del puesto para su valoración y se clasifican para efectos de comparación (Chiavenato, 2011).

Se presenta este apartado con la determinación de la DPT y la EPT partiendo del análisis del organigrama de la unidad, la relación de los puestos de trabajo y la identificación de las tareas, las habilidades, destrezas y conocimientos que se detectan en el puesto.

#### 4.1.1 ORGANIGRAMA

El organigrama muestra la idea sintética de la estructura formal de la organización representando de forma gráfica todos los niveles de autoridad y por ende de responsabilidad, en definitiva, es la sinopsis o esquema de la organización de la entidad (Real Academia Española). El estudio del organigrama se centra en la parte de la estructura de la organización del campus de Vera, omitiendo la estructura de los campus de Alcoy y Gandia ya que no forman parte del presente trabajo. La Ilustración 5 que se muestra a continuación es el organigrama con 4 niveles de mando y está marcado en azul la parte de este que afecta al Área de Instalaciones.

*Ilustración 5: organigrama Área de Deportes, campus de Vera*



*Fuente: elaboración propia, basada en la RPT de la UPV*

Como se observa en el organigrama, los técnicos medios de deportes dependen directamente del director de Área sin tener ningún funcionario de carrera en la cabeza de la estructura que muestra cuatro niveles jerárquicos:

- **NIVEL 1:** se sitúa el director del Área de Deporte, dependiente directamente del vicerrector- director delegado de dialogo social, prevención, conciliación y deporte, ambos cargos electos de carácter político, no permanente de la estructura. Son cargos políticos que generalmente desconoce la cultura de la organización, las peculiaridades históricas y el poder informal de la organización. Estos aspectos, el poder informal y la cultura de la organización, son clave para conseguir que los cambios propuestos en la organización se lleven a cabo con éxito (Navarro Cano, 2023).
- **NIVEL 2:** se sitúan los técnicos medios deportivos que son el cuerpo de gestión de las diferentes Áreas en las que se estructura el Área de Deportes y que dependen directamente del director. El técnico medio de instalaciones es la pieza clave de la cadena de mando que se encarga de la coordinación de los recursos humanos del Área de Instalaciones.
- **NIVEL 3:** se sitúan los 3 técnicos especialistas deportivos que gestionan cada uno de los núcleos de instalaciones. Su papel fundamental en la organización es la coordinación de las tareas diarias de cada núcleo. Existe un técnico de instalaciones para cada uno de los núcleos o conjuntos de instalaciones. Cada uno de ellos tiene asignado a su cargo los oficiales y oficiales de segunda necesarios para el funcionamiento de las instalaciones.
- **NIVEL 4:** se encuentran en este nivel los oficiales de instalaciones y los oficiales de segunda, y que son el objeto de este trabajo. Son el último eslabón en la estructura jerárquica y realizan las tareas más rutinarias de las instalaciones deportivas.



#### 4.1.2 RELACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS. ÁREA DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

En el presente apartado, se muestra el resumen de las características de los puestos para el PTGAS de la UPV que afectan al Área de Instalaciones. Los puestos de trabajo del PTGAS se presentan anualmente en el anexo 4b del presupuesto de la UPV y se centra la información mostrada en la publicación del año 2024 (Universitat Politècnica de València, 2024). La Tabla 3 describe los atributos de los puestos como son el nombre del puesto, el grupo, nivel, complemento específico, jornada e importe a percibir para el año 2024.

*Tabla 3: relación de puestos de trabajo del Área de Instalaciones, campus de Vera*

Puesto	Denominación en RPT	Grupo	Nivel	Complemento Específico	Jornada	Importe valoración RPT (€)
PF2125	Técnico Medio Deportivo	A2	20	E026	Mañana y 1 tarde	34.415,48
PF251	Esp. Téc. Instalaciones Deportivas	C1	19	E023	Mañana y 1 tarde	29.074,26
PF253	Esp. Téc. Instalaciones Deportivas	C1	19	E023	Mañana y 1 tarde	29.074,26
PF924	Esp. Téc. Instalaciones Deportivas	C1	19	E023	Mañana y 1 tarde	29.074,26
PF1024	Oficial de Deportes	C1/C2	17	E019	Tarde y una mañana	27.203,12
PF1150	Oficial de Deportes	C1/C2	17	E019	Jornada especial	27.203,12
PF1151	Oficial de Deportes	C1/C2	17	E019	Tarde y una mañana	27.203,12
PF1235	Oficial de Deportes	C1/C2	17	E019	Jornada especial	27.203,12
PF1236	Oficial de Deportes	C1/C2	17	E019	Jornada especial	27.203,12
PF1274	Oficial de Deportes	C1/C2	17	E019	J. Especial fin de semana mañana	27.203,12

PF1275	Oficial de Deportes	C1/C2	17	E019	J. Especial fin de semana mañana	27.203,12
PF1386	Oficial de Deportes	C1/C2	17	E019	Tarde y una mañana	27.203,12
PF1387	Oficial de Deportes	C1/C2	17	E019	Tarde y una mañana	27.203,12
PF1388	Oficial de Deportes	C1/C2	17	E019	Mañana y 1 tarde	27.203,12
PF1389	Oficial de Deportes	C1/C2	17	E019	Mañana y 1 tarde	27.203,12
PF1697	Oficial de Deportes	C1/C2	17	E019	Mañana y 1 tarde	27.203,12
PF923	Oficial de Deportes	C1/C2	17	E019	Mañana y 1 tarde	27.203,12
PF1277	Oficial Segunda de Deportes	C1/C2	17	E017	J. Especial fin de semana tarde	26.816,70
PF1278	Oficial Segunda de Deportes	C1/C2	17	E017	J. Especial fin de semana tarde	26.816,70
PF1649	Oficial Segunda de Deportes	C1/C2	17	E017	Mañana y 1 tarde	26.816,70
PF2200	Oficial Segunda de Deportes	C1/C2	17	E017	Tarde y una mañana	26.816,70

*Fuente: elaboración propia a partir de la relación de puestos de trabajo de la UPV*

La descripción de cada uno de los parámetros que aparecen en la Tabla 2 es la siguiente:

- **Puesto:** numeración que identifica de forma única la plaza de funcionario.
- **Denominación en la RPT:** nombre del puesto.
- **Grupo:** Clasificación determinada por la naturaleza y complejidad de las tareas a realizar regulado en el Estatuto Básico del Empleado Público (España, 2015, 31 de octubre).

- El subgrupo A2 implica funcionarios con un nivel de responsabilidad por debajo del A1, pero con una elevada especialización en su campo de trabajo.
- Los subgrupos C1 y C2 agrupan funcionarios con una formación básica, que suelen realizar tareas simples. La titulación requerida para acceder a los puestos de subgrupo C2 es el graduado en educación secundaria obligatoria y es el mínimo que se exige para los puestos de oficial de deportes y oficial de segunda de deportes. El grupo C1 requiere titulación de bachiller para el acceso.
- **Nivel:** representa distintos grados de experiencia, conocimiento y responsabilidad y existe un intervalo permitido para cada grupo.
  - Para el subgrupo A2, del 16 al 26
  - Para el subgrupo C1, del 11 al 22
  - Para el subgrupo C2, del 9 al 18

Cabe señalar que las plazas barradas permiten la asignación de los niveles del grupo superior aun ocupándola en el grupo inferior.

- **Complemento específico:** valora las condiciones particulares del puesto, en especial la dificultad técnica, la dedicación, la incompatibilidad, peligrosidad o penosidad.
- **Jornada:** especifica el turno de trabajo asignado al puesto. En este caso los turnos deben cubrir todo el horario de apertura de las instalaciones deportivas por lo que se observan turnos de mañana, tarde, noche y fin de semana mañana y tarde.
- **Importe:** se muestra el importe del puesto con las retribuciones básicas y el complemento de nivel y específico sin incluir la antigüedad ni otros complementos adicionales que puedan existir como la carrera profesional.

Se muestra en la Figura 4 la proporción de puestos asignado a cada jornada de trabajo en la que se puede apreciar que el turno de mañana tiene asignado personal de la escala superior sin embargo el turno de la tarde, noche y fin de semana no dispone de personal superior. En total hay 13 oficiales de instalaciones y 4 oficiales de segunda distribuidos en 5 turnos de trabajo.

Figura 4: Número de funcionarios en cada turno de trabajo

Jornada de trabajo				
Mañana	Tarde	Noche	Fin de semana mañana	Fin de semana tarde
1 técnico medio deportivo	4 oficiales de instalaciones	3 oficiales de instalaciones	2 oficiales de instalaciones	2 oficiales de instalaciones
3 técnicos de instalaciones	1 oficial de segunda de deportes			
4 oficiales de instalaciones				
1 oficial de segunda de deportes				

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.3 TAREAS DEL PUESTO DE TRABAJO

En este punto y pensando en el enfoque de formación, se recurre a conocer en primer lugar las tareas definidas en convocatorias de provisión de puesto de trabajo, en concreto, en la última convocatoria para la constitución de una bolsa de trabajo de oficial de segunda de deportes para la prestación de servicio en la Unidad de Programación de Actividades Deportivas (DOGV, 2023), se establecen las tareas que se recogen a continuación en la columna de la izquierda de la Tabla 5, concretizándose en el día a día en las tareas que se indican en la columna derecha de la tabla en base a la observación directa del puesto.

Tabla 4: tareas del puesto de oficial de instalaciones y oficial de segunda

Tareas recogidas en el DOGV	Concretización de tareas
Atención e información al usuario para el acceso a la instalación o a cualquier programa de la Unidad de Programación de Actividades Deportivas	-Realización, colocación y eliminación de diferente cartelería relacionada con las instalaciones. -Atención al usuario presencial, online y telefónica.

Tareas recogidas en el DOGV	Concretización de tareas
Control del acceso y uso de instalaciones deportivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informes diarios de utilización de pistas y de uso de salas para actividades.</li> <li>-Entrega de hojas de firmas para control de la empresa adjudicataria a los monitores</li> <li>-Apertura y cierre de ventanas en las salas y aulas.</li> <li>-Control de validaciones de uso de la instalación</li> <li>-Control de las llaves entregadas de las distintas dependencias</li> </ul>
Preparación de las instalaciones para su uso deportivo (montajes y desmontajes, señalización y marcaje, retirada de elementos que interfieren en el uso deportivo,).	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Montaje de pistas, instalaciones, eventos.</li> <li>-Montaje de pistas para uso diario</li> <li>-Marcaje de los campos con pintura</li> <li>-Ajuste de las alturas de las redes</li> <li>-Revisión e informes de estado de luces, agua, puertas, vestuarios, tornillería, etc. de edificios.</li> </ul>
De acuerdo con las directrices de la Unidad de Programación de Actividades Deportivas, apertura, vigilancia, cuidado, revisión y cierre de los locales de la unidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apertura y cierre de edificios e instalaciones</li> <li>-Aviso a usuarios en caso de incidencia (anulación de actividades, pistas...)</li> </ul>
Revisión, control y supervisión de las normas de uso y seguridad de las instalaciones deportivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control de cumplimiento de las normas.</li> <li>-Proponer sanciones a los usuarios</li> <li>-Realizar informe diario de incidencias</li> </ul>
Control, mantenimiento y conservación de instalaciones deportivas y todos sus anexos, incluida la reparación elemental del equipamiento y material a su cargo (pintura, rastrillado, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pequeños arreglos de grifería, colgar cuadros, mobiliario, estanterías, etc.</li> <li>-Mantenimiento de espacios: rastrillado de pistas (vóley playa, pádel, etc....),</li> <li>-Revisión alturas redes y de cerramientos</li> </ul>

Tareas recogidas en el DOGV	Concretización de tareas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar Paso de mula en fosos y pista voley playa</li> <li>-Realizar pequeños manteamientos en salas de spinning, musculación, etc...</li> </ul>
<p>Control, cuidado y reparación de material deportivo de la UPV, incluido el que se encuentra situado fuera de la Universidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prestar balones y petos y otros materiales y controlar las devoluciones</li> <li>-Controlar y cuidar el material de los almacenes de deportes.</li> </ul>
<p>Revisión, control y mantenimiento de la maquinaria sita en las instalaciones deportivas incluida la reparación elemental del equipamiento y maquinaria a su cargo (ajustes, engrasados, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control, revisión y mantenimiento de las máquinas de rastrillas, corta césped, pintura, etc.</li> <li>-Llevar a reparar la maquinaria que lo necesita</li> </ul>
<p>Control y gestión de las solicitudes de reserva de instalaciones deportivas y del equipamiento y material deportivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cobro y reserva de pistas</li> <li>-Préstamo de balones y petos</li> <li>-Entrega, recogida y firma de actas de partidos de liga. Reservas de pistas para partidos en caso de incidencias (lluvias).</li> <li>-Entrega de hojas de firmas a los monitores</li> <li>-Reservar y anular instalaciones para los usuarios</li> <li>-Control de uso de taquillas y vestuarios</li> </ul>
<p>Gestión, preparación, entrega y recogida de material y equipamiento deportivo, (balones, petos, equipaciones)-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control de equipaciones: preparación, comprobación cuando llegan de los partidos y comprobación cuando llegan de lavandería.</li> </ul>

Tareas recogidas en el DOGV	Concretización de tareas
Inventariado de material y equipamiento deportivo, así como el control del consumo de este.	-Control botiquines de edificios, aulas y equipos. -Control y puesta al día del inventario del material deportivo.
Revisión y compras de las necesidades de equipamiento y herramientas de trabajo.	-Proponer compras de equipamiento y herramientas -Revisión de las herramientas de trabajo
Manejo de paquetes informáticos a nivel de usuario.	-Manejo de paquete de Office 365 -Manejo de LLucena -Manejo de la aplicación Mi UPV -Manejo de redes sociales de atención al usuario.
Gestión y vigilancia del cumplimiento de las normas de seguridad y salud, emanadas por los órganos técnicos competentes	-Revisión e informe de hojas de limpieza. Revisión de la limpieza. -Uso de epis de trabajo propios -Conocer los planes de emergencia de la UPV
Otras inherentes a la categoría profesional	

*Fuente: elaboración propia*

#### 4.1.4 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO (DPT)

Como ya se ha comentado anteriormente, se realiza el estudio sobre el puesto de oficial de instalaciones y es aplicable al puesto de oficial de segunda porque la única diferencia real es el complemento específico asociado a cada uno de ellos sin que se haya observado ninguna diferencia en la realización de tareas, responsabilidades ni ninguna otra característica que afecte a la determinación de las competencias.

Tabla 5: DPT oficial de instalaciones

<b>DPT OFICIAL DE INSTALACIONES</b>		<b>Fecha del análisis: JUNIO 2024</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE PUESTO</b>		
<b>NOMBRE</b>	Oficial de instalaciones y oficial de segunda	
<b>JORNADA LABORAL</b>	5 turnos de trabajo de 37,5 horas /semana <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mañana: de lunes a viernes de 8 a 15 h y 2,5 horas una tarde</li> <li>• Tarde: de lunes a viernes de 15 a 22 h y una mañana de 2,5 horas</li> <li>• Noche: de lunes a viernes de 16.30 a 23.30 h y una mañana 2.5 horas</li> <li>• Fin de semana mañana: de jueves a lunes de 8 a 15,30 h Fin de semana tarde: de jueves a lunes de 15 a 22,30 h</li> </ul>	
<b>CLASIFICACIÓN. GRUPO, NIVEL</b>	GRUPO C1/C2 Nivel 17	
<b>Unidad de destino</b>	Unidad de programación de actividades deportivas	
<b>COMPLEMENTO ESPECÍFICO</b>	Oficial de instalaciones: E019 Oficial de segunda: E017	
<b>IMPORTE ANUAL</b>	Oficial de instalaciones: 27.203,12 Oficial de segunda: 26,816,70	
<b>SUPERIOR INMEDIATO</b>	Técnico deportivo de instalaciones y técnico medio deportivo	
<b>N.º DE PUESTOS ANALIZADOS</b>	17	
<b>RESUMEN DEL PUESTO</b>		
El objeto de este puesto de trabajo es la atención a las instalaciones deportivas de la UPV tanto en la atención al usuario como en el mantenimiento y control de las instalaciones y el material necesario para el desarrollo de los programas deportivos.		



DPT OFICIAL DE INSTALACIONES	Fecha del análisis: JUNIO 2024
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención e información al usuario para el acceso a la instalación o a cualquier programa de la Unidad de Programación de Actividades Deportivas</li> <li>• Control del acceso y uso de instalaciones deportivas.</li> <li>• Preparación de las instalaciones para su uso deportivo (montajes y desmontajes, señalización y marcaje, retirada de elementos que interfieren en el uso deportivo,).</li> <li>• De acuerdo con las directrices de la Unidad de Programación de Actividades Deportivas, apertura, vigilancia, cuidado, revisión y cierre de los locales de la unidad.</li> <li>• Revisión, control y supervisión de las normas de uso y seguridad de las instalaciones deportivas.</li> <li>• Control, mantenimiento y conservación de instalaciones deportivas y todos sus anexos, incluida la reparación elemental del equipamiento y material a su cargo (pintura, rastrillado, etc.).</li> <li>• Revisión, control y mantenimiento de la maquinaria sita en las instalaciones deportivas incluida la reparación elemental del equipamiento y maquinaria a su cargo (ajustes, engrasados, etc.).</li> <li>• Control, cuidado y reparación de material deportivo de la UPV, incluido el que se encuentra situado fuera de la Universidad.</li> <li>• Control y gestión de las solicitudes de reserva de instalaciones deportivas y del equipamiento y material deportivo.</li> <li>• Gestión, preparación, entrega y recogida de material y equipamiento deportivo, (balones, petos, equipaciones)-</li> <li>• Inventariado de material y equipamiento deportivo, así como el control del consumo de este.</li> <li>• Revisión y compras de las necesidades de equipamiento y herramientas de trabajo.</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos a nivel de usuario.</li> <li>• Gestión y vigilancia del cumplimiento de las normas de seguridad y salud, emanadas por los órganos técnicos competentes.</li> </ul>	

DPT OFICIAL DE INSTALACIONES	Fecha del análisis: JUNIO 2024
<b>HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material básico de oficina</li> <li>• Ordenador, impresora, fotocopidora</li> <li>• Maquinaria de mantenimiento               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cortacésped</li> <li>○ Maquina rastrilladora</li> <li>○ Utillaje de mantenimiento (taladro, martillo, destornillador)</li> <li>○ Maquina pintura de marcar campos</li> </ul> </li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable de mantener las instalaciones deportivas en estado óptimo para su uso</li> <li>• Responsable de apertura y cierre de edificios</li> <li>• Responsable de mantener el material, maquinaria y herramienta en buen estado</li> <li>• Obligación de atender al usuario de forma correcta y educada</li> </ul>	
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>	
<p>Deben realizar las tareas asignadas por sus superiores de forma autónoma atendiendo a las normas NIDE de uso de las instalaciones deportivas, así como a los estándares que marca la carta de servicio del Área de Deportes para los diferentes programas.</p>	
<b>LIBERTAD DE ACCIÓN</b>	
<p>Los oficiales de instalaciones tienen libertad para actuar sobre los siguientes aspectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerrar las instalaciones que no estén en condiciones de ser utilizadas.</li> <li>• Reservar y anular las reservas de usuarios.</li> <li>• Sancionar a los usuarios que no cumplan las normas de uso de las instalaciones deportivas.</li> <li>• Llevar a reparar maquinaria y herramientas del puesto para que estén en estado óptimo</li> <li>• Gestionar su propio tiempo para la resolución de tareas.</li> </ul>	

*Fuente: elaboración propia*

#### 4.1.5 ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Se describe a continuación, en la Tabla 7, la EPT del puesto.

Tabla 6: EPT oficial de instalaciones

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO		Fecha del análisis: JULIO 2024
<b>IDENTIFICACIÓN DE PUESTO</b>		
<b>NOMBRE</b>	Oficial de instalaciones y oficial de segunda	
<b>JORNADA LABORAL</b>	5 turnos de trabajo de 37,5 horas /semana <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mañana: de lunes a viernes de 8 a 15 h y 2,5 horas una tarde</li> <li>• Tarde: de lunes a viernes de 15 a 22 h y una mañana de 2,5 horas</li> <li>• Noche: de lunes a viernes de 16.30 a 23.30 h y una mañana 2.5 horas</li> <li>• Fin de semana mañana: de jueves a lunes de 8 a 15,30 h</li> <li>• Fin de semana tarde: de jueves a lunes de 15 a 22,30 h</li> </ul>	
<b>CLASIFICACIÓN. GRUPO,</b>	GRUPO C1/C2,	
<b>NIVEL</b>	Nivel 17	
<b>UNIDAD DE DESTINO</b>	Unidad de programación de actividades deportivas	
<b>COMPLEMENTO ESPECÍFICO</b>	Oficial de instalaciones: E019; Oficial de segunda: E017	
<b>IMPORTE ANUAL</b>	Oficial de instalaciones: 27.203,12; Oficial de segunda: 26,816,70	
<b>SUPERIOR INMEDIATO</b>	TÉCNICO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS	
<b>N.º DE PUESTOS ANALIZADOS</b>	17	
<b>FORMA DE ACCESO AL PUESTO</b>		
Concurso-oposición, no se requiere experiencia previa ni existe periodo en pruebas		
<b>TITULACIÓN REQUERIDA</b>		
Bachiller o Técnico de FP o equivalente		

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	Fecha del análisis: JULIO 2024
<b>CONDICIONES LABORALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación: en las instalaciones deportivas de la UPV, ver Ilustración 3. La mayor parte de la jornada la realizan en el interior de los edificios. Solo realizan salidas al exterior para realizar el mantenimiento, marcaje de campos o control de usuarios.</li> <li>• Seguridad y salud en el trabajo: realizan trabajos con maquinaria para la que existen manuales preventivos adicionales a los manuales de uso. Manejan cargas y trabajos en altura de forma excepcional.</li> <li>• Equipos de trabajo EPI: Disponen botas de trabajo, guantes y batas para el trabajo con maquinaria y chalecos y ropa marcada con la que se les identifica para generar autoridad con los usuarios.</li> <li>• Condiciones ambientales: el espacio de trabajo es colectivo y con presencia de usuarios en todo momento, existe buena iluminación y buenas condiciones climáticas.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memoria a largo y corto plazo sobre los programas de deportes para informar a los usuarios.</li> <li>• Manejar ordenadores y los programas informáticos del Área de Deportes.</li> <li>• Capacidad de interpretar manuales y normativas de uso de las maquinarias.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere fuerza y resistencia para el manejo de la maquinaria y el desplazamiento de materiales pesados.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal debe tener paciencia y autocontrol para el trato con usuarios.</li> <li>• Don de gentes y capacidad de trabajar en equipo.</li> <li>• Sensibilidad con temas medioambientales.</li> </ul>	

*Fuente: elaboración propia*

## 4.2 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

En este apartado, tal como muestra la Figura 4, una vez obtenida la DPT y la EPT se determinan las competencias necesarias para el puesto teniendo en cuenta la integración en la UPV.

Figura 5: determinación de las competencias



Fuente: elaboración propia

#### 4.2.1 Competencias transversales

Las competencias transversales se definen también como genéricas o corporativas y son las que se exigen a todos los miembros de la organización en relación con los valores y la cultura que se desea en la misma. Se muestran en la Tabla 8 las cinco dimensiones de las competencias transversales y los niveles establecidos para el puesto de oficial de instalaciones.

Tabla 7: competencias transversales del puesto

COMPROMISO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL (CT 1)
<b>Actuar con ética y responsabilidad profesional ante los desafíos sociales, ambientales y económicos</b>
Nivel 1: saber valorar las consecuencias éticas de las decisiones a tomar en una situación concreta
Nivel 2: Demostrar con hechos la concienciación sobre el respeto a la diversidad y a los principios de accesibilidad universal
Nivel 3: Actuar con diligencia en el reciclaje, la diversidad de género y las situaciones económicas que puedan manejar

### **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD (CT 2)**

**Proponer soluciones creativas e innovadoras a situaciones o problemas complejos, propios del ámbito de conocimiento**

Nivel 1: Identificar nuevos retos y oportunidades del puesto

Nivel 2: Proponer soluciones creativas para responder satisfactoriamente a necesidades y problemas reales.

Nivel 3: Evaluar, de manera crítica y constructiva, las ventajas y las oportunidades de diferentes soluciones a un mismo problema.

### **TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO (CT 3)**

**Colaborar eficazmente en equipos de trabajo, asumiendo responsabilidades y funciones de liderazgo y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.**

Nivel 1: Funcionar eficazmente en un equipo cuyos miembros juntos creen un entorno colaborativo e inclusivo en la organización y coordinación del trabajo.

Nivel 2: Colaborar de manera proactiva en el desarrollo del trabajo, estableciendo metas y cumpliendo objetivos.

Nivel 3: Contribuir a la búsqueda de soluciones a retos o proyectos, demostrando empatía y asertividad a la hora de compartir ideas, reflexiones y argumentos en el seno del trabajo colaborativo

### **COMUNICACIÓN EFECTIVA (CT 4)**

**Comunicarse de manera efectiva, tanto de forma oral como escrita, adaptándose a las características de la situación y de la audiencia.**

Nivel 1: Estructurar el discurso para favorecer la comprensión de los objetivos, acciones y/o resultados.

Nivel 2: Comunicar y argumentar eficazmente, adaptando la organización de contenidos y el uso del lenguaje, verbal y no verbal, a diversas situaciones.

Nivel 3: Demostrar destreza en la comunicación digital utilizando medios de apoyo variados y adaptados a la situación.

<b>RESPONSABILIDAD Y TOMA DE DECISIONES (CT 5)</b>
<b>Actuar con autonomía en el aprendizaje, tomando decisiones fundamentadas en diferentes contextos.</b>
Nivel 1: Adquirir y aplicar nuevos conocimientos según sea necesario, utilizando estrategias de aprendizaje y de gestión del tiempo apropiadas.
Nivel 2: Aplicar de manera efectiva técnicas relacionadas con el uso de fuentes de datos fiables u otros sistemas de información
Nivel 3: Tomar decisiones coherentes ante situaciones de incidencia en lo cotidiano.

*Fuente: elaboración propia a partir de (Universitat Politècnica de València, 2020)*

#### **4.2.2 Competencias específicas**

Las competencias específicas son las que están más relacionadas con el puesto en concreto y que determina la amplitud de este en cuanto a las habilidades y destrezas. Se definen tres niveles competenciales, tal como se resume a continuación en la Tabla 9.

*Tabla 8: competencias específicas del puesto*

<b>DESTREZA MANUAL (CE 1)</b>
<b>Capacidad de manejar utillaje y herramientas con soltura</b>
Nivel 1: ser capaz de usar el utillaje básico necesario (martillo, taladro, destornillador,)
Nivel 2: ser capaz de usar cualquier utillaje con ayuda de un compañero
Nivel 3: ser capaz de usar todo tipo de utillaje de forma independiente.

<b>CONDICIÓN FÍSICA (CE 2)</b>
<b>Forma física necesaria para el desarrollo de las tareas</b>
Nivel 1: forma física baja (fuerza y resistencia mínima)
Nivel 2: forma física normal (fuerza y resistencia que le permite desarrollar la mayor parte de tareas)
Nivel 3: forma física alta (forma física que le permite desarrollar la totalidad de las tareas con soltura)

**COMPETENCIA TÉCNICA (CE 3)**

**Capacidad de manejar maquinaria y aprender nuevas funcionalidades de esta.**

- Nivel 1: conoce los aspectos más básicos del manejo de la maquinaria.
- Nivel 2: puede aprender nuevos aspectos de la maquinaria si le son explicados.
- Nivel 3: Es capaz de aprender el manejo de la maquinaria desde los manuales de uso

**GESTIÓN DEL TIEMPO (CE 4)**

**Capacidad para priorizar tareas y gestionar su propio tiempo**

- Nivel 1: puede priorizar tareas y gestionar su propio tiempo
- Nivel 2: puede optimizar el tiempo en cada tarea
- Nivel 3: puede optimizar el tiempo de su equipo de trabajo

**RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS (CE 5)**

**Capacidad de identificar y analizar los problemas y buscar soluciones y aplicarlas**

- Nivel 1: puede identificar problemas que surgen a lo largo de su jornada.
- Nivel 2: puede identificar problemas y sugerir soluciones a los mismos.
- Nivel 3: puede detectar problemas, evaluarlos y encontrar la solución a aplicar.

**DIGITAL (CE 6)**

**Capacidad de manejar las aplicaciones y equipos informáticos necesarios para el puesto**

- Nivel 1: sabe manejar de forma básica documentos de Word y Excel y las aplicaciones propias del Área de Deportes.
- Nivel 2: Elabora informes, carteles y documentos con soltura y usa las aplicaciones del Área de Deportes con autonomía.
- Nivel 3: Es capaz de usar herramientas colaborativas para la elaboración de informes y documentos y es capaz de consultar el manual de las aplicaciones para usar nuevas funciones.

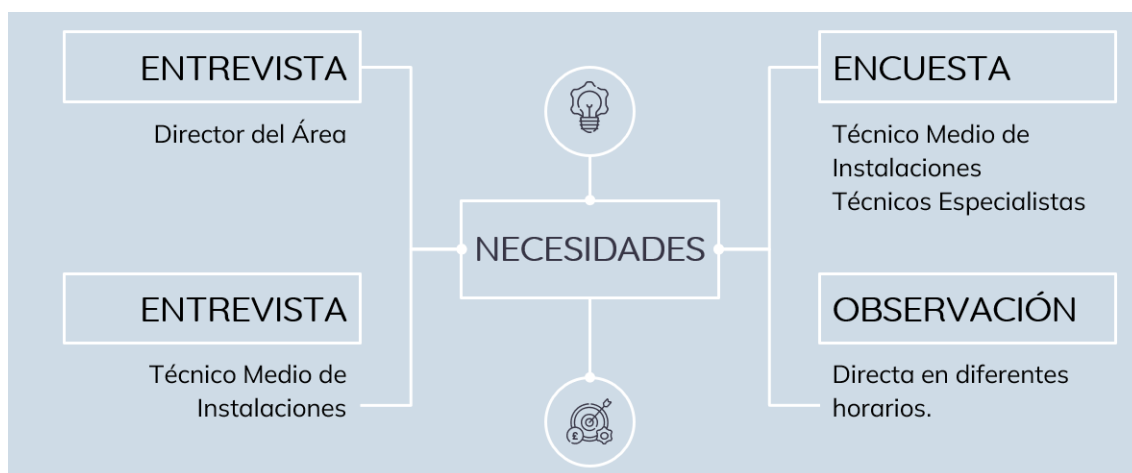
*Fuente: elaboración propia*



### 4.3 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

Este apartado aborda la identificación de las necesidades de formación comparando los requerimientos del puesto planteados en los capítulos precedentes con el ADPT y la EPT y las competencias que se requieren con las que realmente tienen adquiridas las personas que ocupan los puestos de trabajo. Tal como muestra la Figura 5, se recopila primero la información con diferentes herramientas como las entrevistas, la encuesta y la observación directa.

*Figura 6: esquema para la identificación de necesidades*



#### 4.3.1 Entrevista a alto cargo: director del Área de Deportes

Realizada la entrevista al director del Área de Deportes, se concluye que, aunque si hay previstas algunas actuaciones en las instalaciones deportivas, ninguna de ellas incorpora nuevas competencias, habilidades o destrezas necesarias para el puesto de trabajo, si bien sí que se requerirá formación para los funcionarios de nueva incorporación. No se detectan sesgos en la entrevista ya que no versa sobre personas sino sobre cambios de futuro, aunque si se plantea que al ser un cargo político puede haber cambio de tendencia no previsto para el desarrollo de las instalaciones al haber elecciones en el año 2025. Se transcribe en Anexo 2 la entrevista completa.

### 4.3.2 Entrevista y encuestas a mandos intermedios.

Realizada la entrevista al superior jerárquico técnico medio de deportes, se observa que, si bien los aspectos sobre seguridad y salud están bien resueltos por el Servicio de Prevención de la UPV, no están resueltos los aspectos sobre la utilización de la maquinaria, la utilización de herramientas colaborativas y de utilización de aplicaciones informáticas y los aspectos relativos a la atención al usuario. Se transcribe en el Anexo 3 la entrevista al mando intermedio.

Se resume en la Tabla 10 el resultado ponderado de las 4 encuestas realizadas a los mandos intermedios sobre las competencias transversales, asignado 3 puntos al nivel más bajo, dos puntos al intermedio y un punto a la más alta. Previamente a solicitar las respuestas se ha mantenido una reunión informal con ellos para tener la seguridad de la comprensión de las preguntas. Como se observa, las competencias que menos desarrolladas están son las competencias de innovación y creatividad (CT2), responsabilidad y toma de decisiones (CT5) y digital (CE6) por lo que se propone que en una primera etapa de formación sea sobre las que se actúan de forma más intensa.

*Tabla 9: ponderación de los resultados de la encuesta a los mandos intermedios*

COMPETENCIA	PONDERACIÓN			PUNTUACIÓN
	NIVEL BAJO 3 PUNTOS	NIVEL MEDIO 2 PUNTOS	NIVEL ALTO 1 PUNTO	
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD (CT 2)	4			12
RESPONSABILIDAD Y TOMA DE DECISIONES (CT 5)	4			12
DIGITAL (CE 6)	4			12
TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO (CT 3)	3	1		11
DESTREZA MANUAL (CE 1)	3	1		11
COMPROMISO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL (CT 1)	2	2		10
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS (CE 5)	2	2		10
COMUNICACIÓN EFECTIVA (CT 4)	2	1	1	9
GESTIÓN DEL TIEMPO (CE 1)	2	1	1	9
CONDICIÓN FÍSICA (CE 2)		4		8
COMPETENCIA TÉCNICA (CE 3)		4		8

*Fuente: elaboración propia*

### 4.3.3 Observación directa del puesto

Se describe en este apartado los aspectos para los que se ha detectado necesidades no cubiertas en la observación que se ha llevado a cabo en los diferentes turnos de trabajo. La Tabla 11 resume las observaciones para cada una de las competencias.

*Tabla 10: resultado de la observación a oficiales de instalaciones*

<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>COMPROMISO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL (CT 1)</b>
<b>Actuar con ética y responsabilidad profesional ante los desafíos sociales, ambientales y económicos</b>
<p>En general hay una buena gestión de la diversidad de género y respeto al usuario. Se observa que los aspectos de reciclaje de residuos y cuestiones medioambientales están bien resueltos.</p>
<b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD (CT 2)</b>
<b>Proponer soluciones creativas e innovadoras a situaciones o problemas complejos, propios del ámbito de conocimiento</b>
<p>En general se muestra capacidad para determinar aspectos a mejorar en el puesto de trabajo.</p> <p>Sin embargo, ante un problema puntual no se tienen estrategias para solucionarlo satisfactoriamente. En ocasiones al usuario no se le resuelve sus problemas.</p> <p>Ante una eventualidad se recurre al superior jerárquico para que aporte la solución alargando el plazo en el que el usuario recibe la respuesta adecuada.</p>
<b>TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO (CT 3)</b>
<b>Colaborar eficazmente en equipos de trabajo, asumiendo responsabilidades y funciones de liderazgo y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.</b>
<p>En general se observa buen ambiente de trabajo entre compañeros y no tanto con los superiores jerárquicos.</p> <p>Existe una rotación bianual en la asignación de los lugares de trabajo que hace que todos deban trabajar con todos.</p> <p>Se detectan líderes informales, alguno de ellos no suma al equipo por su actitud negativa, generando en ocasiones situaciones en las que no hay un buen clima laboral.</p>

OBSERVACIÓN
COMUNICACIÓN EFECTIVA (CT 4)
<b>Comunicarse de manera efectiva, tanto de forma oral como escrita, adaptándose a las características de la situación y de la audiencia.</b>
<p>La totalidad de los trabajadores estructuran bien el discurso y argumentan correctamente las contestaciones.</p> <p>Se detecta que algunas personas, no saben cómo enfocar una conversación con determinado tipo de usuario o pierden la calma ante situaciones tensas.</p>
RESPONSABILIDAD Y TOMA DE DECISIONES (CT 5)
<b>Actuar con autonomía en el aprendizaje, tomando decisiones fundamentadas en diferentes contextos.</b>
<p>En general no se toman decisiones en contextos que no son los habituales, como una incidencia.</p> <p>No se sabe bien donde buscar información fiable, generalmente recurren a documentación en papel desactualizada.</p> <p>No hay un clima de aprendizaje autónomo a pesar de observarse que se dispone de tiempo durante la jornada laboral.</p>
DESTREZA MANUAL (CE 1)
<b>Capacidad de manejar utillaje y herramientas con soltura</b>
<p>La herramienta más ligera como martillo, taladro, etc., tiene una mayor destreza entre el personal.</p> <p>Algunas personas desconocen las normativas a aplicar para el marcaje de las instalaciones deportivas.</p> <p>Existen dificultades para ajustar bien las redes para los diferentes deportes.</p> <p>La mayor parte de la plantilla no es capaz de montar los elementos que se usan esporádicamente como carpas, arcos de meta, etc.</p>
CONDICIÓN FÍSICA (CE 2)
<b>Forma física necesaria para el desarrollo de las tareas</b>
<p>La forma física de parte del personal dificulta la realización de las tareas más pesadas.</p> <p>Algunas de las personas indican problemas médicos en este aspecto.</p> <p>La mitad de la plantilla desconoce el protocolo de prevención de manejo de cargas.</p>

OBSERVACIÓN	
COMPETENCIA TÉCNICA (CE 3)	
<b>Capacidad de manejar maquinaria y aprender nuevas funcionalidades de esta.</b>	
<p>Existe un alto número de personas que no saben manejar con soltura la maquinaria que se usa para pintar o rastrillar las instalaciones.</p> <p>Los manuales de uso no se consultan nunca, se recurre a realizar el trabajo con otro compañero.</p> <p>Se observa un deterioro de las instalaciones que necesitan rastrillado porque evitan realizar esta tarea a pesar de tenerla asignada.</p>	
GESTIÓN DEL TIEMPO (CE 4)	
<b>Capacidad para priorizar tareas y gestionar su propio tiempo</b>	
<p>En general se observa que los cuadrantes del personal ya tienen incorporadas las tareas que se han de realizar.</p> <p>Existe polémica entre el personal con los turnos de almuerzos y meriendas que han de ser regulados por los superiores.</p>	
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS (CE 5)	
<b>Capacidad de identificar y analizar los problemas y buscar soluciones y aplicarlas</b>	
<p>En general se identifican los problemas, pero no se aplican las soluciones adecuadas, derivando las consultas a los superiores jerárquicos.</p> <p>Los superiores jerárquicos no están disponibles en todos los turnos.</p>	
DIGITAL (CE 6)	
<b>Capacidad de manejar las aplicaciones y equipos informáticos necesarios para el puesto</b>	
<p>Se observa un manejo adecuado de las aplicaciones informáticas básicas como Word o Excel.</p> <p>Se observa que no todos los oficiales manejan correctamente el programa de gestión del Área de Deportes y por lo tanto no se gestionan correctamente las solicitudes de los usuarios que se realizan con el citado programa.</p>	

*Fuente: elaboración propia*

#### 4.4 RESUMEN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

En resumen, las necesidades de formación se han elaborado en base al análisis del puesto que ha determinado las competencias menos desarrolladas y que constituyen el foco de la formación a plantear. Las carencias competenciales han sido graduadas por los superiores jerárquicos y se priorizan aquellas competencias cuya mejora se traducirá también en una mejora de la calidad del servicio o que afecta directamente a la atención al usuario. Se muestran en la Tabla 12 las competencias y los aspectos de estas que hay que incluir en el plan de formación.

*Tabla 11: resumen de las necesidades de formación*

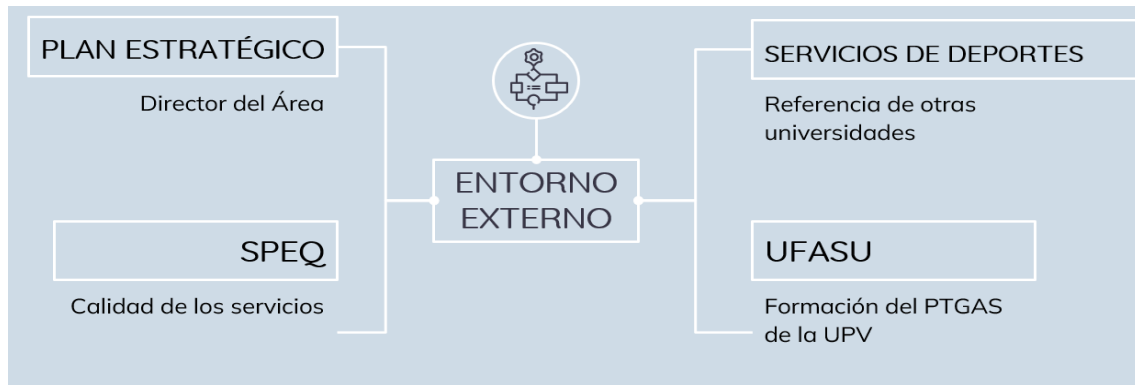
COMPETENCIA	PUNTOS	ASPECTO PARA ABORDAR
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD (CT 2)	12	Solucionar eventualidades
RESPONSABILIDAD Y TOMA DE DECISIONES (CT 5)	12	Manejar fuentes fiables del Área de Deportes
DIGITAL (CE 6)	12	Aprendizaje sobre aplicaciones y herramientas colaborativas
TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO (CT 3)	11	Mejora del clima de trabajo
DESTREZA MANUAL (CE 1)	11	Montaje y desmontaje de equipamientos deportivos.
COMPROMISO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL (CT 1)	10	Corresponde al Área de Medioambiente
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS (CE 5)	10	Herramientas de resolución de problemas.
COMUNICACIÓN EFECTIVA (CT 4)	9	Gestión de usuarios críticos y momentos de tensión
GESTIÓN DEL TIEMPO (CE 1)	9	Herramientas de organización del tiempo
CONDICIÓN FÍSICA (CE 2)	8	Actividad física de fuerza y resistencia
COMPETENCIA TÉCNICA (CE 3)	8	Manejo de la maquinaria

*Fuente: elaboración propia*

#### 4.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Como se expone en la metodología, tal como se muestra en la Figura 6, se estudia en este apartado los aspectos externos del entorno que pueden influir en el plan de formación.

Figura 7: factores considerados en el análisis del entorno externo



### TEMPORALIDAD DE LA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN

Como se expone en la metodología, se adapta la temporalidad al plan estratégico SIRVE de la UPV que abarca hasta el 2027, teniendo en cuenta la previsión de posibles cambios políticos como consecuencia de las elecciones previstas para el 2025.

### NEGOCIACIÓN SINDICAL

Se ha de tener en cuenta que previo a la elaboración de los planes de formación se ha de negociar con las organizaciones sindicales de la UPV, no tanto las materias sobre las que versa la formación sino las líneas generales de las mismas y que se plasman en la estrategia de formación. Tal como indica la normativa de la UFASU se ha de negociar:

- a) El orden de prioridad de los planes y proyectos de formación continua.
- b) El calendario de aplicación y duración de los planes.
- c) Los criterios de selección.
- d) La cuantificación económica.

### OTROS SERVICIOS UNIVERSITARIOS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Todas las Universidades públicas y privadas de la Comunidad Valenciana tiene Servicio de Deportes de diferentes dimensiones organizativas enfocada al deporte universitario. En lo que

se refiere al personal que realiza funciones similares de las universidades de la Comunidad Valenciana, las Universidades públicas están dotadas de personal funcionario de carrera si bien una de ellas refuerza el servicio con personal externo a la organización, en concreto la Universitat de València para el control de acceso a las instalaciones, y por lo que respecta a las universidades privadas es personal laboral el que realiza las citadas funciones. El tipo de personal es importante en este análisis para poder abordar en el plan de formación alguna acción de intercambio de funcionarios enfocada a la formación.

#### **OTROS ASPECTOS QUE PUEDEN INFLUIR EN LA FORMACIÓN**

Se ha descartado que la incorporación o remodelación de las instalaciones prevista en el horizonte temporal que se plantea puedan afectar a la planificación de la formación. De igual modo se ha descartado la incorporación inmediata de nueva tecnología que añada nuevas necesidades formativas, sin embargo, ambos aspectos son de suma importancia para considerarlos en cada comienzo de nuevos planes de formación.

Otra consideración que se ha realizado es la carencia de asignación económica para el desarrollo de planes de formación, aspecto poco probable en la actualidad, pero que en cuyo caso se podría llevar a cabo una modificación del plan de formación y utilizar las innumerables herramientas de formación disponibles en la UPV al tratarse de una entidad educativa.

#### **4.6 COMPARATIVA DEL ANÁLISIS INTERNO Y EL ANÁLISIS EXTERNO**

Se muestra a continuación en la Tabla 13 la comparación del entorno externo con el interno en una matriz DAFO centrada en los aspectos que pueden afectar a la formación.



Tabla 12: matriz DAFO

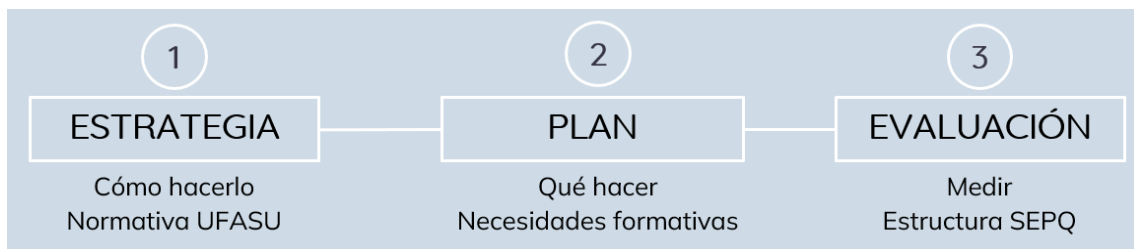
ÁMBITO INTERNO		ÁMBITO EXTERNO	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias no adquiridas.</li> <li>• Plantilla de funcionarios con muchos años sin formación programada.</li> <li>• Personal de nueva incorporación que no ha recibido formación inicial.</li> <li>• Evolución del servicio alta en poco tiempo.</li> <li>• Ausencia de jefe de servicio.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de dirección política</li> <li>• Falta de recursos económicos para la formación.</li> <li>• Desarrollo de nueva tecnología.</li> <li>• Crecimiento de los Servicios de deportes de otras universidades que puede suponer una pérdida de capital humano.</li> </ul>	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de personal experto.</li> <li>• Disponer de una unidad en la UPV dedicada a la formación, la UFASU.</li> <li>• Posibilidad de realizar la formación en horario laboral.</li> <li>• Herramientas de aprendizaje de la propia universidad.</li> <li>• Posibilidad de reforzar la condición física en la propia unidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de ofrecer formación desde entidades externas.</li> <li>• La UPV es una universidad de prestigio que puede atraer la incorporación de nuevos funcionarios cualificados.</li> <li>• Posibilidad de intercambio, tipo Erasmus con otras universidades,</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia

**CAPITULO 5. PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN**

Tal como muestra la figura 8, en este capítulo se el plan de formación desde la propuesta de la estrategia teniendo en cuenta el ámbito normativo, se aborda el plan según las necesidades formativas detectadas y se plantea el esquema de la evaluación.

*Figura 8: esquema de la definición de las acciones formativas*



*Fuente: elaboración propia*

Se tiene en cuenta la normativa de la UFASU ajustándolo a las necesidades concretas para el Área de Deportes y se definen los parámetros estratégicos que se muestran en la Tabla 14. A nivel de temporalidad se ha utilizado los periodos temporales del plan SIRVE.

*Tabla 13: resumen de la estrategia de formación*

ESTRATEGIA DE FORMACIÓN
TEMPORALIDAD DE LA ESTRATEGIA
Hasta 2027 coincidiendo con el plan estratégico de la UPV. Se establece un plan bianual que abarca el 2025 y 2026 realizándose una evaluación al final de cada año y una evaluación al final del periodo bianual para aplicar las correcciones necesarias a aplicar en el siguiente plan en 2027.

## ESTRATEGIA DE FORMACIÓN

### OBJETIVO

Mejorar las competencias básicas transversales y específicas. Mejorar las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para el puesto.

Proporcionar formación de calidad con profesionales para las diferentes materias.

### PERSONAL DESTINATARIO

Funcionarios de carrera e interinos que ocupan el puesto de oficial de instalaciones y oficial de segunda de deportes

### TIPOLOGÍA DE LA FORMACIÓN

- Según el formato, que se elegirá para cada curso en función de la materia a tratar y de las necesidades prácticas de las mismas.
  - **Curso:** acción planificada con un gran componente teórico y expositivo, aunque también proporciona aprendizaje práctico impartida por profesionales expertos en la materia.
  - **Taller:** aprendizaje práctico y vivencial.
  - **Conferencia:** actividad con un cometido básicamente informativo y expositivo.
- Según la modalidad didáctica, que se elegirá en cada curso en función de la necesidad de presencialidad,
  - **Presencial:** tradicional de aula
  - **Semipresencial:** un porcentaje se desarrolla en el aula y otro en plataforma digital
  - **Online síncrona:** en plataforma digital en un momento común alumno y profesor
  - **Online asíncrona:** en plataforma digital, para estudiar en cualquier momento
- **Según la entidad** que lo organiza. Se intenta que la UFASU imparta la máxima formación posible, dejando para externalizar aquella que no sea posible.
  - **Interna:** es la propia UFASU la que impartirá las sesiones
  - **Externa:** organizada por otro organismo distinto

## ESTRATEGIA DE FORMACIÓN

### CONDICIONES PARA PARTICIPAR

- Las acciones formativas se realizarán preferentemente en horario laboral hasta llegar al máximo de 50 horas anuales. Para cada uno de los planes anuales concretos se realizará la formación en uno de los semestres en horario de mañana y otro de los semestres en horario de tarde para facilitar que las necesidades del servicio queden cubiertas.
- El orden de asignación será en función de las horas acumuladas por los funcionarios priorizando aquellas personas que menos horas de formación hayan tenido en el año.
- Si existen plazas suficientes se incorporará a la formación aquellos trabajadores que habiendo superado las 50 horas quieran realizar la formación fuera del horario laboral.

### CONVOCATORIAS

Se realizan dos convocatorias al año, una se convoca en diciembre para la formación del primer semestre del año y otra en marzo para la formación del segundo semestre del año.

Se atenderá a la alternancia de los cursos en horario de mañana y tarde para posibilitar la realización de la formación a todo el personal independientemente de su turno de trabajo.

### TIPOS DE CERTIFICADOS

- De asistencia para las acciones formativas presenciales con un mínimo de 20 horas.
- De aprovechamiento para las que no dispongan de prueba de evaluación final, siempre y cuando se realice el 85% de las horas formativas

*Fuente: elaboración propia a partir de (Unidad de Formación para la administración y servicios, 2024)*

## OTRAS VÍA FORMATIVAS

Por otra parte, una de las competencias específicas que se han incorporado como necesarias para el perfil de oficial de instalaciones es la condición física (CE 2) y dado que el Área de

Deportes tiene un amplio programa deportivo, se valora la opción de realizar actividad física en el propio entorno de trabajo, estableciendo diferentes turnos que permitan esta acción. Se propone también el desarrollo de píldoras formativas que partiendo de la propia unidad sirvan para el conocimiento de las novedades que se vayan produciendo en los programas que ofrece el Área de Deportes a los usuarios, de manera que se tenga siempre actualizada la versión de cada uno de los programas deportivos. Y se añade la posibilidad de realizar intercambios puntuales con los servicios deportivos de otras universidades de la Comunidad Valenciana como fuente de formación y aprendizaje. Se plasman en la Ilustración 6, el esquema de las tipologías que se proponen para desarrollar el plan de formación con la incorporación de estas tres líneas adicionales.

*Ilustración 6: Esquema de las líneas de formación*



*Fuente: elaboración propia*

## **5.1 DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN BIANUAL**

Una vez establecida la estrategia a seguir se define el plan completo para las anualidades 2025 y 2026 en base a la jerarquización que se ha establecido en el apartado 4.4. Se establecen las cuatro posibilidades de formación, la formación estándar a impartir por la UFASU, las píldoras formativas, la actividad deportiva y el intercambio en función de los objetivos y las necesidades

prácticas de la misma. Se refleja a continuación en la Tabla 14 las acciones formativas que se incorporan al plan.

*Tabla 14: acciones formativas estructuradas en 4 bloques*

<b>ACCIONES FORMATIVAS. FORMACIÓN ESTANDAR IMPARTIDA POR UFASU. Profesionales externos</b>			
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>TIPO DE FORMACIÓN</b>
CT2	Estrategias de crisis	Curso de 20 horas	Online síncrono
CT5	Búsqueda de información fiable	Curso de 20 horas	Online asíncrono
CE6	Aplicaciones del Área de Deportes y herramientas colaborativas	Taller de 20 horas	Online síncrono
CT3	Gestión del cambio y liderazgo	Taller de 20 horas	Presencial
CT 1	Manejo de equipamientos deportivos	Taller de 20 horas	Presencial
CE 1	Gestión del tiempo	Curso de 20 horas	Online síncrono

<b>PÍLDORAS FORMATIVAS. Ofrecidas por los superiores jerárquicos</b>			
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>TIPO DE FORMACIÓN</b>
CT 1	Gestión de residuos	Jornada de 2 horas	Online asíncrona
CT 5	Herramientas disponibles para la resolución de problemas	Jornada de 2 horas	Online asíncrona
CT 4	Soluciones al usuario en momentos de tensión	Jornada de 2 horas	Online asíncrona

<b>ACTIVIDAD DEPORTIVA. Incorporación al programa general deportivo</b>			
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>TIPO DE FORMACIÓN</b>
CE2	Actividades de fuerza resistencia	Media hora diaria en la franja de permanencia flexible del PTGAS	Presencial

**INTERCAMBIO CON OTRAS UNIVERSIDADES**

Intercambio durante el mes de julio con otras universidades al objeto de incorporar nuevas formas de gestión y conocer otra estructura de trabajo en el mismo ámbito laboral.

*Fuente: elaboración propia*

**5.2 EVALUACIÓN DEL PLAN**

Tal como se ha planteado en la metodología se establecen indicadores para medir la eficacia del plan de formación para cada una de las anualidades. Dado que el plan no se ha llevado a cabo, en este apartado solo se plantean los indicadores a utilizar tras su finalización que se muestran en la Tabla 13 divididos en indicadores de rendimiento, de percepción y de actividad y resultados.

*Tabla 15: indicadores de calidad*

**INDICADORES DE RENDIMIENTO (valor porcentual)**

1. Porcentaje de acciones formativas programadas que han sido llevadas a término
2. Porcentaje de acciones formativas con cumplimiento de plazo de apertura de inscripción

**INDICADORES DE PERCEPCIÓN (escala del 1 al 5)**

3. Satisfacción del usuario con el trato recibido
4. Satisfacción del usuario con la información recibida
5. Satisfacción del usuario con los profesores
6. Satisfacción general del usuario

**INDICADORES DE ACTIVIDAD Y RESULTADOS (valor numérico)**

7. Número de usuarios que han desarrollado alguna acción formativa.
8. Ratio de ocupación de las acciones formativas.

*Fuente: elaboración propia*

## **CAPITULO 6. CONCLUSIONES**

---

Para finalizar este trabajo de fin de grado, es necesario proporcionar una mirada retrospectiva a los aspectos más destacados del mismo y determinando el grado de cumplimiento del objetivo inicial.

Los planes de formación y desarrollo de las empresas son cada vez más necesarios en un entorno cambiante en el que no invertir en formación aboca a la empresa a la desactualización y a la pérdida de potencial, más acentuado si cabe en una institución cuyo fin es la enseñanza superior en la que el deporte forma parte de uno de los pilares fundamentales para la captación de alumnado y este, a su vez, es un ítem de referencia para la financiación de la propia institución. La Unidad de Programación de Actividades Deportivas está integrada en la UPV y por lo tanto se ha intentado realizar este trabajo fin de grado con la máxima integración de los servicios de los que dispone la UPV y que en cierta medida son actores en sus áreas de influencia como es el UFASU en referencia a la Formación, el SEPO en referencia a la calidad de los servicios o el Servicio Integrado de Prevención y Salud Laboral en los temas referentes a la prevención. Muchos de los aspectos abordados en este trabajo ya estaban normalizados, negociados con las organizaciones sindicales o simplemente se ha tenido en cuenta su estándar de clasificación para el presente trabajo.

Hasta ahora, y afirmando esto como fruto de mi pertenencia a la propia organización, no se ha abordado la formación del personal de deportes desde una perspectiva global encaminada a lograr la eficiencia y eficacia global del servicio, sobre todo en su colectivo más numeroso como son los oficiales de instalaciones y oficiales de segunda de deportes. En todo caso, se han abordado acciones formativas sueltas encadenadas que no han dado el resultado esperado, motivo por el cual se propone la realización del presente trabajo fin de grado.

Se ha recogido en el análisis la información del máximo número de personas relacionadas con el puesto para obtener un punto de partida lo más amplio posible que han posibilitado la determinación de las competencias, habilidades y destrezas y conocimientos sobre los que es necesario actuar elaborando una estrategia de formación y un plan de formación adecuado para



que haga confluir las necesidades y las carencias de estas. Se ha tenido en cuenta a la dirección política del servicio, a los mandos intermedios y al propio personal del servicio para obtener la información de partida.

Como conclusión, se ha estructurado la estrategia de formación siempre enmarcada en el entorno de la UPV y los planes de formación con cuatro líneas de actuación, la formación estándar a través de la UFASU, las píldoras formativas, la actividad física y el intercambio de puestos. Y en cuanto a la evaluación del plan, cabe decir que no se ha llevado a cabo por que a la entrega del presente trabajo no se ha ejecutado el plan de formación propuesto y por lo tanto no se ha podido evaluar, pero es uno de los pasos más importantes que aporta el feedback necesario para la mejora continua. No se debería comenzar el plan de formación de 2026 sin la oportuna medición del plan del 2025 y efectuar las correcciones oportunas.

En el presente trabajo se han detectado también una serie de aspectos no cubiertos de forma satisfactoria en el Área de Deportes y que se plasman a continuación para abordar en otras mejoras en un futuro y son:

- Se observa que no existe puesto de trabajo de niveles superiores en los turnos de tarde, noche y fin de semana y no existe ningún puesto en la relación de puestos de trabajo que tenga el complemento retributivo de dedicación completa por lo que no es posible que los oficiales de instalaciones y los oficiales de segunda reciban apoyo de los mandos superiores en esos turnos.
- Se observa que la Unidad de Programación de Actividades deportivas no tiene en este momento jefe de servicio definido en la RPT de la UPV por lo que la continuidad de las acciones de mejora implementadas o la continuidad de la cultura de la organización no está asegurada y está en función de las directrices políticas exclusivamente en cada periodo.
- Se observa que los puestos de oficial de instalaciones y oficial de segunda no tienen diferencia apreciable en cuanto a la definición del propio puesto, siendo las diferencias exclusivamente de índole económico, situación que debería ser corregida.

- Se observa que las herramientas tecnológicas disponibles en la unidad (ordenador, teclados, impresoras, fotocopiadoras) disponibles en el puesto están obsoletas y se debería renovar.

Cabe añadir que, si bien el aspecto del desarrollo de la carrera profesional y la promoción no se ha abordado en el presente trabajo, queda incluida en la hoja de ruta de cada uno de los trabajadores la formación recibida para tenerla en cuenta en la citada promoción.

Para concluir, este es un escueto repaso a los objetivos que se plantean inicialmente en el trabajo, resaltando el grado de cumplimiento de cada uno y las conclusiones asociadas:

- El objetivo principal de establecer un plan de trabajo para el puesto de oficial de instalaciones y oficial de segunda se ha cumplido desde el punto de partida del análisis para detectar las necesidades y establecer la estrategia de formación hasta el apartado final de evaluación del mismo pasando por todas las etapas definidas para lograr el objetivo.
- El objetivo específico de conocer la organización y su marco normativo se ha conseguido en estudio del ámbito organizacional donde se ha llegado a plasmar la estructura actual desde una perspectiva de la evolución tras su creación en 1985 y el estudio del marco normativo con las leyes de referencia que se han tenido en cuenta en el trabajo.
- Se ha elaborado la DPT y la EPT como herramientas que no solo sirven para este plan de formación, sino que pueden ser referencia para planes futuros no solo de formación sino encaminados a la gestión estratégica de los recursos humanos como son la organización del trabajo, la gestión del empleo, la gestión del rendimiento o la gestión de la compensación.
- Partiendo de la elaboración de los documentos anteriores, se ha elaborado el diccionario de competencias que se aplican en el puesto y que han servido de base para el análisis y planteamiento del plan de formación.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Canós Darós, L., Santandreu Mascarell Cristina, C., & Maheut, J. (2012). *Introducción a las políticas de recursos humanos*. Valencia: Universitat Politècnica de València. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/16495>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- De Miguel Molina, M. (2010). E-Government in Spain: an analysis of the right to quality e-Government. *International Journal of Public Administration*, 33,1.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (primera ed.). México: Pearson Educación.
- DOGV. (03 de 02 de 2023). RESOLUCIÓN de 20 de enero de 2023, de la Universitat Politècnica de València, por la que se convoca la constitución de una bolsa de trabajo de oficial segunda de deportes, para la prestación de servicios en la Unidad de Programación de Actividades Deporti. (2023/872), dogv Nº 9526 . VALENCIA.
- España. (2015, 31 de octubre). *Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público*. (Vol. 261). Boletín Oficial del Estado. Obtenido de <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/30/5>
- España. (2023, 23 de marzo). *Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario* (Vol. 70). Boletín Oficial del Estado. Obtenido de <https://www.boe.es/eli/es/lo/2023/03/22/2>
- Facultad de Administración y Dirección de empresas. (2023). *Normas para la elaboración del TFG*. Obtenido de <https://www.upv.es/entidades/ADE/>

Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV. (s.f.). *Guía docente de la asignatura de Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado el 27 de abril de 2024, de <https://gdocu.upv.es/alfresco/service/api/internal/shared/node/content/gjfJIW1pSj6R8Lk8-E4XJg?a=true.pdf>

Fernandez López, J. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Prentice Hall Madrid.

García Tenorio, J., & Sabater, R. (2004). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Thomson Editores Spain Paraninfo, S. A. Obtenido de ISBN: 84-9732-243-6.

Instituto Nacional de Administración Pública. (diciembre de 2021). La temporalidad en el empleo público como fallo activo en la administración. *Documentación Administrativa número 8*, 115-136. doi:<https://doi.org/10.24965/da.i8.11027>

Jefatura del Estado. (2023, 22 de marzo). *Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del sistema universitario*. BOE-A-2023-7500. Obtenido de <https://www.boe.es/eli/es/lo/2023/03/22/2/con>

Navarro Cano, P. (28 de 09 de 2023). *El liderazgo informal: motor de cambio en las organizaciones*. Recuperado el 09 de 05 de 2025, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-informal-motor-de-cambio-en-las-organizaciones/>

Real Academia Española. (s.f.). Diccionario de la Lengua Española. (Versión 23.7 en línea). Recuperado el 09 de 05 de 2024, de <https://www.rae.es/>

Unidad de Formación para la Administración y los Servicios. (s.f.). *Normativa del UFASU*. Recuperado el 1 de 5 de 2024, de <https://www.upv.es/entidades/SRH/ufasu/U0875463.pdf>

Universitat Politècnica de València. (2020). *Proyecto competencias transversales UPV*. proyecto institucional, Valencia. Recuperado el 1 de 5 de 2024, de [https://www.upv.es/entidades/ICE/info/Proyecto\\_Institucional\\_CT.pdf](https://www.upv.es/entidades/ICE/info/Proyecto_Institucional_CT.pdf)

Universitat Politècnica de València. (2022). *Boletín oficial*. Obtenido de Boletín Oficial de la Universitat Politècnica de València: <https://www.upv.es/entidades/SG/infoweb/sg/info/513084normalc.html>

Universitat Politècnica de València. (2023). *Plan Estratégico 2023-2024 UPV Sirve*. Recuperado el 27 de 4 de 2024, de [http://www.upv.es/entidades/SECA/menu\\_urlc.html?https://gdocu.upv.es/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/content/XeddLe8WQ7aHs3x3INE2BA](http://www.upv.es/entidades/SECA/menu_urlc.html?https://gdocu.upv.es/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/content/XeddLe8WQ7aHs3x3INE2BA)

Universitat Politècnica de València. (2024). *Presupuestos Gerencia*. Recuperado el 27 de 4 de 2024, de <https://www.upv.es/entidades/ger/download/19244>

Villardón Gallego, L., & Yaniz Alvarez de Eulate, C. (2006). *Planificar desde competencias para promover el aprendizaje*. España: Universidad de Deusto.

ANEXOS

**Anexo 1: relación con los objetivos del desarrollo sostenible**

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				x
ODS 2. Hambre cero.				x
ODS 3. Salud y bienestar.		x		
ODS 4. Educación de calidad.	x			
ODS 5. Igualdad de género.			x	
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				x
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				x
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.		x		
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.				x
ODS 10. Reducción de las desigualdades.				x
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.			x	
ODS 12. Producción y consumo responsables.				x
ODS 13. Acción por el clima.			x	
ODS 14. Vida submarina.				x
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				x
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.	x			
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				x

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

\*\*\*Utilice tantas páginas como sea necesario.

ODS 4. Educación de calidad.  
El aprendizaje y la educación adulta forma parte de la idea de "educación permanente para toda la vida" y permite que las personas adultas participen no solo en el ámbito del trabajo sino en la sociedad en su conjunto.  
El ámbito laboral no escapa a las transformaciones sucesivas de los puestos de trabajo y una educación de calidad debe propiciar la adaptación de las personas a las nuevas demandas para garantizar que las personas desarrollan todo su potencial a la vez que se preserva la eficacia y eficiencia del puesto de trabajo .  
La educación en los adultos permite la adaptación al puesto de trabajo ante las transformaciones tecnológicas, técnicas y de demandas de la sociedad.

**Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.**

El presente trabajo aborda el ámbito de la educación y el aprendizaje de pleno ya que se trata de establecer un plan de formación que permita la adaptación de los funcionarios a las nuevas demandas de su propio puesto de trabajo.

En este sentido además, la educación y el aprendizaje permite a su vez avanzar en el desarrollo de otros ODS que afectan la sostenibilidad y la mejora del medio ambiente como retos mundiales.

Tal como se establece en su marco de referencia respecto a los ODS, la UPV marca tres niveles de formación: la docencia formal, la enseñanza para la comunidad universitaria y la sociedad en general, reorientando la educación para abarcar los tres ejes como algo más que una simple difusión de contenidos. En este trabajo se aborda este aspecto como un plan de formación orientado a la mejora de las competencias transversales más allá de la mera adquisición de contenidos.

ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.

El Área de Deportes de la UPV está integrada en una institución universitaria cuyo fin principal es la enseñanza superior y como tal, atiende a nivel interno a la formación de su propio personal. La formación de los funcionarios contribuye a la estabilidad en el puesto de trabajo y es un ejemplo de cumplimiento de los derechos de los funcionarios.

El Área de Deportes contribuye a dar solidez a la institución convirtiéndose en un referente en la vida universitaria del alumnado y la comunidad universitaria en que el deporte es un pilar fundamental de la formación integral de las personas y donde todo el mundo tiene cabida en igualdad de condiciones.

**Anexo 2: entrevista a mando superior. Director del Área de Deportes**

<b>Parámetros de la entrevista</b>	
<b>Objetivo de la entrevista</b>	<p>Conocer las líneas estratégicas respecto a las instalaciones deportivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el plan estratégico del Área de Deportes</li> <li>• Conocer la evolución de los recursos humanos</li> <li>• Conocer la posible incorporación de herramientas tecnológicas</li> <li>• Conocer el crecimiento físico de las instalaciones deportivas</li> </ul>
<b>Tipo de entrevista</b>	Preguntas abiertas y estructurada con guion establecido
<b>Entrevistador</b>	La analista
<b>Número de personas</b>	Individual: una sola persona. El director del Área de Deportes
<b>Número de entrevistas</b>	Una sola entrevista

<b>Preguntas</b>
¿Cuál es el horizonte temporal que maneja para el futuro de la Organización?
¿Está prevista la construcción de nuevas instalaciones antes de 2027?
¿Cuáles son las líneas estratégicas respecto a las instalaciones actuales?
¿Está prevista la incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión de las instalaciones deportivas?
¿Está prevista la ampliación de horarios de apertura de las instalaciones?
¿Alguna aportación por su parte que haga referencia a posibles cambios en el perfil del puesto de oficial de instalaciones?



### Anexo 3: entrevista a mando intermedio. Técnico medio de instalaciones

Parámetros de la entrevista	
<b>Objetivo de la entrevista</b>	<p>Conocer información adicional a la encuesta de mandos intermedios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las responsabilidades de los oficiales</li> <li>• Conocer el grado de libertad del puesto</li> <li>• Conocer la salud de la organización y clima laboral</li> </ul>
<b>Tipo de entrevista</b>	Preguntas abiertas y estructurada con guion establecido
<b>Entrevistador</b>	La analista
<b>Número de personas</b>	Individual: una sola persona. Técnico medio de instalaciones
<b>Número de entrevistas</b>	Una sola entrevista

Preguntas
¿Cuáles son las tareas de las que son responsables directamente los oficiales de instalaciones?
¿El puesto dispone de libertad para la realización de algunas tareas? En caso afirmativo ¿Cuáles?
¿Cree usted que hay compañerismo o rivalidad entre los oficiales de instalaciones?
¿Detecta alguna rivalidad con los superiores jerárquicos?
¿Cree usted que hay alguna persona que no está integrada en la cultura de la organización?
¿Alguna aportación por su parte que haga referencia a posibles cambios en el perfil del puesto de oficial de instalaciones?

**Anexo 4: encuesta a mandos intermedios. Técnico medio de instalaciones y técnico especialista de instalaciones**

**Cuestionario para mandos intermedios instalaciones deportivas. jun 2024**

Evaluación de competencias del puesto de oficial de instalaciones y oficial de segunda de deportes, desde el punto de vista del superior jerárquico

Este formulario registrará su nombre, escriba su nombre.

Este cuestionario pretende evaluar el grado competencial de los oficiales de instalaciones

¿Cuál cree que es el nivel de competencia que tienen los oficiales de instalaciones en su conjunto? selecciona el nivel 1, 2 o 3 que crees que más se adecua al conjunto de los empleados

<b>COMPROMISO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL (CT 1)</b>	
Actuar con ética y responsabilidad profesional ante los desafíos sociales, ambientales y económicos	
	Nivel 1: saber valorar las consecuencias éticas de las decisiones a tomar en una situación concreta
	Nivel 2: Demostrar con hechos la concienciación sobre el respeto a la diversidad y a los principios de accesibilidad universal
	Nivel 3: Actuar con diligencia en el reciclaje, la diversidad de género y las situaciones económicas que puedan manejar
<b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD (CT 2)</b>	
Proponer soluciones creativas e innovadoras a situaciones o problemas complejos, propios del ámbito de conocimiento	
	Nivel 1: Identificar nuevos retos y oportunidades del puesto
	Nivel 2: Proponer soluciones creativas para responder satisfactoriamente a necesidades y problemas reales.
	Nivel 3: Evaluar, de manera crítica y constructiva, las ventajas y las oportunidades de diferentes soluciones a un mismo problema.

### TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO (CT 3)

Colaborar eficazmente en equipos de trabajo, asumiendo responsabilidades y funciones de liderazgo y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.

**Nivel 1:** Funcionar eficazmente en un equipo cuyos miembros juntos creen un entorno colaborativo e inclusivo en la organización y coordinación del trabajo.

**Nivel 2:** Colaborar de manera proactiva en el desarrollo del trabajo, estableciendo metas y cumpliendo objetivos.

**Nivel 3:** Contribuir a la búsqueda de soluciones a retos o proyectos, demostrando empatía y asertividad a la hora de compartir ideas, reflexiones y argumentos en el seno del trabajo colaborativo

### COMUNICACIÓN EFECTIVA (CT 4)

Comunicarse de manera efectiva, tanto de forma oral como escrita, adaptándose a las características de la situación y de la audiencia.

**Nivel 1:** Estructurar el discurso para favorecer la comprensión de los objetivos, acciones y/o resultados.

**Nivel 2:** Comunicar y argumentar eficazmente, adaptando la organización de contenidos y el uso del lenguaje, verbal y no verbal, a diversas situaciones.

**Nivel 3:** Demostrar destreza en la comunicación digital utilizando medios de apoyo variados y adaptados a la situación

### RESPONSABILIDAD Y TOMA DE DECISIONES (CT 5)

Actuar con autonomía en el aprendizaje, tomando decisiones fundamentadas en diferentes contextos.

**Nivel 1:** Adquirir y aplicar nuevos conocimientos según sea necesario, utilizando estrategias de aprendizaje y de gestión del tiempo apropiadas.

**Nivel 2:** Aplicar de manera efectiva técnicas relacionadas con el uso de fuentes de datos fiables u otros sistemas de información

**Nivel 3:** Tomar decisiones coherentes ante situaciones de incidencia en lo cotidiano.

<b>DESTREZA MANUAL (CE 1)</b>	
Capacidad de manejar utillaje y herramientas con soltura	
	<p>Nivel 1: ser capaz de usar el utillaje básico necesario (martillo, taladro, destornillador,)</p> <p>Nivel 2: ser capaz de usar cualquier utillaje con ayuda de un compañero</p> <p>Nivel 3: ser capaz de usar todo tipo de utillaje de forma independiente.</p>
<b>CONDICIÓN FÍSICA (CE 2)</b>	
Forma física necesaria para el desarrollo de las tareas	
	<p>Nivel 1: forma física baja (fuerza y resistencia mínima)</p> <p>Nivel 2: forma física normal (fuerza y resistencia que le permite desarrollar la mayor parte de tareas)</p> <p>Nivel 3: forma física alta (forma física que le permite desarrollar la totalidad de las tareas con soltura)</p>
<b>COMPETENCIA TÉCNICA (CE 3)</b>	
Capacidad de manejar maquinaria y aprender nuevas funcionalidades de esta.	
	<p>Nivel 1: conoce los aspectos más básicos del manejo de la maquinaria.</p> <p>Nivel 2: puede aprender nuevos aspectos de la maquinaria si le son explicados.</p> <p>Nivel 3: Es capaz de aprender el manejo de la maquinaria desde los manuales de uso</p>
<b>GESTIÓN DEL TIEMPO (CE 4)</b>	
Capacidad para priorizar tareas y gestionar su propio tiempo	
	<p>Nivel 1: puede priorizar tareas y gestionar su propio tiempo</p> <p>Nivel 2: puede optimizar el tiempo en cada tarea</p> <p>Nivel 3: puede optimizar el tiempo de su equipo de trabajo</p>
<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS (CE 5)</b>	

Capacidad de identificar y analizar los problemas y buscar soluciones y aplicarlas	
	Nivel 1: puede identificar problemas que surgen a lo largo de su jornada. Nivel 2: puede identificar problemas y sugerir soluciones a los mismos. Nivel 3: puede detectar problemas, evaluarlos y encontrar la solución a aplicar.
<b>DIGITAL (CE 6)</b>	
Capacidad de manejar las aplicaciones y equipos informáticos necesarios para el puesto	
	Nivel 1: sabe manejar de forma básica documentos de Word y Excel y las aplicaciones propias del Área de Deportes. Nivel 2: Elabora informes, carteles y documentos con soltura y usa las aplicaciones del Área de Deportes con autonomía. Nivel 3: Es capaz de usar herramientas colaborativas para la elaboración de informes y documentos y es capaz de consultar el manual de las aplicaciones para usar nuevas funciones.

**Preguntas adicionales**

Crees que se debe reforzar las habilidades y destrezas de los oficiales de instalaciones. En caso afirmativo enuméralas brevemente \*

12. Crees que hay problemas de convivencia en el Área de Instalaciones \* Seleccione como máximo 2 opciones.

- No
- sí, entre iguales
- sí, con los superiores jerárquicos

