



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

XIII JORNADES DE XARXES D'INVESTIGACIÓ EN DOCÈNCIA UNIVERSITÀRIA

Noves estratègies organitzatives i metodològiques en la formació
universitària per a respondre a la necessitat d'adaptació i canvi



JORNADAS
DE REDES DE INVESTIGACIÓN
EN DOCENCIA UNIVERSITARIA **XIII**

Nuevas estrategias organizativas y metodológicas en la formación
universitaria para responder a la necesidad de adaptación y cambio

ISBN: 978-84-606-8636-1

Coordinadores

María Teresa Tortosa Ybáñez

José Daniel Álvarez Teruel

Neus Pellín Buades

© **Del texto: los autores**

© **De esta edición:**

Universidad de Alicante

Vicerrectorado de Estudios, Formación y Calidad

Instituto de Ciencias de la Educación (ICE)

ISBN: 978-84-606-8636-1

Revisión y maquetación: Neus Pellín Buades

Publicación: Julio 2015

Las competencias de negociación, liderazgo y trabajo en equipo en un máster virtual

A.M. Delgado García; R. Oliver Cuello; I. Rovira Ferrer

Estudios de Derecho y Ciencia Política

Universitat Oberta de Catalunya

RESUMEN

Dentro de las denominadas competencias en las que se centra el modelo de aprendizaje del Espacio Europeo de Educación Superior, no solo se encuentran aquellas que resultan específicamente propias de una determinada profesión o disciplina académica, sino también aquellas que son genéricas o de carácter transversal. En concreto, este es el caso de las competencias de liderazgo, trabajo en equipo y de negociación, cuya adquisición y evaluación requiere un considerable esfuerzo por parte de los docentes en relación con su diseño específico, planificación y puesta en práctica. Esta difícil tarea no siempre está exenta de complejidad, especialmente en entornos plenamente virtuales, es decir, aquellos en los que únicamente se emplean las plataformas digitales como medio de relación entre el docente y el estudiante. Así, y teniendo en cuenta que tales competencias forman parte de algunas asignaturas del Máster Universitario de Fiscalidad de la Universitat Oberta de Catalunya, el presente trabajo pretende explicar la experiencia que se ha implementado al respecto, tanto para su adquisición y desarrollo como para su evaluación.

Palabras clave: Liderazgo, negociación, trabajo en equipo, máster virtual, e-learnig.

1. INTRODUCCIÓN

La incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) ha comportado un replanteamiento de base del propio modelo de aprendizaje y una profunda reestructuración de la definición, el diseño y el desarrollo de los diferentes estudios impartidos, pues, sin ir más lejos, la educación superior ha dejado de fundamentarse en la mera transmisión de conocimientos para pasar a poner el acento en la adquisición de habilidades y capacidades asumibles principalmente a través de la actividad de los estudiantesⁱ.

Por consiguiente, la primera gran modificación que ha comportado esta nueva forma de aprendizaje ha sido la traslación del profesor como centro de gravedad del proceso educativo al estudiante, pues son ellos quienes, a través de su actividad, deben lograr los pertinentes resultados de aprendizaje en forma de competencias (las cuales, como definen GONZÁLEZ LOZADA y MUÑOZ CATALÁN, consisten en el “conjunto de conocimientos, saberes, actitudes y habilidades para realizar con efectividad determinadas acciones”)ⁱⁱ.

Por ello, como han señalado GONZÁLEZ MAURA y GONZÁLEZ TIRADO, uno de los retos actuales de las universidades es “no sólo diseñar un currículo potenciador de competencias profesionales, que implica cambios tanto en los paradigmas de enseñanza y aprendizaje como en los roles que asumen estudiantes y profesores, sino también concebir la formación y desarrollo de competencias genéricas y específicas en su interrelación en el proceso de formación profesional”ⁱⁱⁱ.

De este modo, y con la mira puesta en la adquisición de las mismas, una de las nuevas labores principales que ha pasado a asumir el profesorado ha sido el diseño y la planificación de actividades para que los estudiantes las adquieran y desarrollen, siempre contando, como es lógico, con la guía, el apoyo y el estímulo necesario por parte del profesor^{iv}.

Sin embargo, es evidente que no se trata de una tarea fácil, pues, teniendo en cuenta las diferentes competencias que puede abarcar una sola asignatura y el número limitado de actividades que, a efectos prácticos, se pueden realizar, resulta obligado realizar una profunda reflexión a la hora de diseñar las estrategias para que todas ellas puedan desarrollarse (ya que varias de ellas se deberán trabajar al mismo tiempo de forma efectiva, lo que, además de su planteamiento, dificulta su evaluación).

De hecho, esto es justamente lo que ha ocurrido en algunas asignaturas del Máster Universitario de Fiscalidad (MUF) de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), aunque el

presente trabajo únicamente se centrará en presentar la iniciativa impulsada para trabajar conjuntamente las competencias de liderazgo, trabajo en equipo y negociación.

No obstante, antes de entrar en la exposición y valoración de dicha iniciativa, debe presentarse con carácter general cada una de estas competencias, procurando destacar sus rasgos identificativos esenciales, los principales resultados de aprendizaje que persiguen y las exigencias fundamentales que plantea su correcta evaluación.

2. LA COMPETENCIA DE LIDERAZGO

Siguiendo la distinción de competencias realizada por la ANECA, la competencia de liderazgo es una competencia de carácter básico, en tanto que es común a la mayoría de los Títulos aunque se adapta a cada contexto específico (es decir, que se desarrolla con mayor o menor intensidad en función de las características de cada Título)^v.

En concreto, tal y como ha señalado la UOC al posicionarse al respecto, puede definirse la competencia de liderazgo como “la capacidad de influir sobre las personas y/o grupos anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y profesional”^{vi}, es decir, como la voluntad de asumir un rol de dirigente frente a una o varias personas con el fin de guiarlos y conducirlos.

Por su parte, como ha apuntado el *Diccionario de Competencias Clave* elaborado por Barcelona Activa (organismo del Ayuntamiento de Barcelona)^{vii}, pueden dirigirse los siguientes cuatro niveles diferentes de desarrollo de la misma:

1. Comunicación y orientación del equipo: El líder inicia e impulsa las comunicaciones, establece plazos, ofrece a todo el grupo la información pertinente, justifica sus actuaciones, está al caso de todo lo que ocurre y mantiene una relación próxima con el resto de miembros del equipo.

2. Promoción de la eficacia y motivación del equipo: El líder utiliza estrategias de estimulación del equipo y de su actividad, escucha y promueve la participación y la aportación de ideas, genera y vela por mantener un buen clima de trabajo y se responsabiliza de cubrir las necesidades que puedan surgir.

3. Delegación y desarrollo del equipo para conseguir el máximo rendimiento: El líder delega responsabilidades, realiza planes de acción, especifica y asigna las diferentes tareas, realiza un seguimiento efectivo de las mismas, da feedbacks del trabajo de los miembros enfocados positivamente y aporta propuestas de mejora.

4. Posicionamiento como líder y comunicación de una visión de futuro convincente: El líder se asegura de que los demás participen en los objetivos comunes, genera un elevado compromiso de los retos que se deben conseguir, actúa como modelo a seguir y proyecta una visión de futuro entusiasta y dinámica.

De este modo, como puede observarse, la competencia de liderazgo tiene un contenido realmente complejo, pues no deja de consistir en la suma de las diferentes habilidades que debe poseer un buen dirigente. De hecho, así puede constatarse partiendo del listado de competencias propias de la *Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales*, ya que varias de ellas (como la competencia de iniciativa, la de dirección de equipos, la de comunicación, la de delegación o la de coaching) quedan incluidas dentro de la de liderazgo (convirtiéndose así en una competencia poliédrica)^{viii}.

Asimismo, cierto es que, por su estrecha relación, la determinación concreta de su contenido también debe ponerse en relación con la de trabajo en equipo, competencia que, precisamente, es la que se analiza a continuación.

3. LA COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO

La competencia de trabajo en equipo es también de carácter general^{ix}, cuya definición, aunque limitada a un entorno virtual, ha venido elaborada por la UOC. Así, ha señalado que “el trabajo en equipo supone integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de unos objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones con el fin de alcanzar metas superiores a las que se alcanzarían a nivel individual”. Asimismo, ha precisado que conlleva un proceso de gestión de la información que requiere “una planificación, una distribución de tareas, una negociación, unos acuerdos y toma de decisiones y una argumentación”, lo cual, si bien conlleva un grado de compromiso entre los miembros similar al trabajo en equipo presencial, exige “una organización de la información definida que permita la gestión y el desarrollo de un trabajo en equipo”^x.

También en este caso, el *Diccionario de Competencias Clave*, ofrece 4 niveles distintos de desarrollo, los cuales se concretan en los siguientes^{xi}:

1. Demostración de interés y predisposición para trabajar en equipo: Se demuestra una actitud positiva para colaborar con los demás, se coopera, se mantienen buenas relaciones con el resto de miembros del grupo y se ofrece ayuda cuando es requerida.

2. Coordinación y compartición proactiva de información: Se mantienen informados los otros miembros del grupo de los temas que les afectan, hay coordinación con los ellos para alcanzar el objetivo común, se escuchan y valoran sus ideas y experiencia con un ánimo de aprendizaje y hay un clima general positivo, de respeto y de reconocimiento.

3. Promoción y generación de la participación y colaboración: Se fomenta y promueve la colaboración, se anima y motiva a los demás, se fomenta la participación y aportación de ideas y se reconocen públicamente los méritos de los miembros del grupo que han trabajado bien.

4. Fomento del espíritu de equipo: Se realizan acciones para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación, se resuelven los conflictos que puedan producirse, se defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros y se fomenta y promueve la cooperación entre los distintos equipos de trabajo.

4. LA COMPETENCIA DE NEGOCIACIÓN

Por último, a diferencia de las anteriores, la competencia de negociación es de carácter específico^{xii}, categoría que abarca todas aquellas competencias que son propias de una disciplina, ámbito o un Título específico y están orientadas a la consecución de un perfil específico de titulados^{xiii}.

Como también señala el *Diccionario de Competencias Clave*, la competencia de negociación consiste en “la habilidad para fomentar el consenso”, en el sentido de intentar “hacer coincidir criterios diferentes, en una situación determinada, con el objetivo de llegar a un pacto y buscar el mejor beneficio”^{xiv}. En concreto, también pueden distinguirse cuatro niveles diferentes en función de su desarrollo, constatándose en los siguientes:

1. Comprensión de la propia posición e intereses: Se distingue entre lo esencial y lo accesorio de lo que se quiere conseguir, del mismo modo que se sabe a qué se puede renunciar y qué es innegociable. Asimismo, se perciben con claridad los intereses de los interlocutores, pero se negocia sobre los intereses propios.

2. Consideración de los intereses y de la posición de los demás: Se es receptivo y empático con los interlocutores, se tienen en cuenta, se sabe lo que es negociable para ellos y cuáles pueden ser sus objetivos mínimos y se busca el beneficio mutuo.

3. Réplica de las objeciones: Se intercambian contrapartidas y se ofrecen concesiones a cambio de otras ventajas y beneficios, se persuade a los interlocutores, se les hacen ver ventajas e inconvenientes de cada opción llevándolos al terreno propio y se es capaz de llegar a un acuerdo.

4. Generación de negociaciones "win-win": Se procura que los interlocutores queden satisfechos y convencidos, se evita la imposición de criterios, y se negocia dejando la puerta abierta a perspectivas de futuro.

Así pues, con base en estas tres competencias apuntadas, se ha procurado diseñar una actividad en la que todas ellas puedan trabajarse y que, para su mejor mayor desarrollo, implique un tratamiento transversal y general de los diferentes contenidos estudiados en una misma asignatura, motivo por el cual en todo caso se han planteado como última actividad del semestre.

En concreto, y como se verá a continuación con mayor detalle, el método por el que se ha optado para su desarrollo dadas sus grandes posibilidades ha sido mediante la figura debate, entendido como una “técnica de dinámica de grupos que promueve la discusión de un conjunto de participantes en torno a una cuestión planteada, de acuerdo a una dinámica prevista, que un moderador conduce y dinamiza, que se enfoca mediante grupos de discusión y que está destinada a aplicar aprendizajes, argumentar, intercambiar ideas, Justificar, reflexionar” .^{xv}

5. EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE NEGOCIACIÓN, LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL MÁSTER UNIVERSITARIO DE FISCALIDAD DE LA UOC

El Máster Universitario de Fiscalidad de la UOC, de 60 créditos ECTS, se comenzó a ofertar en septiembre del año 2011. Se trata de un Máster de orientación profesionalizadora que cuenta con dos itinerarios que responden al perfil de los estudiantes y a las salidas laborales propias del sector de la fiscalidad. A través de este máster, se proporciona formación fiscal de calidad con un enfoque muy práctico para enfrentarse con éxito a la realidad

profesional y se permite la actualización y la formación continua en una materia altamente cambiante y compleja.

Para ello, las competencias transversales que se trabajan el Máster, de acuerdo con lo previsto en la memoria de verificación, son las siguientes:

- Utilización a un nivel avanzado de Internet, bases de datos jurídico-tributarias y otras herramientas informáticas propias del ámbito fiscal.
- Búsqueda de información, documentación y fuentes de referencia tributaria a través de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Capacidad para interpretar textos de naturaleza tributaria en inglés.
- Capacidad para aplicar el conocimiento tributario a la práctica profesional, detectando y resolviendo situaciones problemáticas y complejas.
- Toma de decisiones en el ámbito de la asesoría empresarial y personal o de la aplicación tributaria en las Administraciones públicas, de acuerdo con la deontología y la ética profesional exigibles en esta materia.
- Aprendizaje autónomo y permanente para una correcta reacción y adaptación ante la cambiante y compleja realidad fiscal en un entorno globalizado y de pluralismo jurídico.
- Trabajo en equipo y capacidad de liderazgo en el ámbito tributario, planificando y gestionando el tiempo de forma adecuada.

A su vez, las competencias específicas son las que se detallan a continuación:

- Consulta y utilización correcta de las fuentes tributarias (legales, jurisprudenciales y doctrinales).
- Capacidad de análisis, síntesis y de relación de las normas y figuras tributarias.
- Capacidad de interpretación y comparación de datos y fuentes de naturaleza tributaria en un entorno complejo, cambiante y global.
- Diseño de estrategias de actuación en el campo tributario para un asesoramiento fiscal óptimo, de acuerdo con los principios del ordenamiento tributario y la finalidad de las normas fiscales.

- Capacidad para la elaboración y redacción de informes y dictámenes, recursos, declaraciones, formularios y otra documentación en el ámbito tributario.
- Análisis crítico del ordenamiento tributario y de su aplicación.
- Negociación y argumentación en el entorno profesional tributario.

Desde un inicio y a medida que se iba desplegando el Máster, se fueron desarrollando las competencias más fáciles de poner en práctica en todas las asignaturas. No obstante, una vez consolidadas las asignaturas y de cara a la superación del proceso de acreditación del Máster, se diseñó un plan para garantizar no sólo que se trabajaban todas las competencias sino que se hacía en las asignaturas correspondientes, en los términos definidos en la memoria de verificación del Máster.

Dicho plan de acción consistió en analizar con detalle, asignatura por asignatura, qué competencias se estaban trabajando, a raíz de contrastar las actividades formativas y de evaluación implementadas, a los efectos de detectar cuáles no eran objeto de desarrollo o no se estaban trabajando con un nivel adecuado. En esta situación se comprobó que se encontraban, de un lado, las competencias genéricas de capacidad para interpretar textos de naturaleza tributaria en inglés y trabajo en equipo y capacidad de liderazgo en el ámbito tributario, planificando y gestionando el tiempo de forma adecuada; y, de otro, la competencia específica de negociación y argumentación en el entorno profesional tributario. Y, una vez identificadas tales competencias, que son más complejas que el resto, se valoró cuáles eran las actividades más adecuadas para trabajarlas, para, finalmente, comunicar a los profesores-consultores que a partir de cierto momento, se iban a trabajar en sus correspondientes asignaturas.

La competencia de capacidad para interpretar textos de naturaleza tributaria en inglés se reforzó mediante la incorporación en las pruebas de evaluación continua de actividades en las que se obligaba a los estudiantes a consultar textos fiscales en inglés, al tiempo que se pusieron a disposición de los estudiantes en el aula algunos documentos tributarios en inglés. A partir del próximo curso los materiales docentes de algunas asignaturas tendrán una versión inglesa y, además, en este mismo idioma estará el enunciado de las pruebas de evaluación continua.

Respecto a las dos competencias restantes, el trabajo en equipo y capacidad de liderazgo en el ámbito tributario, planificando y gestionando el tiempo de forma adecuada y la negociación y argumentación en el entorno profesional tributario, se observó que la segunda estaba presente en las asignaturas en las que también debía trabajarse la primera. De ahí que, a la hora de pensar en el tipo de actividades que mejor se ajustaba para desarrollarlas, se decidió que podían trabajarse a través de un mismo tipo de actividad. A tal efecto, se partió del documento sobre relación entre competencias y actividades del Máster, en el que por cada competencia se proponen distintos tipos de actividades para desarrollarlas. La actividad por la que se optó fue la del debate porque, además, era una actividad que ya se aplicaba en las asignaturas afectadas.

No obstante, la puesta en práctica de estas competencias se realizó no de forma masiva, sino gradual. Por ello, se realizó una experiencia piloto con la competencia de trabajo en equipo y liderazgo en el segundo semestre del curso académico 2013-2014 con una asignatura obligatoria (imposición patrimonial) y, por su importancia en el plan de estudios, con los dos practicums. Durante el presente curso académico, se ha ido implementando el trabajo de ambas competencias en el resto de de asignaturas.

Dado que en la mayoría de las actividades que se realizan en el Máster son de carácter individual y teniendo en cuenta que para desarrollar ambas competencias se trabaja de forma grupal, es muy importante que el estudiante tenga muy claro que en algunas de las actividades trabajará en grupo para que pueda planificarse. De ahí que los estudiantes disponen de esta información con carácter previo a la matrícula, en el plan docente también se remarca este aspecto y, además, los profesores-consultores durante los primeros días del semestre también avisan a los estudiantes sobre esta cuestión a través de la publicación de un mensaje específico en el tablón de sus aulas, al igual que unos días antes del inicio de la actividad se les facilitan unas orientaciones. Evidentemente, también queda especificado este trabajo grupal en un apartado específico del enunciado de la propia actividad.

Asimismo, para facilitar y coordinar la realización de la actividad grupal se ha elaborado una guía con orientaciones para los profesores-consultores, así como una guía con criterios para la formación de los grupos.

En línea con esta necesaria planificación y organización de los estudiantes, por las características de esta actividad grupal, cuando se diseña la asignatura y el calendario de actividades, se reserva la última prueba de evaluación continua para la realización de esta

actividad grupal. La actividad se desarrolla íntegramente en el aula virtual, básicamente en un foro, dado que consiste, como se ha comentado anteriormente, en un debate.

Respecto a la creación de los grupos, es el profesor responsable de la asignatura quien los forma a partir de los estudiantes que siguen la evaluación continua (por este motivo también la actividad se realiza al final de la asignatura) y por orden alfabético, para asegurar un buen funcionamiento del grupo porque es una forma de asegurar la participación de todos los integrantes. El profesor responsable pasa el listado al profesor-consultor para que este lo publique en el tablón del aula junto con el enunciado de la actividad. En el caso del practicum los grupos están formados por 3 estudiantes y en el resto de asignaturas por 4 estudiantes, pues es un número que, según la experiencia, es adecuado para este tipo de actividades. Además, en la determinación de la composición se ha tenido en cuenta el número de tareas específicas a desarrollar integrantes de la actividad.

En el enunciado de la prueba de evaluación continua se especifica qué tareas concretas deben realizar los miembros del equipo para trabajar la competencia de liderazgo. Si la composición de un grupo no llega al número mínimo establecido, todas las tareas se distribuirán entre ellos y así se lo indicará el consultor a través de un mensaje de correo electrónico dirigido a todos ellos. En concreto, la elección de la persona responsable de liderar cada una de las tareas se negociará entre los propios miembros del grupo.

En los practicums, la tarea a realizar consiste en la redacción de un informe final en el que se resumen los puntos más importantes tratados en los tres asuntos resueltos previamente en el despacho profesional, a partir de una serie de pautas facilitadas en la actividad. Cada uno de los miembros del grupo es el líder encargado de elaborar la parte del informe relativa a uno de los tres asuntos.

A su vez, las tareas a realizar en la actividad grupal en el resto de asignaturas son las siguientes:

- Búsqueda, recopilación y presentación al resto de miembros del grupo de información relacionada con el tema del debate (normas, noticias, doctrina, jurisprudencia, etc.).
- Recoger las diferentes opiniones del grupo en relación con la información recopilada y redactar una primera aportación en nombre del grupo en el espacio del debate.

- En función de las opiniones de los otros grupos y del propio consultor de la asignatura manifestadas en el debate, elaborar una segunda aportación en nombre del grupo en el espacio del debate.
- Elaborar un documento de conclusiones sobre el tema de debate propuesto teniendo en cuenta todo lo que se ha aportado en el mismo.

La calificación de cada estudiante se otorga por la suma de la calificación del trabajo individual realizado (liderazgo) y por el trabajo grupal (trabajo en equipo y, en su caso, negociación). De ahí que el resultado correspondiente de la actividad se recoja en un único documento común para todos los miembros del grupo (las conclusiones del debate o el informe en el caso de los practicum), que es enviado por cada miembro al consultor a través del registro de evaluación continua. Asimismo, cada miembro debe adjuntar también un documento individual en el que consten todos los mensajes intercambiados con el resto del grupo y los documentos de trabajo que se consideren oportunos, para valorar la negociación, el trabajo en equipo y el liderazgo desarrollados de forma particular.

6. CONCLUSIONES

Para finalizar, la valoración de esta experiencia es altamente positiva, en primer lugar, porque se ha conseguido trabajar en el nivel adecuado todas estas competencias, sin que el trabajo en grupo haya supuesto ningún problema para los estudiantes. En segundo lugar, porque de las encuestas generales que la Universidad pasada a los estudiantes se puede extraer que la satisfacción respecto de las asignaturas implicadas es muy buena. Y, por último, porque todo el equipo docente considera que es una actividad muy enriquecedora y altamente satisfactoria en el proceso de aprendizaje del estudiante.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

González Lozada, S. y Muñoz Catalán, E.: *Análisis de las competencias de los estudiantes de Derecho en los nuevos planes de estudio de Andalucía en el EEES*, Revista de Educación, núm. 12, 2010.

González Maura, V. y González Tirado, R.M.: *Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria*, Revista Iberoamericana de Educación, núm. 47, 2008.

Pérez Rodríguez, M.T.; Martín García-Arista, M.A.; Arratia García, O. y Galisteo González, D.: *La nueva educación superior*, en “Innovación en docencia universitaria con Moodle”, Editorial Club Universitario, Alicante, 2009.

Rodríguez Moreno, M.L.: *De la evaluación a la formación de competencias genéricas: aproximación a un modelo*, Revista Brasileña de Orientación Profesional, vol. 7, núm. 2, 2007.

Notas

ⁱ En este sentido, como apunta RODRÍGUEZ MORENO, “esta nueva filosofía ha superado la visión conceptualizadora y sumativa de los conocimientos a favor de la necesidad de centrar el proceso de aprendizaje en la capacidad del sujeto que aprende; en la creencia de que es la propia persona la que será competente para poner en práctica comportamientos y estrategias eficaces”. (RODRÍGUEZ MORENO, M.L.: *De la evaluación a la formación de competencias genéricas: aproximación a un modelo*, Revista Brasileña de Orientación Profesional, vol. 7, núm. 2, 2007, pág. 34).

ⁱⁱ GONZÁLEZ LOZADA, S. y MUÑOZ CATALÁN, E.: *Análisis de las competencias de los estudiantes de Derecho en los nuevos planes de estudio de Andalucía en el EEES*, Revista de Educación, núm. 12, 2010, pág. 148.

ⁱⁱⁱ GONZÁLEZ MAURA, V. y GONZÁLEZ TIRADO, R.M.: *Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria*, Revista Iberoamericana de Educación, núm. 47, 2008, pág. 190.

^{iv} Por ello, como ponen de manifiesto PÉREZ RODRÍGUEZ, MARTÍN GARCÍA-ARISTA, ARRATIA GARCÍA y GALISTEO GONZÁLEZ, “la labor tutorial pasa a primer plano y extiende su alcance trascendiendo la tutoría académica”. (PÉREZ RODRÍGUEZ, M.T.; MARTÍN GARCÍA-ARISTA, M.A.; ARRATIA GARCÍA, O. y GALISTEO GONZÁLEZ, D.: *La nueva educación superior*, en “Innovación en docencia universitaria con Moodle”, Editorial Club Universitario, Alicante, 2009, pág. 28).

^v ANECA: *Guía de apoyo para la elaboración de la memoria de verificación de títulos oficiales universitarios (Grado y Máster)*, ANECA, Madrid, 2012, pág. 21. De hecho, así consta expresamente en UOC: *Guía para la elaboración de programas formativos oficiales*, op. cit., pág. 22.

^{vi} UOC: *Guía para la elaboración de programas formativos oficiales*, op. cit., pág. 22.

^{vii} BARCELONA ACTIVA: *Diccionario de Competencias Clave*, Ajuntament de Barcelona, 2011. Disponible en: <http://w27.bcn.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp> (Fecha de consulta: 25 de marzo de 2015).

^{viii} CREA: *Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales*, Instituto Aragonés de Empleo, 2011, págs. 60, 64, 67, 69 y 71.

^{ix} En concreto, así consta expresamente en UOC: *Guía para la elaboración de programas formativos oficiales*, op. cit., pág. 23.

^x UOC: *Guía para la elaboración de programas formativos oficiales*, op. cit., pág. 23.

^{xi} BARCELONA ACTIVA: *Diccionario de Competencias Clave*, op. cit. Disponible en: <http://w27.bcn.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp> (Fecha de consulta: 25 de marzo de 2015).

^{xii} En este sentido, así consta expresamente en UOC: *Guía para la elaboración de programas formativos oficiales*, op. cit., págs. 25.

^{xiii} En concreto, así las ha definido la ANECA en ANECA: *Guía de apoyo para la elaboración de la memoria de verificación de títulos oficiales universitarios (Grado y Máster)*, ANECA, Madrid, 2012, pág. 21.

^{xiv} BARCELONA ACTIVA: *Diccionario de Competencias Clave*, op. cit. Disponible en: <http://w27.bcn.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp> (Fecha de consulta: 25 de marzo de 2015).

^{xv} UOC: *Guía para la elaboración de programas formativos oficiales*, op. cit., pág. 69.