

**Patricio Montesinos (Ed.)
Juan Carlos Rodríguez
Pau Verrie
Margarita Araujo
Sergio Altea
Consolación Gil**

Edita:



Conferencia de
Consejos Sociales

Colección Experiencias y Resultados • 01

**EL CASO DE LA FORMACIÓN PERMANENTE
GUÍAS DE RECOMENDACIONES
(CASOS DE ESTUDIO Y BUENAS PRÁCTICAS)
PARA LA ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA
TERCERA MISIÓN UNIVERSITARIA EN ESPAÑA**

Conferencia de Consejos Sociales de las
Universidades Públicas Españolas

Colección **Experiencias y Resultados**

Nº 01

EL CASO DE LA FORMACIÓN PERMANENTE

**Guía de recomendaciones
(casos de estudio y buenas prácticas) para la organización y
desarrollo de la Tercera Misión Universitaria en España**

**Patricio Montesinos (Ed.)
Juan Carlos Rodríguez
Pau Verrie
Margarita Araujo
Sergio Altea
Consolación Gil**



2012

Colección **Experiencias y Resultados** Nº 01

EL CASO DE LA FORMACIÓN PERMANENTE

Guía de recomendaciones (casos de estudios y buenas prácticas) para la organización y desarrollo de la Tercera Misión Universitaria en España

© De los textos:

Patricio Montesinos (Ed.)

Juan Carlos Rodríguez

Pau Verrie

Margarita Araujo

Sergio Altea

Consolación Gil

© de esta edición:

CONFERENCIA DE CONSEJOS SOCIALES DE LAS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

SECRETARÍA

secretario@ccsup.es

Edición al cuidado de

Miguel Ángel Acosta Rodríguez

Primera edición, 2012

Las Palmas de Gran Canaria

ISBN: 978-84-615-7261-8 (edición impresa)

Depósito Legal: 302-2012

Impresión:

ADVANTIA COMUNICACIÓN GRÁFICA

Impreso en España. Printed in Spain

La colección “Experiencias y Resultados” representa la segunda de las colecciones que edita la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas como medio para difundir las buenas prácticas, las experiencias en gestión innovadora y los resultados tangibles alcanzados en el ámbito de la educación superior. Los trabajos incluidos en esta colección son el resultado de trabajos que se llevan a cabo en el sistema universitario español, europeo e internacional y están contrastados por su calidad, por su coherencia y pueden ser llevados a cabo con los mismos resultados en contextos similares.

Con estas publicaciones, la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas pretende poner a disposición de los agentes del sistema universitario estas experiencias y sus resultados, con el propósito de impulsar la mejora y la excelencia de la educación superior en España.

La Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas (CCS) se fundó en marzo de 2005 en Las Palmas de Gran Canaria y tiene como misión contribuir a la mejora del sistema de educación superior mediante el desarrollo de acciones y programas que, desde los propios Consejos Sociales y la entidades que les dan su apoyo, refuercen el papel social de las universidades.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
1. INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL SEMINARIO.....	10
UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DESARROLLADAS	10
CASOS ABORDADOS Y BUENAS PRÁCTICAS	11
ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.....	12
CADENAS DE VALOR DE LA FORMACIÓN PERMANENTE.....	20
LA CADENA DE VALOR DE LA FORMACIÓN PRESENCIAL	21
RELACIÓN DE LOS CASOS CON LA CADENA DE VALOR DE LA FORMACIÓN PERMANENTE.....	26
2. CENTRO DE FORMACIÓN PERMANENTE. UNIVERSIDAD POLI- TÉCNICA DE VALENCIA	27
INTRODUCCIÓN.....	27
LIDERAZGO	32
ESTRATEGIA	37
PERSONAL.....	44
ALIANZAS Y RECURSOS.....	48
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	56
RESULTADOS	59
ANEXOS	65
BUENAS PRÁCTICAS.....	72
3. FUNDACIÓN IDEC. UNIVERSIDAD POMPEU I FABRA	80
INTRODUCCION.....	80

LIDERAZGO	85
ESTRATEGIA	88
PERSONAL.....	93
ALIANZAS Y RECURSOS.....	95
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	99
RESULTADOS	104
ANEXOS	109
BUENAS PRÁCTICAS.....	112
4. CENTRO DE AMPLIACIÓN DE ESTUDIOS. UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID	126
INTRODUCCIÓN.....	126
LIDERAZGO.....	130
ESTRATEGIA	133
PERSONAL	137
ALIANZAS Y RECURSOS.....	138
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	143
RESULTADOS	148
ANEXOS	157
BUENAS PRÁCTICAS.....	159
5. FUNDACIÓN UNIVERSIDAD-SOCIEDAD. UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA.....	166
INTRODUCCIÓN.....	166
LIDERAZGO.....	172
ESTRATEGIA	173
PERSONAL	175
ALIANZAS Y RECURSOS.....	178
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	180
RESULTADOS	183
ANEXOS	195
BUENAS PRÁCTICAS.....	197
ANEXOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS.....	207

6. CENTRO DE FORMACIÓN CONTINUA. UNIVERSIDAD DE ALMERÍA.....	216
INTRODUCCIÓN.....	216
LIDERAZGO.....	220
ESTRATEGIA.....	222
PERSONAL.....	225
ALIANZAS Y RECURSOS.....	226
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	228
RESULTADOS.....	231
ANEXOS.....	233
BUENAS PRÁCTICAS.....	236

PRESENTACIÓN

La creciente importancia que el aprendizaje a lo largo de la vida ha adquirido en la actual sociedad del conocimiento plantea un reto ineludible a las universidades españolas: incorporar a sus servicios básicos una oferta coherente de formación permanente que dé respuesta a la demanda de capacitación continuada de capital humano en consonancia con los requerimientos socio-empresariales específicos que se tengan en sus respectivos entornos de actuación.

Preocupados por la necesidad de disponer de referencias sólidas que permitan afrontar este reto con garantías de éxito, el Comité Ejecutivo de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas encargó la organización de un seminario para la elaboración de casos de estudio y de buenas prácticas en este ámbito concreto de la tercera misión, el ámbito de la formación permanente. El director de este seminario ha sido Patricio Montesinos Sanchíz, actualmente jefe de Servicio del Centro de Formación Permanente de la UPV, al que se le encargó este trabajo por sus más de 20 años de experiencia en este ámbito de actividad. En feliz decisión, el encargo adoptó el formato de seminario, contándose con la colaboración de destacados especialistas en la materia, que han aportado su conocimiento y visión a partir de los casos que han tenido lugar, además de en la UPV, en otras cuatro universidades españolas: Carlos III de Madrid, Pompeu Fabra de Barcelona, Pública de Navarra y Almería. La reflexión conjunta sobre este elenco de experiencias ha permitido, además, formular una serie de recomendaciones generales que aportan un indudable valor añadido al estudio. El resultado final de todo ello se ofrece ahora en esta publicación, que pretende servir de ayuda y estímulo a los esfuerzos de formación permanente que se vienen realizando en la universidad española.

El principal interés que tiene este libro es, pues, su utilidad para orientar la toma de decisiones estratégicas para la mejora de la formación permanente. Sin duda, las experiencias y resultados plasmados en esta publicación consti-

tuyen un repositorio de casos de estudio y buenas prácticas que permitirá a las universidades y a sus consejos sociales analizar los diferentes modelos organizativos que se han desarrollado y valorar las evidencias de resultados tangibles que se han cosechado en este ámbito. Con ello la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas quiere aportar su granito de arena a la inmensa tarea de dar carácter estratégico al servicio educativo de la formación permanente, tan crucial para el impulso de la llamada Tercera Misión de la Universidad.

Joaquín Moya-Angeler Cabrera
Presidente de la Conferencia

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento se enmarca en el despliegue del Plan Estratégico de la Conferencia de Consejos Sociales de 2009. El Objetivo Operativo y la acción específica son las que se indican a continuación:

- **Objetivo Operativo**

Promover **acciones** entre los diversos **agentes del sistema universitario** español tendentes a **incorporar** el aprendizaje a lo largo de la vida como una parte **integral** de la actividad de la educación superior (Declaración de Berlín).

- **ACCIÓN**

Promover una **reflexión** sobre el **papel** que las Universidades están llamadas a jugar en la oferta de **formación permanente**, identificar los **obstáculos** que limitan su acción, y **proponer acciones** que puedan servir para superarlos.

- **PROPUESTA ESPECÍFICA para desarrollar el objetivo operativo y la acción**

Elaboración, a través de un seminario, de una Guía de recomendaciones para la organización y desarrollo de formación permanente universitaria en España, basadas en la experiencia de diferentes expertos en gestión universitaria y explicadas a través de **Casos de Estudio** específicos y **Buenas Prácticas** conducidas por cada uno de los expertos.

El encargo ha sido desarrollado en formato de seminario por los siguientes expertos:

- Patricio Montesinos, UPV, autor y editor

- Juan Carlos Rodríguez, Universidad Carlos III de Madrid, autor
- Pau Verrie, Universidad Pompeu i Fabra, autor
- Margarita Araujo, Universidad Pública de Navarra, autora
- Sergio Altea, Universidad de Almería, autor
- Consolación Gil, Universidad de Almería, co-autora

Cada uno de ellos ha aportado su conocimiento acerca de la gestión universitaria en general y su visión de la gestión de la formación permanente en particular. Este conocimiento ha quedado plasmado, por un lado, a través de un Caso de Estudio detallado sobre su forma de organizar y canalizar la formación permanente. Por otro, la formulación de recomendaciones se ha planteado a través de la exposición de Buenas Prácticas desarrolladas por los autores en diferentes partes de la cadena de valor de la gestión de la formación permanente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL SEMINARIO

Los objetivos específicos del seminario han sido los siguientes:

- Identificar BUENAS PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS en GESTIÓN de la FORMACIÓN PERMANENTE mediante CASOS específicos de Universidades Españolas.
- Identificar BUENAS PRÁCTICAS en el desarrollo de la CADENA de VALOR de la FORMACIÓN PERMANENTE.
- Sentar las bases de un Observatorio (CASOS de ESTUDIO y BUENAS PRÁCTICAS) de implementaciones específicas exitosas de la puesta en valor del papel de la Universidades en el desarrollo de actividades de Tercera Misión Universitaria, en este caso concreto, de formación permanente.

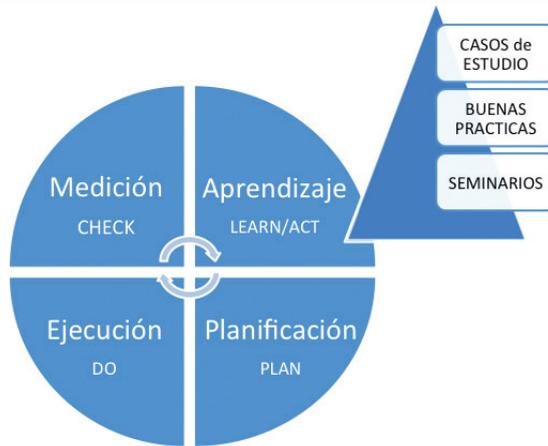
UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DESARROLLADAS

Se entiende que los entregables resultado de este seminario están definidos sobre el marco lógico de las herramientas de gestión de las escuelas de la Calidad Total. En todas las escuelas se utiliza el ciclo de la PDCA (Medición, Aprendizaje, Planificación y Ejecución – plan/do/check/act) para enmarcar la utilización de distintas herramientas que facilitan el uso del esquema conceptual. El seminario ha pretendido, sobre la base de facilitar el aprendizaje y la planificación de actuaciones específicas, generar un repositorio de CASOS de ESTUDIO y BUENAS PRÁCTICAS que permita a los miembros de los Consejos Sociales analizar tanto modelos organizativos como evidencias de

buenas prácticas organizativas en las diferentes dimensiones de la tercera misión Universitaria, específicamente la Formación Permanente.

El material que aquí se recoge permitirá a los Consejos Sociales tener criterio técnico sobre los **modelos organizativos** existentes, cuales son las **ventajas e inconvenientes** de cada uno de ellos y qué **tipología** de buenas **prácticas** es posible desarrollar en las Unidades de Gestión de la Educación Continua. Estas acciones tendrán como objeto fomentar las relaciones entre las Universidades y la Sociedad, tanto en el ámbito Nacional como en el ámbito Internacional, en los aspectos específicos de la tercera misión relacionados con la Formación Permanente.

Herramientas de Gestión de la CALIDAD TOTAL: el ciclo PDCA



CASOS ABORDADOS Y BUENAS PRÁCTICAS

Universidades seleccionadas

Por orden alfabético, las Universidades y Unidades participantes en el seminario han sido las siguientes:

- Centro de Educación Continua de la Universidad de Almería
- Centro de Ampliación de Estudios de la Universidad Carlos III de Madrid
- IDEC, Universidad Pompeu i Fabra
- Centro de Formación Permanente de la Universidad Politécnica de Valencia
- Fundación Universidad-Sociedad de la Universidad Pública de Navarra

Como veremos en los apartados siguientes, cada una de ellas posee una fórmula organizativa que las singulariza y caracteriza. Responden básicamente a los 4 modelos organizativos (interno versus externo, centralizado versus des-

centralizado) que se utiliza de forma generalizada en las Universidades Españolas y en las Universidades del resto de la Unión Europea.

Buenas Prácticas documentadas

Cada institución ha desarrollado un mínimo de 3 BUENAS PRÁCTICAS, ajustadas a diferentes fases de la cadena de valor de la formación permanente Universitaria. Los casos seleccionados por cada una han sido los siguientes:

CASOS de ESTUDIO	BUENAS PRÁCTICAS	MODELO de GESTIÓN
Centro de Formación Permanente de la Universidad Politécnica de Valencia	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Relationship Management (CRM) • Implementación de mejoras en PROCESOS y PRODUCTOS • Buzón de quejas y sugerencias y acciones de mejora 	Interno y Centralizado
IDEC, Universidad Pompeu i Fabra	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas PROFESIONALES • Presencia en América Latina • Antiguos Alumnos 	Externo y Centralizado
Centro de Ampliación de Estudios de la Universidad Carlos III de Madrid	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias Internacionales • Jornada de Presentación del Postgrado • Secretaría Virtual 	Interno y Centralizado
Fundación Universidad-Sociedad de la Universidad Pública de Navarra	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de FORMACIÓN PRÁCTICA de TITULADOS (FPT) • ANÁLISIS DE LA DEMANDA de los FPT • DISEÑO de los FPT • OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS en los FPT 	Externo y Descentralizado
Centro de Educación Continua de la Universidad de Almería	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión propuesta online • Gestión pago por tpv virtual y carta de pago electrónica • Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Títulos Propios 	Interno y Centralizado

ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

El presente documento está organizado sobre la base de exponer CASOS de ESTUDIO de organizaciones distintas que ofrecen y desarrollan actividades de formación permanente Universitaria. De cada una de ellas, se exponen diferentes BUENAS PRÁCTICAS referidas a la ejecución operativa de formación permanente. Las Buenas Prácticas suelen corresponder al resultado de un proyecto concreto o, en el caso de haberse estabilizado y desarrollarse

regularmente, corresponden a un proceso o procedimiento específico del mapa de procesos de cada organización.

Estructura de los casos de estudio

Los Casos de Estudio se han planteado bajo un mismo paraguas conceptual, el paraguas conceptual correspondiente al modelo de excelencia de la *European Foundation for Quality Management* (© EFQM).

La EFQM es una fundación creada a finales de los años 80 por las grandes empresas Europeas con el objeto de diseñar, difundir y ayudar a implantar en todas las empresas de Europa un modelo no prescriptivo de gestión basado en la excelencia y en la mejora continua. Este modelo está pensado para ofrecer a las organizaciones la posibilidad de autoevaluarse para mejorar y ofrece un marco lógico que permite la evaluación externa sobre la base de evidencias convenientemente documentadas. El modelo de excelencia de la EFQM define nueve ámbitos de acción para el buen funcionamiento de la organización. A estos ámbitos de acción se les denomina **criterios**. Estos criterios están fundamentados en los actores que participan en el desarrollo de las acciones y los indicadores (de percepción, de rendimiento y de actividad) que miden el alcance de las acciones desarrolladas. La comprobación sistemática de la existencia o no de evidencias del desarrollo de trabajo sistemático en la institución, como procedimiento para la autoevaluación, permite tener un conocimiento del funcionamiento de la organización basado en hechos. El descubrimiento de áreas donde existen oportunidades de crecimiento, permite elaborar proyectos y planes de mejora en sintonía con las necesidades detectadas. La utilización de la autoevaluación para la identificación de necesidades y posibles mejoras permite avanzar en el desarrollo de las estrategias institucionales teniendo en cuenta a todo el personal de la organización.

De los 9 factores críticos del Modelo, 4 examinan los resultados (criterios del 6 al 9), es decir, lo que la organización consigue a través de la ejecución de sus Procesos (criterio 5). Estos Procesos que la organización tiene definidos son ejecutados a través de un Personal (criterio 2) que convenientemente Liderado (criterio 1), siguiendo una Estratégica explícita o tácita (criterio 3) y usando unos Recursos y unas Alianzas, generar tres niveles de satisfacción: en los Clientes, en los Empleados y en la Sociedad. Las consecuencias de las actividades de la organización se manifiestan en niveles de satisfacción en estos tres aspectos y permiten alcanzar unos Resultados Globales coherentes con los objetivos establecidos a través de indicadores de rendimiento, actividad y percepción. Los Agentes (Criterios 1 al 5) hacen referencia a la forma en que

se realiza y se pueden mejorar las actividades que rodean la ejecución de los Procesos orientados a generar Satisfacción en los Clientes. Los Resultados (criterios 6 al 9) miden el efecto de la ejecución de los procesos que la organización tiene encomendados. A cada uno de los nueve criterios se le asigna una puntuación para comprobar la situación de la organización mediante la Autoevaluación o a través de la Evaluación Externa.

Gráficamente, el Modelo de Excelencia de la EFQM queda representado en el siguiente esquema:



Los casos siguen esta misma estructura, dando respuesta a preguntas específicas sobre cada uno de los apartados. Los apartados corresponden tanto a los Agentes Facilitadores como los Resultados. Cada uno de los Agentes (líderes, personal, estrategia, alianzas y recursos y procesos/productos y servicios) han sido descritos respondiendo a las mismas preguntas. La plantilla que se ha utilizado está descrita en detalle a continuación. Los apartados considerados son los siguientes:

- Introducción al CASO de ESTUDIO
- Liderazgo
- Estrategia
- Personal
- ALIANZAS y RECURSOS
- Procesos, Productos y Servicios

- Resultados y Resultados Globales
- Anexos

Introducción al caso de estudio

En la introducción al CASO se preguntan datos generales de la organización. Información referida a su estructura, instalaciones y empleados, origen, entorno, productos y servicios, misión y visión, valores, clientes y objetivos estratégicos. Con esta información se pretende tipificar el Caso bajo análisis y las bases que lo fundamentan. Los apartados son los siguientes:

Introducción

- Estructura de la Organización
- Información de las Instalaciones
- Total de empleados

Información GENERAL de la ORGANIZACIÓN

- Origen y Fundación
- Actividades en el ámbito de la Calidad

Entorno de la Organización

- Productos y Servicios
- Misión, Visión y Valores
- Clientes de la organización
- Objetivos estratégicos de la organización
- Ámbito externo

Liderazgo

El Modelo de excelencia la EFQM define el Liderazgo como las actividades que los líderes de la organización desarrollan para transmitir misión, visión, valores y acciones de cambio y reorientación. En concreto, la EFQM lo formula como sigue: *“Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas”*.

Las preguntas formuladas para describir este apartado han sido las siguientes:

- ¿A quiénes considera la organización líder (formal e informalmente) y qué cantidad de líderes hay en los distintos niveles de la organización?

- ¿Cómo se implican los líderes en el sistema de gestión de la organización?
- Valores y comportamientos de la organización que crean su cultura y permiten evaluar a los líderes.
- Planificación, actualización, transmisión y proyección exterior de la Misión, Visión y Valores.
- Desarrollo, implantación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Estrategia

El Modelo de excelencia de la EFQM define la Estrategia como las actividades que los líderes desarrollan para implantar la misión y visión mediante estrategias explícitas orientadas a los clientes y al resto de grupos de interés de la organización. Específicamente, bajo este criterio se trata de explicitar “*cómo implantan los líderes la misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes. La estrategia considerará la cultura interna, la estructura y las operaciones a corto y largo plazo teniendo en cuenta las prioridades, el rumbo que sigue el servicio y las necesidades de clientes, comunidad, etc. La estrategia debe reflejar los principios de gestión de calidad total de la organización y el modo de alcanzar sus objetivos a través de estos principios. Las organizaciones deben establecer y describir su estrategia, incluidos sus procesos y planes, y mostrar cómo se adecuan, como un todo coherente, a sus circunstancias particulares.*”

Las preguntas formuladas para describir este segundo apartado han sido las siguientes:

- ¿Cuáles son los grupos de interés clave de la Organización?
- ¿Cuáles son las estrategias clave de la Organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo / benchmarking para orientar el desarrollo de la estrategia?
- ¿Cuáles son los procesos clave y cómo se decide la propiedad de los procesos?
- ¿Cómo se detectan las necesidades de los grupos de interés?
- ¿Qué sistema de indicadores de gestión hay establecido?
- ¿Cómo se desarrollan los diferentes aspectos del marketing de la organización?

Personal

La diferencia entre las organizaciones la establece el tipo de personal que unas tienen y otras no. La EFQM analiza la forma de gestionar al personal

desde diferentes perspectivas: la comunicación, la motivación, el reconocimiento y el trabajo en equipo. La reflexión formal de la EFQM se formula considerando *“cómo gestiona, desarrolla y utiliza el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto en el ámbito individual, como de equipo y de la organización en su conjunto; Cómo planifica estas actividades en apoyo de su política, estrategia y eficaz funcionamiento de sus procesos”*.

Los aspectos considerados bajo el criterio de personal han sido las siguientes:

- ¿Qué características tiene el personal de la Organización?
- Organigrama detallado y tipo de reuniones de coordinación existentes.
- Actividades de comunicación interna.

Alianzas y Recursos

La EFQM incluye en este apartado como se utiliza tanto el capital relacional (alianzas y presencia en redes) como el capital intelectual de la organización, los recursos físicos y económicos y por último, los sistemas de información propios. Las preguntas planteadas bajo este apartado han sido:

- ¿Cómo contribuyen a la Política y Estrategia de la organización las alianzas externas y la gestión de los diversos recursos?
- Presencia y actividad en Redes Nacionales e Internacionales.
- Describa el sistema de Gestión de Ingresos y Gasto.
- Describa los recursos físicos disponibles para la organización de formación permanente.
- Describa el sistema de información y las aplicaciones informáticas usadas en el Centro.

Procesos, Productos y Servicios

La existencia de una definición explícita de procesos, productos o servicios es una de las características diferenciales comunes a todas las organizaciones líderes en su ámbito. La forma de generar valor al cliente a través de la innovación y de la satisfacción de sus expectativas establece diferencias notables entre unas y otras organizaciones. La percepción del cliente y su satisfacción a medio y largo plazo es una de las claves que permiten garantizar la sostenibilidad de cualquier organización. Baso este apartado, la EFQM hace reflexionar acerca de *“cómo la organización diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos, productos y servicios para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés”*.

- Señale los principales grupos de clientes y mercados de la Organización.

- Haga constar los procesos y servicios de la Organización.
- Indique las relaciones entre clientes y procesos que tienen relación con ellos.
- Dibuje el Mapa de procesos del Centro.
- Indique que sistema utiliza para definir, aprobar y mantener los procesos de su organización.

Resultados, Satisfacción y Resultados Globales

El Modelo de Excelencia de la EFQM contempla los RESULTADOS de las organizaciones bajo 4 perspectivas pero considerando en cada una de ellas dos tipos de INDICADORES: indicadores de percepción e indicadores de rendimiento. Los indicadores de percepción deben alimentarse de las respuestas que tanto clientes como personal dan a preguntas específicas sobre la organización, sus procesos y la satisfacción que se obtiene por obtener servicios de la organización o pertenecer a la misma. En cuanto a los indicadores de rendimiento, hacen referencia a resultados que se obtienen de los procesos clave. Las 3 primeras perspectivas referidas a resultados son:

- Resultados en los CLIENTES.
- Resultados en el PERSONAL.
- Resultados en la SOCIEDAD.

Por otro lado, las organizaciones también generan Resultados Globales. Estos hacen referencia a la organización en su conjunto por un lado y por otro, caracterizan los procesos en su conjunto, su eficacia y su alcance. Bajo esta definición de la EFQM se analizan tanto los resultados como los indicadores clave:

- Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.
- Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

Anexos

Por último, cada Caso de Estudio ha tenido la posibilidad de aportar los anexos que considerar oportuno. Entre otros, se han aportado:

- Organigrama de la Unidad.
- Listado de Proyectos Nacionales y Europeos, si se tienen.
- Ubicación del Aulario del Centro en la Universidad.
- Fotografías.

Estructura de las Buenas Prácticas

En cada CASO de ESTUDIO se han identificado al menos 3 BUENAS PRÁCTICAS que también han sido descritas usando los principios de la calidad total y de la redacción de evidencias que son evaluables desde la perspectiva del Modelo de Excelencia de la EFQM. Una Buena Práctica corresponde a un conjunto de actividades de PLANIFICACIÓN, PUESTA en PRÁCTICA, EVALUACIÓN y APRENDIZAJE que DEBEN ser explicitadas desde el principio para poder asegurar su trazabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Herramientas de Gestión de la CALIDAD TOTAL: el ciclo PDCA



Las Buenas Prácticas seleccionadas han sido descritas desde estas 4 perspectivas. La Planificación hace referencia a la lógica de la actividad, la claridad y consistencia de los objetivos y las tareas a desarrollar. La Buena práctica redactada en formato de evidencia auditable debe tener definidos indicadores propios (por si se transforma en un proceso), debe tener asociado un presupuesto y debe estar orientada hacia alguno de los grupos de interés, principalmente los clientes.

Las preguntas planteadas y las dimensiones que los expertos han considerado a la hora de describirlas han sido las siguientes:

¿Cómo se planificó la BUENA PRÁCTICA?

- **SÓLIDA** – lógica de la actividad, objetivo general, objetivos específicos, tareas a desarrollar, indicadores definidos, presupuesto y plazos de ejecución planificados, orientación de la actividad hacia los diferentes grupos de interés, potenciales procesos a los que potencialmente afecta.
- **INTEGRADA** – relaciones con la misión-visión del Centro y/o la Universidad.

¿Cómo se ejecutó/ desarrolló la Buena Práctica?

- IMPLANTADA – tareas desarrolladas, plazos reales consumidos, alcance de las actividades desarrollada.
- SISTEMÁTICA – regularidad posible e integración en los procesos existentes.

¿Cómo se evaluó y revisó la Buena Práctica? ¿qué se aprendió de su ejecución? ¿qué cambios se deberán incorporar en el futuro? ¿qué no se debe volver a repetir?

- MEDICIÓN – valores obtenidos por los indicadores definidos, nuevos indicadores que se plantean para el futuro.
- APRENDIZAJE – qué se aprendió y cómo se aprendió.
- MEJORAS – qué mejoras se proponen como consecuencia de la medición y el aprendizaje, qué procesos se establecieron.

CADENAS DE VALOR DE LA FORMACIÓN PERMANENTE

Un curso de Formación Permanente es un producto formativo que por su doble condición, la de producto que se compra y la de conocimiento que se transmite, posee una serie de características que lo diferencian de otros productos formativos. La Formación Reglada tiene por su propia naturaleza poco de optativa. El alumno de Formación Reglada debe obligatoriamente asistir a una formación propuesta por una Institución Universitaria y cursar (y en algún caso hasta aprobar) las asignaturas que allí se le proponen con el objeto de obtener una titulación Universitaria. El cliente, en este caso el alumno de Formación Reglada, es cautivo de la oferta y una vez comenzada una carrera posee pocos grados de libertad mientras no posee el Título que le acredita una serie de conocimientos y aptitudes para desempeñar una profesión o un puesto de trabajo.

La Formación Permanente, por el contrario, parte de la base de estar generando productos para un público que asiste a la formación por voluntad propia, no porque esta sea obligatoria. Esta voluntariedad, quizá en algún caso condicionada por un agente externo, es la que diferencia en esencia un sistema del otro. Es por esto que el propio dinamismo de la demanda haga que exista una *Cadena de Valor* asociada al producto formativo de Formación Permanente sea tan repetitivo, exacto y permanente.

Quizá el concepto “Cadena de Valor” tiene connotaciones de otras áreas de conocimiento que pueden generar confusión al aplicarlos a los procedimientos o procesos en los que se puede dividir el desarrollo del negocio de la Formación Permanente. En todo caso, dado que el producto / servicio “curso

de formación” es algo dinámico (nunca una edición de un curso es exactamente igual a la siguiente), los autores consideran que es posible aplicar esta etiqueta la desarrollo sistemático de cursos de Formación Permanente.

Antes de describir en detalle la conceptualización de las dos Cadenas de Valor asociadas a la Formación Permanente Presencial y a la Formación Permanente a Distancia hay que señalar que existe una diferencia fundamental en el desarrollo de ambas actividades. En la Formación Presencial el docente siempre tiene espacio para la improvisación. Dependiendo del tipo de grupo al que se dirija, los conocimientos y experiencia previa que tengan los alumnos, dependiendo del tamaño del grupo e incluso de la hora del día en la que esté desarrollando la sesión, el experto podrá modificar el orden de los contenidos que pensaba desarrollar, la profundidad con la que aborde un concepto o incluso el tipo de ejercicio experimental que pensaba desarrollar al grupo de alumnos que tiene delante. Esto no puede pasar en la formación a distancia.

Decimos que en la Formación a Distancia **no existe espacio para la improvisación**. Los materiales a utilizar, los ejercicios o talleres, las preguntas de reflexión o los casos a tratar por los alumnos deben estar creados, ordenados y secuenciados a priori. Es por esto que mientras que en la Formación Presencial decimos que los cursos se diseñan, en la formación a distancia el concepto es mucho más amplio y complejo. Los cursos de formación a distancia se **producen**. Y esto hace que el experto que prepara materiales para formación a distancia deba tener unos conocimientos adicionales o recibir unos servicios de soporte en este proceso de producción que introducen mucha más complejidad en el proceso de la que a priori parece como necesario. Las estructuras organizativas que desarrollan formación presencial deben articularse con otro tipo de profesionales o con otro tipo de servicios para abordar la cuestión de producir formación a distancia.

En este apartado describiremos ambos ciclos, señalando qué es común y qué es nuevo al comparar los dos modelos.

LA CADENA DE VALOR DE LA FORMACIÓN PRESENCIAL

El desarrollo de Formación Permanente posee asociados una serie de procesos que, ejecutados de forma secuencial, permite definir lo que antes hemos descrito como “Cadenas de Valor” de la Formación Permanente. Cuando nos referimos a la Formación Permanente Presencial estos procesos quedan descritos en el gráfico posterior.

Esta definición procedural de fases permite no solo analizar desde el punto de vista interno el funcionamiento de una organización (análisis estratégico



—fortalezas y debilidades—) que gestiona Formación Permanente Presencial sino también comparar el funcionamiento de unidades de diferentes instituciones que realizan tareas similares, independientemente de su ubicación y nivel de centralización e independientemente de que sistema se opte para gestionar económicamente los ingresos y los gastos generados. Los procesos se describen en los siguientes apartados.

ANÁLISIS DE DEMANDA

Dado que la Formación Permanente se debe vender a un cliente determinado, es necesario conocer qué productos son los que se ajustan a las necesidades del mercado constituido por los clientes de Formación Permanente. Por esta razón se debe identificar al Cliente o Clientes potenciales y se debe confeccionar una oferta que responda a estas necesidades. Entender las necesidades de los diferentes colectivos de formación será una de las tareas fundamentales de los profesionales que se dedican a organizar y vender formación.

DISEÑO DEL PRODUCTO FORMATIVO

La siguiente etapa en el Ciclo de Vida Presencial es la Diseñar un producto acorde a las necesidades de identificadas en un sector del mercado. El Diseño posee dos componentes diferenciales: la componente académica y la componente

comercial. La componente comercial debe restringir la componente académica tanto en cuanto seguimos hablando de un producto que se consume por un precio. En formación presencial existen diferentes criterios de diseño (orientados al experto, orientado al temario y orientados a la sesión de trabajo) que dan como resultado diferentes productos con diferentes comercializaciones. En todo caso e independientemente del criterio de diseño por el se opte, el producto diseñado será un producto a comercializar y distribuir en un mercado competitivo.

COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO

Con un producto que responde a unas demandas concretas y que posee un diseño definido, comienza la ardua labor de “vender el curso”. Siguiendo el esquema conceptual del *Márketing Mix*, tenemos ya definido un segmento de mercado y un producto que responde a las necesidades de ese segmento desde el punto de vista de contenidos y precio. En este punto habrá que definir los instrumentos que deben ser empleados para la promoción y como va a tener lugar la distribución del mismo. En cuanto a los instrumentos de promoción, trípticos, carteles, mailings, anuncios en prensa y artículos o anuncios en revistas especializadas son los instrumentos más empleados en la promoción de la formación presencial tradicional. La WEB esta convirtiéndose en otro instrumento extremadamente potente a la hora de desarrollar promoción pero este punto será abordado con mas detalle en los próximos apartados.

Una cuestión fundamental a resaltar en este punto es la de la calidad de la información que se disponga de los clientes. En la medida que la información que se disponga esté segmentada, resultará mucho más fácil acertar en las campañas de promoción. Los criterios de segmentación de los clientes de Formación Permanente pueden ser, entre otros, la titulación reglada que posean los clientes y su especialidad, año de terminación de la formación reglada, formación no reglada que posean, cursos ya realizados en la institución, puesto de trabajo que desempeña y funciones asociadas, nº de personas a su cargo o las áreas de conocimiento en las que esté interesado recibir información.

La distribución del producto será el punto que diferencia la formación presencial (mismo espacio mismo tiempo) de la formación a distancia en cualquiera de sus variantes resultantes de la combinación de espacio y tiempo. La coincidencia espacio-temporal condiciona la distribución y el ámbito de la ejecución. En todo caso se puede optar por diferentes formatos de distribución del conocimiento cuando existe esta coincidencia que también ayudarán a segmentar el tipo de profesionales que asistan a un curso determinado. No se puede llegar al mismo colectivo en un curso que se celebre todos los días en

horarios de mañanas que en un curso que se celebre una vez al mes durante un día completo o en fines de semana. El criterio de distribución condicionará obviamente el segmento de mercado sobre el que se puede operar.

INFORMACIÓN, REGISTRO Y GESTIÓN ECONÓMICA

Todo el proceso de diseño y comercialización debe estar soportado por una estructura física que desarrolle las tareas asociadas a la gestión administrativa y económica de los cursos que se estén comercializando e impartiendo. Desde luego no es una condición suficiente pero si es una condición necesaria. Los potenciales clientes de los cursos promovidos perciben como elementos higiénicos una serie de servicios que provocarán insatisfacción si no están presentes pero que tampoco provocarán satisfacción si lo están. Un horario amplio de atención al teléfono, un servicio ágil de actualización de la información, una información completa y centralizada y un sistema ágil y eficiente de gestión del cobro provocarán en el cliente una sensación de eficacia y eficiencia que deberá acompañar a los niveles de formación que se oferten desde la institución formativa.

IMPARTICIÓN

Este es el punto de interacción entre experto y cliente, entre ofertante del conocimiento y el consumidor del mismo. En formación presencial aparecen de nuevo elementos higiénicos que pueden producir insatisfacción si no están presentes y que independientemente de la calidad de comunicación que posea el experto y de las herramientas metodológicas que utilice, van a condicionar la calidad del resultado final y el nivel de satisfacción del asistente a los cursos. Las herramientas didácticas que se empleen, la cantidad y la calidad de la documentación que se entregue darán una visión al cliente de la formación de la calidad de la institución que está ocupando su tiempo.

Es en todo caso la capacidad de comunicación del experto y el tipo de metodología didáctica que emplee lo que condicionará la calidad del proceso de aprendizaje la posibilidad de hacer que el cliente “aprenda” el conocimiento que se le desea impartir. Entre las variables de tipificación de la demanda aparece una clasificación del conocimiento en información, saber hacer, habilidades y entendimiento. Dependiendo del análisis de demanda que haya tenido lugar y del posterior diseño del curso tendremos obligatoriamente que usar una metodología u otra para conseguir transmitir exactamente el producto que hemos comercializado.

EVALUACIÓN

En cualquier proceso formativo se pueden enunciar tres niveles de evaluación:

- La evaluación del experto por parte de los alumnos.
- La evaluación de los alumnos por parte de los expertos.
- La evaluación de la organización promotora.

La evaluación del experto deberá ser necesariamente hecha por el consumidor final, esto es, el alumno que ha pagado por recibir conocimientos adicionales que ha contratado a través de un curso. El resultado de la evaluación debe permitir, por un lado, confirmar un diseño determinado u otro y por otro, indicar la calidad individual de cada uno de los profesores que han participado en el desarrollo del curso. Este tipo de evaluación no debe medir no solo la capacidad de comunicación del profesor sino también aspectos referidos a los medios didácticos que ha empleado, la documentación (calidad y cantidad) entregada, su capacidad de transferir ejemplos reales, su experiencia como profesional, y su actitud hacia los alumnos.

El segundo nivel de evaluación, el de los alumnos, va a permitir confirmar que el saber hacer, entendimiento, o habilidades que el asistente al curso haya podido recibir a lo largo de las sesiones. Esta evaluación permitirá a la organización promotora del curso certificar el aprovechamiento alcanzado por el cliente de los conocimientos ofertados a través del curso. En la medida que la organización promotora exija mayor rigor en las evaluaciones, el prestigio de la misma se irá asentando en el mercado de la formación.

La evaluación de la organización promotora también se puede a su vez, desarrollar a diferentes niveles. Un primer nivel será la opinión de los asistentes a los cursos. Esta evaluación siempre se podrá referir a elementos higiénicos asociados al desarrollo de las acciones formativas. Cuestiones referidas al espacio docente, los medios pedagógicos disponibles, la interacción con el personal de soporte de los cursos, con los administradores y gestores del centro y por último, con los servicios de postventa que se les puedan ofertar.

Un segundo nivel será la evaluación de los mismos servicios por parte de los expertos docentes. La relación con la organización promotora durante las diferentes fases del ciclo de vida del producto formativo (diseño, promoción, administración y matriculación, impartición, certificación y la propia evaluación) mediante los servicios asociados a cada fase le darán una opinión al experto de la calidad de los recursos humanos y materiales puestos a su disposición durante el desarrollo y ejecución de los cursos. Estas opiniones permitirán

calcular indicadores relativos a los procesos internos de la organización que permitirán aplicar principios de mejora continua de la calidad.

Por último, se puede destacar la evaluación diferida de la formación realizada. Esta evaluación afecta tanto al docente como a la organización promotora y se puede así mismo desarrollar desde dos puntos de vista. Un primer punto de vista será el del individuo que recibió la formación. La aplicabilidad de la formación recibida, si esta formación le ha ayudado a promocionar dentro de su propia organización o le ha permitido cambiar a otra empresa, son diferentes criterios de evaluación diferida. El segundo y no por ello menos importante evaluador de la eficacia de la formación será el empleador.

RELACIÓN DE LOS CASOS CON LA CADENA DE VALOR DE LA FORMACIÓN PERMANENTE

BUENAS PRÁCTICAS	MARK.	DIS.	GEST.	IMPART.	CALID.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de propuestas online • Gestión pago por tpv virtual y carta de pago electrónica • Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Títulos Propios 			X X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Ferias Internacionales • Jornada de Presentación del Postgrado • Secretaría Virtual 	X X		X		
<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas profesionales • Presencia en América latina • Antiguos alumnos 	X X			X	
<ul style="list-style-type: none"> • Customer Relationship Management (CRM) • Implementación de mejoras • Buzón de quejas y sugerencias y acciones de mejora 	X X		X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de Formación Práctica de Títulos (FPT) • Análisis de la demanda de los FPT • Diseño de los FPT 		X X	X		

Marketin (MARK.), Diseño (DIS.), Gestión (GEST.), Impartición (IMPART.) y Calidad (CALID.)



2. CENTRO DE FORMACIÓN PERMANENTE. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

INTRODUCCIÓN

El presente caso ha sido elaborado por Patricio Montesinos Sanchis, Director del CFP de la UPV desde septiembre de 1992 hasta marzo de 2009. Ocupa actualmente el puesto de Jefe de Servicio del Centro de Formación Permanente de la Universidad Politécnica de Valencia. La información contenida en el caso de estudio corresponde a este período y todos los datos proceden de las Memorias EFQM escritas y publicadas a lo largo de los últimos diez años, y contempla datos hasta 2008 inclusive. Los datos de personal están actualizados a diciembre de 2010.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La Universidad Politécnica de Valencia, en adelante UPV, está formada por dos tipos de estructuras: estructuras académicas y estructuras de gestión. Dentro de estas últimas, que son las relativas a los servicios centrales y de apoyo necesarias para la gestión del día a día universidad, se encuentra el CFP que depende de la Dirección de Área de Formación Permanente. La estructura organizativa del CFP se compone de una Jefatura y una Subdirección del Servicio, dos secciones (Ofertada y Demandada) y dos unidades administrativas.



INFORMACIÓN DE LAS INSTALACIONES

El Centro de Formación Permanente está Situado en el Edificio Nexus (6G) de la Universidad Politécnica de Valencia en la zona Este de la Universidad, ocupando la segunda planta de este edificio con una superficie total de 4.000 m². Gestiona un total de 16 aulas, 7 de las cuáles son informáticas suponiendo una superficie total de 1.000 m² y dispone de un área para la administración de otros 1.000 m².



Las **aulas informáticas** tienen una capacidad para 28 personas y están equipadas con 24 equipos con monitores planos de 17", conexión a internet más un equipo para el profesor conectado a un cañón para poder proyectar el material docente. Las **aulas presenciales** (9) tienen una capacidad para 32

personas y 1 aula con capacidad para 50 personas; todas están acondicionadas con un equipo para el profesor conectado a un cañón. El aula grande dispone además de sistema de megafonía instalado. Existen dos paredes móviles entre aulas que permite unir o dividir los espacios de forma que la oferta de tamaños es flexible para adecuarse a las demandas específicas de los cursos. Con respecto a la zona de administración, el Centro de Formación Permanente dispone de 8 despachos de 1, 2 ó 3 personas, 1 sala de ordenadores, 1 sala de juntas, y aproximadamente 600 m² de zonas comunes para administración y atención al público.

Total de empleados

La Plantilla del Centro de Formación Permanente está formada por un total de 32 personas (31/12/2010) 25 de los cuales son funcionarios.

Información general sobre la organización

ORIGEN Y FUNDACIÓN

El Centro de Formación Permanente (CFP) nace en **1991** con el impulso del **Consejo Social** de la Universidad Politécnica de Valencia (**UPV**) y con el objetivo general de **“servir de unidad de interfaz entre la universidad y su entorno en materia de formación permanente”**. En sus casi 20 años

de existencia, el CFP se consolida como uno de los referentes tanto nacionales como internacionales en oferta de formación permanente, número de matriculados y desarrollo tecnológico teniendo uno de los programas de gestión de la formación permanente española y europea más conocidos y referenciados.

ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO DE LA CALIDAD

Al ser una unidad de interfaz de **tercera misión** entre la universidad y la sociedad, el CFP se ha preocupado en estar al día de los estándares de calidad reconocidos en la sociedad y ha desarrollado su sistema de gestión de la calidad basándose en los modelos **ISO 9000** y **EFQM**. Comenzó su singladura en Marzo de 1997 se dispone de un sistema de gestión de la calidad maduro y consolidado.

Cada dos años aproximadamente (2000, 2002, 2004 y 2008) el CFP ha realizados una autoevaluación completa del sistema basado en su comparación con el modelo **EFQM**. En el año 2006 el CFP participó en la puesta en marcha del programa PEGASUS de la UPV, programa de gestión de la calidad propio de la Universidad Politécnica con la revisión y actualización de todos los procesos clave. Los resultados de dichas evaluaciones, con las aportaciones de todo el personal, son tenidas en cuenta para el análisis interno en la revisión del plan estratégico. El sistema se ha evaluado también de forma externa mediante auditorías y evaluaciones EFQM: (2002) Evaluación EFQM-SGS, 111 puntos (2004) Evaluación EFQM-SGS, 365 puntos; (2005) Obtención Certificado de excelencia-Nivel Plata Fundación Valenciana para la Calidad; (2006) Certificación ISO 9001:2000; (2007) Actualización certificado ISO 9001:2000; (2008) Certificación Cartas de Servido – Aenor. Desde 2009 hasta la fecha las actividades de excelencia y búsqueda de la calidad se han centrado exclusivamente en el programa PEGASUS y la certificación de la Carta de Servicio del Centro.

Entorno de la organización

PRODUCTOS Y SERVICIOS

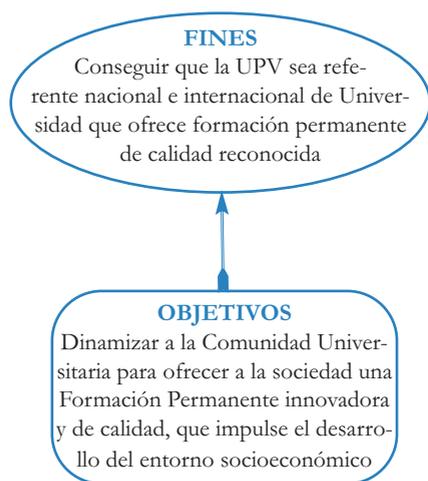
Los productos formativos que conforman la oferta de formación permanente de la Universidad Politécnica de Valencia se clasifican en los siguientes:

- Los **Títulos Propios** son programas cíclicos y de alto nivel de especialización dirigida a titulados universitarios y otros profesionales con amplia experiencia laboral. Entre ellos pueden distinguirse los Programas **Master**, con una duración mínima de 500 horas y dirigidos a titulados universitarios, el **Especialista Universitario**, con una duración mínima de 200 horas y dirigidos a titulados universitarios y el **Especialista Pro-**

fesional, con una duración mínima de 400 horas dirigidos a profesionales.

- Los **Cursos de Formación Específica** son programas más específicos y de menor duración orientados a personas que quieren perfeccionar o actualizar sus conocimientos en un tema en concreto.
- Los **Congresos, Jornadas y Eventos** son actividades de base científica y/o de divulgación tecnológica que pretenden dar una revisión al estado del arte a una cuestión específica relacionada con el acervo técnico, científico, cultural o artístico de la UPV. La organización se hace en conjunto con el Centro de Apoyo a la Innovación, la Investigación y la Transferencia de Tecnología (CTT) donde el CFP da soporte técnico, logístico, de marketing de la actividad y de edición de materiales.
- Los **Cursos Bajo Demanda** son los cursos ofertados directamente a las empresas y entidades como respuesta a sus demandas directas, impartidos por profesores elegidos por la universidad y dirigidos a sus trabajadores.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



La misión (objetivo último) y Visión (fines) se detallan en el gráfico adjunto. Los valores del CFP se han definido de la siguiente forma:

- Somos un Centro al servicio de la Comunidad Universitaria.
- Potenciamos la actitud positiva y capacidad de compromiso de nuestro personal para apoyar a los organizadores de formación permanente y solucionar sus problemas.
- Creemos en el trabajo en equipo y entre equipos.
- Pretendemos que la profesionalidad de este centro sea una referencia de gestión tanto a nivel nacional como internacional.
- Creemos en la tecnología al servicio de las personas como un medio de mejora continua.

CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Los clientes son la razón principal del trabajo del CFP y son los siguientes:

- Los **profesores** de la universidad que proponen la realización de nuevos cursos tanto de formación específica, títulos propios o cursos bajo demanda con empresas.
- Los **profesionales** que demandan actualización, especialización o ampliación de sus conocimientos, información, actitudes, aptitudes, comportamientos y/o habilidades técnicas, científicas, culturales, artísticas y/o gestoras.
- Las **empresas o entidades** que envían a sus empleados a actualizarse profesionalmente a través de los cursos ofertados por la Universidad o bien demandan la organización de una acción formativa específica o proyecto de formación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Las estrategias del CFP definidas en su Plan Estratégico (2006-2009) han sido:

- a) Mejorar y fortalecer la política de comunicación del CFP hacia la comunidad universitaria.
- b) Reforzar las relaciones del CFP con los órganos colegiados de la UPV.
- c) Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- d) Internacionalización de servicios para atraer al alumno extranjero.
- e) Mejorar la gestión y la eficiencia del servicio y su organización.
- f) Optimizar la gestión de recursos.

ÁMBITO EXTERNO

El CFP de la UPV está inmerso en varios entornos incluyentes. En primer lugar, está inmerso en la Universidad, siendo el profesorado de la UPV su principal cliente. Estos pertenecen a Departamentos, Escuelas o Facultades y a Centros o Institutos de Investigación. Por otro lado, la Universidad dispone de servicios convencionales (contabilidad, personal, mantenimiento...) y de unidades de tercera misión (Centro de Transferencia de Tecnología, Servicio Integrado de Empleo, Instituto de creación de Empresas IDEAS, etc.) que interactúan con el CFP. Fuera de la propia Universidad, el Entorno del Centro se define por la interacción sistemática con tres tipos de clientes: los profesionales que contratan individualmente formación permanente, las empresas e instituciones que contratan formación para sus empleados y por último, otras Universidades o entidades de formación que tienen relación con la Universidad por proyectos específicos. La formación permanente de la UPV es un producto dirigido en esencia a los profesionales que trabajan en las organizaciones y por esta razón,

el máximo hincapié se hace en la detección sistemática de las necesidades individuales de formación entre los profesionales titulados por la UPV.

LIDERAZGO

¿A quiénes considera la organización líder (formal e informalmente) y qué cantidad de líderes hay en los distintos niveles de la organización?

Hasta 2010, el liderazgo del CFP se ha desarrollado en cuatro niveles: El Director de Área de Formación Permanente, el Jefe de Servicio del CFP, la Subdirectora del CFP y el Equipo de Coordinación:

1. El **Director de Área de Formación Permanente**: es el responsable político de las actuaciones del centro y canaliza las decisiones del Consejo de Dirección de la UPV que afectan a las estrategias de desarrollo de la formación permanente de la UPV. Evalúa y sintoniza las propuestas estratégicas formuladas por el equipo de coordinación con las estrategias globales de la universidad.
2. El **Jefe de Servicio** del CFP es el responsable técnico del Centro. Dirige las reuniones del equipo de coordinación y además está activamente implicado en el desarrollo de herramientas del *TQM* y tecnológicas que supongan innovaciones en la forma de gestionar o impartir los cursos tal y como lo demuestra su implicación en redes europeas, latinoamericanas e internacionales, el impulso a la red Nacional RUEPEP y la participación en proyectos de innovación internacionales, europeos y nacionales.
3. La **Subdirectora** realiza directamente la coordinación de la implantación del sistema de gestión para la calidad. Ha estado involucrada, entre otros, en proyectos internacionales de implantación de la calidad de las universidades.

A finales de 2000 se produce una reorganización interna del centro cambiando de una organización funcional a una organización basada en procesos. En ese cambio se considera la designación de un equipo de nuevos coordinadores de área elegidos entre el personal del CFP que conforman el equipo de Coordinación:

4. El **Equipo de Coordinación** está formado por 5 personas. Cada miembro del equipo y la Dirección (Jefe de Servicio y Subdirectora) coordina, al menos, un grupo de trabajo, organizando y dirigiendo la secuencia y

periodicidad de las reuniones del grupo del que es responsable así como definiendo y desarrollando el correspondiente orden del día.

¿Cómo se implican los líderes en el sistema de gestión de la organización?

El apoyo y compromiso de la dirección con la calidad de los procesos y servicios del centro comienza en Marzo de 1997 creando, con los años, un clima propicio para la mejora continua. La estrategia de implantación del sistema de gestión para la calidad del CFP se ha basado, desde sus comienzos, en tres principios fundamentales: 1) *Dirección comprometida*, 2) *Coordinador interno de la calidad* y 3) *participación de TODO el personal en la mejora continua*.

Los líderes se implican en el sistema de gestión de la organización en:

- El seguimiento, evaluación y actualización de los fines y objetivos y de los valores del CFP.
- La definición y seguimiento de los indicadores de procesos y servicios y asignación de responsables de proceso.
- La definición estratégica del CFP y el desarrollo de los proyectos estratégicos del servicio.
- La definición y seguimiento de los proyectos de mejora.
- La asunción de responsabilidades y coordinación de grupos de trabajo
- La gestión de los recursos humanos del CFP.

Valores y comportamientos de la organización que crean su cultura y permiten evaluar a los líderes

Valores	Comportamientos
Eficacia	Establecimiento de objetivos Planificación Posibilidad de realizar acciones de mejora
Tecnología	Disposición de la tecnología adecuada
Comunicación	Diálogo Accesibilidad Información
Trabajo en equipo	Buen ambiente Apoyo y reconocimiento

Todos estos valores y comportamientos son evaluados por parte del personal del CFP en la encuesta anual desde 2003 (ya que se trata de una base fundamental del centro. Se trata de los principios fundamentales que el personal del CFP transmite, práctica y respalda gracias a la involucración y comportamiento de los líderes.

Planificación, actualización, transmisión y proyección exterior de la Misión, Visión y Valores

El CFP tiene como objetivo fundamental contribuir junto con las diferentes unidades de gestión y académicas a alcanzar la misión de la UPV a través de sus **finés y objetivos**. Al entrar en vigor el Plan Estratégico de la UPV (2007-2014) con la definición explícita de su misión y visión, la Dirección y el Equipo de Coordinación revisaron la declaración de misión y visión del CFP definida en 1997 y actualizada en 2000 para comprobar y asegurar su alineación con la de la universidad.

Así, al enmarcarse en un contexto más amplio (la Universidad), la visión y misión del CFP se ha pasado a denominar “finés y objetivos” respectivamente del CFP. Así, el CFP pretende *Conseguir que la UPV sea un referente nacional e Internacional de Universidad que ofrece formación permanente de calidad reconocida*. Para ello **Dinamiza a la Comunidad Universitaria para ofrecer a la sociedad una Formación Permanente innovadora y de calidad, que impulse el desarrollo del entorno socioeconómico**.

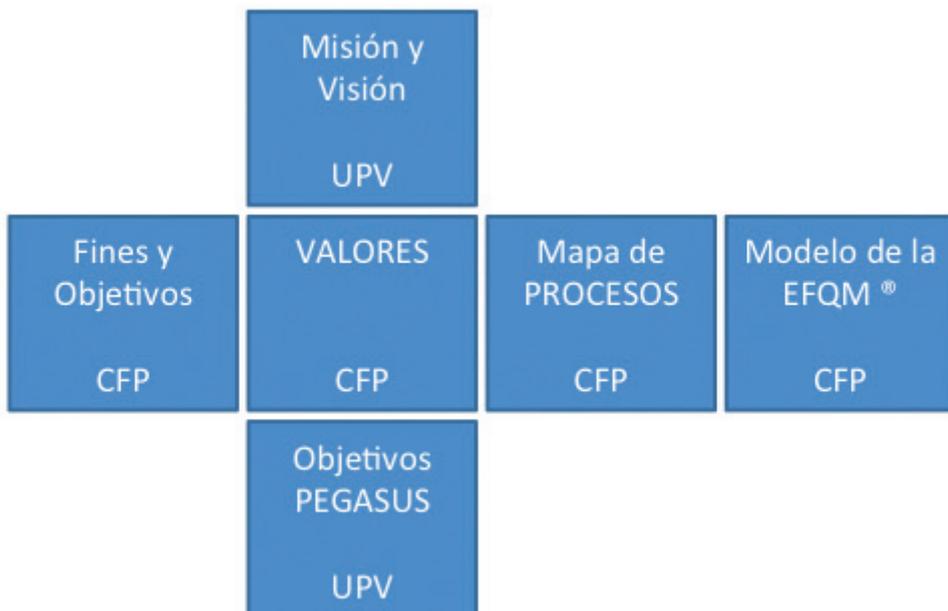


Los finés, objetivos y valores del CFP, que constituyen la declaración de la razón de ser del Centro, están en consonancia con la Misión y Visión de la Universidad), están reflejados en la carta de servicios aprobada por la Gerencia de la Universidad y quieren contribuir a alcanzar sus objetivos en materia de formación permanente.

La misión y visión es el elemento fundamental y primero que la dirección recuerda y valora

en todas las reuniones generales que realiza con todo el personal del centro dos veces al año.

Cubo de la EXCELENCIA. CFP-UPV



De forma adicional, en la reunión general del 7 de Febrero de 2007 se entregó a todo el personal un “cubo” que recoge los valores fundamentales del CFP (Fines y objetivos, valores, mapa de procesos y modelo EFQM) así como la Misión y Visión de la UPV y los objetivos del Programa de Mejora en la administración y los servicios universitarios de la UPV (PEGASUS) representando la alineación de unos con otros.

En cuanto a su difusión a los otros grupos de interés, los fines y objetivos del CFP están indicados en la página web del centro (www.cfp.upv.es) en el apartado *Calidad*. Asimismo, dichos fines y objetivos se declaran en los trípticos de las cartas de servicio que, dentro del programa PEGASUS han realizado los servicios de la universidad, y que se exponen en la entrada del centro y en las micro webs generadas en dicho programa. Anualmente, en la encuesta de satisfacción del personal se evalúa la comunicación y el conocimiento de la Misión y Visión cuyos resultados desde 2004 se pueden recoger en la gráfica adjunta.

Desarrollo, implantación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad

El Centro de Formación Permanente persigue ser un servicio universitario excelente basándose en un compromiso de mejora continua de sus productos

y servicios. El apoyo y compromiso de la Dirección con la calidad de los procesos y servicios del Centro comenzó en Marzo de 1977 creando con los años un clima de mejora continua que se trasluce en la declaración de valores del centro.

La estrategia de implantación del sistema de gestión para la calidad del CFP se ha basado, desde sus comienzos, en tres principios fundamentales: 1) *Dirección comprometida*, 2) *Coordinador interno de la calidad* y 3) *participación de TODO el personal en la mejora continua*. Así, la dirección ha proporcionado recursos tanto materiales como en tiempo para la realización de reuniones, cursos, autoevaluaciones; etc.; la coordinación interna del sistema se ha llevado personalmente desde la subdirección del centro, y ha sido fundamental la participación de todo el personal (técnicos, administrativos e incluso becarios) en grupos multidisciplinarios y asociados a procesos en la definición del sistema y su documentación.

En el núcleo del sistema, para apoyar a la política y estrategia acorde con el Plan estratégico de la Universidad, el CFP ha implantado un **sistema de gestión por procesos** con especial atención a los **procesos clave** y **compromisos de calidad** de la carta de servicios. Alrededor de ese núcleo, el CFP ha establecido un **proceso de mejora continua** que permita medir, revisar y mejorar los procesos y su organización, los servicios y la atención al usuario y, por ende, los resultados globales de la organización. La implantación del sistema para la calidad del Centro de Formación Permanente comienza en Marzo de 1997 y sigue en vigor. Al ser un servicio de vinculación entre la universidad y el entorno, se ha basado en modelos de calidad reconocibles por los clientes: ISO9000 y EFQM. El sistema se ha desarrollado con el compromiso de la dirección y la implicación de todo el personal haciendo suyos los valores fundamentales de “servicio al usuario”, “actitud positiva y compromiso” y “profesionalidad” y mediante el trabajo en equipo.

La evaluación del sistema se basa en la revisión de indicadores, la evaluación sistemática de la satisfacción tanto de clientes (como del personal) y autoevaluaciones periódicas de la organización (usando el modelo de la EFQM). Desde el año 2000, en 2002, 2004 y en 2008, el CFP ha realizado una autoevaluación completa de su sistema con el modelo de la EFQM (en el año 2006 el CFP participó en la puesta en marcha del programa PEGASUS con la revisión y actualización de todos los procesos clave). Los resultados de dichas evaluaciones, con las aportaciones de todo el personal, son usados como análisis internos en la revisión del plan estratégico.

ESTRATEGIA

¿Cuáles son los grupos de interés clave de la Organización?

El CFP, por los servicios que ofrece tiene los siguientes grupos de interés clave:

- Los **Profesionales** que demandan actualización, especialización o ampliación de sus conocimientos, información, actitudes, aptitudes, comportamientos y/o habilidades técnicas, científicas, culturales, artísticas y/o gestoras.
- Las **Empresas o Entidades** que envían a sus trabajadores a actualizarse o formarse en los cursos ofertados por la Universidad, que demandan la organización de un curso en concreto para impartirlo a su personal o solicitan un proyecto formativo de ejecución multidisciplinar.
- La **Comunidad Universitaria** a través de los **profesores** que proponen la realización de nuevos cursos tanto ofertados como demandados.
- El **Personal del CFP**, con cuyo esfuerzo, aportación y compromiso personal con los objetivos estratégicos, permite dar el mejor servicio a los anteriores grupos.

¿CUÁLES SON LAS ESTRATEGIAS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN Y CÓMO UTILIZA EL APRENDIZAJE CONTINUO / BENCHMARKING PARA ORIENTAR EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA?

ESTRATEGIA	ORIGEN	Nº Táct.
Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios	Análisis Externo	3
Internacionalización de Servicios para atraer al alumno extranjero	Análisis Externo	4
Mejorar y reforzar la política de comunicación del CFP hacia la UPV	Análisis Externo	3
Reforzar las relaciones del CFP con los órganos colegiados de la UPV	Análisis Interno	4
Fortalecer y mejorar nuestro CAPITAL HUMANO	Análisis Interno	3
Mejorar la GESTIÓN y la EFICIENCIA del SERVICIO y su organización	Análisis Interno	3
Optimizar la GESTIÓN de RECURSOS	Análisis Interno	4

El CFP desarrolla gestión basada en planificación estratégica desde 1993. Tras el último DAFO realizado en el primer trimestre de 2006, se formularon 7 estrategias generales, 4 basadas en el Análisis Externo y 3 basadas en el Análisis Interno.

Cada **estrategia** se desarrolla a través de **tácticas** (24) y **acciones** (115), acciones que poseen un plazo cuatrimestral y que están repartidas a lo largo de 5 periodos. En el primer trimestre de 2008, se revisó el PLAN ESTRATÉGICO de la UPV para sincronizar este plan estratégico con las estrategias, tácticas y acciones del CFP a través de PROYECTOS (de mejora estratégica, de mejora y proyecto propios estratégicos) a ejecutar a lo largo del año académico 2008-2009.

¿Cuáles son los procesos clave y cómo se decide la propiedad de los procesos?

El CFP Tiene definido su Sistema de Gestión por procesos según el Mapa de Procesos reflejado en el ANEXO. Dentro de ese esquema se han definido como procesos clave aquellos que generan directamente valor añadido a sus clientes y que se enumeran en la tabla adjunta.

PROCESOS CLAVE	PROPIETARIO
Gestión de Títulos Propios	Coord. Grupo de Títulos Propios
Gestión de la Formación Específica	Coord. del Grupo de Formación Específica y Jornadas
Gestión de los cursos Bajo Demanda	Coord. del Grupo de Bajo Demanda
Secretaría Técnica de Jornadas y Congresos	Coord. del Grupo de Formación Específica y Jornadas
Secretaría Técnica de Proyectos de Formación	Coord. del Grupo de Proyectos
Certificación de la Formación Permanente	Coord. del Grupo de Encuestas y Certificados
Evaluación de la Formación Permanente	Coord. del Grupo de Encuestas y Certificados
Gestión de la Logística no docente	Coord. del Grupo de Bajo Demanda
Marketing de la Formación Permanente	Coord. del Grupo de Marketing
Gestión del Ingreso	Coord. del Grupo de Gestión Económica

El Responsable de la Calidad, junto con la Dirección y el Equipo de coordinación asignan la propiedad de cada uno de los procesos en función del perfil y las competencias necesarias para llevarlo a cabo de la mejor forma posible. Los propietarios de los procesos y los equipos de trabajo han participado desde el principio en la definición de los procesos y procedimientos de los que son responsables o participantes.

¿Cómo se detectan las necesidades de los grupos de interés?

El CFP identifica, analiza y se anticipa a las necesidades y expectativas de los grupos de interés para organizar de forma ágil y flexible una oferta específica. Una herramienta de sistematización e implantación de un sistema de análisis de necesidades de formación en el CFP, es el **Observatorio de Necesidades de Formación** que se diseñó y ejecutó en 1996 y en 1999 y se ha perfeccionado a lo largo de diferentes convenios (2001-2007) con la Fundación Biodiversidad. El Observatorio recoge la información a través de cuestionarios y dinámicas de grupo y aplicando técnicas de análisis estadístico multivariante, analiza los resultados con el fin de identificar los productos formativos más adecuados al mercado y diseñar cursos que respondan a sus demandas.

El CFP actualmente utiliza esta metodología para el diseño de programas formativos ofertados y demandados por empresas o entidades. Dentro del convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia (SENA) de 2008 se ha ejecutado un observatorio de necesidades de formación continua para el colectivo de los inmigrantes colombianos en España, colectivo del que se carecía de información previa. La oferta así organizada ha supuesto la matriculación de 3.500 alumnos en 145 cursos desarrollados a lo largo de 2008 y 2009. Otros medios de recoger la información de los usuarios y sus fechas de implantación se relacionan en la tabla de la página siguiente.

En el periodo 2001-2007, el CFP ha ejecutado un observatorio de necesidades de formación en el ámbito medioambiental. En los 3 primeros años esta acción ha estado dirigida a los profesionales técnicos en general. Se han realizado pruebas piloto para la evaluación de la herramienta con una repuesta de 1.825 participantes en 2001, 860 en 2002 y 1.024 en 2004. Con el objetivo de conseguir la mejora continua, a partir de 2005 se rediseñó la herramienta en formato Web y se diseñó una metodología de detección de necesidades de formación sistemática, contando con la ayuda de expertos estadísticos. A partir del nuevo modelo, la herramienta Observatorio incluye el perfil profesional y el sector productivo en el análisis, lo que enfoca los resultados hacia poblaciones objetivo más específicas. Los resultados de participación a partir de

estas modificaciones fueron de 1.512 participantes en 2005, 1.059 participantes en 2006 y 2.278 participantes en 2007. En los observatorios del SENA que se encuentran actualmente en vigor han participado 687 personas.

Grupos de interés	Acciones dirigidas a la recogida de expectativas y necesidades de los grupos de interés	Fecha de comienzo de las acciones	Responsable de la acción
Alumnos	Áreas de interés (web, solicitud, ...)	2001	Grupo de Marketing
	Encuestas de satisfacción servicio CFP	2002	Grupo de Encuestas
	Actividades de Benchmarking	2002	Grupo de Proyectos
	Realización de focus Group	2003	Grupo de Proyectos
	Atención telefónica en cursos presenciales y on-line	1991	Grupo de T. propios y F. específica
	Atención en ventanilla	1991	Grupo de T. Propios y F. específica
	Servicio de sugerencias y quejas (buzón y correo electrónico CFP)	2001	Grupo de Calidad
Empresas	Actividades de Benchmarking	2002	Grupo de Proyectos
	Formulario de solicitud de cursos en la Web	2005	Grupo de Marketing
	Altas de cursos bajo demanda	2004	Grupo de Convenios
Comunidad Universitaria	Comisión de Postgrado	1992	Grupo de Dirección
	Encuestas de satisfacción servicio CFP	2002	Grupo de Encuestas
	Estudios de la competencia	2001	Grupo de Proyectos
	Actividades de Benchmarking	2002	Grupo de Proyectos
	Secretaría virtual y atención telefónica	2002	Grupo de Títulos propios e Informát.
	Formación anual en secretaría virtual	2003	Grupo de Formación específica

Grupos de interés	Acciones dirigidas a la recogida de expectativas y necesidades de los grupos de interés	Fecha de comienzo de las acciones	Responsable de la acción
Sociedad	Observatorio de necesidades de formación	2001	Grupo de Proyectos
	Actividades de Benchmarking	2002	Grupo de Proyectos
	Pertenencia a redes	1992	Grupo de Dirección
	Asistencia a congresos	1992	Grupo de Congresos
	Estudios de mercado	1995	Grupo de Marketing
Personal CFP	Encuesta de personal	2002	Grupo de Encuestas
	Grupos de trabajo	1999	Grupo de Dirección
	Actividades de Benchmarking	2002	Grupo de Proyectos

¿Qué sistema de indicadores de gestión hay establecido?

El CFP, en su aplicación corporativa POSEIDÓN dispone de un **sistema de indicadores** destinado a la medición del rendimiento de los procesos y actividades generales relativas a la gestión de la formación permanente. Los datos obtenidos por dichos indicadores son obtenidos desde la base de datos de POSEIDÓN de manera automática y en el instante a través de un sistema informático basado en web que permite su actualización y consulta desde cualquier computador conectado a internet. Los resultados se obtienen directamente en formato Excel.

Los indicadores son revisados mensualmente en reuniones de las reuniones semanales de coordinación y utilizados en la detección de áreas de mejora, las cuales sirven de base o son incluidas en la formulación de líneas estratégicas y objetivos dentro del Plan estratégico del CFP, como tuvo lugar en la definición de los objetivos estratégicos de los indicadores en el Plan anual de Calidad de la carta de servicio PEGASUS. A partir del año 2004 se incorporó al sistema de indicadores la información proveniente de la medición de la satisfacción en los productos o servicios del CFP. Dichos sistemas basados en encuestas se realizan tanto en la opinión de los clientes como la opinión del personal del Centro obteniendo una visión lo más amplia posible de los efectos de los servicios y productos en los grupos de interés del CFP.)



Fecha Impresión: 19/09/11

Indicador: Ingresos Formación Permanente

Año:	2008	2007	2008												TOTAL 2007	DIF.
Indicador de Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2008	TOTAL 2007	DIF.	
Masters	115.792,50	142.884,61	175.889,19	182.962,60	46.394,30	98.925,80	93.620,32	19.467,60	119.892,97	366.705,11	152.742,88	80.804,19	1.618.072,07	1.829.312,13	-17.55%	
Espec. Universitario	66.188,73	63.873,40	24.381,40	18.261,40	49.099,40	13.554,40	6.556,40	0,00	25.828,40	67.502,40	43.898,00	40.398,00	425.109,53	392.012,08	8,4%	
Espec. Profesional	11.789,51	22.437,16	8.958,77	15.895,14	16.060,02	11.953,02	5.032,15	0,00	7.288,60	16.346,00	15.835,47	12.414,94	144.012,78	124.886,50	15,31%	
Módulos T.P.	6.745,00	8.323,00	24.292,00	19.011,00	11.720,00	6.419,00	5.484,00	0,00	19.417,00	31.006,00	10.167,00	8.825,00	151.999,00	149.943,00	1,37%	
Total Tit. Prop.	200.505,74	237.516,17	233.511,36	236.130,14	145.292,72	130.852,22	110.692,87	19.467,60	172.406,97	481.561,11	225.212,35	145.942,13	2.339.193,38	2.496.153,71	-6,29%	
Convencios	242.874,48	366.977,48	171.548,52	375.692,31	155.445,58	296.644,19	193.636,39	3.523,67	234.072,76	182.789,31	336.227,78	440.536,79	3.002.469,22	3.070.644,20	-22,43%	
Presf. Servicios	16.263,30	13.672,94	7.228,04	19.218,44	23.297,38	37.919,54	53.833,50	21.130,00	6.437,60	12.487,52	33.162,93	80.360,15	325.611,34	365.743,35	-11,70%	
Centros Adscritos	16.355,94	8.609,72	20.111,98	18.226,20	15.861,40	16.784,88	14.557,76	0,00	15.883,52	0,00	7.242,56	0,00	143.855,01	142.044,88	1,27%	
Total Bolo Demanda	275.493,72	389.260,14	188.997,61	415.022,73	196.269,16	350.425,13	264.254,77	39.213,43	242.508,32	211.160,35	370.490,71	528.139,50	3.471.935,57	4.381.432,43	-20,74%	
Proyectos	0,00	0,00	0,00	4.564,16	0,00	0,00	1.408.594,87	0,00	314.720,31	12.801,40	152.039,00	132.374,92	2.028.124,66	1.120.766,06	80,96%	
Total Proyectos	0,00	0,00	0,00	4.564,16	0,00	0,00	1.408.594,87	0,00	314.720,31	12.801,40	152.039,00	132.374,92	2.028.124,66	1.120.766,06	80,96%	
Form. Especifica	300.097,00	271.372,01	99.139,00	151.073,42	172.482,96	242.825,14	138.102,66	17.463,90	358.781,75	264.489,61	154.916,45	135.670,79	2.306.414,69	1.920.434,07	20,10%	
Form. Espec. Modular	1.596,40	429,60	372,00	434,00	19,20	1.125,00	0,00	0,00	405,00	1.920,00	4.642,50	3.988,00	14.931,70	66.636,81	-77,99%	
Formación Interna	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Total Form. Especifica	301.693,40	271.801,61	99.511,00	151.507,42	172.502,16	243.950,14	138.102,66	17.463,90	359.186,75	266.409,61	159.559,95	139.659,79	2.321.346,39	1.987.070,88	16,82%	
Jornadas	4.591,16	8.218,60	2.385,00	13.620,00	9.445,56	16.635,00	655,00	290,00	9.100,00	10.150,00	6.840,00	6.677,54	88.627,86	120.141,73	-26,23%	
Congresos	0,00	1.466,75	1.830,74	15.024,85	78.845,71	104.155,36	75.977,39	26.847,70	81.633,73	38.957,00	6.257,77	930,00	431.895,00	69.091,93	525,10%	
Total Cong y Jornadas	4.591,16	9.685,35	4.215,74	28.644,85	88.291,27	120.790,36	76.632,39	27.137,70	90.733,73	49.107,00	13.085,77	7.607,54	520.522,86	189.233,66	175,07%	
Perlas	16.990,64	23.730,56	8.267,00	6.217,50	12.260,86	3.174,00	96.785,74	58.829,64	47.190,87	6.794,00	183.405,73	46.143,00	509.789,54	430.109,76	18,52%	
Recuperación	32.598,92	25.932,81	30.175,20	7.602,20	3.956,56	10.019,48	8.550,77	0,00	82.246,03	81.768,38	41.907,84	192.225,49	516.983,68	364.532,99	41,82%	
Total Perlas	-15.608,28	-2.209,25	-2.108,20	-1.384,70	8.304,30	-6.845,48	88.234,97	58.829,64	-35.085,16	-74.974,38	141.497,89	-146.082,49	-7.194,14	65.576,77	-110,97%	
Total Año 2008	766.675,74	906.063,02	507.357,51	834.484,40	611.359,61	839.172,37	2.086.512,53	162.112,27	1.144.500,92	946.065,09	1.061.994,67	807.640,39	10.673.928,72	10.240.233,51	4%	
Acumulado 2008	766.675,74	1.672.738,76	2.180.096,27	3.014.580,87	3.625.940,48	4.465.112,85	6.551.625,38	6.713.737,65	7.858.238,57	8.804.303,66	9.866.288,33	10.673.928,72				
Total Año 2007	649.647,30	1.233.522,43	1.054.207,84	1.032.051,35	529.799,00	1.256.338,18	358.795,74	194.690,08	794.080,76	1.224.002,16	884.250,45	1.038.848,22				
Acumulado 2007	649.647,30	1.873.169,73	2.927.377,57	3.959.428,92	4.489.227,92	5.745.566,10	6.104.361,64	6.299.051,92	7.093.132,68	8.317.134,84	9.201.985,29	10.240.233,51				
Dif. 2008/2007	18,01%	-25,95%	-51,87%	-19,14%	15,39%	-33,20%	48,13%	-16,23%	44,13%	-22,71%	20,10%	-22,26%				
Dif. 2008/2007abs.	117.028,44	-317.459,41	-546.650,33	-197.566,75	81.560,61	-417.165,81	1.727.176,79	-30.377,81	350.420,16	-277.937,07	177.734,22	-331.207,83				
Dif. 2008/2007ocum.	117.028,44	-500.430,97	-747.281,30	-944.848,05	-563.287,44	-1.260.453,25	-447.263,54	414.653,73	765.105,89	-487.168,82	664.903,04	-433.695,22				

Los datos procedentes de la plataforma de indicadores y que son utilizados en la detección de áreas de mejora, así como en la elaboración de los objetivos están clasificados en diferentes **áreas** para su mejor consulta por cada uno de los grupos de trabajo implicados. Las áreas actuales son **Resultados globales, Títulos Propios, Formación Específica, Empresas, Bajo Demanda, Certificación, Encuestas, Gestión Económica, Marketing, Sistemas de Información y Encuestas de Personal**. Cada una de dichas áreas incluye sus indicadores propios para llevar a cabo el control de las actividades, como el área de resultados globales, que incluye como indicadores: ingresos, número de matrículas, número de matrículas anuladas, número de cursos, créditos matriculados, y horas de formación ofertadas, satisfacción de organizadores.

En la última década se han realizado sucesivas revisiones del sistema de indicadores que ha permitido hacer evolucionar desde una versión basado en obtener e incorporar los datos manualmente generando así las tablas y gráficos de resultados, hasta disponer de una versión de control de indicadores automatizada basada en web que obtiene los resultados de la base de datos del sistema de gestión de formación permanente del centro. De igual modo la última versión incluye la posibilidad de documentar el significado de cada indicador, establecer fechas de aprobación para indicadores propuestos y establecer objetivos.

¿Cómo se desarrollan las diferentes aspectos del marketing de la organización?

El CFP presta servicios de marketing a todos los promotores que así lo soliciten. El CRM del Centro dispone de aproximadamente 70.000.-registros válidos con autorización para su uso que están clasificados en las áreas de interés que corresponde a la oferta de formación permanente de la UPV. El Boletín electrónico del CFP se distribuye sin coste para los promotores entre los registros clasificados, sirviendo la información de los cursos según las áreas de interés de cada registro correspondiente a un cliente potencial. El CFP tiene desarrollado un servicio de RSS y tiene presencia en Facebook, Twenty y Lynkedin. Cada curso promovido dispone de un blog propio que actúa como WEB promocional. Una vez el registro de un curso es introducido en el sistema, es posible generar automáticamente tanto una WEB de promoción como información para el Boletín electrónico semanal. Por otro lado, el CFP ofrece coordinación y soporte en la edición de materiales promocionales tradicionales (folletos, carteles, *merchandaising*, anuncios de prensa) y en la elaboración de campañas promocionales en internet con Google *Artworks*. El marketing corporativo de la formación permanente se hace mediante campañas en internet

con la herramienta antes referenciada y con presencia regular en medios publicitarios especializados. Los costes de estas actividades son cargados a la cuenta que dispone el profesor promotor de la actividad.

PERSONAL

¿Qué características tiene el personal de la Organización?

El Centro de Formación Permanente está formado por **32 personas** y depende del Equipo Rectoral a través del Director del Área de Formación Permanente. El Equipo directivo del CFP está formado por 7 personas (el Jefe de Servicio, la Subdirectora y 5 Coordinadores de área).

El presupuesto asignado por la universidad para personal del CFP ha sido creciente, con un especial aumento en los últimos 4 años (2005-2008) donde ha crecido un 50%. De forma equivalente el número de plazas por capítulo I de la Universidad ha pasado de 21 plazas en 2005 a 27 en el año 2008. Adicionalmente; el CFP participa en Proyectos nacionales e internacionales de Formación y Gestión del Aprendizaje Permanente a cargo de los cuales (Capítulo VI) se contratan a personas que están adscritas al centro durante el periodo de ejecución.

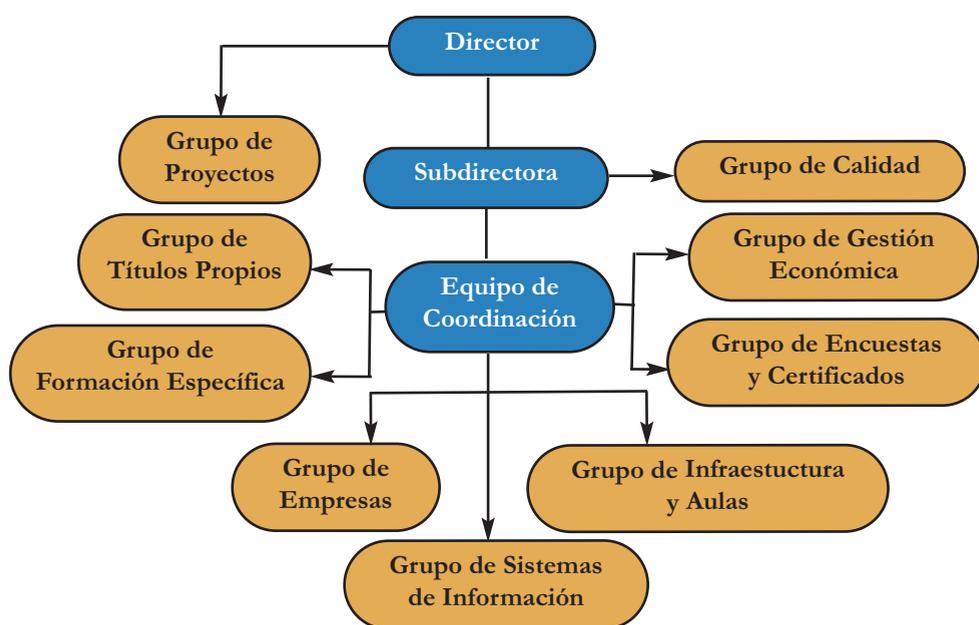
Con el aumento de la inversión de la Universidad en el personal del Centro, ha disminuido paulatinamente el peso relativo de las contrataciones dependientes de la colaboración en proyectos pasando de un 53% en 2003 a un 24% en 2007 y un 4% en 2009.

Por categoría Profesional, 7 trabajadores pertenecen al Grupo A (Titulado Superior), 13 al grupo B (Titulado Medio), 2 al grupo C (Administrativo), y 10 al grupo D (Auxiliar Administrativo). Por relación laboral, 12 son funcionarios de carrera, 13 interinos y 7 son contratados. Por su Horario, 28 trabajan una jornada de 37,5 Horas (mañana y dos tardes), 2 trabajan una jornada de 35 horas (mañanas) y 2 trabajan una jornada de 37,5 horas en horario de tardes y sábados mañana.

Al ser una unidad dinámica y de clara orientación a resolver problemas de sus clientes se han fomentado tres capacidades básicas: Carácter innovador, trabajo en grupo y mejora continua. El personal del CFP adquiere estas competencias a través de la Formación Permanente que recibe, la integración en grupos de trabajo y la asistencia a congresos y/o participación en proyectos de innovación de la Formación permanente. Atendiendo a los indicadores de rendimiento cada plaza nueva asignada la CFP ha supuesto un aumento en la facturación de 350.000€ de media en los últimos 5 años.

La orientación de trabajo en equipo se apoya por parte de la Dirección del centro desde el principio de su creación materializándose a partir de 1997 con grupos estables con reuniones periódicas en horario laboral. El trabajo en equipo es una herramienta habitual en el trabajo del CFP. En los grupos se potencia la comunicación y la creatividad, además de alentar las propuestas de mejora y la actualización de sus procedimientos. La propia dirección del centro se articula junto con el equipo de coordinación por medio de reuniones de coordinación.

ORGANIGRAMA DETALLADO Y TIPO DE REUNIONES DE COORDINACIÓN EXISTENTES



Actualmente existen **10 grupos** de trabajo que abarcan al 100% del personal del centro tal y como se representa en el gráfico adjunto. Existen personas implicados en más de un grupo para permitir los flujos de información intergrupo. Cada grupo tiene un coordinador que se encarga de balancear las responsabilidades y tareas del grupo, así como de tareas motivacionales.

Los diferentes grupos de trabajo establecen las siguientes reuniones periódicas:

- **Reuniones con la Dirección de Área:** reuniones del Director de Área con el equipo de dirección y coordinación del CFP, establecidas desde su elección en Julio de 2008, en las que se comunican las directrices del

Consejo de Dirección de la UPV en materia de Formación Permanente y a Distancia y se informa sobre el seguimiento del Centro.

- **Reuniones de Coordinación:** semanales en la que se reúne el Jefe de Servicio y la Subdirectora del CFP y el equipo de coordinación para comentar las incidencias de cada uno de los grupos revisar los alineamientos con la política y estrategia y planificar la actividad de la semana. Esta reunión semanal tiene lugar desde el 2 de octubre de 2000.
- **Reuniones de grupo:** cada grupo de trabajo se establece con las personas asociadas al mismo proceso en el CFP. Lo componen de 5 a 10 personas y es dirigido por un coordinador. Se establecen reuniones, generalmente de carácter quincenal, en las que se tratan los temas del día a día y resolución de incidencias. Asimismo se identifican mejoras y se proponen planes de puesta en marcha. Dichas mejoras pueden suponer cambios en la definición de los procesos y mejoras en el sistema de información. Por esto último en todas las reuniones de grupo está presente siempre una persona del área de sistemas de información lo que facilita la implementación de las mejoras propuestas en el sistema.
- **Reuniones Generales** con todo el personal del centro, dos veces al año desde 2002, en las que principalmente la dirección y el equipo de coordinación informa sobre temas relevantes para el centro tales como los resultados anuales y la evolución del Plan Estratégico.

Todas estas reuniones permiten asimismo obtener información de primera mano sobre el punto de vista, deseos y necesidades del personal del CFP, así, desde Julio de 2006, y para fomentar la comunicación entre la dirección y los otros grupos de trabajo, se establecieron reuniones trimestrales de la Dirección con todos los grupos de trabajo en los que se informaba y se hacía seguimiento de las distintas actividades establecidas en el plan estratégico para el grupo en cuestión.

Actividades de comunicación interna

El CFP ha tipificado la comunicación interna en dos tipos: **Comunicación vertical** y **comunicación horizontal**.

La comunicación vertical se realiza con carácter formal:

- Hacia el exterior del CFP mediante las reuniones periódicas que tiene el Jefe de Servicio con el Director de Área de Formación Permanente o con miembros del equipo rectoral.

- Desde la Dirección al resto del CFP a través de las reuniones semanales del equipo de coordinación donde se pone en común la información y luego se canaliza a través de los coordinadores a cada uno de los grupos. El mismo canal se utiliza para desplegar el Plan Estratégico cuyo resultado se resumen en las Reuniones generales.
- Un canal formal para conocer las opiniones y sugerencias del personal del CFP es la realización de la encuesta anual de satisfacción.

En cuanto a la comunicación horizontal se realiza con carácter formal fundamentalmente a través de las reuniones de periódicas de cada uno de los grupos de trabajo así como las comunidades virtuales creadas ad-hoc o por revisión de los indicadores y procedimientos de cada grupo y mediante directorios y documentos que comparte el grupo y que facilita la coordinación.

La comunicación informal se realiza tanto horizontalmente como verticalmente por correo electrónico (de uso generalizado) o contacto personal. El buzón de Sugerencias (véase 5e) implementado para recoger las opiniones del exterior también sirve para que opiniones o sugerencias del personal del CFP se documenten y sirvan de base para la realización de propuestas de mejora.

	Comunicación Vertical	Comunicación Horizontal
Carácter Formal	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de la Dirección con el Director de Área - Reuniones del Equipo de Coordinación - Plan Estratégico - Reuniones Generales - Encuestas de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos de trabajo - Personas en más de un grupo - Comunidades virtuales - Indicadores y procedimientos - Compartición documentos
Carácter informal	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Contacto personal - Contacto personal - Actividad Outdoor 	Buzón de Sugerencias

Anualmente se realizan 2 reuniones generales, semanalmente se realiza la reunión de coordinación y los 10 grupos de trabajo tienen reuniones, generalmente quincenales. El uso del correo electrónico es de uso generalizado entre los empleados del centro, usándose tanto para la comunicación horizontal como vertical. También para la convocatoria de reuniones, orden del día y reparto de tareas. Desde comienzos de 2008 se está utilizando la herramienta One Note de Microsoft para compartir información y ficheros (pueden actualizarse por varias personas a la vez), recopilación de actas de las reuniones, etc.

ALIANZAS Y RECURSOS

¿Cómo contribuyen a la Política y Estrategia de la organización las alianzas externas y la gestión de los diversos recursos?

La planificación estratégica del CFP siempre ha contemplado la gestión de las alianzas y de los recursos como una de las claves fundamentales del desarrollo de su VISIÓN/FINES y MISIÓN/OBJETIVOS. Conseguir que la UPV sea un referente nacional e internacional de Universidad que ofrece formación permanente de calidad reconocida solo se consigue estando presente en las Redes Nacionales e Internacionales que buscan los referentes entre sus miembros. Por otro lado, dinamizar al profesorado Universitario solo se consigue si el profesor se siente protagonista de la actividad formativa y los servicios periféricos no interfieren con las tareas propias de la docencia. La primera parte se ha estructurado desde el primer plan estratégico del CFP (1993) buscando diferentes niveles de presencia e implicación en las Redes existentes en Educación Continua, participando inicialmente en los seminarios anuales, participando posteriormente en proyectos como socio, promoviendo proyectos y nuevas redes y actualmente, participando en aquellos proyectos que tengan una fuerte implicación con la calidad y la innovación de las actividades de gestión propias de la formación permanente, sin dejar de participar de forma testimonial en las actividades de “networking” institucional.

Estas alianzas con Redes no han sido excluyentes con las relaciones con los organismos Nacional o Regionales de promoción de proyectos de investigación o de Desarrollo. El objetivo último de la participación en redes y la generación de capital relacional con otros organismos ha sido la consecución de proyectos que han permitido financiar personal que ha impulsado la innovación, la aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión, la gestión de la información sobre formación como uno de los productos estrella del Centro. El capital relacional del CFP ha permitido solicitar proyectos en estos 15 años que a su vez, con los recursos extra aportados a la Universidad, han permitido financiar personal que ha dado soporte a las actividades del Centro y que ha permitido desarrollar nuevos productos y servicios para generar satisfacción en nuestros profesores y hacerles sentir como los verdaderos protagonistas.

Los proyectos han sido seleccionados tanto en cuanto permitieran innovar en la tecnología disponible y en la forma de gestionar la información y el conocimiento. Las Alianzas nacionales e internacionales han dado recursos extras al Centro para financiar, entre otras aplicaciones, el portal **POSEIDÓN**, portal base en torno a la cual gira la promoción y venta de más de 2.000 acciones

formativas por año. Las aplicaciones informáticas desarrolladas en estos 15 años no solo permiten dinamizar con extrema agilidad a los más de 1.200 profesores de la UPV que participan en actividades de formación permanente, sino también han permitido que la UPV sea un referente de Universidad Europea que incorpora en su día a día herramientas de gestión de la calidad total.

El **CRM** del Centro permite dirigirse semanalmente a los más de 70.000.-clientes registrados en su base de datos enviando un boletín personalizado sobre la base de las áreas de interés tecnológicas de cada cliente registrado en el sistema POSEIDÓN. El **RSS** desarrollado en 2007 permite incorporar al escritorio del ordenador personal de nuestros clientes la información de los cursos en el momento que son dados de alta en la aplicación POSEIDÓN. La herramienta de autor del CFP (IFTA), las herramientas de generación de encuestas y contenidos (BUDHA) y la plataforma de estudios DELPHI son ejemplos de aplicaciones desarrolladas en aspectos específicos de la cadena de valor de la formación permanente que han permitido hacer que la UPV sea una referencia Europea en la integración de las tecnologías de la información en la gestión de la información y el conocimiento. Y el conocimiento del sector y de las necesidades de los clientes actuales y futuros se consigue, entre otros medios, a través del capital relacional, del networking con Universidades homologables a la UPV, de las relaciones con empresarios y directivos y a través de benchmarkings formales con los grupos de interés del sector. Consecuencias de ese capital relacional del Centro y de la interacción en Redes y Organizaciones son los ingresos generados desde el año 1995.

Proyectos	Nacionales	Europeos	Latinoamérica	Total (€)
Ingresos	5.760.000	2.180.000	2.250.000	10.190.000.-*1
Resultados	Herramienta de Autor (IFTA), Herramienta de gestión de contenidos (BUDHA), Observatorios, Herramientas de Encuestas WEB, CRM	POSEIDÓN Entorno DELPHI, RSS, Herramientas TQM basadas en WEB	Checks list EFQM, Matrices de AUTOEVALUACIÓN EFQM, Herramientas de diagnóstico de necesidades de formación	(*1 ingresos adicionales para la UPV 1995-2008)

Presencia y actividad en Redes Nacionales e Internacionales

Como consecuencia de la VISIÓN del Centro de Formación Permanente de la UPV, "conseguir que la UPV sea un referente NACIONAL e INTERNACIONAL de universidad que ofrece formación permanente de Calidad Reconocida", la presencia y actividad en redes nacionales e internacionales es una fuente de benchmarking y aprendizaje permanente, un mecanismo que permite participar en proyectos europeos e internacionales además de constituir las plataformas desde las cuales se proyecta la imagen de calidad de la UPV.

En el plan estratégico del CFP (2006-2009) existe una estrategia/táctica específica "optimización de la gestión de recursos/optimización del seguimiento y ejecución de proyectos" que sirven de marco de referencia para la participación en redes internacionales y nacionales. El CFP participa de forma activa desde el año 1992 en las redes europeas **EUCEN** (European University Network for Continuing Education) y **SEFI** (European Society for Engineering Education), participa desde el año 1998 en la International Association of Engineering Education (**IACEE**) y desde 1999, en las actividades de la **AUIP** (Asociación Universitaria Internacional de Postgrado). El CFP es miembro fundador de la Red **RECLA** (Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa, 1997) y de **RUEPEP** (Red Universitaria Española de Postgrado y Educación Continua, 2001) y pertenece a ambas Juntas Directivas desde su creación.

Acción	SEFI	EUCEN	IACEE	RECLA	RUEPEP	AUIP	TOTAL
Artículos en Congresos	9	-	18	2	-	3	32
Libros (capítulos)	3	3	1	1	3	-	11
Participación en Seminarios	16	10	4	13	8	5	56
Diseño y Desarrollo de Talleres	8	4	4	13		2	24
Seminario en Valencia	2002	2006	2003	2003	2001	2001	6
Congreso en Valencia	2004	-	* 2012	-	2002-2011		2
Juntas Directivas	1998-2004	2004-2008	1998-2008	1997-2008	2001-2008	-	5

El CFP se implica en las redes mencionadas de 7 formas diferentes, dependiendo del nivel de compromiso necesario para el desarrollo de su VISIÓN: participando en los Seminarios y Encuentros Anuales, proponiendo artículos en los congresos, desarrollando talleres para los participantes, organizando seminarios y/o congresos en la UPV, participando en la elaboración de libros y participando en las Juntas Directivas de las diferentes redes.

Cabe destacar que los 24 Talleres y dinámicas de grupo organizadas han sido actividades basadas en el benchmarking de los procesos operativos de la gestión de la educación continua. Estas actividades de aprendizaje han permitido identificar 80 factores críticos de éxito y más de 400 buenas prácticas y recomendaciones en la práctica y desarrollo de la educación continua. El aprendizaje de estas buenas prácticas ha sido base de la elaboración de los planes estratégicos bianuales del Centro.

Las actividades desarrolladas de generación de capital relacional para la UPV han tenido como consecuencia la participación en 33 proyectos que, por invitación de diferentes Universidades Europeas, han supuesto unos ingresos de 4.49 millones de euros para el CFP de la UPV. Con esta financiación externa se ha seleccionado, contratado, probado y funcionarizado a los 16 técnicos que forman parte de los 18 miembros del equipo técnico actual del CFP. Por otro lado, la aplicación corporativa de la UPV de gestión de la Formación Permanente (POSEIDÓN) ha sido financiada desde proyectos europeos y nacionales tanto en cuanto el personal informático contratado desde cada proyecto (equivalente a 4 personas full time durante 9 años) han dado servicio a cada proyecto a través de la aplicación desarrollada. Cada año, desde 2004, se recibe una media de 8 invitaciones para participar como socios en diferentes propuestas de proyectos europeos. La actividad internacional ha supuesto desde 1998 hasta 2008, una media de 449.000.-€ de ingresos*año extra para la UPV.

Acción	SEFI	EUCEN	IACEE	RECLA	RUEPEC	TOTAL
Proyectos participados	17	6	2	5	3	33
Ingresos en la UPV €	2.000.000	120.000	60.000	2.550.000	60.000	4.490.000

Describe el sistema de Gestión de Ingresos y Gastos

La Universidad Politécnica de Valencia, como Universidad Pública que es, realiza una gestión de los recursos económicos y financieros acorde con la Ley de Función Pública y en base a una **gestión presupuestaria anual** coordinada por el Servicio Centralizado de Gestión Económica que es el encargado de velar por la adecuada ejecución del mismo y auditada anualmente por una entidad externa.

La UPV, en materia de Formación Permanente, establece un sistema **centralizado de ingresos y distribuido gastos**, esto quiere decir, que todos los ingresos de todos las matrículas, convenios y proyectos de formación permanente se ingresan en una única cuenta bancaria centralizada coordinada por el Centro de Formación Permanente pero la ejecución del gasto se encuentra, sin embargo, descentralizada, de modo que cada responsable de una actividad gestiona el presupuesto de la misma de forma individualizada utilizando la aplicación económica corporativa SERPIS.

El Centro de Formación Permanente (CFP) es la unidad encargada dentro de la Universidad de identificar cada uno de los ingresos de forma que puedan ser incorporados al presupuesto de la Universidad clasificados por oficinas gestoras correspondientes a cada responsable de cada ingreso.

El objetivo que se marca el CFP respecto a la gestión del ingreso es conseguir que el responsable de la actividad disponga del presupuesto necesario para gestionar su gasto a la mayor brevedad posible. Para cumplir estos objetivos el CFP ha desarrollado desde 2002 utilidades específicas en su aplicación corporativa POSEIDÓN que permiten agilizar las actividades de gestión de los recursos económicos de forma coordinada con los distintos participantes del proceso: Los profesores responsables de las actividades, los Servicios de Gestión Económica, Contabilidad y Fiscalización de la Universidad. El sistema se coordina con los sistemas de información de Gestión Económica de la Universidad, de forma que controla el estado de las distintas claves específicas y de los posibles reconocimientos de derecho realizados sobre las distintas actividades.

Además, permite a cada responsable de una actividad de formación ver, por web, los totales ingresados en los distintos meses y los pendientes para el mes en curso (incluyendo el detalle de cada uno de los ingresos). Dicha información está disponible desde que se localiza qué paga un ingreso.

Actualmente el sistema actualiza los extractos y apuntes del banco ingresos por medio de ficheros electrónicos (CSB's) de los pagos de recibos (CSB57), domiciliaciones (CSB19), pagos con visa (también por internet) (CSB1) y ex-

tractos de cuenta (CSB43). Después los ingresos son “casados” identificando personalmente cada alumno o empresa que realiza el pago de entre los recibos o facturas ya emitidas. Finalmente se realiza un cierre mensual de los ingresos enviando de forma electrónica al Servicio de Gestión Económica los totales mensuales por oficina gestora para que los incorpore en el presupuesto. Este sistema ha permitido gestionar más de 48.000 ingresos distintos en el año 2009, ingresando más de 10 millones de euros por actividades de formación permanente. Acorde con el objetivo descrito en el enfoque se revisa el plazo de identificación de los ingresos pasando el número de ingresos no identificados en el mes de cierre del 4,53% en 2004 al 1,71% en 2009.

Describa los recursos físicos disponibles para la organización de formación permanente

El Centro de Formación Permanente es consciente que uno de los factores clave de una formación innovadora y de calidad implica la utilización de modernos locales, tecnología de última generación y ordenadores polivalentes con características suficientes para poder desarrollar dicha formación de acuerdo al cambio constante de las tendencias tecnológicas del mercado. Por otra parte, la eficacia en la gestión se basa en gran medida en la optimización de los recursos tecnológicos disponibles.

En la zona de **administración**, el CFP dispone de 38 ordenadores de sobremesa y 17 portátiles, cada uno de ellos con pantalla plana y sistema de alimentación ininterrumpida, 9 servidores, 7 impresoras (1 de ellas a color), 2 copiadoras, 1 fax, 8 escáneres y 5 cañones de techo. En la zona de aulas (9 presenciales y 7 informáticas) cada una dispone de un equipo para el profesor conectado a un cañón y las aulas informáticas están equipadas con 24 ordenadores (un total de 184 ordenadores).

Para gestionar las Instalaciones (tanto de aulas como de administración) y los equipos antes mencionados, el Centro de Formación Permanente dispone de un grupo de personas que conforman el “grupo de Infraestructura y aulas” cuya función es la asegurar el buen funcionamiento de los equipos informáticos así como el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones informáticas que permite reducir las averías y aumentar la disposición de las máquinas del servicio para proporcionar al personal del CFP los recursos informáticos necesarios para el correcto desempeño de sus funciones.

En julio del año 2000, tras cambiar las instalaciones del Centro de Formación Permanente a un edificio de mayores dimensiones, se amplió tanto el número de aulas como de ordenadores. Dicho cambio supuso pasar de la gestión

de 1 aula a 15, adicionalmente, en Agosto de 2004, se creó una nueva aula, siendo en total en la actualidad 16. La gestión de aulas se realiza mediante calendarios actualizados soportados por el sistema de información del centro y empleando tecnología multicast para las instalaciones/actualizaciones masivas.

De oficio cada cuatro años se realiza una renovación integral del parque de ordenadores realizándose estas actualizaciones en 2004 y recientemente en 2008. Los equipos obsoletos se han enviado por lotes a través del Vicerrectorado de Internacionalización a países latinoamericanos en vías de desarrollo.

Todos los equipos (ordenadores, impresoras, faxes, cañones, etc) disponen de contratos de mantenimiento que aseguran, en unos casos, la continuidad del servicio incluso en caso de avería y en otras, una respuesta rápida inferior a 24 horas. Las copias de seguridad de los volúmenes de información del centro se realizan diariamente de forma automatizada, conservando copias semanales, mensuales, así como históricos de varios años.

DESCRIBA EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y LAS APLICACIONES INFORMÁTICAS USADAS EN EL CENTRO

El sistema de información para la gestión integrada de la formación permanente de la UPV (**POSEIDÓN**) se ha venido desarrollando internamente y a medida desde los inicios del propio Centro. Coincidiendo con el desafío de la implantación del euro, se introdujo una nueva aplicación usando un modelo de datos más ambicioso y orientado totalmente a la web, con la finalidad de reducir los requerimientos HW de los puestos de trabajo y la posibilidad de acceso desde cualquier sitio conectado a Internet.

Se opta por un modelo de desarrollo de software donde el personal dedicado a crear nuevos módulos y a mantener los existentes, también está implicado en los diferentes grupos de la organización de forma que conoce de primera mano las necesidades de quien usa la aplicación. Con esto se busca conseguir una alta adaptabilidad del sistema de información y una completa orientación al cliente, y que se acabe traduciendo en una aplicación integradora con la vocación de cubrir todos los procesos de la organización.

La base de datos de Poseidón se actualiza con los datos introducidos por el personal del CFP y es visible por los organizadores y alumnos en tiempo real desde el módulo web **TELEGESTIÓN**. Desde telegestión cada organizador puede consultar el estado de sus cursos, alumnos, cobros, encuestas, etc. Los alumnos pueden consultar el currículum de formación permanente realizado en la UPV, con la información completa del curso, el estado de sus certificados, etc. Para dar servicio a los grupos que tienen una gran oferta de

formación permanente se han desarrollado, desde 2006, las **SECRETARÍAS VIRTUALES**, como un módulo donde los usuarios no sólo pueden consultar el estado de sus cursos sino que pueden introducir datos de matrículas, crear los recibos, etc. Actualmente hay 18 secretarías en marcha.

POSEIDÓN se empezó a desarrollar en 2001 a partir de la base implementada para cursos de formación a distancia del proyecto Interf@d en 2000. Se comienza a usar el primer día laboral del 2002 (llegada del euro), siendo completamente funcional para matriculación y cobros.

Desde entonces y, dentro del proceso de mejora continua, se fueron implementando los distintos módulos según se indican en la tabla adjunta en base a las sugerencias del personal del CFP, por cambios en normativas o el entorno, o ante la introducción de mejoras tecnológicas. En los cursos de acogida para el personal que se incorpora al centro, una formación importante son los conceptos básicos de la aplicación Poseidón. También se organiza formación para las secretarías que van a manejar las Secretarías virtuales.

En la encuesta anual que se realiza a los organizadores de los cursos se les solicita su opinión respecto a la información que pueden obtener al acceder a telegestión obteniendo todos los años una puntuación media mayor al 7 que es el objetivo, estando el 92,2% (2008) satisfecho con dicha aplicación. Respecto al propio personal del CFP su satisfacción es evidente especialmente teniendo en cuenta su participación en la propuesta de mejoras y la rapidez con la que se ponen en marcha las actualizaciones.

Año	Implementación Módulo	Año	Implementación Módulo
2002	Alta de cursos Matriculación Cobros/Actualización Bancos	2006	Módulo Secretarías virtuales Sistemas indicadores
2003	Certificados / títulos Encuestas Marketing	2007	Gestión UFASU e ICE Marketing pedidos
2004	Registro de entrada Gestión documental Gestión del gasto	2008	Revisión sistema indicadores Gestión no conformidades RSS y Google Desktop Gestión de recursos/aulas
2005	Módulo Justificación económica Recursos	2009	Cambio apariencia de la Web Traslado servidores al centro de cálculo

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS**Señale los principales grupos de clientes y mercados de la Organización**

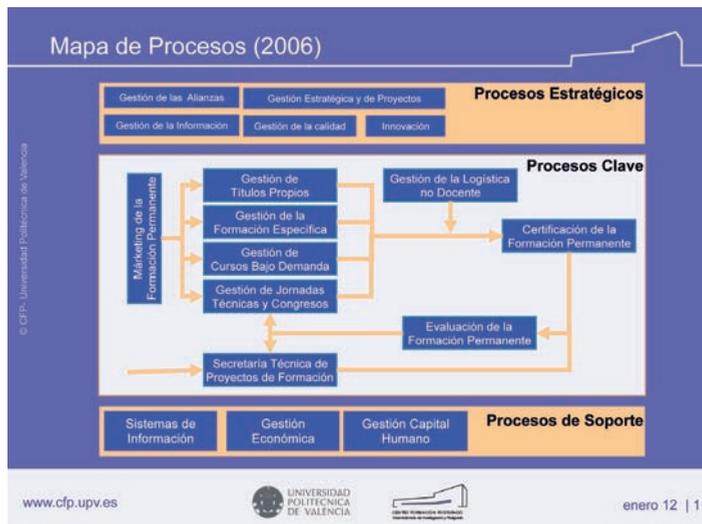
A continuación se relaciona una tabla con los procesos asociados a los grupos de clientes) y los servicios específicos que se ofrecen a cada uno de ellos.

	PDI Organizadores	Alumnos	Empresas o entidades
Gestión de Títulos Propios	Soporte a la tramitación TP Secretaría Técnica de TP	Atención al alumno de TP	
Gestión de la Formación Específica	Asesoramiento para la puesta en marcha de un curso de FE	Atención al alumno de FE	
Gestión de la Formación Bajo Demanda	Tramitación de convenios de formación y patrocinios Secretaría Técnica de Convenios, PSF's, Patrocinios y Centros Adscritos		Tramitación de convenios y patrocinios a solicitud de una entidad externa UPV
Secretaría Técnica de Jornadas y Congresos	Soporte a la organización y ejecución de Jornadas Técnicas y Congresos	Atención al participante en Jornadas y Congresos	
Secretaría Técnica de Proyectos de Formación	Asesoramiento en Proyectos de Formación Justificación económica de Proyectos de Formación		
Certificación de la Formación Permanente	Soporte en la expedición de TP y certificados	Atención al alumno para la expedición de Títulos Propios y certificados	
Evaluación de la Formación Permanente	Planificación, pase de encuestas y emisión de informes de evaluación de los cursos de formación permanente		
Gestión de la Logística No Docente	Reserva de Aulas del CFP Mantenimiento de aulas del CFP	Mantenimiento de aulas de CFP	
Marketing de la Formación Permanente	Asesoramiento en Servicios de Marketing	Oferta de la Formación Permanente	
Gestión del Ingreso de la Formación Permanente	Identificación del ingreso de la Formación Permanente Alta de claves específicas	Tramitación de devoluciones	

Haga constar los productos y servicios de la Organización

Los productos formativos que conforman la oferta de formación permanente de la Universidad Politécnica de Valencia se clasifican en los siguientes:

- Los **Títulos Propios** son programas cíclicos y de alto nivel de especialización dirigida a titulados universitarios y otros profesionales con amplia experiencia laboral. Entre ellos pueden distinguirse los Programas **Master**, con una duración mínima de 500 horas y dirigidos a titulados universitarios, el **Especialista Universitario**, con una duración mínima de 200 horas y dirigidos a titulados universitarios y el **Especialista Profesional**, con una duración mínima de 400 horas dirigidos a profesionales.
- Los **Cursos de Formación Específica** son programas más específicos y de menor duración orientados a personas que quieren perfeccionar o actualizar sus conocimientos en un tema en concreto.
- Los **Congresos, Jornadas y Eventos** son actividades de base científica y/o de divulgación tecnológica que pretenden dar una revisión al estado del arte a una cuestión específica relacionada con el acervo técnico, científico, cultural o artístico de la UPV. La organización se hace en conjunto con el Centro de Apoyo a la Innovación, la Investigación y la Transferencia de Tecnología (CTT) donde el CFP da soporte técnico, logístico, de marketing de la actividad y de edición de materiales.
- Los **Cursos Bajo Demanda** son los cursos ofertados directamente a las empresas como respuesta a sus demandas directas, impartidos por profesores elegidos por la universidad y dirigidos a sus trabajadores.



INDIQUE QUE SISTEMA UTILIZA PARA DEFINIR, APROBAR Y MANTENER LOS PROCESOS DE SU ORGANIZACIÓN

El CFP tiene definido un Sistema de Gestión por Procesos establecido en su Mapa de Procesos y cuya organización en grupos de trabajo coincide con dicha organización por procesos lo que optimiza el rendimiento total del sistema en todos sus aspectos.

EL CFP ha definido 10 procesos clave con 36 procedimientos asociados y tiene 22 servicios definidos. Cada proceso tiene identificado: nombre del proceso, su descripción, propietario, inicio y fin del proceso, usuarios, proveedores, participantes, expectativas de los usuarios, junto con un diagrama de flujo en el que se detallan las fases del proceso y, en ocasiones se complementa con procedimientos. Además, para cada uno de dichos procesos se han definido los servicios prestados así como los indicadores asociados a cada uno de ellos.

La definición y documentación de los procesos del CFP comenzó desde los inicios en los temas de calidad en 1997 con la identificación de 16 procedimientos a comienzos de 1997 que se documentaron durante el curso 1997-1998 siguiendo las directrices de la norma **ISO 9002:1994**. Desde entonces, la definición de los procesos ha evolucionado mucho tanto en el número de procesos como en su documentación.

A partir del año 2000, la UPV apuesta por el modelo **EFQM** como sistema de gestión de la calidad para sus servicios universitarios y el CFP transforma sus sistema para adaptarse a este nuevo modelo más acorde con una filosofía de servicio al usuario y mejora continua. A partir de entonces, el CFP comienza a readaptar los procesos, definiendo en 2002 por primera vez el mapa de procesos y cambiando el modelo de documentación (véase dibujo adjunto).

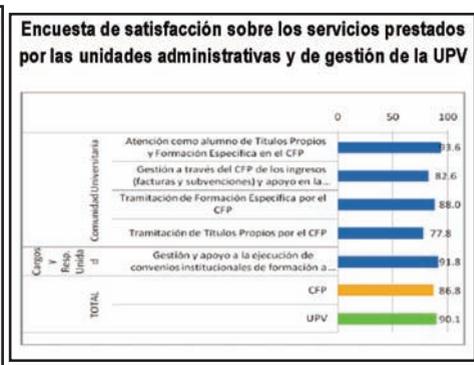
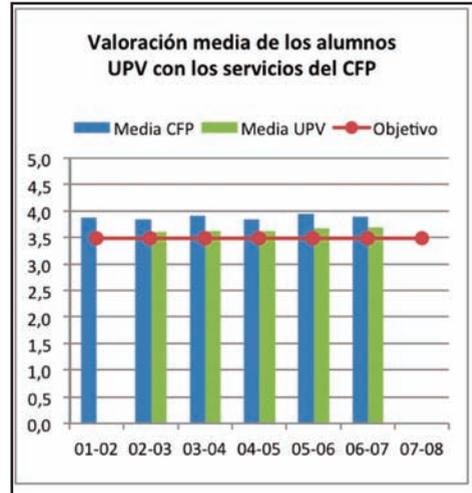
En 2006 se pone en marcha en la Universidad el **Programa de Mejora en la Gestión de la Administración y los Servicios UniversitarioS (PEGASUS)**, donde el CFP participó, junto con otros 20 servicios en la primera fase, con el objetivo de definir los procesos clave del servicio. En esta fase, el CFP readapta, una vez más, sus procesos clave a la definición de requisitos de PEGASUS y que se validan de forma institucional en Febrero de 2007, con sucesivas actualizaciones en 2008 y en 2009.

Los grupos de trabajo son el principal medio para establecer la definición y actualización de los procesos, para ello, en cada proceso a) se identifican procedimientos necesarios para su trabajo b) se define y documenta dichos procedimientos esquematizando su diagrama de flujo, redactando sus fases, c) se definen los indicadores asociados, y todo ello apoyados por el grupo de

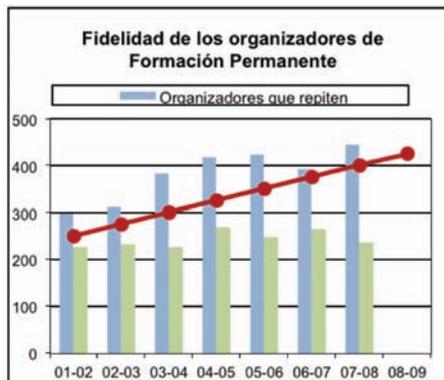
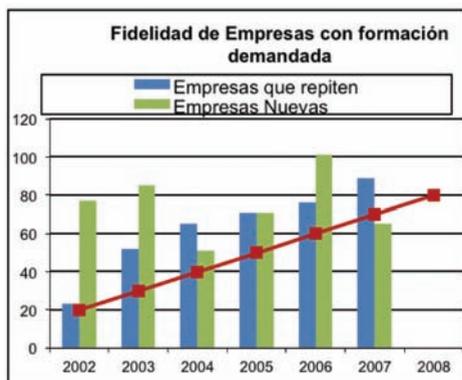
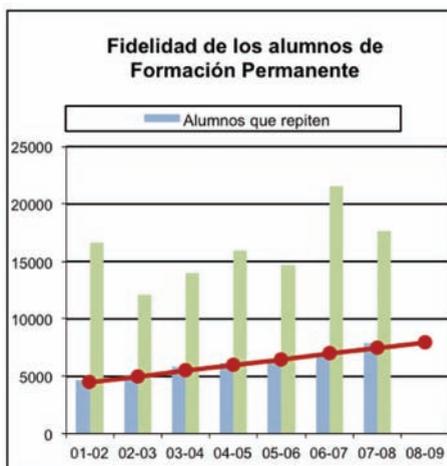
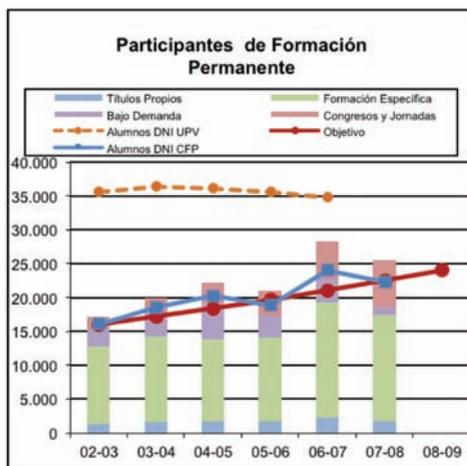
calidad que se encarga de marcar la metodología, formatos y asegurar la coherencia del sistema.

RESULTADOS

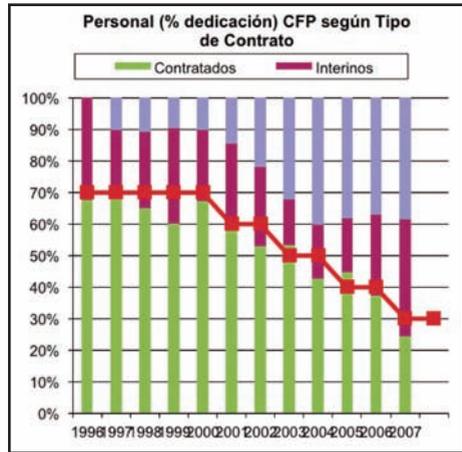
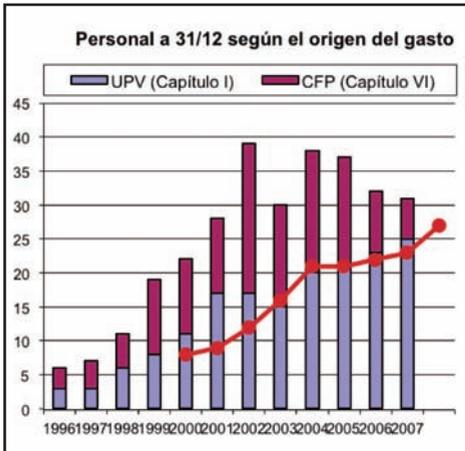
Resultados en los clientes. Indicadores de Percepción



Resultados en los clientes. Indicadores de Rendimiento



Resultados en personal. Indicadores de Percepción



Resultados en personal. Indicadores de Rendimiento



EDICIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES	
AÑO	SECTOR
2005	Guía de buenas prácticas medioambientales en el sector calzado
	Guía de buenas prácticas medioambientales en el sector mueble
	Guía de buenas prácticas medioambientales en el sector restauración
2006	Guía de buenas prácticas medioambientales en el sector ecoturismo
2007	Guía de buenas prácticas medioambientales en el sector servicio subsector consultaría

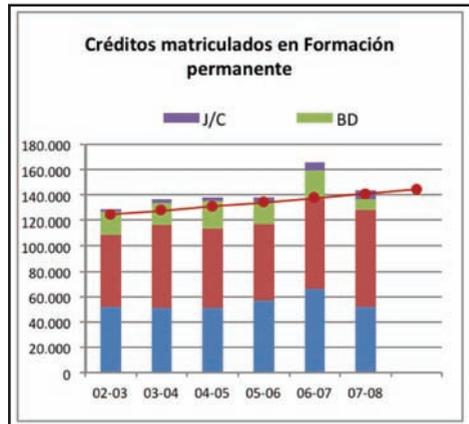
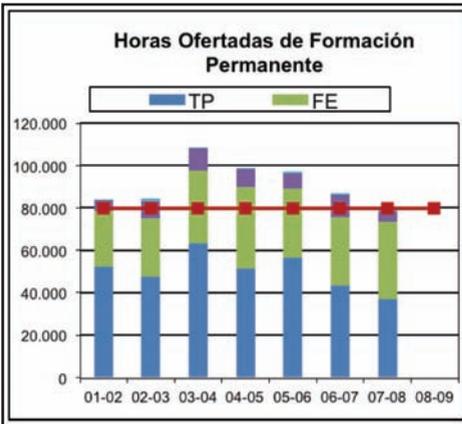
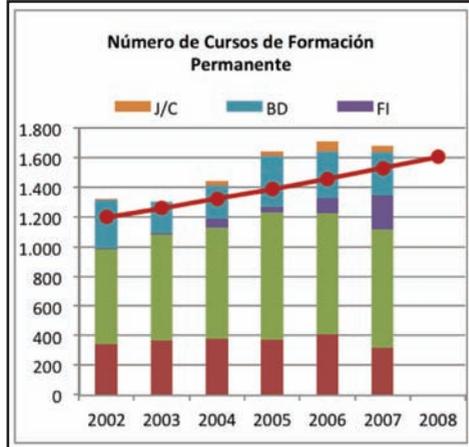
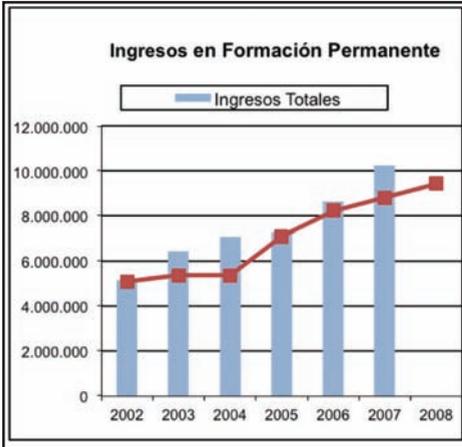
Resultados en sociedad. Indicadores de Percepción

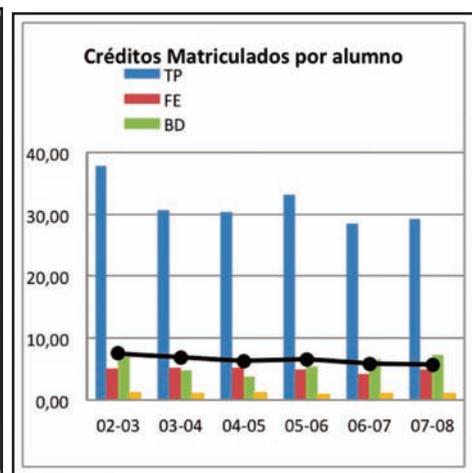
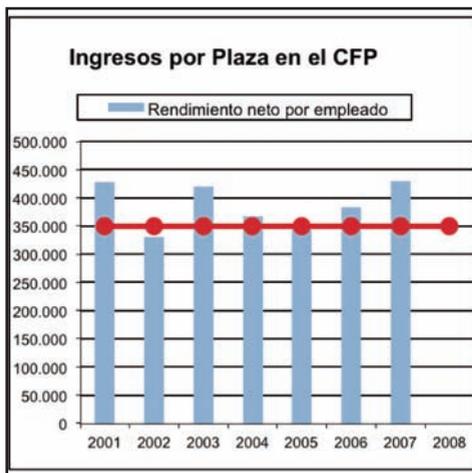
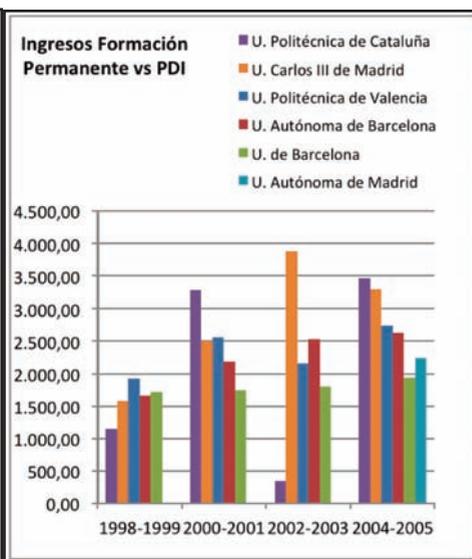
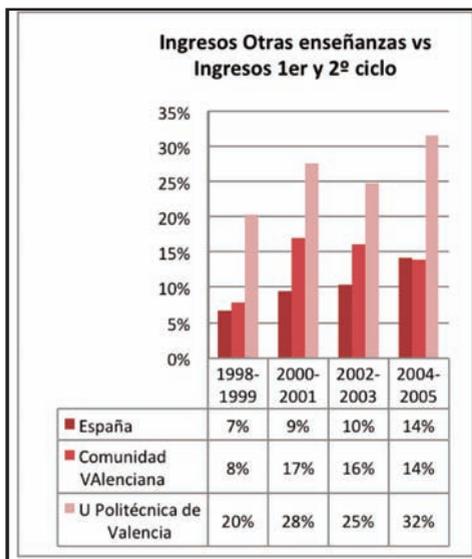
RED	Nº ARTICULOS	SEMINARIOS
SEFI	9	16
EUCEN	-	10
IACEE	18	4
RECLA	2	13
RUEPEP	-	8
AUIP	3	5
TOTAL	32	56



RESULTADOS GLOBALES

Resultados Clave del Rendimiento de la Organización





ANEXOS

Misión y visión de la UPV

ES MISIÓN DE LA UPV...

- La formación integral de los estudiantes a través de la creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica del arte y de la cultura, desde el respeto a los principios éticos, con una dedicada orientación a la consecución de un empleo acorde con su nivel de estudios.
- La contribución al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad valenciana y española mediante el apoyo científico, técnico y artístico.
- El desarrollo de un modelo de institución caracterizada por los valores de excelencia, internacionalización, solidaridad y eficacia; una institución abierta que incentiva la participación de instituciones, empresas y profesionales en todos los aspectos de la vida universitaria.

LA UPV QUIERE SER...

- Una universidad capaz de atraer y formar buenos estudiantes y convertirse en su opción preferible, estar a la cabeza de la calidad docente y ser exigente con la aplicación de los estándares del espacio europeo de educación superior.
- Un centro de excelencia reconocido internacionalmente que propicie el intercambio y la movilidad de alumnos, profesores e investigadores.
- Una universidad con investigación consolidada de calidad, con una política definida de excelencia.
- Una universidad innovadora y emprendedora, líder a nivel mundial.
- Una universidad de fuerte implicación social y que sirva de puente entre la Comunidad Valenciana y cualquier otra región del mundo.
- Una universidad con una programación de posgrado y formación continua que esté vinculada a las necesidades y demandas de la sociedad y que sea generadora de nuevas oportunidades profesionales y personales.
- Una universidad con un capital humano altamente cualificado, fuertemente motivado e ilusionado con el desempeño de su trabajo.
- Una universidad que gestiona sus recursos y servicios con eficacia y eficiencia.

Áreas de Interés en Formación Permanente

ENSEÑANZAS	CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS	HUMANIDADES
Agroalimentación Arquitectura Construcción Electricidad Electrónica Energías Industria Mecánica, Automática y transporte Calidad Paisajismo	Desarrollo de RRHH Documentación / Biblioteconomía Educación Física y deportes Emprendedores Gestión Universitaria Marketing Medioambiente Pedagogía Prevención de riesgos laborales Productividad y logística Tasación Turismo	Bellas artes Conservación / Restauración Cultura y Ocio Historia del arte Idiomas Multimedia Ofimática Redes Robótica Sistemas de información Sistemas operativos

El Sistema de Gestión de la Calidad en el CFP: Histórico de la evolución

1997	<ul style="list-style-type: none"> Definición del Organigrama del Centro. Puesta en marcha de 4 grupos de trabajo donde se implicaba al 100% del personal para la definición de sus procedimientos de trabajo (se identifican 16 procedimientos).
1997/1998	<ul style="list-style-type: none"> Adopción formal del modelo ISO 9000:1994. Se define el formato y documentación de los 16 procedimientos. Se identifican 26 indicadores.
1998/1999	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de un sistema semi-automático de cálculo de indicadores (10 indicadores). Modificación y Documentación de 4 procedimientos nuevos y definición de estados o etapas del proceso para permitir la trazabilidad y el análisis de indicadores.
1998/1999	<ul style="list-style-type: none"> Creación de cuatro grupos de trabajo para estudiar nuevos servicios que habrían de ponerse en marcha el año siguiente y se documentan los nuevos procedimientos.

2000/2001	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción formal del Modelo EFQM. • Reorganización interna de la organización funcional del centro por otra orientada a procesos. • Formación del modelo EFQM a todo el personal del Centro. • Realización de la autoevaluación del CPU con el modelo portafolio con la participación de todo el personal en 4 grupos de trabajo. Los resultados de dicha evaluación sirven para reforzar el análisis DAFO que daría lugar al plan estratégico del año siguiente. • Actualización o mantenimiento de 13 procedimientos y 28 indicadores.
2001/2002	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha del sistema automático de cálculo de indicadores en Poseidón. • Curso “Centros de Formación Continua en Centros Universitarios” para el personal (28 asistentes). • Escritura del primer borrador de memoria EFQM (versión Julio de 2002). • Revisión por parte de SGS de la memoria EFQM: Obtención de 111 puntos.
2002/2003	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganización del personal en 10 grupos de trabajo basado en la gestión por procesos. • Formación en “Gestión por procesos” para el personal del centro (22 asistentes). • Definición del Mapa de procesos del centro. • Autoevaluación EFQM en base al Plan de Calidad de las Universidades.
2003/2004	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción de la Memoria EFQM (versión Septiembre de 2003). • Revisión de la Memoria EFQM por parte de SGS con la obtención de 365 puntos.
2004/2005	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación EFQM 2004. • Definición de planes de mejora.
2005/2006	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención del Certificado de excelencia – nivel Plata otorgado por la fundación Valenciana para la calidad (Noviembre de 2005). • Certificación ISO 9000:2000 en Julio de 2006.

2005/2006 continuación	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del Programa PEGASUS en 21 unidades (1ª Fase), formación en gestión por procesos, definición y diagramación de los procesos y procedimientos asociados (Enero-Julio 2006).
2006/2007	<ul style="list-style-type: none"> • Programa PEGASUS: Metavalidación de los procesos (Análisis de relaciones con otros servicios y resolución de conflictos frontera) Septiembre 2006. • Programa PEGASUS: Elaboración de la carta de servicios del CPU. Octubre de 2006. • Programa PEGASUS: 1ª Revisión anual certificación ISO 9000, Noviembre de 2006. • Programa PEGASUS: Validación institucional de los procesos clave y carta de servicios, publicación y difusión (web, trípticos...) Febrero 2006.
2007/2008	<ul style="list-style-type: none"> • Programa PEGASUS: Definición de los indicadores de proceso: Septiembre-Octubre de 2007. • Programa PEGASUS: Validación institucional de procesos: Actualización proceso asociado a Jornadas y procesos. Febrero de 2008. • Programa PEGASUS: Lanzamiento de encuestas de satisfacción a la comunidad universitaria en base a los servicios ofertados y presentación de resultados (marzo-Junio 2008).
2008/2009	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación EFQM con la herramienta perfil (Marzo – Julio de 2008). • Memoria 400+ (Julio-Diciembre 2008). • Carta de Servicio UPV (Enero-Julio 2009).

LISTADO SELECCIONADO DE PROYECTOS NACIONALES Y EUROPEOS

	Título	Coordinador	Financiador	Presupuesto
2002	Subvención de la Comisión Europea para la participación en el proyecto denominado “EUA Quality Culture Project” enmarcado dentro del programa Sócrates	UPV	Comisión Europea	30.000,00 €
2002	Proy ICETEL - Improving Continuing Education Through Elearning	UPViena	Comisión Europea E-learning initiatives	14.741,00 €
2003	Subv. de la CE para el Desarrollo de un Sistema Homogéneo de Evaluación Permanente de la Calidad de la Educación Continua basado en EFQM para E y AL	UPV	Programa Alfa	125.812,50 €
2003	Proyecto Sócrates “GRUNDTVIG 4 proy.: European Quality in Individualised Pathways in Education”	U. Porto	Comisión Europea. Programa Socrates	7.796,00 €
2004	Indicadores de Desarrollo de Vinculación Univ-Entorno	UPV	Ministerio Educación y Ciencia. Programa Estudios y Análisis	15.295,00 €

	Título	Coordinador	Financiador	Presupuesto
2005	Conv. para la participación en el proyecto de la red EQUIPE Plus (2005-2008)	EUCEN	Comisión Europea. Programa Grundvig	23.366,10 €
2005	Contrato del IBV a la UPV para 2ª fase del prog. 2005 -ES/05/B/F/PP-149306 de “Proy Piloto de Aprendizaje Electrónico dirigido a vendedores del calzado	IBV	Comisión Europea	42.770,00 €
2005	PROYECTO ERGO-MACH 19201293	UPV	Agencia Leonardo	217.722,86 €
2005	FORCAL. 19201284 Contrato del IBV a la UPV para 2ª fase del prog. 2005 -ES/05/B/F/PP-149306 de “Proy Piloto de Aprendizaje Elec dir a vendedores de CALZADO	IBV	Agencia Leonardo	42.770,00 €
2005	Education Quality Improvement by E-Learning Technology (EQIBELT)	TKK Dipoli	Comisión Europea. Programa Tempus.	14.913,50 €
2006	Proyecto de la Agencia Nacional Española Leonardo da Vinci para la realización de un “Diseño ergonómico de la interacción hombre-máquina herramienta”	UPV	Agencia Nacional Española Leonardo Da Vinci	304.834,00 €

	Título	Coordinador	Financiador	Presupuesto
2006	Programa de Estudios y análisis del MEC: Evaluación de la Participación de las Universidades Españolas en Redes de Educación Continua Internacionales	UPV	Ministerio Educación y Ciencia. Programa Estudios y Análisis	16.539,00 €
2006	SINCERE. Supporting International Networking and Cooperation in Educational Research	TKK	Dipoli Comisión Europea	33.480,00 €
2006	GESTIÓN 20060412. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL PARA FONADE (SENA)	UPV	SENA	700.000,00 €
2007	European University Quality Management Tools for LLL (The action)	UPV	Comisión Europea. Programa Lifelong Learning	513.646,00 €
2007	CONVENIO DE COOPERACIÓN ENTRE LA GV Y LA UPV PARA LA “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EFQM PARA LA CORPORACIÓN COLOMBIANA DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA (CORPOICA)”	UPV	generalitat Valenciana	14.913,50 €

BUENAS PRÁCTICAS DEL CENTRO DE FORMACIÓN PERMANENTE DE LA UPV

Por parte de la Universidad Politécnica de Valencia, se han seleccionado las siguientes BUENAS PRÁCTICAS:

- Customer Relationship Management (CRM) para la gestión de CLIENTES
- Implementación de mejoras en PROCESOS Y PRODUCTOS
- Buzón de quejas y sugerencias y acciones de mejora

A continuación se describe cada una de ellas:

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT” (CRM) PARA GESTIÓN DE CLIENTES

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

Uno de los procesos clave del Centro de Formación permanente es el de “Marketing de la Formación Permanente” cuyo objetivo es el de dar a conocer los productos y servicios de formación permanente de la UPV a todo los clientes potenciales.

La herramienta corporativa POSEIDÓN nace desde su diseño como una herramienta CRM. CRM son las siglas del término anglosajón “*Customer Relationship Management*” (gestión de las relaciones con los clientes) y supone un modelo de gestión basado en la detección y atención de las necesidades de los clientes. Para conocer en profundidad las necesidades de los clientes es necesario elaborar un perfil lo más completo posible para ofrecerle después los cursos que realmente necesita. Con esa filosofía, en Poseidón, se ha definido una ficha de cliente en donde se recogen: a) sus datos personales b) su currículum como alumno y enlaces a los cursos c) información de sus recibos y matrículas y en qué cursos está en lista de espera d) currículum como profesor u organizador y enlaces a los cursos e) certificados obtenidos y fechas de expedición y f) áreas de interés para enfocar más adecuadamente la información de la oferta, g) sobre qué cursos consulta e incluso qué palabras clave introduce en el buscador.

Mención especial hay que hacer al apartado de “áreas de interés” donde cada cliente, tras matricularse en un curso o bien accediendo a su ficha desde la web, identifica de forma voluntaria las áreas de formación en las que está interesado (de entre 35 áreas). La oferta formativa se clasifica también por áreas de interés y así, la promoción electrónica a través del Boletín se realiza de forma personalizada a los intereses de cada persona enviando sólo los cursos que pertenecen a las áreas de interés seleccionadas.

¿CÓMO SE EJECUTÓ/DESARROLLÓ LA BUENA PRÁCTICA?

El boletín electrónico se envía semanalmente a todas las personas que han marcado áreas de interés (sólo a los que lo piden de forma explícita) con la oferta de cursos correspondiente a sus áreas que se van a poner en marcha el mes siguiente. El boletín tiene un apartado de introducción, un segundo apartado donde se pueden introducir noticias y luego la lista de cursos, fechas y horas. Puede obtenerse más información de un curso mediante un link y también puede accederse a la matrícula on-line de dicho curso si es de su interés.

En 2009 se dispone de 60.000 registros con e-mail y áreas de interés seleccionadas que supone el 90% de los registros con e-mail. El crecimiento anual de los registros con áreas de interés para la promoción ha sido constante siendo del 30% respecto al año anterior. El boletín personalizado comenzó a enviarse en 2006, estando en diciembre de 2010 en su 285 edición. En diciembre de 2010 se enviaron 190.000 mensajes a lo largo del mes.

¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

Anualmente se establece el objetivo de crecer anualmente en 6.000 nuevos registros con datos de interés para la promoción, objetivo que se consigue desde 2004. Para evaluar la efectividad del boletín se lleva registro de los boletines leídos (el 67% de los enviados en 2007) y de las matrículas que se han realizado a través del mismo (19.088 matrículas en 2007) que corresponde a un 52% de las matrículas de los cursos promocionados por el boletín.

Esta cantidad de alumnos ha supuesto unos ingresos totales (en 2009) de 1.300.000 €. Resultado directo de la promoción es el aumento del número de alumnos que tienen conocimiento de la oferta de cursos y por ende el aumento de la matriculación así como la fidelidad de los alumnos que supera el 25% de los mismos y suponen 500 alumnos “repetidores” adicionales cada año.



La web y sus distintos apartados, así como algunos cursos específicos, están “monitorizados” por el Google Análisis, utilidad con la que se puede obtener información del número de accesos, origen de los mismos, duración, horas y fechas de acceso, etc. Todo esta información permite adecuar la promoción a las costumbres, usos y tendencias que se detectan en los clientes.

IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN PROCESOS Y NUEVOS PRODUCTOS

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

Uno de los objetivos del CPU es la mejora continua de los procesos para la gestión del Centro. Las mejoras vienen dadas a través de tres líneas de actuación, Plan Estratégico Grupos de Trabajo y Proyectos de Innovación. Estas tres líneas suponen poseer recursos o herramientas para la:

- Implementación de mejoras en los procesos que definen los servicios de la organización.

Origen de las mejoras en PROCESOS



- Implementación de mejoras en el plan estratégico que afecta al personal del centro.

- Implementación de mejoras en los sistemas de información del centro.

- Implementación de mejoras en los procesos de medición de satisfacción de los clientes.
- Implementación de mejoras en los procesos de planificación de alianzas externas.

Por otro lado, con el objeto de diseñar productos formativos **exitosos, innovadores y de calidad** el CPU se basa en:

- Las **necesidades y expectativas de los clientes y sociedad**, tanto actuales como futuras, obtenidas a partir la **Observatorios de necesidades de formación** y metodologías de decisión grupal.
- Y de **las mejoras e innovación** extraída de los distintos proyectos ejecutados, que han permitido utilizar medios tecnológicos novedosos e innovadores como es el caso de la plataforma Delphi y plataforma Multicriterio.(herramientas informáticas de decisión grupal).

Las metodologías de decisión grupal se basan en el empleo de herramientas informáticas (plataforma Delphi) para generar debate y sinergias entre expertos de un determinado tema. En el caso de la búsqueda de “el programa formativo más exitoso”, un grupo de expertos introduce memorias formativas en el sistema y luego otro grupo de expertos (evaluadores) y usuarios finales (alumnos potenciales y empresas) evalúan las memorias teniendo en cuenta distintos índices propuestos en distintas rondas hasta llegar a un consenso (método Delphi). En la última etapa, se realiza un análisis multicriterio en base a tres índices: *índice de demanda*, *índice de calidad* e *índice prospectiva estratégica* que da de resultado una ordenación de las propuestas formativas más acordes con la demanda.

¿CÓMO SE EJECUTÓ/DESARROLLÓ LA BUENA PRÁCTICA?

En cuanto a nuevos productos, en las tres ediciones realizadas dentro del convenio con la Fundación Biodiversidad (2001, 2002, 2004), se desarrollaron un total de 267 propuestas formativas (150 en 2001, 111 en 2002 y 6 en 2004) en materia medioambiental, evaluadas por un total de 85 expertos y empresas externas tales como SGS Tecnos y 4 Institutos tecnológicos de la Comunidad Valenciana. En las sucesivas ocasiones se ha desarrollado y mejorado la aplicación Delphi y el módulo de análisis multicriterio. Esta experiencia ha creado un método de trabajo que se quiere replicar en otras áreas además de la medioambiental.

Como resultado de la reflexión en las 3 líneas de trabajo, se implementaron las siguientes mejoras:

Líneas	Descripción de mejoras	Implementación de mejoras
Equipo de Coordinación	Mejoras en la gestión del servicio que vienen dadas por la planificación estratégica de la organización, de la revisión de los indicadores y de las alianzas externas realizadas.	Reuniones de coordinación semanales se analizan la gestión de los servicios y resultados de objetivos planificados que afectan a la organización. Participación en Programa PEGASUS (Desde año 2006) para evaluación de la calidad del servicio, perteneciente al Plan Estratégico de la UPV 2007-2014.

Líneas	Descripción de mejoras	Implementación de mejoras
Equipo de Coordinación	Mejoras en la gestión del servicio que vienen dadas por la planificación estratégica de la organización, de la revisión de los indicadores y de las alianzas externas realizadas.	Reuniones de coordinación semanales se analizan la gestión de los servicios y resultados de objetivos planificados que afectan a la organización. Participación en Programa PEGASUS (Desde año 2006) para evaluación de la calidad del servicio, perteneciente al Plan Estratégico de la UPV 2007-2014.
Grupos de Trabajo	Mejoras en los procesos que desarrollan y definen los servicios del centro provenientes del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Títulos Propios. Se implementan las Secretarías Virtuales para agilizar el proceso de matriculación y expedición de títulos (2002-2004)
Grupos de Trabajo	.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Marketing. Implementación de una herramienta de comunicación a la Comunidad Universitaria de los cursos ofertados por el CPU por áreas de interés. Boletín Electrónico Mensual. (Desde 2006).
Proyectos Innovadores	La participación en distintos proyectos innovadores de formación a nivel nacional e internacional, posibilita la adaptación del servicio a las nuevas tendencias, rediseñando los procesos y la formación asociada.	Creación de un sistema de Gestión de la Información y del conocimiento. Proyecto Interf@d (1998-2002) Implementación de herramientas para gestión de la calidad en la formación continua universitaria (Matriz de autoevaluación de Centros de formación continua) propiciado por la participación en proyectos como ALFA II-0180-A (2002-2004), Proyecto DAETE (Atlantis)(2006-2008); Proyecto UNI-QM (Programa Lifelong Learning) (2007-2009).

¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

Todas las mejoras indicadas que se realizan en los procesos que definen los servicios del CPU tienen una repercusión importante en los resultados globales de la organización. Estos resultados son consecuencia de la metodología, revisión y actualización de las mejoras a través de:

- El equipo de dirección y el equipo de coordinación realizan reuniones periódicas con el fin de evaluar y dirigir las actuaciones del Centro de acuerdo con la planificación estratégica, a través de herramientas como análisis interno y externo, o revisión del sistema de indicadores del Centro.
- A través de las reuniones de grupo quincenales se ejecutan acciones del Plan Estratégico y se actualizan procedimientos y mejoras implantadas, seguimiento de indicadores, etc.
- La evaluación y revisión de las mejoras y puesta en marcha de pruebas piloto en su caso se realiza como consecuencia de los canales habituales de comunicación entre las personas y la organización (3d) y en caso necesario mediante formación (3b).

Con respecto a los nuevos productos, tomando los resultado de las evaluaciones realizadas, se han impartido 34 acciones formativas (3 cursos en 2001; 42 cursos en 2002; 20 cursos en 2004; 20 cursos en 2005; 20 cursos en 2006; 15 cursos en 2007) y se ha formado a 2.419 profesionales de la Comunidad Valenciana. Se ha medido la **satisfacción** de la formación ofertada y el **impacto laboral**. Sobre la **satisfacción** se ha encuestado a los asistentes una vez finalizada la formación y a los 6 meses. Los resultados obtenidos de la encuestas se emplean como herramienta de mejora para la oferta formativa. Se consideraron en la encuesta dos cuestiones relativas a **valoración general del curso**: la cobertura general de expectativas con respecto al curso y una segunda, como indicador de calidad, preguntando sobre si se recomendaría el curso (ver gráfica). Se observa en los resultados que se mantiene la tendencia en todos los periodos considerados, en ambos aspectos, situándose ambas valoraciones en el entorno de 4.

BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS Y ACCIONES DE MEJORA

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

En la revisión de *No Conformidades* en la revisión de la auditoría ISO 9001 en Noviembre de 2007 se vio la conveniencia de llevar un registro automatizado de las mismas para poder realizar un seguimiento. Después de la auditoría se analizan los requerimientos y se diseña e implementa un módulo de POSEIDÓN para la gestión del Buzón de quejas y sugerencias y seguimiento de no conformidades y acciones correctoras.

El Buzón de sugerencias lleva una ficha con los siguientes datos:

- Título y descripción de la sugerencia/queja/felicitación
- Tipo: Sugerencia/queja /felicitación
- Origen: Web, buzón PEGASUS, en persona, correo electrónico, etc.
- E-mail de contestación y datos de contacto si los hubiera
- Fecha de entrada
- Grupo responsable de la resolución y fecha de asignación

Una vez asignado el grupo de trabajo responsable de su resolución de entre los grupos del CFP éste indica las actuaciones realizadas y contesta al usuario quedando registrada la fecha de contestación y resolución. Posteriormente, la responsable del buzón revisará las quejas y sugerencias cerrando (se actualiza la fecha) las incidencias resueltas y haciendo seguimiento a las pendientes.

Según las Normas reguladoras de los Estudios de Postgrado de la UPV, el CFP tiene como funciones, entre otras, la de *“Realizar el seguimiento de los cursos en marcha, su adecuación docente...”*, para ello, se realizan evaluaciones continuas de los títulos propios, evaluando los módulos/asignaturas, docentes que las imantan y al título en general con encuestas de satisfacción. Estas evaluaciones tienen como objetivo conocer la evolución del título bajo la perspectiva de los alumnos, identificando las alertas que puedan surgir y tomar las medidas oportunas para satisfacer a los alumnos ante sus quejas.

¿CÓMO SE EJECUTÓ/DESARROLLÓ LA BUENA PRÁCTICA?

Este módulo automatizado de quejas y sugerencias y acciones de mejora se ha puesto en marcha en Enero de 2008, estando ya totalmente operativo la parte de Buzón y estando en fase de prueba la parte de Acciones de mejora. De estas últimas, se han introducido 3 acciones de mejora en base a repetición de sugerencias (problemas con el aire acondicionado, y centralita que están en

ejecución y otra referente a formato de envío de boletines ya resuelta. Se prevé que en Diciembre de 2008 esta parte esté activa al 100%.

Por grupos responsables, el 62% tienen referencias Formación específica, el 10% a certificación, el 8% a Títulos propios y el 6% a Marketing. El resto (14%) se reparte en el resto de los grupos de trabajo. Normalmente una queja o sugerencia se resuelve con una acción inmediata (acción correctora) que queda registrada en el mismo registro. No obstante, tras el análisis de los distintos tipos de quejas o sugerencias, normalmente por su repetición, se pueden definir acciones de mejora (acciones preventivas) que respondan a varias sugerencias o bien que hayan sido formuladas por un grupo de trabajo, por una estrategia del Plan estratégico o una no conformidad de auditoría, etc.

Las **acciones de mejora** también tienen una descripción y luego se pueden dividir en tareas asignadas independientemente a grupos de trabajo distintos. Al finalizar todas las tareas y, por tanto terminar la acción preventiva se comunica a los usuarios de sugerencias asociadas la puesta en marcha de dicha mejora en base, entre otras, a su aportación inicial en el buzón.

¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

Desde sus inicios en Febrero de 2008 se han recibido 178 consultas/sugerencias/quejas/felicitaciones de las cuáles 9 (5%) se han recibido por correo electrónico, 9 (5%) se han recibido en persona o por escrito, 7 (4%) vienen del buzón del programa pegasus y 153 (86%) se han recibido desde el buzón de la web del CFP. En cuanto al tipo: 116 son consultas (65%), 17 (9%) son sugerencias, 35 (19%) son quejas y 7 (4%) son felicitaciones. Es de notar que aunque se ha denominado Buzón de quejas y sugerencias, la gente lo utiliza para pedir información (consultas). En cuanto a su resolución, 2 (1%) están sin resolver y el resto de las 176 están resueltas y cerradas.



3. FUNDACIÓN IDEC. UNIVERSIDAD POMPEU I FABRA

El presente caso ha sido elaborado por Pau Verrié, Director General del IDEC-Universidad Pompeu Fabra desde su constitución en octubre de 1993 (previamente desde abril del mismo año, por encargo del Rector de la UPF, diseñó el proyecto, que fue aprobado por la Universidad y puesto en práctica) hasta el 15 de Julio de 2010.

La información contenida en el caso de estudio corresponde a este período y todos los datos proceden de los Informes Anuales aprobados por el Patronato de la Fundación IDEC y Memorias Académicas del IDEC.

INTRODUCCIÓN

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

El IDEC (Instituto de Educación Continua) es una fundación privada gobernada desde un Patronato presidido por el Rector de la UPF, 14 vocales designados por la UPF (el Consejo de Gobierno de la UPF designó a 3 Vicerrectores, 2 Delegados del Rector, el Gerente y los 8 Directores de Departamento), 14 vocales designados por las 14 empresas fundadoras y 14 vocales designados por otras empresas que a lo largo de 17 años el Patronato ha invitado a incorporarse al mismo). El Patronato nombra entre los vocales a 2 Vicepresidentes, uno en representación de los patronos de la UPF y uno en representación de los patronos empresariales (por consenso éste ha sido, desde la fundación del IDEC, el presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona). El Patronato dispone de un Consejo Rector formado por el Presidente, los dos Vicepresidentes, 3 patronos representando a la UPF y 3 representando a las empresas y el Director General del IDEC.

INFORMACIÓN DE LAS INSTALACIONES

La sede central del IDEC está ubicada en el edificio Balmes, situado en la calle del mismo nombre en el centro del área de negocios y comercial de Barcelona. El edificio, propiedad de la UPF, dispone de 12.000 m² construidos/9.000 m² útiles, con cerca de 40 aulas, además de salas informáticas, de estudio y de reunión, una cafetería, un centro de documentación conectado a la Biblioteca de la UPF, un Auditorio para 200/250 personas y espacios multiuso (galería y terraza abierta). El convenio entre la UPF y el IDEC prevé una cesión del edificio al IDEC por 30 años, cesión que se renueva por decenios.

El IDEC dispone de una subsede en Barcelona, en el Campus de la Comunicació/Poblenou, donde se desarrollan diversos programas, a los que hay que añadir algunos otros que se realizan en el campus de Ciutadella y de una sede en Buenos Aires (Argentina).

TOTAL DE EMPLEADOS

El IDEC cuenta con 91 trabajadores en Barcelona y 1 en Buenos Aires que cubren la totalidad de los servicios del IDEC, a excepción de la Biblioteca, servicio que se presta desde la UPF y en las instalaciones de ésta. Todos los empleados están contratados laboralmente por la Fundación IDEC y ninguno de ellos es funcionario público ni en activo ni en excedencia. El profesorado está formado por los profesores procedentes de la UPF y por profesores colaboradores externos, unos y otros con encargos vinculados a los diversos programas, sin que constituyan plantilla permanente del IDEC.

Información general de la organización

ORIGEN Y FUNDACIÓN

En Octubre de 1993 la UPF invita a 14 empresas a crear la Fundación “Institut d’Educació Contínua”, dado que la legislación vigente en aquel momento no autorizaba a las Universidades a crear o participar en la creación de fundaciones privadas. Los estatutos de la Fundación prevén que el presidente nato será el rector de la UPF, que ésta nombrará a 14 vocales patronos, que las empresas fundadoras nombrarán cada una un vocal patrono y que el Patronado podrá incorporar hasta 14 nuevos vocales.

La UPF y el IDEC firman un convenio por el que la UPF encarga al IDEC el impulso, promoción, organización y gestión de programas de postgrado y de formación continua, así como otras posibles actividades, cede al IDEC el edificio Balmes mencionado en el epígrafe “Instalaciones” y percibe un canon

anual, por el uso del edificio, servicio de Biblioteca y canon académico, del 8% de los ingresos anuales totales, asumiendo el IDEC la totalidad de los gastos, incluyendo los de profesorado, personal del centro, promoción y gestión de las actividades y equipamiento, mantenimiento y reforma de las instalaciones.

ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO DE LA CALIDAD

El IDEC dispone, desde su inicio, de un Consejo de Estudios formado por 13 personas, 6 profesores de la UPF, 1 miembro del Consejo Social y 6 representantes del mundo empresarial, todos ellos nombrados por el Consejo Rector a propuesta de su Presidente (el Rector de la UPF). El Consejo de Estudios, a propuesta del presidente del IDEC, nombra un presidente entre sus miembros, que actualmente es el Delegado del Rector para el IDEC y Vicepresidente del mismo. El Director de Programación del IDEC actúa como secretario del Consejo y el Director General del IDEC participa con voz pero sin voto.

El Consejo propone y evalúa la programación del IDEC. En 1996 el Consejo aprobó un Plan Global de Calidad y Mejora Continua, centrado fundamentalmente en el conocimiento del mercado y en la evaluación de los programas, que se ha ido desarrollando desde entonces ajustándolo a las nuevas necesidades y requerimientos.

El Consejo se reúne 6 veces al año y examina las propuestas de nuevos programas que presenta la dirección del IDEC y las propuestas de reedición de programas existentes emitiendo los correspondientes informes al Consejo Rector, analiza y evalúa los informes periódicos que presenta la dirección del IDEC a partir de las evaluaciones de calidad de los distintos programas y establece las correspondientes recomendaciones y aprueba anualmente la Memoria Académica.

Después de algunas experiencias desarrolladas desde 2004, en enero de 2009 el IDEC procedió a realizar una autoevaluación siguiendo el modelo EFQM. A partir de la misma se inició el desarrollo de distintos proyectos, los primeros de los cuales fueron el establecimiento de indicadores para la formulación de un cuadro de mando y la identificación de la evolución profesional de los antiguos alumnos.

Entorno de la Organización

PRODUCTOS Y SERVICIOS

El IDEC impulsa, organiza y gestiona la programación de postgrado de la UPF orientada a profesionales. Con la implantación del EEES, el IDEC, de

acuerdo con la UPF, ha puesto en marcha el proceso de acreditación de los másteres y postgrados que constituyen la programación del IDEC, con el objetivo de que en 2013 la totalidad de los programas impartidos en el IDEC sean másteres acreditados en el marco del EEES. Para ello el IDEC ha solicitado a la UPF, ésta lo ha aprobado y está previsto que la Generalitat de Catalunya lo refrende dentro de 2010, la conversión de la Fundación IDEC en Centro Adscrito.

La programación del IDEC se compone de:

- programas de postgrado, desde másteres (60 ECTS o más) a cursos de postgrado con un mínimo de 10 ECTS, que se imparten en régimen de formación abierta y en formatos presencial, semi-presencial (blended learning) y online (e-learning).
- másteres y programas de postgrado conjuntos con universidades e instituciones de formación superior, incluyendo las de otros países, con independencia del lugar de impartición.
- programas de formación corporativa (in company training) realizados por encargo de empresas e instituciones, nacionales y extranjeras, incluyendo másteres y programas de postgrado.
- programas de formación ejecutiva y programas de perfeccionamiento profesional.
- programa de continuidad para los antiguos alumnos.
- programas abiertos a toda la sociedad (Aula Eixample).

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El Plan Director aprobado en 2007 estableció las siguientes Misión y Visión:

La **Misión** del IDEC es ser el nexo de la UPF con la sociedad, como instrumento de relación con el mundo empresarial, los profesionales y la sociedad en los ámbitos de la alta especialización, la actualización de conocimientos y el reciclaje profesional. En línea con los objetivos propios de la UPF, como universidad pública, en la docencia y en la investigación, el IDEC ofrece servicios de formación a lo largo de la vida de acuerdo con las necesidades sociales, en la forma, en el lugar y en el momento en que se requieren.

La **Visión** del IDEC es orientar la oferta formativa a la demanda especializada en ámbitos de conocimiento de excelencia a nivel nacional e internacional. El IDEC se propone alcanzar una posición de liderazgo en el mercado de la Formación Continua y de Postgrado, con alianzas estratégicas con agentes referentes de los ámbitos de la formación y de la empresa.

Los valores fundamentales que promueve el IDEC son la excelencia, la internacionalización y la orientación al cliente.

CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Los clientes del IDEC son los **profesionales**, con distintos grados de experiencia profesional, procedentes de Cataluña, de España y del resto del mundo, que se inscriben en sus programas y las **empresas e instituciones**, nacionales e internacionales, que confían en el IDEC la formación de sus empleados y/o le encargan servicios.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

El Plan Director aprobado en 2007 estableció cuatro grandes objetivos estratégicos:

- Diseñar una oferta que dé respuesta a las necesidades de los clientes en el momento y en la forma que el cliente desee, potenciando la especialización de la oferta en base a la excelencia y cumpliendo los requerimientos del EEES.
- Alcanzar reconocimiento de institución con vocación internacional, asegurando la presencia activa en los diferentes mercados internacionales de interés, incorporando visión internacional en los contenidos formativos e incrementando el número de participantes de todo el mundo, así como obteniendo acreditaciones internacionales.
- Mejorar el posicionamiento de la institución en el mercado de la Formación Continua mediante el aprovechamiento de sinergias y el establecimiento de acuerdos con centros formativos, empresas y/o instituciones a nivel local, estatal y/o internacional.
- Fortalecer y alinear la organización con la UPF para alcanzar los objetivos estratégicos.

ÁMBITO EXTERNO

Los puntos fuertes que caracterizan al IDEC y que constituyen su carta de presentación al exterior son:

- Identificación con la marca UPF como sinónimo de calidad y de prestigio.
- Calidad del profesorado, tanto el procedente de la UPF como el colaborador.
- Diversidad de la oferta formativa, con algunos programas que son referentes a nivel nacional e internacional.

- Economía saneada, sin endeudamiento, autosuficiente, con un volumen de negocio de 13 M. de euros en 2010.
- Gestión eficiente y de calidad ampliamente reconocida.
- Instalaciones bien equipadas e inmejorablemente situadas en el centro de Barcelona.
- Una oferta de servicios –Alumni, servicio de carreras, prácticas profesionales, bienvenida– consolidada y creciente.

LIDERAZGO

¿A quiénes considera la organización líder (formal e informalmente) y qué cantidad de líderes hay en los distintos niveles de la organización?

El liderazgo de la organización corresponde a su Comité de Dirección y, dentro del mismo al Director General. Al Director General le corresponde presentar los planes de actuación y las nuevas iniciativas y proyectos al Consejo Rector del IDEC. Asume, por tanto, un rol determinante en la marcha del Centro y en su tarea de corresponsabilizar a todos los miembros del Comité de Dirección en transmitir las directrices y motivar al conjunto del personal.

Tal como se detalla más adelante, el IDEC está estructurado en dos Unidades de Negocio y tres Áreas, que asumen el liderazgo en sus ámbitos respectivos. Los directores ejecutivos de las dos Unidades son los interlocutores con el profesorado para la generación de iniciativas de programas docentes y con las empresas para formular y desarrollar las iniciativas de formación corporativa. De ellos depende la promoción y comercialización de los programas y, en último extremo, la cuenta de resultados del IDEC.

Los directores de las tres Áreas asumen las funciones de carácter transversal de la organización y la dirección de los servicios especializados, estructurados en departamentos y servicios, al frente de cada uno de los cuales hay un responsable que lidera su ámbito de competencia.

El Director General asume el liderazgo de la actividad internacional con el apoyo en Barcelona de la responsable del Departamento de Relaciones Internacionales, en Buenos Aires del Delegado del IDEC-UPF en Argentina y, en general, de los delegados del IDEC-UPF en diversos países de América Latina, cada uno de los cuales asume la función de líder en su país.

¿Cómo se implican los líderes en el sistema de gestión de la organización?

La implicación de los miembros del Comité de Dirección en la función de liderazgo es la cuestión clave. Esta implicación se inicia en la responsabilidad colectiva del Comité de Dirección en la elaboración de los Planes de Actuación y, una vez aprobados por el Consejo Rector y el Patronato, en su ejecución. Su protagonismo en las diversas fases, desde la formulación de la idea inicial, su conversión en proyecto, hasta la materialización de los resultados de su ejecución es la garantía de su compromiso y asunción de su rol de líderes.

Valores y comportamientos de la organización que crean su cultura y permiten evaluar a los líderes

El IDEC es una organización orientada al cliente y orientada a resultados. El Director General, los directores ejecutivos de las Unidades de Negocio y los Directores de Área trabajan de acuerdo con un conjunto de objetivos cuantitativos y temporales que se establecen a partir del Plan de Actuación anual aprobado por el Patronato. El Comité de Dirección realiza un seguimiento periódico de la ejecución del Plan.

El cumplimiento de los objetivos económicos (el IDEC ha cerrado los 17 ejercicios con resultados positivos) y los índices de satisfacción (el IDEC obtiene índices medios anuales de recomendación de los programas en torno al 85%) se consideran objetivos irrenunciables.

Planificación, actualización, transmisión y proyección exterior de la Misión, Visión y Valores

La cuestión esencial para entender como el IDEC-UPF cumple y proyecta al exterior la misión y visión establecidas en su Plan Director y los valores que de ellas se derivan, es el modelo institucional que define al IDEC. Este modelo se basa en tres características clave:

- **Una fórmula innovadora de relación universidad-empresa**

El IDEC optó por una fórmula jurídico-organizativa de fundación privada con órganos de gobierno mixtos de representantes de la universidad y de representantes empresariales, que cuentan con dos terceras partes del Patronato. Son las empresas e instituciones económicas, como personas jurídicas, las que se incorporan a la Fundación IDEC y nombran sus representantes como patronos, pudiendo substituirlos a criterio suyo cuando lo consideran oportuno.

Esta fórmula, distinta a la que habitualmente tienen otras fundaciones universitarias que realizan funciones similares a las del IDEC, concede a las empresas un papel activo y una capacidad efectiva de intervenir en la toma de decisiones. El éxito del modelo radica, precisamente, en entender que la Universidad necesita asociarse con los destinatarios finales del producto que ofrece, a fin de conseguir, trabajando conjuntamente con ellos, que este producto responda efectivamente a las necesidades de la sociedad a la cual sirve la universidad pública.

- **Una gestión de la programación basada en una joint-venture entre la dirección académica y la dirección ejecutiva del IDEC-UPF**

Una efectiva división de funciones entre la dirección académica, a quien corresponde el diseño de los programas, la selección del profesorado y la coordinación de la impartición de la docencia, y la dirección ejecutiva del IDEC, a quien corresponde la dirección global de la actividad, incluyendo la organización, la promoción y la ejecución de los programas, es el otro factor clave para alcanzar el éxito. Esta es la fórmula que contiene el convenio UPF-IDEC y que se ha aplicado desde el inicio de las actividades del IDEC en 1993. Los resultados conseguidos son la mejor prueba del acierto de la fórmula adoptada, en la que cada parte hace aquello en lo que realmente es experta, extendiendo así a todos los niveles de la organización del IDEC la fórmula de colaboración universidad-empresa en la que se basa el modelo.

La toma de decisiones sobre la programación, basada en un Consejo de estudios paritario universidad-empresa, que propone y evalúa la programación y la presenta para su aprobación al Consejo Rector, también de composición paritaria, el cual, a su vez la presenta a la Comisión de Postgrado de la UPF para su aprobación final. Posteriormente, la Comisión Económica del Consejo Social ratifica los precios de los distintos programas.

- **La credibilidad de la gestión**

El éxito de toda organización exige tener credibilidad y no generar incertidumbre en la orientación a seguir. Desde el inicio el IDEC ha mantenido una orientación constante, clara y coherente, formulada en los Planes de Actuación aprobados anualmente por el Patronado y en el Plan Director 2007-2012. Se definió un proyecto, tanto el Patronato como la organización tenían claro cuál era la dirección a seguir y se ha ido aplicando con seguridad y sin vacilaciones. Ello ha generado confianza tanto a nivel local y nacional como a nivel internacional. La gestión económica del IDEC, con cierres de cuentas anuales positivos en

los diecisiete ejercicios, entre 1993 y 2010, ha sido la mejor garantía de la solvencia de la gestión realizada, más aún si tenemos en cuenta que el IDEC nació en plena crisis de los años noventa y sigue manteniendo resultados positivos en 2009 y en 2010, otra vez en plena crisis económica.

Desarrollo, implantación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad

Desde el Inicio de su actividad en 1993 el IDEC implantó un conjunto de indicadores basado en las evaluaciones de calidad de los participantes, que se sistematizó y amplió en 1996 con el Plan Global de Evaluación y Mejora Continua que aprobó el Consejo de Estudios.

A partir de 2004 se incorporó al IDEC la cultura de excelencia basada en el modelo EFQM, pero hasta el año 2008 no se dio el impulso definitivo a su aplicación a partir de la autoevaluación realizada a principios de 2009.

El Plan de Actuación 2008 incluía: “Iniciar el IDEC en el proceso de mejora continua con el desarrollo de un modelo de excelencia basado en el modelo EFQM”. Se nombró un responsable del proyecto que actuó bajo la supervisión de la dirección de Área y del Director General. Se trabajó con la colaboración del Club de Excelencia en la Gestión, Local Partner Organization en España de EFQM. Se nombró un equipo de trabajo de 7 personas, además de la responsable, procedentes de las distintas áreas del IDEC y realizó con ellas una formación específica. Se contrató un equipo consultor externo para que asistiera el proceso de autoevaluación y a la elaboración del informe final. La herramienta informática utilizada fue “Perfil”, desarrollada por el Club de Excelencia en la Gestión.

A partir de la autoevaluación se pusieron en marcha dos proyectos: establecer un sistema de indicadores e identificación de la evolución profesional de los antiguos alumnos, desarrollados durante 2009.

ESTRATEGIA

¿Cuáles son los grupos de interés clave de la Organización?

Los grupos de interés para el IDEC son los siguientes:

- Los **profesionales**, con mayor o menor experiencia, que desean completar su formación, especializarse y/o adquirir nuevas habilidades, que

son los **candidatos** potenciales a convertirse en clientes. El IDEC pone a su disposición los servicios de información y sus páginas web, así como la atención personalizada en las oficinas del IDEC en Barcelona, a través de las delegaciones en América Latina y en las ferias, tanto a nivel nacional como internacional.

- Los **participantes en los programas**, los cuales, una vez preinscritos, acceden al servicio de bienvenida, que facilita su llegada e instalación en Barcelona y les ofrece atención y servicios (visitas a las instalaciones de la Universidad, visitas a la ciudad, cursos gratuitos de catalán, ...) a lo largo del curso. Asimismo, acceden al programa de prácticas profesionales de carácter voluntario, que se realiza paralelamente a la actividad docente. Este es el grupo clave, ya que de su índice de satisfacción, se deriva su posterior incorporación a la Asociación de Antiguos Alumnos, su actividad como prescriptor de los programas del IDEC y su fidelización a la marca y al proyecto IDEC-UPF.
- Los **antiguos alumnos** (Alumni), un factor determinante en la expansión y proyección exterior del IDEC-UPF. El IDEC pone a su disposición los servicios de apoyo a la Asociación de AA, el servicio de carreras profesionales, incluyendo la bolsa de trabajo y el programa de continuidad realizado conjuntamente con la AAA.
- Las **empresas e instituciones** en una triple relación: a) como clientes, por su interés en formar a sus empleados inscribiéndolos a los programas del IDEC o encargando formación corporativa para ellos, o contratando al IDEC otros servicios logísticos o de asesoramiento.; b) como patrocinadores o colaboradores en las distintas actividades realizadas por el IDEC, incluyendo su participación en el programa de prácticas profesionales y c) como partners o socios, formando parte del Patronato, Consejo de Estudios, Consejos Asesores, ...
- Las **universidades** e instituciones de formación, tanto nacionales como internacionales en una triple relación: a) participando con ellas en redes y alianzas que impulsen la creación de marcos propicios de colaboración y benchmarking; b) organizando programas conjuntos tanto a nivel nacional como internacional y c) como clientes potenciales que encarguen al IDEC la organización de actividades o tareas de asesoramiento.
- Los **centros y profesores** de la **UPF**, la confianza y apoyo de los cuales es la base para el diseño e impartición de los programas.

¿Cuáles son las estrategias clave de la Organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo / benchmarking para orientar el desarrollo de la estrategia?

Al iniciar su actividad en octubre de 1993 el IDEC estableció dos estrategias clave:

- Ofrecer un producto de calidad, en plena sintonía con el de la UPF, y que así fuera percibido por el mercado.
- Construir una institución económicamente rentable.

Alcanzar un resultado satisfactorio en ambas estrategias se consideró un objetivo irrenunciable al que había que supeditar cualquier otro. En la medida que los resultados obtenidos reflejan que estos objetivos se han alcanzado plenamente, el IDEC puede presentar un balance de éxito. A las estrategias anteriores se han añadido otras dos igualmente importantes:

- La atención al cliente, implícita ciertamente cuando en el objetivo inicial se menciona la percepción del mercado, pero que con el crecimiento de la actividad exige un impulso mayor en la oferta de servicios, incluyendo los de valor añadido como los servicios de apoyo a la creación y desarrollo de una red de antiguos alumnos, bienvenida, prácticas profesionales, carreras profesionales y bolsa de trabajo.
- La internacionalización, en todas sus vertientes como en el crecimiento de la participación de alumnos y profesores extranjeros en los programas realizados en Barcelona, el crecimiento de la oferta de programas en inglés, la participación en redes y proyectos internacionales, la realización de programas y el establecimiento de alianzas con universidades e instituciones de otros países, la creación de delegaciones y capítulos internacionales de la asociación de antiguos alumnos.

Las tareas de benchmarking constituyen una actividad permanente de la organización. La participación en redes y alianzas internacionales, como más adelante se expone, ha sido uno de los instrumentos básicos para impulsar esta actividad.

¿Cuáles son los procesos clave y cómo se decide la propiedad de los procesos?

El IDEC asume y realiza la totalidad de los procesos que configuran su actividad. Como procesos clave podemos señalar aquellos que inciden directa-

mente en el diseño del producto, su comercialización, su ejecución y su posterior evaluación. Podemos señalar tres grupos de procesos:

Estratégicos:

- Planificar y dirigir la estrategia
- Definir las políticas
- Gestionar el marketing institucional
- Planificar la Programación

Operativos

- Comunicación y Ventas
- Planificar la operativa (impartición y ejecución de los programas)
- Gestionar la operativa
- Impartir docencia
- Atención a los clientes y participantes
- Fidelizar a los clientes y antiguos alumnos (Servicios de Valor Añadido)

Apoyo

- Gestionar las TIC
- Gestionar las instalaciones
- Comprar
- Gestionar la Calidad del Producto
- Gestionar la Contabilidad y as Finanzas
- Gestión de recursos humanos
- Gestionar la Documentación Académica

El organigrama del IDEC identifica cada uno de estos procesos con un Área, Departamento o Servicio que es el responsable del mismo. Únicamente en el caso de los procesos de comercialización y ventas y de gestión de operaciones se repiten en las dos Unidades de Negocio.

¿Cómo se detectan las necesidades de los grupos de interés?

El IDEC realiza un control de calidad de todas las actividades que organiza mediante encuestas de evaluación que se repiten en diversas ocasiones a lo largo de los programas (según su duración). Los cuestionarios constan de dos apartados de carácter global sobre valoración global del programa y sobre instalaciones y servicios, cada uno de ellos dividido en diversos epígrafes y dos

apartados de carácter específico que permiten evaluar cada una de las asignaturas y cada uno de los profesores. Los cuestionarios se complementan con cuestionarios específicos vinculados a determinados servicios, como en el caso de las prácticas profesionales donde se recogen tanto las opiniones de los participantes como las de las empresas que los acogen.

El Consejo de Estudios analiza los resultados obtenidos en este proceso y solicita a los directores de programa cuyos resultados no se consideran satisfactorios (cuando el índice de satisfacción no alcanza el 80%) que emitan un informe analizando las causas de ello y proponiendo medidas para reconducir la situación. El Consejo de Estudios recomienda a la dirección del IDEC las medidas a adoptar e incluye, dentro de sus funciones, la propuesta de impartición de nuevos programas para dar respuesta a las necesidades detectadas en el análisis de las opiniones expuestas por los participantes y en el debate realizado en el seno del Consejo.

La participación continuada de directivos del IDEC en foros económicos y empresariales contribuye a detectar la evolución de las necesidades de formación que profesionales y empresas demandan. Periódicamente el IDEC ha encargado estudios para analizar las necesidades de grupos determinados.

En el caso de las empresas e instituciones son ellas quienes plantean al IDEC sus necesidades directamente al IDEC al debatir los proyectos y propuestas de formación para sus empleados.

¿Qué sistema de indicadores de gestión hay establecido?

Desde el Inicio de su actividad en 1993 el IDEC utilizó dos tipos de indicadores: los económicos y los de seguimiento del proceso de matriculación, de los cuales se realizó y se realiza un seguimiento riguroso, a los que se sumó, a partir del año siguiente un conjunto de indicadores basado en las evaluaciones de calidad de los participantes, que se sistematizó y amplió en 1996 con el Plan Global de Evaluación y Mejora Continua que aprobó el Consejo de Estudios.

A partir de 2004 se incorporó al IDEC la cultura de excelencia basada en el modelo EFQM, pero hasta el año 2009 no se dio un impulso importante a su aplicación a partir de la autoevaluación realizada a principios de este año. Como consecuencia de ello uno de los dos proyectos que inmediatamente se pusieron en marcha fue el de implantación de un sistema de indicadores y implementación de un nuevo cuadro de mando. Se distingue entre indicadores clave (necesarios para la toma de decisiones del Comité de Dirección) e indicadores operativos (para gestión interna de cada una de las áreas o unidades).

Los indicadores clave se distribuyen grandes bloques: planificación de la programación, comunicación y ventas (distinguiendo entre la programación abierta y la formación corporativa), planificación y gestión de la operativa (incluyendo la gestión de las evaluaciones y la gestión académica), atención a los clientes y participantes, fidelización de clientes y antiguos alumnos y Gestión de las TIC.

¿Cómo se desarrollan las diferentes aspectos del marketing de la organización?

Para una organización cuya viabilidad depende de los resultados económicos que obtiene, la actividad de marketing constituye un elemento esencial. De ahí que exista un área de Marketing y Relaciones Exteriores que diseña la estrategia general de marketing de la organización y asume la responsabilidad directa del marketing corporativo, así como del diseño y producción (aunque la realización se ejecuta a través de servicios exteriores especializados), mantenimiento de las páginas web y contratación del conjunto de las actuaciones de marketing.

Las dos Unidades de Negocio disponen cada una de su propio departamento de marketing, con las funciones de diseñar las actuaciones específicas propias de cada programa, diseñar los contenidos relativos a cada programa para su incorporación a la web y propuestas de anuncios y folletos, participación en ferias nacionales e internacionales, información a los solicitantes e interesados en los programas del IDEC y en general todo lo relativo al proceso de comunicación y venta, con el apoyo y asesoramiento técnico del Área de Marketing.

La delegación de Argentina y los delegados en otros países realizan, en su ámbito, parte de estas tareas con el apoyo del Área de Marketing, de las Unidades de Negocio y del departamento de Relaciones Internacionales.

PERSONAL

¿Qué características tiene el personal de la Organización? Incluya cifras globales y desgloses relevantes, por ejemplo, por niveles, centros de trabajo, a tiempo parcial o total, personal de plantilla, temporal, edades y evolución histórica de estos DATOS

El IDEC dispone de una plantilla propia de personal independiente de la Universidad. Todo el personal está contratado laboralmente por la Fundación IDEC. Hay 91 personas en Barcelona y 1 en Buenos Aires. En Barcelona todo

el personal trabaja en la sede central (Edificio Balmes) a excepción de un pequeño grupo de 4/5 personas que se halla en la subsele del Campus de la Comunicación/Poblenou. Prácticamente todo el personal lo es a tiempo completo, exceptuando las personas con reducción de jornada por maternidad y algún caso puntual de jornada reducida por otras razones. En determinados períodos se cuenta también con personal con contrato temporal o con participantes en programas del IDEC que realizan allí sus prácticas profesionales. La plantilla de personal ha crecido de modo continuado a lo largo de los 17 años paralelamente al crecimiento continuado que ha caracterizado la actividad del IDEC.

El Comité de Dirección del IDEC está formado por 6 personas. En relación a su formación hay 2 ingenieros (industrial/telecomunicaciones), 2 Licenciados en Económicas, 1 Licenciada en Comunicación y 1 Licenciada en Humanidades, entre los cuales hay 1 Doctor (UPF), 1 MBA (UPF) y 2 PDG (IESE). Existe paridad de género, aunque ninguna norma lo exige.

Organigrama detallado y tipo de reuniones de coordinación existentes

El DEC tiene un organigrama formado por un Director General del que dependen 2 Directores Ejecutivos de Unidad de Negocio y 3 Directores de Área. Del Director General depende también directamente el Departamento de Relaciones Internacionales y la Delegación de Argentina. El Departamento de Relaciones Internacionales coordina la actividad de los Delegados Internacionales. De cada uno de los Directores de Unidad o Área dependen diversos Departamentos o Servicios, tal como se indica en el Organigrama que se encuentra en el Anexo.

El Comité de Dirección del IDEC está formado por el Director General y por los 5 Directores de Unidad y Área. Se reúne semanalmente y realiza el seguimiento de la actividad y aborda los distintos temas y proyectos que requieren las tareas de dirección de la organización. Periódicamente se realizan reuniones de Jefes de Departamento y Servicio para abordar temas concretos, habitualmente la puesta en marcha de nuevos proyectos o ajustes en el organigrama. Al menos dos veces al año se realizan reuniones generales de todo el personal, una de ellas siempre en el mes de enero para exponer el Plan de Actuación anual aprobado en el Patronato del mes de diciembre. También anualmente se realiza una actividad outdoor para todo el personal (se estructura en dos mañanas, con el 50% del personal en cada uno, a fin de garantizar la continuidad de la actividad del IDEC).

Actividades de comunicación interna

El IDEC dispone de una intranet accesible a todo el personal que permite acceder a la información de los distintos proyectos. Otras vías habituales de comunicación interna, además de la transmisión de orientaciones y criterios por parte de los directores de Unidad y Área al personal de su dependencia, son la web del IDEC y una newsletter que se publica dos veces al mes.

En otro orden, el IDEC cuenta además con un boletín informativo que se publica tres veces al año (el día 1 de los meses de enero, mayo y septiembre) en edición electrónica y en soporte papel, con una edición de cerca de 15.000 ejemplares, entre las versiones en catalán, castellano e inglés, que se distribuye entre profesores, antiguos alumnos, empresas y entidades colaboradoras y, en general, a toda la red de relaciones del IDEC.

ALIANZAS Y RECURSOS

¿Cómo contribuyen a la Política y Estrategia de la organización las alianzas externas y la gestión de los diversos recursos?

El IDEC, directamente en unos casos y por delegación de la UPF en otros, ha establecido alianzas con diversas universidades e instituciones de formación para la realización de programas conjuntos. Este es el caso de algunos másteres y postgrados realizados conjuntamente con otras universidades de Cataluña y, a nivel internacional con universidades e instituciones de formación de los Estados Unidos, América Latina y Argelia.

El IDEC-Universidad Pompeu Fabra ha rechazado el sistema de franquiciar programas, por lo que todos los programas que realiza con otras instituciones se realizan en régimen de partenariado, con un convenio marco entre las universidades que acreditan el programa y que ampara la actividad, con un diseño de programa y una dirección académica compartidas, e impartiendo siempre no menos del 30% de la docencia. Estas alianzas incluyen con frecuencia instituciones no estrictamente universitarias, sino de carácter investigador o profesional. Asimismo, el IDEC ha propiciado la participación de empresas y entidades a través de Consejos Asesores.

En todo caso, el propio IDEC, es el ejemplo principal de alianza entre la Universidad y un grupo de empresas e instituciones económicas que constituyen conjuntamente el Patronato de la Fundación IDEC, su principal órgano de gobierno, lo que constituye una contribución esencial para establecer la po-

lítica y la estrategia de la institución. En la misma línea hay que tener en cuenta el Consejo de Estudios y el Consejo Asesor de Argentina.

Presencia y actividad en Redes Nacionales e Internacionales

La presencia en redes nacionales e internacionales ha formado parte desde el inicio de la estrategia del IDEC-Universidad Pompeu Fabra:

- ACECU (Associació Catalana d'Educació Contínua Universitària) que agrupa los centros de formación continua de las universidades catalanas. El IDEC-Universidad Pompeu Fabra fue uno de los fundadores y ha ocupado la presidencia durante un periodo.
- RUEPEP (Red Universitaria de Estudios de Postgrado y Educación Permanente) que agrupa los centros de formación de postgrado y permanente de las universidades españolas. El IDEC-UPF promovió la primera reunión en 2001 y formó parte de la Junta Directiva inicial.
- ForQ (Asociación para la calidad de la Formación Permanente) formada por 5 Escuelas de Negocios de Barcelona (IESE, ESADE, EADA, EAE y La Salle) y 3 fundaciones universitarias (IDEC-UPF, Fundación Politécnica-UPC y IL3-UB). El IDEC fue uno de los fundadores y ocupó la presidencia durante tres años.
- EUCEN (European Universities Continuing Education Network) que agrupa más de 200 universidades europeas. El IDEC-UPF formó parte del Steering Committee y organizó la Conferencia de la red en 2001.
- EFMD (European Foundation Management Development), red de escuelas de negocios y de instituciones de formación empresarial.
- RECLA (Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa), que agrupa universidades, básicamente de América Latina. El IDEC-UPF fue una de las instituciones fundadoras y formó parte del Comité Ejecutivo y organizó la conferencia de 2005.
- CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración), red que agrupa más de 600 universidades y escuelas de negocio, básicamente de América Latina.
- PRME (Principles of Responsible Management Education), programa del Global Compact de las Naciones Unidas, constituido en 2008, siendo el IDEC-UPF uno de los fundadores, que cuenta con cerca de 300 instituciones de formación superior.

- TPC (Transatlantic Policy Consortium) red especializada en temas de gestión pública y regulación formada por universidades e instituciones de los EEUU y Europa. El IDEC-UPF fue uno de los fundadores.
- READI (Red Euro-Árabe de Desarrollo e Integración), formada por instituciones de los diversos países mediterráneos del Norte y del Sur. El IDEC-UPF fue uno de los fundadores.

Describe el sistema de Gestión de Ingresos y Gastos

El IDEC, en tanto que fundación privada independiente jurídicamente de la Universidad, dispone de un presupuesto propio y gestiona íntegramente los ingresos y gastos de la organización.

Las fuentes de ingreso son las siguientes:

- matriculas a programas 71,2%
- programación por encargo: 10,7%
- programación internacional: 3,8%
- executive education: 1,9%
- convenios y subvenciones: 7,5%
- alquileres, ingresos financieros y varios: 4,9%

Los conceptos de gasto son los siguientes:

- Servicios profesionales (honorarios a docentes básicamente): 39,4%
- Publicidad y promoción: 8,6%
- Material de oficina y gastos generales (vinculados a la actividad docente): 10,2%
- Personal (incluyendo seguridad social y otros gastos sociales): 26%
- Delegación de Argentina: 0,7
- Transferencia a la UPF: 6%
- Otros gastos (mantenimiento, suministros, seguros, amortizaciones, bancarios, ...): 9,1%

El IDEC-UPF ha presentado unas cuentas anuales con resultado positivo en cada uno de los ejercicios del periodo 1993-2009. La UPF no ha realizado en ningún momento aportaciones económicas en efectivo al IDEC. Tal como establece el convenio IDEC-UPF de 1996 el IDEC abona anualmente a la universidad, parte en especies (inversiones) y parte en efectivo, un 8% de sus ingresos por los conceptos de canon académico, uso de las instalaciones (la

reforma, equipamiento y mantenimiento son a cargo del IDEC) y acceso a la Biblioteca de la UPF.

Describa los recursos físicos disponibles para la organización de formación permanente

La sede central del IDEC está ubicada en el edificio Balmes, situado en el centro del área de negocios y comercial de Barcelona. El edificio, propiedad de la UPF, dispone de **12.000 m²** construidos/9.000 m² útiles, con cerca de 40 aulas, además de salas informáticas, de estudio y de reunión, una cafetería, un centro de documentación conectado a la Biblioteca de la UPF, un Auditorio para 200/250 personas y espacios multiuso (galería y terraza abierta). El convenio entre la UPF y el IDEC prevé una cesión del edificio al IDEC por 30 años, cesión que se renueva por decenios.

El IDEC dispone de una subsede en Barcelona, en el Campus de la Comunicació/Poblenou, donde se desarrollan diversos programas. El IDEC dispone allí de dos despachos y gestiona 4 aulas. En régimen compartido utiliza otras aulas en los campus de Poblenou y de Ciutadella, donde se imparten también algunos programas.

En la sede de Buenos Aires el IDEC dispone de una oficina y de una aula para cursos de 30 plazas. La sede se halla situada en unas dependencias del Museo Metropolitano de Buenos Aires en la zona de Palermo Chico, excelentemente ubicada.

Describa el sistema de información y las aplicaciones informáticas usadas en el Centro

El IDEC dispone de una herramienta ERP (Microsoft Dynamics Axapta) para la gestión de sus procesos financieros y académicos, así como de una herramienta CRM (Microsoft CRM Dynamics) para la gestión comercial, estando las dos sincronizadas.

También dispone de una web pública integrada con el ERP, desde donde se presenta toda la información de programas y servicios ofertados, así como la posibilidad de interacción electrónica con los potenciales clientes (inscripción a programas, acceso a sesiones informativas, formularios de contacto). Tanto esta web, como el resto de webs del IDEC, están basadas en software libre.

El IDEC dispone de unos 300 PCs entre empleados y aulas docentes, con un sistema operativo Microsoft Windows XP y Office 2007. Estos PCs también disponen de software libres, como el navegador Firefox.

Para los participantes en los programas el IDEC comparte con la UPF el portal Campus Global que aglutina los diferentes aplicativos necesarios para seguir el programa:

- La plataforma e-learning Aula Global, gestionada por el IDEC y basada en Moodle.
- El correo electrónico @alum.upf.edu, basado en Gmail y gestionado por el IDEC, que permite ofrecer a los participantes, cuando se incorporan al IDEC, una dirección de correo que podrán conservar al terminar el programa durante toda su vida...
- El servicio de Bolsa de Trabajo compartido con la UPF, con una gestión realizada por ésta.
- El servicio de Biblioteca, gestionado por la UPF.

Para los antiguos alumnos se dispone también de un portal donde pueden acceder a gran parte de las herramientas anteriores y otros recursos a su disposición.

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Señale los principales grupos de clientes y mercados de la Organización

Los principales grupos de clientes son los participantes en los programas y las empresas e instituciones que encargan formación o servicios.

Los mercados donde se encuentran los potenciales participantes son:

- Jóvenes profesionales graduados universitarios (másteres, programas de postgrado y cursos de perfeccionamiento).
- Profesionales con experiencia graduados universitarios (másteres, programas de postgrado, cursos de perfeccionamiento y executive education).
- Profesionales con experiencia pero sin grado universitario (cursos de perfeccionamiento y executive education).
- Empresas e instituciones que financian, total o parcialmente, la formación de empleados suyos (todos los programas).

En todas las opciones el IDEC se dirige a profesionales y empresas/instituciones de todo el mundo y el formato de los programas puede ser presencial y online según la oferta de la programación del IDEC.

Los mercados donde se encuentran los potenciales clientes empresariales e institucionales son:

- Empresas e instituciones nacionales e internacionales que necesitan impartir formación para sus empleados en cualquier lugar del mundo. Los programas pueden impartirse en cualquier modalidad (presencial y online), y en distintos idiomas: catalán, castellano, inglés o francés.
- Universidades e instituciones de formación nacionales e internacionales que desean encargar al IDEC-Universitat Pompeu Fabra la impartición, total o parcial, de programas de formación, asumiendo ellas la organización a riesgo y ventura. La modalidad y el idioma pueden ser los mismos que en el caso anterior.

Haga constar los procesos y servicios de la Organización

- Planificación de la programación: análisis de las propuestas, ajuste de las propuestas a los criterios y normativas de la organización, presentación al Consejo de Estudios para su informe y posterior aprobación por el Consejo rector del IDEC y la Comisión de Postgrado de la UPF, transmisión de la información y documentación a las Unidades de Negocio y Áreas para su implementación, preparación de la documentación (cuando corresponde) para la presentación al Consejo de Gobierno de la UPF y a la ANECA de las propuestas de verificación y acreditación.
- Comunicación y ventas:
 - Programación abierta: Preparación y ejecución del plan de marketing y promoción, organización de sesiones informativas y participación en ferias, información a los solicitantes e interesados, preinscripción, selección, admisión y matrícula de los participantes.
 - Programación por encargo: búsqueda de clientes, negociación de las propuestas con la empresa/institución cliente, selección del director académico, preparación de la propuesta final y formalización del contrato, organización y seguimiento de la ejecución.
- Planificación y gestión de la operativa (impartición y ejecución de los programas): logística de la actividad, relación con la dirección/coordi-nación académica para la fijación de la agenda y calendario del programa, aviso a los profesores, preparación y distribución de la documentación, relación con los participantes, entrega y recogida de los cuestionarios de evaluación a los participantes, transmisión de la información sobre impartición de la docencia a los servicios de administración económica,

transmisión al departamento de calidad de las quejas e incidencias, informe final.

- Atender a los clientes y participantes/fidelización de clientes y antiguos alumnos (servicios de valor añadido): servicio de bienvenida (atención a los participantes, con especial atención a los no residentes en Cataluña, desde el momento en que formalizan la preinscripción hasta el final del programa), servicio de prácticas profesionales (búsqueda de empresas e instituciones, establecimiento del contacto con los candidatos, adjudicación, seguimiento y evaluación final), servicio de carreras(bolsa de trabajo, seminarios de orientación profesional, asesoramiento personalizado), servicio de apoyo a la Asociación de Antiguos Alumnos(apoyo a la gestión administrativa, organización del Programa de Continuidad, organización de las actividades de l'AAA, impulso a la creación de capítulos y antenas internacionales y apoyo a su actividad).
- Gestionar la Documentación Académica: revisión de la documentación académica de los candidatos, expedición de títulos y certificados.
- Gestionar la Calidad del Producto: organización de la distribución de los cuestionarios de evaluación entre los participantes, análisis de las respuestas, análisis de las quejas e incidencias, preparación de los informes de evaluación de cada programa, preparación de la Memoria Académica.
- Gestionar la Contabilidad y las Finanzas: gestión de ingresos y pagos, matrícula y cobro de morosos, elaboración de informes de tesorería, inversiones, contratación, gestión fiscal, ...).

Indique las relaciones entre clientes y procesos que tienen relación

Relaciones de los clientes-participantes:

- Comunicación y ventas: sesiones informativas y participación en ferias, información, preinscripción, selección, admisión y matrícula.
- Planificar y gestionar la operativa (impartición y ejecución de los programas): relación con los coordinadores operativos, cumplimentación de los cuestionarios de evaluación.
- Atender a clientes y participantes/Fidelización de clientes y antiguos alumnos (Servicios de Valor Añadido): servicio de bienvenida, servicio de prácticas profesionales, servicio de carreras (bolsa de trabajo, seminarios de orientación profesional, asesoramiento personalizado).

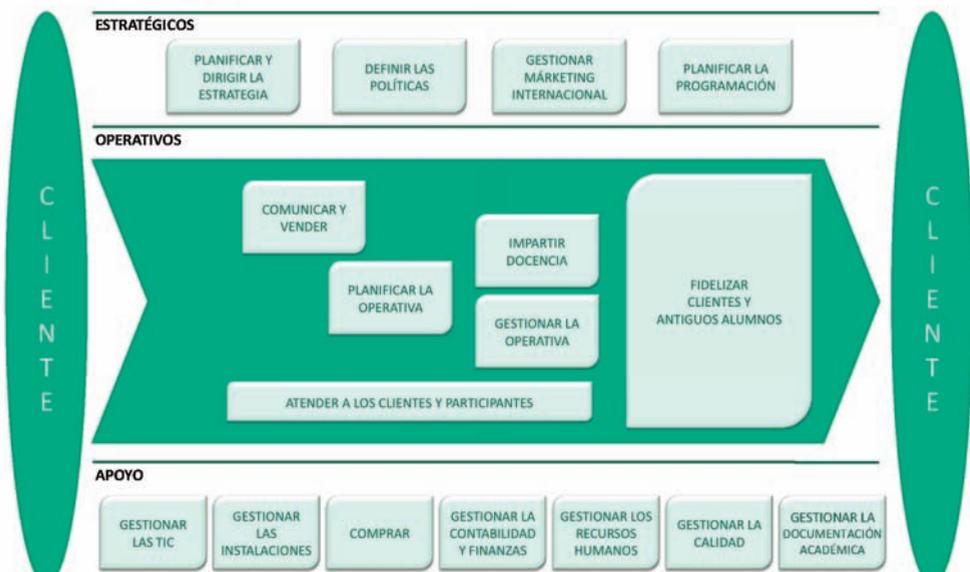
- Gestionar la Documentación Académica: presentación de la documentación académica y solicitud de títulos y certificados.
- Gestionar la Contabilidad y las Finanzas: pago de la matrícula y, eventualmente, otros servicios.

Relaciones de los clientes-empresas/instituciones:

- Comunicación y ventas: negociación de las propuestas de formación por encargo y formalización del contrato.
- Atender a clientes y participantes/Fidelización de clientes y antiguos alumnos (Servicios de Valor Añadido): servicio de prácticas profesionales (acuerdo para acoger participantes en prácticas, establecimiento del contacto con los candidatos, aceptación, seguimiento y evaluación final), servicio de carreras (solicitud de servicios a la bolsa de trabajo).
- Gestionar la Documentación Académica: expedición de títulos y certificados.
- Gestionar la Contabilidad y las Finanzas: pago de los servicios contratados.

Dibuje el Mapa de procesos del Centro

MAPA DE PROCESOS



Diagnóstico de procedimientos (centralizado/descentralizado)

Al tratarse el IDEC de una fundación que gestiona su actividad independientemente de la estructura administrativa de la Universidad, todos los procedimientos están centralizados en la propia organización. Ésta está estructurada en dos grandes Unidades de Negocio: la de Empresa y la de Ciencias Sociales y de la Comunicación (que incluye también el ámbito Salud, todavía de dimensión reducida), cada una de las cuales actúa con un grado considerable de autonomía en la gestión cotidiana, siempre en el marco de unas estrategias y normativas comunes para toda la organización.

Indique que sistema utiliza para definir, aprobar y mantener los procesos de su organización

El Comité de Dirección del IDEC tiene la competencia y la responsabilidad de definir nuevos procesos y/o modificar los existentes.

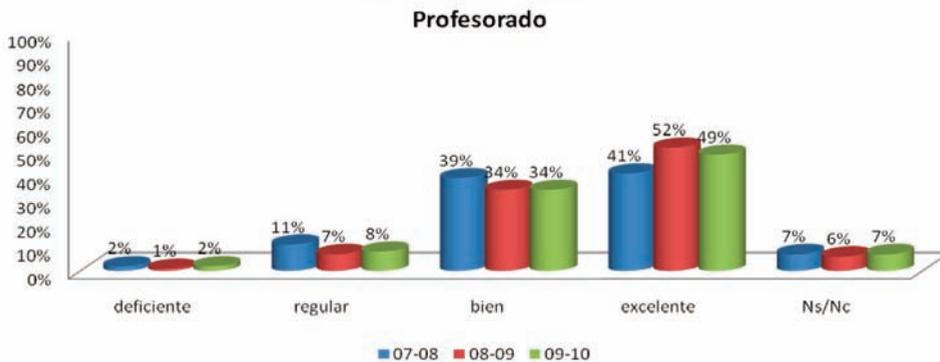
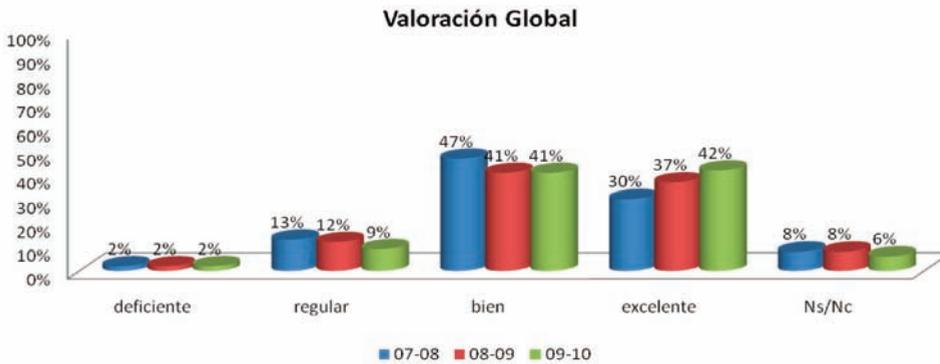
El IDEC inició en 2009 un proceso de transformación interna con la constitución en 2010 de la Barcelona School of Management (Escuela de Negocios de la UPF) con una estructura autónoma dentro del IDEC y la conversión de éste en Centro Adscrito, lo que conllevará someter todos los programas de máster al proceso de verificación y acreditación por parte de la ANECA para convertirlos en Másteres Universitarios. Parece lógico, por tanto, prever que en un periodo breve de tiempo el IDEC deberá someter a revisión una parte importante de los actuales procesos.

RESULTADOS

Resultados en los CLIENTES

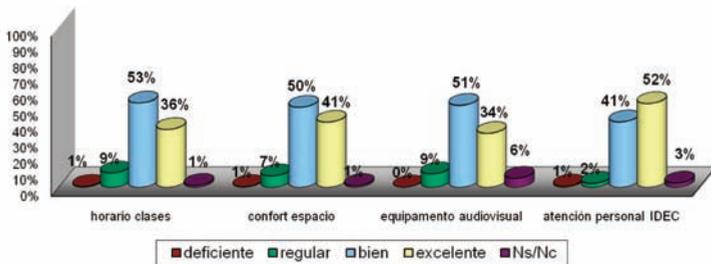
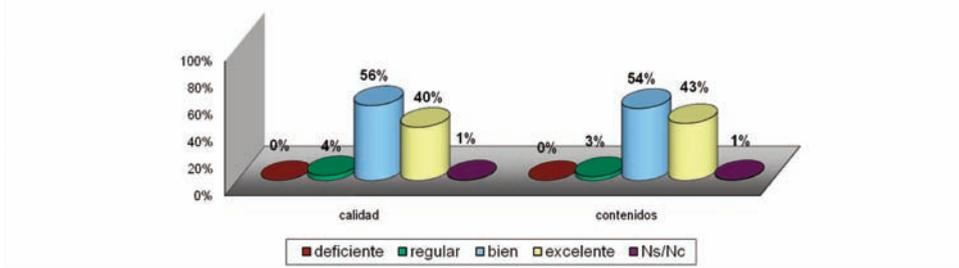
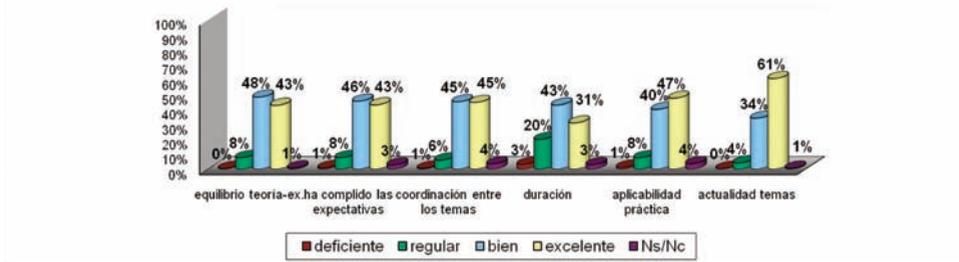
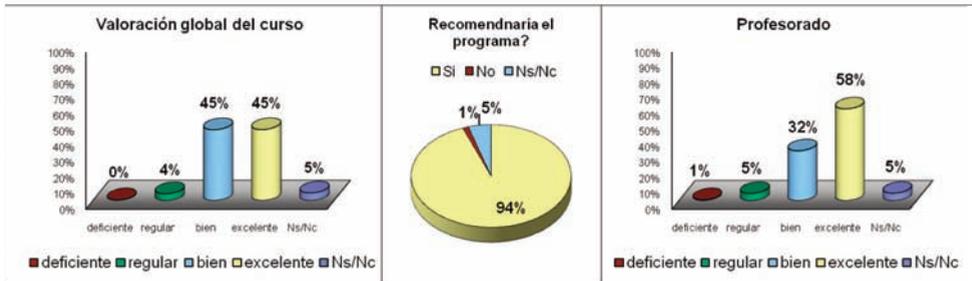
INDICADORES DE PERCEPCIÓN

Ejemplo tipología de programas: MASTERS



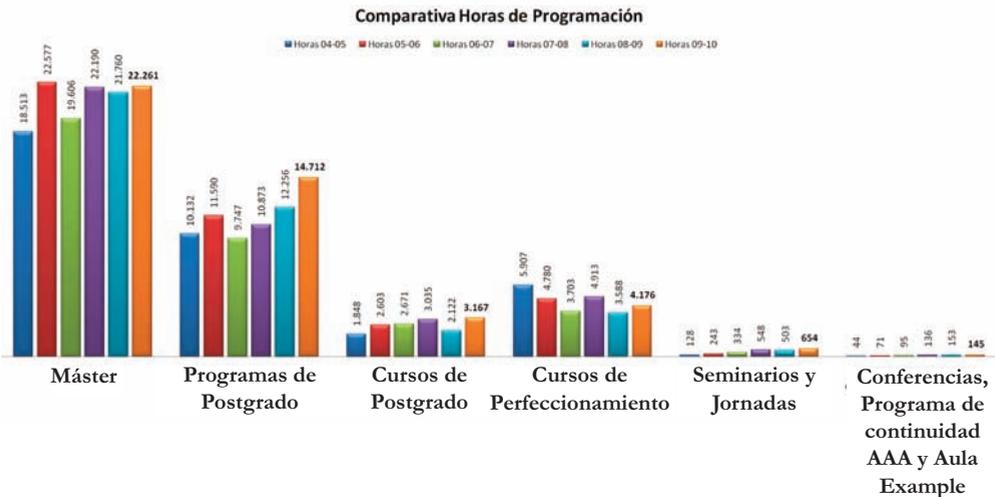
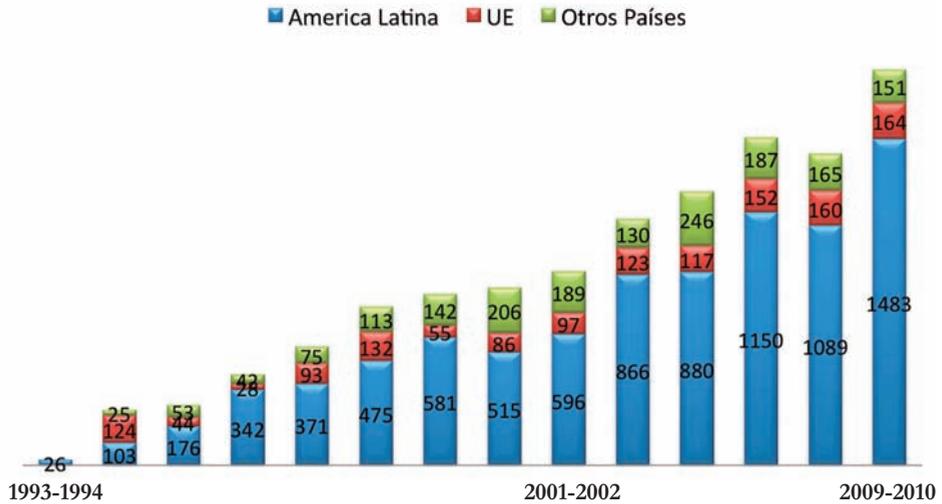
Ejemplo área de programación: CONTABILIDAD, FINANZAS Y ECONOMÍA

INFORME DE CALIDAD –curso 2009-2010 % Respuestas: 81,21%



INDICADORES DE RENDIMIENTO

Evolución participantes extranjeros



Curso 2003-2004: no se incluyen 300 participantes seminario Argelia

Resultados en el Personal

INDICADORES DE PERCEPCIÓN

Periódicamente se realiza una Encuesta de Clima Laboral. Se han realizado dos: en 2003 y 2008. Entre los factores que se valoraron más positivamente pueden destacarse el entorno de trabajo, la comunicación y las actividades de participación (cena de aniversario, outdoor training,

INDICADORES DE RENDIMIENTO

El departamento de Recursos Humanos elabora un informe anual incluyendo movimientos de personal, promociones internas, participación en los programas de formación, ...

Tanto los miembros del Comité de Dirección, como los jefes de departamentos y servicios, tienen un componente variable en su salario que se aplica en función de su evaluación personal y de los resultados obtenidos. El no cumplimiento de los objetivos económicos generales de la organización supone la no aplicación de los componentes variables, el cumplimiento estricto de objetivos la aplicación de un 80% y sólo la superación de los objetivos previstos permite alcanzar el 100% de la retribución variable.

Resultados en la Sociedad

INDICADORES DE PERCEPCIÓN

- “Un punto fuerte a favor de la UPF es el **IDEC**, un ente profesional orientado al mercado y **muy activo**.
- La oferta de educación continua tiene unos efectos de creación de redes que el IDEC conoce muy bien y que le han conducido a crear una red de antiguos alumnos muy dinámica y que podrían ayudar a la UPF a construir su propia **red de antiguos alumnos**.
- Igualmente, desde la universidad debería aprovecharse la **experiencia, los contactos y las redes del IDEC para promover los partenariados empresariales y para impulsar actividades profesionales de marketing**”.

INDICADORES DE RENDIMIENTO

“Más de 9000 personas asistieron (curso 2007-2008) a los cursos del IDEC, de las cuales 3.000 se matricularon en programas de larga duración (postgrados, másteres y diplomas). En el contexto europeo este volumen de educación

continua no es nada despreciable y esto resalta tanto la profesionalidad de la gestión y el marketing del IDEC, como la adecuación de la gama de materias al ámbito de la educación continua”.

“En particular el equipo evaluador tomó nota de los éxitos rotundos del IDEC en las campañas de marketing en América Latina”.

Todas las citas, incluyendo el texto en negrita, corresponden al Informe de Evaluación de la UPF realizado por la EUA (European Universities Association) en Julio de 2008.

Resultados Globales

RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Ingresos globales

- 2006: 11.383.000 euros
- 2007: 11.794.000 euros
- 2008: 12.319.000 euros
- 2009: 12.421.000 euros

Nº de participantes (curso 2008-2009):

- Programas Máster: 1580
- Programas de postgrado: 3269
- Cursos de perfeccionamiento, executive education, seminarios y jornadas: 6.739

Nº de cursos comenzados(curso 2008-2009)

- Programas Máster: 80
- Programas de postgrado: 116
- Cursos de perfeccionamiento, executive education, seminarios y jornadas: 190

ANEXOS

Organigrama

Listado de Proyectos Internacionales (curso 2008-2009)

- **Argelia:**

Programa de asistencia técnica al sector bibliotecario (Ministerio de Cultura)

Seminario de creación de empresas: de la idea al proyecto (Cámara Argentina de Comercio e Industria/CACI y Fundación Gas Natural)

- **Argentina:**

Programa de postgrado de Comunicación Científica (Fundación Leloir, Canal Todo Noticias y Novartis Argentina)

Programa de postgrado de Gestión de la Propiedad Industrial (INPI)

Programa Primera Exportación (Fundación Gas Natural)

Seminario “De los consumidores pasivos hacia los prosumers activos (Cámara Española de Comercio)

IV Jornada Anual del Consejo Asesor Empresario del IDEC-UPF en Argentina: “Medios, Empresas e Instituciones en conflicto: la comunicación en tiempos de crisis”

- **Brasil**

Seminario “De los consumidores pasivos a los prosumers activos” (Instituto Cervantes)

- **Colombia:**

Maestría en Traducción Económica, Financiera y de Negocios Internacionales (Universidad EAN)

Encuentro Internacional sobre Gestión Cultural: La Cultura ¿Fundamento u Ornamento? (Universidad EAN y Fundación Carolina de Colombia)

- **Chile**

Magister Internacional en Comunicación (Universidad Diego Portales)

Magister en edición de Libros y Revistas (Universidad Diego Portales)

MBA Executive (Universidad Diego Portales)

Máster en Dirección Financiera (Universidad Diego Portales)

- **Ecuador**
Conferencia: El ambiente de los negocios internacionales en situación de crisis (Escuela Superior Politécnica del Litoral/ESPOL)
- **Estados Unidos de América**
Máster en Políticas Públicas y Sociales (Universidad Johns Hopkins)
Seminario The Arts in Barcelona (Boston University's Metropolitan College)
- **México**
Máster en Banca y Finanzas (Tecnológico de Monterrey/campus Ciudad de México)
Máster en Negocios Internacionales (Tecnológico de Monterrey/campus Puebla)
- **Portugal**
Programa de Desarrollo Profesional en Investigación Clínica (Forpoint-Instituto de Formação em Inovação na Saúde)
- **Uruguay**
Seminario “De los consumidores pasivos a los prosumer activos” (Cámara de Anunciantes de Uruguay/CAU)



Sede Barcelona



Sede Buenos Aires



Ubicación del Centro



BUENAS PRÁCTICAS DE FUNDACIÓN IDEC DE LA UNIVERSIDAD POMPEU I FABRA

Por parte de la Fundación IDEC, se han seleccionado las siguientes BUENAS PRÁCTICAS:

- Prácticas PROFESIONALES
- Presencia en América Latina
- Antiguos Alumnos

A continuación se describe cada una de ellas:

PRÁCTICAS PROFESIONALES

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

El Programa de Prácticas Profesionales (PPP) se creó en el momento de la puesta en marcha del IDEC en 1993.

El objetivo general del PPP es dotar a los programas de un fuerte contenido práctico que combine el trabajo en el aula con un periodo de actividad en una empresa/institución.

Los objetivos específicos son:

Para los participantes:

- Ofrecer a los participantes una experiencia práctica real de trabajo en la empresa/institución consiguiendo que, al graduarse, dispongan también de un breve CV profesional y de la oportunidad, en numerosos casos, de poder continuar trabajando en la empresa/institución en la que han realizado las prácticas.
- Ofrecer a los participantes la posibilidad de obtener una aportación económica por parte de la empresa/institución. En una gran parte de las prácticas profesionales se acuerda con la empresa/institución que ésta aporte, como contrapartida, una “ayuda al estudio” para el participante, lo que contribuye a financiar parcialmente la matrícula del programa y/o la estancia en Barcelona para los no residentes.

Para las empresas:

- La posibilidad de contar con colaboradores preparados y formados que, a la vez que completan su formación, pueden participar en determinados proyectos.

- Entrar en contacto con posibles candidatos a incorporarse a la empresa, disponiendo de un periodo de relación y aprendizaje que aporte el conocimiento suficiente de la valía y capacidad de los participantes.

Para el IDEC:

- Ofrecer un servicio de valor añadido que incrementa la calidad y el interés del programa, motiva a los candidatos potenciales a inscribirse en él y les incentiva al incorporar a la oferta las ayudas al estudio de empresas e instituciones.
- Ofrecer un servicio a las empresas/instituciones que refuerza los lazos de colaboración y abre la puerta a otras opciones de participación.

Al crearse el PPP se trató de un planteamiento absolutamente innovador. En las Universidades existían programas de prácticas para alumnos de los últimos años, existiendo incluso una regulación contractual para ello. El PPP, sin embargo, contenía dos aspectos diferenciales importantes: a) los participantes en el programa son graduados y, por tanto, aunque en rigor no estén trabajando, el hecho de disponer de la titulación requerida para su trabajo aporta una garantía de preparación y seguridad importante y b) no existía ninguna regulación legal prevista para este tipo de prácticas.

La primera tarea, por tanto consistió en establecer un modelo de convenio que regule la actividad, El convenio se formaliza entre la empresa/institución y el IDEC, con un “leído y conforme” del participante. El convenio establece los términos en los que se desarrollarán las prácticas profesionales y establece que no existe relación laboral alguna entre la empresa/institución y el participante, dado que éste está realizando un programa de máster/postgrado en el IDEC, estando cubierto por un seguro contratado por el IDEC que incluye la actividad de prácticas profesionales.

Los términos del convenio incluyen su duración (habitualmente 4 ó 6 meses, que excepcionalmente puede prorrogarse hasta la finalización del programa), la compatibilidad de la realización de las prácticas con el horario docente y actividades del máster/postgrado y el nombramiento de un tutor por parte de la empresa/institución).

Al formalizar la preinscripción los participantes deben solicitar su inclusión en el PPP. El servicio de prácticas profesionales del IDEC, integrado en el Servicio de “servicios a los participantes” busca empresas e instituciones dispuestas e interesadas en acoger a participantes en prácticas y pone en contacto a los participantes con las empresas/instituciones para que éstas realicen la selección. Una vez alcanzado el acuerdo se procede a la firma del convenio

con las características antes mencionadas. Durante el desarrollo de la práctica el Servicio de prácticas profesionales realiza el seguimiento manteniendo el convenio tanto con el participante como con el tutor.

El IDEC percibe una comisión de gestión de las empresas/instituciones por cada participante que realiza una práctica profesional. El PPP no dispone de un presupuesto independiente, ya que se trata de un servicio que se ofrece con carácter general y que se financia a partir de las matriculas de los participantes y, en una pequeña proporción, por las comisiones de gestión percibidas.

El IDEC intenta conseguir que las empresas/instituciones aporten “ayudas al estudio” para los participantes, pero no puede garantizar que esto se consiga en todos los programas, aunque sí mayoritariamente. Las prácticas profesionales se consideran de carácter voluntario ya que el IDEC no puede garantizar que todos los participantes que solicitan incorporarse al PPP sean aceptados por las empresas/instituciones, aunque en la realidad se cubren las solicitudes prácticamente al 100%, ni, por otra parte, no todos los inscritos a un máster/postgrado están en disposición de realizar prácticas profesionales ya que una parte ellos está trabajando.

¿CÓMO SE EJECUTÓ LA BUENA PRÁCTICA?

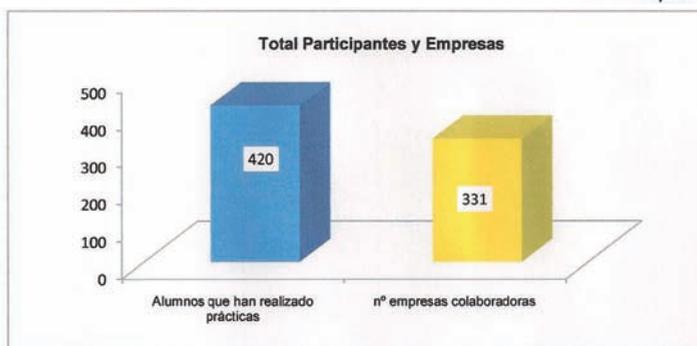
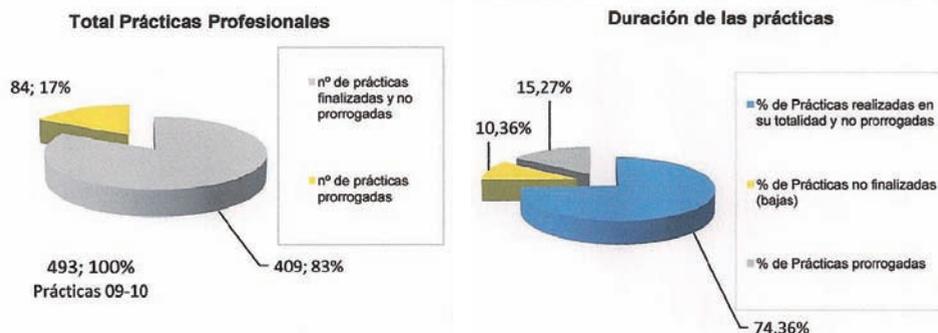
Inicialmente el PPP se puso en marcha en dos programas: Máster en Derecho de la Empresa y Máster en Derecho Público y Organización Administrativa, lo que permitió experimentar en dos ámbitos distintos: los despachos de abogados y los organismos de la Administración Pública. Al año siguiente se incorporó a la experiencia el Máster de Banca y Finanzas, abriéndose así a las instituciones financieras. A partir de estas experiencias desarrolladas con gran éxito, el IDEC abrió progresivamente la posibilidad de realizar prácticas profesionales en casi todos los programas.

En el curso 2009-2010, 420 participantes de 60 programas distintos han realizado prácticas profesionales con un total de 331 empresas (algunas han acogido a más de un participante) que han colaborado en el mismo.

Al terminar el periodo de prácticas el IDEC envía un cuestionario de evaluación tanto a los participantes como a los tutores de las empresas/instituciones.

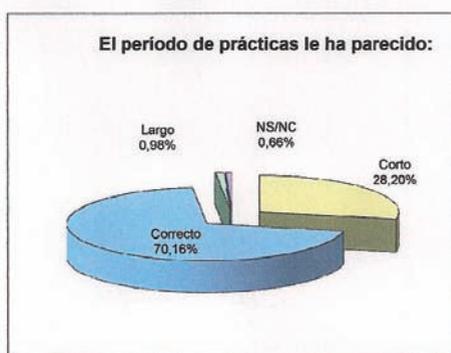
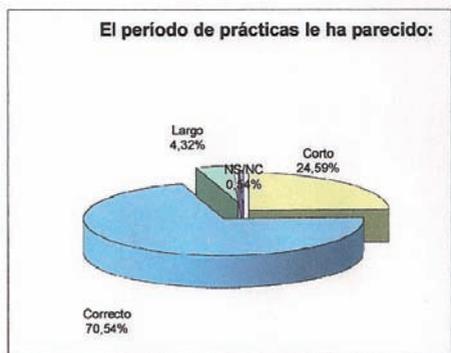
¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

Informe de resultados de los cuestionarios de evaluación de prácticas profesionales.
Curso 2009-2010

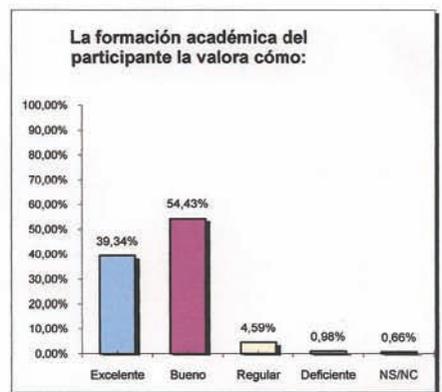
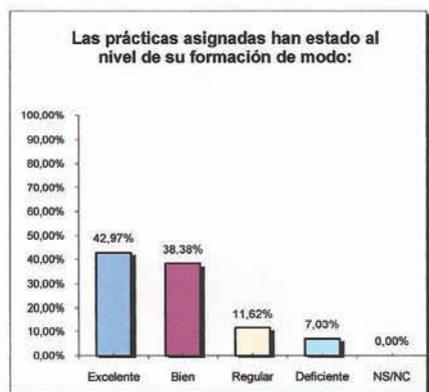
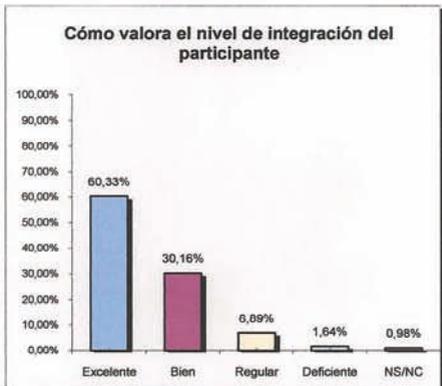
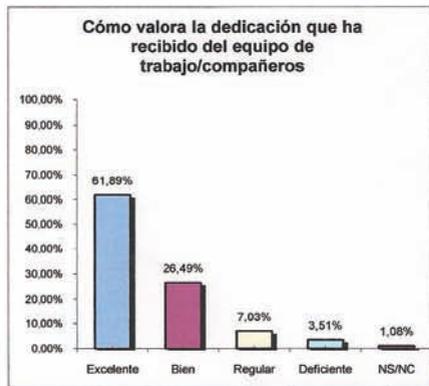
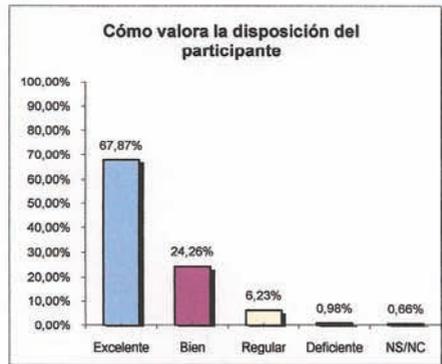
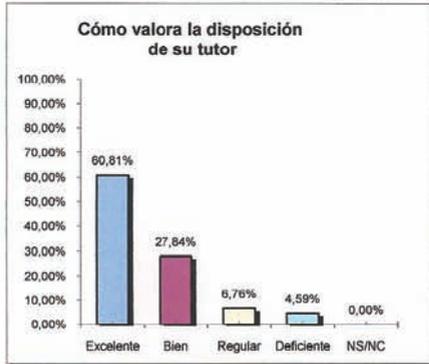


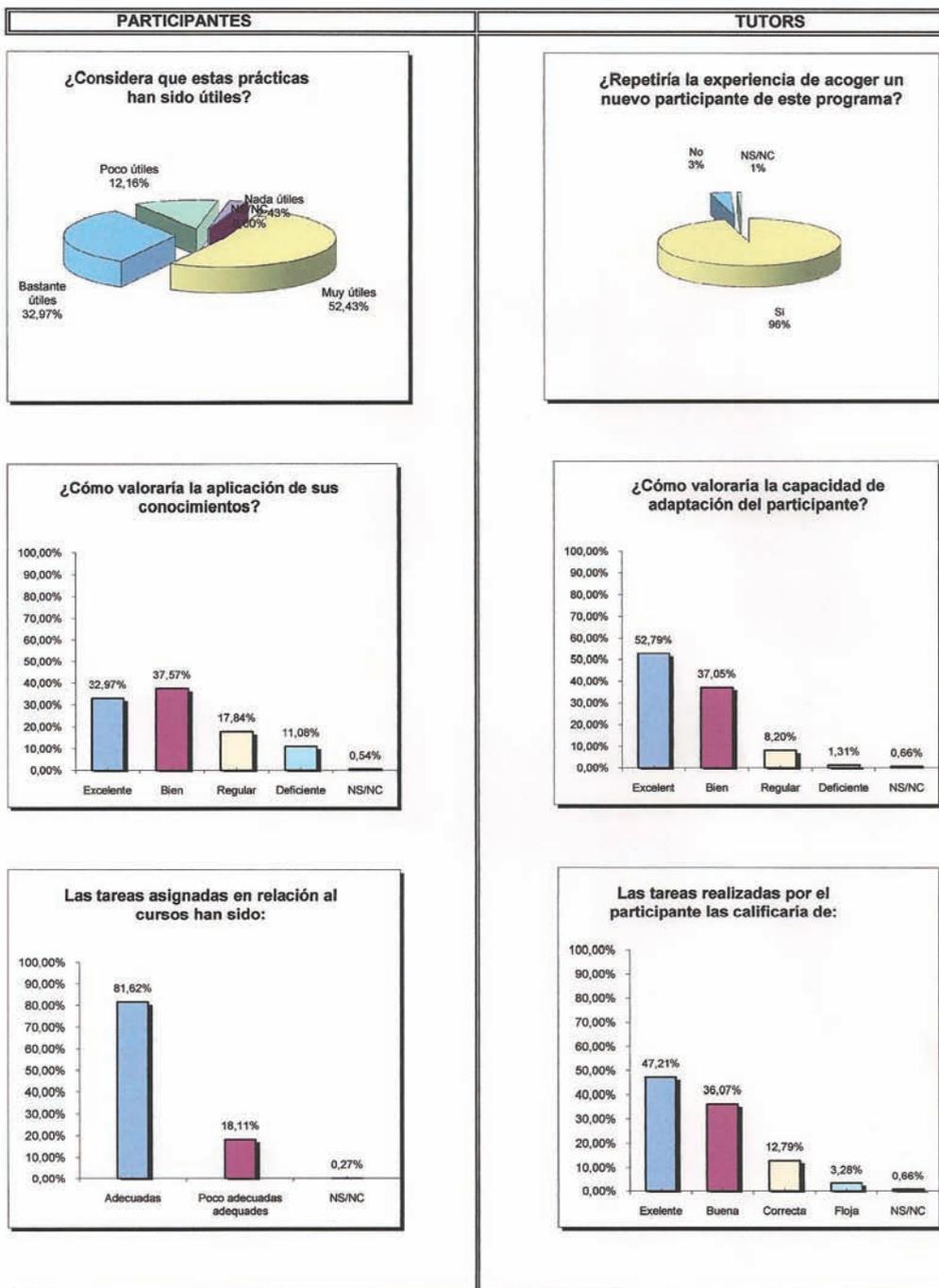
RESPUESTAS DE LAS EVALUACIONES RECIBIDAS

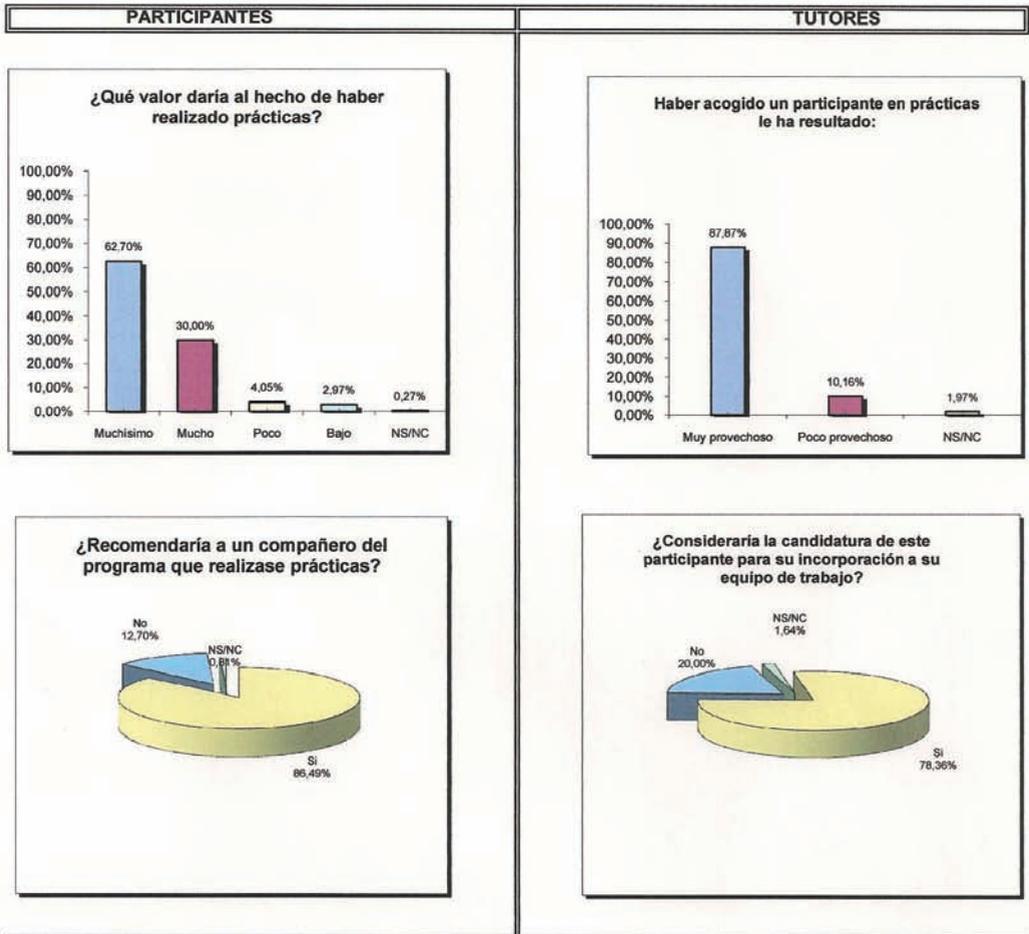
PARTICIPANTES		TUTORES	
Total de evaluaciones recibidas de los participantes con prácticas finalizadas	370	Total de evaluaciones recibidas de los tutores de prácticas finalizadas	305



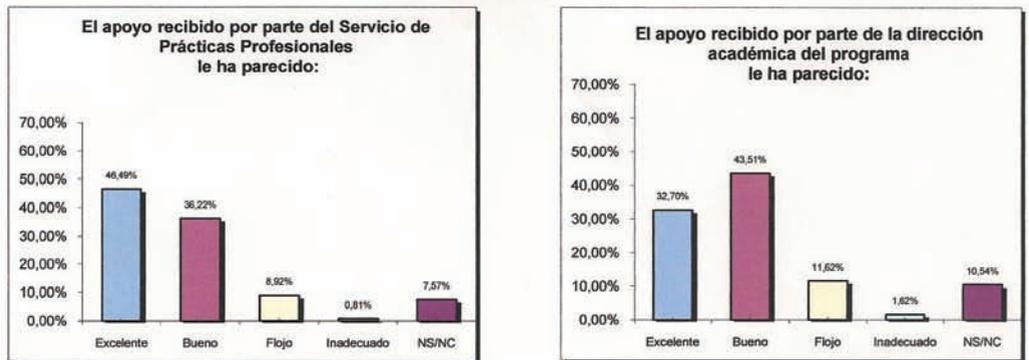
PARTICIPANTES	TUTORES
----------------------	----------------







PARTICIPANTES



PRESENCIA EN AMÉRICA LATINA

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

El objetivo general era doble:

- organizar la red de antiguos alumnos en los distintos países de América Latina,
- abrir y extender el mercado latinoamericano a la programación del IDEC.

Los objetivos específicos eran:

- atraer participantes hacia los programas del IDEC en Barcelona,
- consolidar una presencia activa y continuada en distintos países,
- adquirir un papel activo y visible en las redes internacionales centradas en América Latina,
- tejer alianzas con universidades e instituciones de formación,
- establecer y consolidar vínculos con los sectores empresariales.

Para ello, desde 1997, se pusieron en marcha cuatro líneas de actividad:

- viajes de prospección a diversos países visitando universidades, instituciones y empresas, así como las diversas instancias vinculadas tanto a la administración española como a la catalana,
- organización de reuniones de antiguos alumnos y creación de comisiones gestoras,
- organización de sesiones informativas de los programas del IDEC-UPF, previo anuncios en la prensa local,
- participación en las redes CLADEA y RECLA.

¿CÓMO SE EJECUTÓ/DESARROLLÓ LA BUENA PRÁCTICA?

Desde 1997 se ha desarrollado una actividad sistemática de dos /tres viajes anuales protagonizada fundamentalmente por el director general del IDEC, a la que se han ido incorporando numerosos profesores de la UPF a medida que se establecían acuerdos y se iniciaban actividades.

La actividad desarrollada comprende cuatro ámbitos:

- **Antiguos alumnos:** la estructuración de una red de antiguos alumnos es difícil y compleja. Existen varios factores que no facilitan la actividad: los antiguos alumnos están dispersos en diversas ciudades (aunque el

núcleo principal se concentra en la capital), proceden de programas muy diversos y por tanto tienen intereses no necesariamente coincidentes y cuando regresan al país de origen suelen dar un cambio en su vida profesional y familiar que les deja poco tiempo para otras actividades. El objetivo principal, por tanto, es estructurar un núcleo duro de antiguos alumnos dispuesto a colaborar aunque inicialmente sea un núcleo reducido.

En doce años se han creado núcleos con cierto grado de continuidad en Argentina, Chile, Uruguay, Ecuador, Perú, Colombia y México y contactos en otros países. Los viajes anuales del director general y los viajes del rector de la UPF han servido para organizar regularmente encuentros de antiguos alumnos en los diversos países. En 2009 se inició una experiencia muy positiva: la organización de actos de entrega de títulos a los participantes que habían regresado a sus países de origen con anterioridad al acto anual de entrega de títulos que organiza el IDEC en el mes de Noviembre en Barcelona. En 2009 se realizaron actos en Buenos Aires, Santiago de Chile y Bogotá.

- **Redes:** el IDEC-UPF participó en la fundación de RECLA, Red de Educación Continua de América Latina y el Caribe (posteriormente se modificó el nombre añadiendo “y Europa”), en 1997 en Bogotá. Desde entonces el IDEC ha participado en todas sus conferencias anuales, organizando en Barcelona la de 2005 y ha formado parte durante tres años de su Comité Ejecutivo.

Desde 2002 el IDEC forma parte también de la red CLADEA, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, con más de 600 universidades orientadas, de modo preferente, a la formación empresarial. La presencia en las redes ha permitido establecer un amplio tejido de relaciones y abrir progresivamente el mercado latinoamericano a la oferta de formación del IDEC-UPF.

- **Alianzas:** a partir de 2002 el IDEC-UPF estableció acuerdos con el Tecnológico de Monterrey/ITESM Campus Ciudad de México para impartir en régimen de doble grado los másteres de Negocios Internacionales y de Banca y Finanzas y con la Universidad Diego Portales de Chile para impartir en régimen de doble grado el magíster en Comunicación. Estos acuerdos se han ido extendiendo en estos dos países y también en Argentina, Uruguay, Perú, Ecuador y Colombia.

El modelo desarrollado se basa en los siguientes criterios: formalizar (si no existiera previamente) un convenio marco entre la UPF y la univer-

sidad partner, el programa debe ser codiseñado (o aceptar el diseño del programa que se imparte en Barcelona), el programa debe ser codirigido por un profesor de cada universidad y la UPF debe impartir con su profesor no menos del 30% de la docencia.

Puede optarse por fórmulas distintas para la ejecución del programa: íntegramente el país de la universidad partner, o impartido en parte en la sede del IDEC en Barcelona y, en ambos casos, con la posibilidad de impartir un cierto número de módulos online tutorizados desde el IDEC.

- **Delegaciones:** la progresiva consolidación de los núcleos de antiguos alumnos y de los programas desarrollados con otras universidades ha tenido como consecuencia una presencia cada vez más frecuente en algunos países. Esto llevó en 2004 a la opción de crear una delegación en Buenos Aires, con sede propia y una estructura mínima de gestión y con el apoyo de un Consejo Asesor de Argentina, formado por 12 empresas e instituciones argentinas, españolas presentes en Argentina y multinacionales, lo que ha permitido consolidar y extender la presencia del IDEC-UPF en Argentina, con la realización en 2009 de tres programas propios en Buenos Aires y una Jornada Anual de creciente relevancia. En 2009 el IDEC acordó nombrar delegados en Ecuador, Uruguay, Perú y México a fin de impulsar la actividad en estos países.

¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

En el Informe de Evaluación de la UPF que elaboró la EUA (European Universities Association) en 2009 se afirma: “El equipo evaluador tomó nota de los éxitos rotundos del IDEC en las campañas de marketing en América Latina”.

Los resultados alcanzados en 12 años han sido realmente importantes tanto por la extensión de las actividades a un número creciente de países, con una presencia institucional creciente y un volumen de facturación de las actividades generadas en América Latina que supera los 500.000 euros.

En el curso 2009-2010 la cifra de participantes latinoamericanos en programas del IDEC fue de 1483, procedentes de 17 países distintos, destacando la cifra de argentinos (596), chilenos (520), colombianos (108) y mexicanos (98).

Del conjunto, 149 realizaron programas impartidos íntegramente en Barcelona, 253 en programas impartidos parcialmente en Barcelona y el resto online y/o en la universidad partner y 1081 en programas impartidos íntegramente en el exterior.

ANTIGUOS ALUMNOS

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

El objetivo general era crear y consolidar la Asociación de Antiguos Alumnos del IDEC-Universidad Pompeu Fabra.

Los objetivos específicos eran:

- fidelizar a los participantes en los programas del IDEC-UPF después de graduarse al convertirse en antiguos alumnos ofreciéndoles un conjunto de servicios que consoliden su sentimiento de pertenencia a la UPF,
- convertir a los antiguos alumnos en prescriptores de la oferta de programas y servicios del IDEC-UPF,
- consolidar una red de relaciones institucionales y empresariales que facilite y desarrolle la relación de la UPF con la sociedad y, fundamentalmente, con el sector empresarial,
- extender al máximo de países de todo el mundo la presencia y el conocimiento de la UPF,
- dotar a los antiguos alumnos de una red de contactos y relaciones que incremente el valor de su título y les ofrezca mayores oportunidades en su desarrollo profesional y personal,
- crear las condiciones para desarrollar a medio y largo plazo una efectiva política de fundrising.

Para lograr estos objetivos el IDEC contribuyó con su apoyo logístico y económico a la creación en 1997 de la Asociación de Antiguos Alumnos de la Universidad Pompeu Fabra y, posteriormente, a la expansión de la Asociación en América Latina mediante la creación de capítulos en los algunos países y al establecimiento de antenas tanto en el resto de países de América Latina, en Europa y en otros países.

En 2007 el IDEC presenta a la UPF el proyecto “World Wide UPF Community” con el objeto de crear un marco único de actuación que incorporase las Asociaciones de Antiguos Alumnos de la UPF y del IDEC-UPF y otros grupos de antiguos alumnos, doctores, profesores y colaboradores interesados en participar en una acción común basada en el sentimiento de pertenencia a la UPF. En febrero de 2008 el IDEC presenta al rectorado un proyecto más elaborado denominado “UPF Alumni”.

El proyecto desarrollado por el IDEC se basa en el principio de situar a la Asociación de Antiguos Alumnos como líder del proyecto, aportando el IDEC los servicios de apoyo necesarios para el desarrollo del proyecto.

¿CÓMO SE EJECUTÓ/DESARROLLÓ LA BUENA PRÁCTICA?

En 2010 la AAA ha superado los 1000 asociados y ha consolidado su papel dentro del conjunto de actividades desarrolladas en el entorno IDEC-UPF.

La AAA y la organización del IDEC trabajan conjuntamente para ofrecer al conjunto de los antiguos alumnos una serie de servicios:

- **Directorio online de networking.** Permite contactar a todos los alumnos asociados y acceder a su perfil personal, profesional y académico.
- **Programa de Continuidad.** Los socios siguen formándose asistiendo a conferencias y mesas redondas organizadas por la AAA sobre temas de actualidad empresarial, gestión de carrera, habilidades directivas y otros que cubren diferentes áreas de conocimiento. Además, acceden online a los vídeos de las conferencias. Se ofrecen entre 1 y 4 conferencias mensuales, alguna de las cuales se organiza conjuntamente con la dirección académica de alguno de los programas de postgrado.
- **Capítulos Internacionales.** Se trata de grupos de antiguos alumnos organizados en cada país. La existencia de un número importante de antiguos alumnos latinoamericanos proporciona la masa crítica necesaria para constituir grupos más o menos estables. En 2009 existían grupos en 10 países y antenas en otros cinco de América Latina y en proceso de constitución en algunos países de Europa.
- **Servicio de carreras profesionales.** Se trata de un servicio personalizado para antiguos alumnos para ayudar a planificar e implementar la estrategia de carrera laboral a lo largo de la vida mediante: a) formación (seminarios de carrera, talleres, executive education); b) herramientas de apoyo y consulta (servicio de información salarial, envío de ofertas laborales destacadas, bases de datos, contacto con head hunters y consultores, ferias, plantillas CV y carta de presentación, ...); c) asesoramiento (tanto interno como externo sobre desarrollo de carreras, carreras internacionales, coaching) y d) acuerdos con consultores de recursos humanos y de los servicios de asesoramiento profesional y de empresa.
- **Clubs sectoriales.** Por áreas de interés o por programas (MBA, Gestión de la Ciencia, Finanzas, ...).
- **Encuentro Anual** para todos los miembros de la AAA con dinámicas de networking para fomentar la interrelación entre los asociados.
- **Bolsa de Trabajo.** Mediante el envío del CV al “Campus Treball” (plataforma informática de la UPF para la Bolsa de Trabajo) los antiguos alumnos pueden inscribirse a las ofertas que se reciben.

- **Servicio de Nombramientos en prensa.** Servicio que permite publicar en prensa los cambios y promociones importantes de los antiguos alumnos en su carrera profesional.
- **ACCID.** Fruto de un convenio de colaboración con ACCID (Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección) los socios de la AAA acceden gratuitamente a ACCID y disponen de sus servicios.
- **Cenas de promociones.** La AAA ofrece apoyo logístico para la convocatoria y organización de cenas de promoción y otros encuentros.
- **Dirección electrónica.** El IDEC ofrece a todos los participantes en programas del IDEC la dirección electrónica nombre.apellido@alum.upf.edu, que podrán conservar al graduarse y acceder a la condición de antiguos alumnos con independencia de estar o no asociados, lo que permite mantener la relación permanentemente.
- **Revista Effective Management.** Envío online de los resúmenes de la actualidad editorial en temas de gestión de la revista Effective Management dos veces al mes.
- **Biblioteca y aulas informáticas.** Los socios de la AAA pueden acceder libremente a la Biblioteca y a las aulas informáticas de la UPF en las mismas condiciones que los alumnos de grado de la UPF.
- **Descuentos en los programas y actividades del IDEC.** Los miembros de la AAA y sus familiares hasta 2º grado (pareja, padres, hermanos, hijos y cuñados) disponen de un descuento del 10% en los programas máster y de postgrado y del 20% en cursos, seminarios y programas executive education.
- **Descuentos comerciales.** Los socios de la AAA pueden beneficiarse de los descuentos gestionados por el servicio de atención a la comunidad universitaria de la UPF y de otros gestionados directamente por la AAA.

¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

El Informe de Evaluación de la UPF que realizó la EUA (European Universities Association) en 2008 afirma: "La oferta de educación continua tiene unos efectos de creación de redes que el IDEC conoce bien y que le han conducido a consolidar una red de antiguos alumnos muy dinámica".

La experiencia de creación y desarrollo de la Asociación de Antiguos Alumnos ha constituido una experiencia positiva. Queda pendiente conseguir la plena

integración del proyecto UPF Alumni con el conjunto de la UPF y apoyarse en los delegados internacionales nombrados por el IDEC en distintos países de América Latina que, en general, coinciden con los presidentes o coordinadores de las asociaciones o grupos de antiguos alumnos en cada país, para dar un paso adelante en la consolidación de los capítulos internacionales.

La red de antiguos alumnos constituye el principal activo del IDEC.



Universidad
Carlos III de Madrid

4. CENTRO DE AMPLIACIÓN DE ESTUDIOS. UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

INTRODUCCIÓN

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

El Centro de Ampliación de Estudios (CAES) es el Servicio Universitario encargado de apoyar en la gestión, planificación y coordinación de los estudios universitarios de postgrado de la Universidad Carlos III de Madrid.

Orgánicamente depende del Vicerrectorado de Postgrado y Calidad, que cuenta con Coordinadores de Postgrado en 4 áreas para dinamizar el desarrollo del Postgrado en la Universidad:

- Ciencias Jurídicas
- Ciencias Sociales
- Ingeniería y Ciencias Básicas
- Humanidades Comunicación y Documentación

En este Vicerrectorado se integran las Comisiones de Doctorado y las Comisiones de Títulos Propios, en el seno de las cuales se tratan las directrices y procesos de los programas de postgrado.

INFORMACIÓN DE LAS INSTALACIONES

El Centro cuenta con instalaciones en los campus de Getafe y de Leganés, con los siguientes elementos en cada uno:

Campus de Getafe: Unidad de Organización y apoyo a la docencia, Oficina de Campus en la que se integra la Oficina de Información de Postgrado, la Unidad de Apoyo, las oficinas de secretaría de títulos propios y Dirección.

Campus de Leganés: Oficina de Campus en la que se integra la Oficina de Información de Postgrado y la oficina de secretaría de títulos propios.

TOTAL DE EMPLEADOS

50. La mitad de ellos en Títulos propios (Anexo organigrama).

Información general de la organización

ORIGEN Y FUNDACIÓN

El Centro de Ampliación de Estudios se crea en el año 2.000 como Servicio Universitario de Postgrado, interno y centralizado. Entre sus principales funciones se encuentran:

- Impulsar y tramitar los planes de estudio tanto de postgrado oficial como propio.
- Organizar la docencia de los programas de postgrado.
- Ejecutar los acuerdos de las Comisiones de Postgrado.
- Gestionar el procedimiento de las lecturas de Tesis Doctorales.

ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO DE LA CALIDAD

El Sistema de Garantía Interna de Calidad de la Universidad Carlos III de Madrid (SGIC-UC3M) establece los mecanismos que permiten definir e implantar acciones de mejora continua relativas a la planificación y desarrollo de los planes de estudio, a su evaluación, a la mejora e innovación en docencia y gestión, así como a la formación del profesorado, para dar respuesta a la demanda social de una docencia de calidad.

El SGIC-UC3M es, por tanto, la herramienta utilizada para el seguimiento y verificación de los títulos, pero la implantación del mismo se encuentra en un estado incipiente en los títulos de postgrado, y contempla sólo los estudios de Máster Universitario.

Según el SGIC-UC3M, cada Titulación cuenta con los órganos responsables de calidad específicos y una Comisión Académica de Titulación (o Comité de Dirección del Máster) que hace el seguimiento, analiza, revisa y evalúa la calidad de la titulación a la vista de los resultados del aprendizaje, de la inserción laboral, de la movilidad y de las prácticas externas, de la satisfacción de los grupos de interés (alumnos, profesores, PAS, sociedad, ...), teniendo en cuenta la calidad de los recursos humanos y servicios disponibles en el centro y en cada título.

Con los resultados de dicho análisis, y a partir de los indicadores proporcionados por la Unidad de Calidad, el Director del Máster elabora la Memoria Académica de la Titulación, cuya estructura mínima fue aprobada en el Consejo de Gobierno de 7 de febrero de 2008. El Centro de Postgrado (CEAES), a través de su Responsable de Calidad y a partir de las memorias académicas de todas las titulaciones del centro, elabora una Memoria Académica del Centro, que recoge las principales conclusiones de la calidad de la docencia impartida en el centro, y propone acciones de mejoras concretas, para la mejora continua de la calidad. Esta Memoria Académica de Postgrado se presenta en el Consejo de Gobierno por el Vicerrector con competencias en materia de Postgrado.

Por último la Universidad confecciona anualmente, a través del Comité de Calidad, una Memoria Académica, que recoge el seguimiento y la revisión de los compromisos anuales de calidad y resume de forma homologada las Memorias Académicas presentadas por los Centros.

Entorno de la Organización

PRODUCTOS Y SERVICIOS

En el curso 2010/2011 la Universidad Carlos III de Madrid, a través del CEAES, ofrece los siguientes programas:

- 19 programas de doctorado
- 32 másteres oficiales (universitarios)
- 40 másteres propios
- 7 cursos de especialización

MISIÓN Y VALORES

El Centro comparte la Misión y los Valores de la Universidad Carlos III de Madrid:

- *Misión*

La misión de la Universidad Carlos III de Madrid es contribuir a la mejora de la sociedad ofreciendo una docencia de calidad y desarrollando una investigación avanzada de acuerdo con exigentes criterios internacionales.

La Universidad aspira a la excelencia en todas sus actividades, con el objetivo de convertirse en una de las mejores universidades europeas.

- *Valores*

La universidad promoverá el desarrollo de las personas que la integran en el marco del servicio público de educación superior. Sus actividades se guiarán por los valores de mérito, capacidad, eficiencia, transparencia, equidad, igualdad y respeto al medio ambiente.

CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Estudiantes, profesorado de programas de postgrado y empresas e Instituciones.

El perfil básico de los estudiantes es:

- Graduado, Licenciado, Ingeniero, Arquitecto, Diplomado, Ingeniero Técnico, Arquitecto Técnico.
- Aquellos estudiantes con título extranjero que acrediten que el estudio realizado previamente le permite el acceso a un postgrado.

El profesorado engloba tanto a los profesores de la Universidad Carlos III de Madrid y de otras universidades como a profesionales de reconocido prestigio.

Las empresas e Instituciones demandantes de formación específica de postgrado participan activamente en el diseño y objetivos del programa así como, en ocasiones en su organización e impartición.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. Desarrollar la oferta de programas de postgrado según la nueva ordenación de las enseñanzas universitarias.
2. Elaborar programas de Máster como transformación de carga docente de segundos ciclos.
3. Implantar nuevos programas de postgrado de proyección internacional.
4. Aumentar el número de becas de postgrado becas.
5. Obtención de la Mención en los programas de doctorado.

ÁMBITO EXTERNO

La estrategia es aprovechar las oportunidades que ofrece el mundo abierto y globalizado, incorporando la participación de estudiantes, profesores y personal extranjero, y al mismo tiempo tomando como referencia para nuestras decisiones las políticas consolidadas en las mejores universidades del mundo.

La Universidad coordina un máster Erasmus Mundus y participa en un programa de doctorado Erasmus Mundus, financiados por la Unión Europea.

Se han defendido 94 tesis doctorales, un 13% más que el año anterior, y 15 de ellas poseen la mención europea.

La Universidad Carlos III de Madrid ha sido seleccionada sede de la 4ª Reunión Anual del European University Association (EUA) Council for Doctoral Education, siendo la 1ª plataforma europea que fomenta los estudios de doctorado y la visibilidad de los doctores en Europa. Se han iniciado los procesos de acreditación internacional ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology) y AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business).

LIDERAZGO

¿A quiénes considera la organización líder (formal e informalmente) y qué cantidad de líderes hay en los distintos niveles de la organización?

El Centro de Ampliación de Estudios (CEAES) depende orgánicamente del Vicerrectorado de Postgrado y Calidad, que cuenta con 4 Coordinadores Académicos.

Las Comisiones de Doctorado y las Comisiones de Títulos Propios integran a los directores de los programas de Doctorado, Másteres Universitarios y Títulos Propios.

Coordinadores académicos de área:

- ÁREA CC JURIDICAS
- ÁREA CC SOCIALES
- ÁREA INGENIERÍA Y CC BÁSICAS
- ÁREA HUMANIDADES, COMUNICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

Tareas Principales:

- Dinamizar la puesta en marcha de títulos.
- Dinamizar el nombramiento de las nuevas Comisiones Académicas y el análisis del acceso.
- Ayudar a definir el mapa de titulaciones en 5 años en cada una de las áreas.

Para organizar las actuaciones necesarias en cada máster, se nombra un **director** de máster que coincidirá con el director del programa de doctorado

en los másteres de investigación. El director preside las **Comisiones Académicas** que se reunirán al menos 4 veces al año para desarrollar los cometidos definidos en el SGIC-UC3M (aplicar los **criterios de admisión**, análisis del acceso, resultados académicos, satisfacción de los estudiantes, oferta y asignación de TFM, convalidaciones, modificaciones del plan de estudios, programas de movilidad, elaboración de la memoria académica anual, ...).

Las **Comisiones Académicas** son nombradas por el Vicerrector con competencias en materia de Postgrado, a propuesta del director y oídos los departamentos. Las Comisiones estarán **formadas por hasta un máximo de 5 profesores** (incluido el director) que imparten docencia en la titulación, de los departamentos con mayor docencia en la misma, **1 estudiante** (preferiblemente el delegado de la titulación) y **1 PAS** (si es posible).

Si bien, la Comisión se constituirá para aplicar los criterios de admisión y revisar los aspectos organizativos previos a cada curso sin la participación de los estudiantes. Así mismo, el **responsable de Calidad del Centro de Postgrado (Vicerrectora Adjunta de Calidad)** dinamiza el trabajo de las Comisiones Académicas, asistiendo a aquellas que considere oportuno.

Para dotar de operatividad a la Comisión existirá una **representación mayoritaria del departamento con una docencia superior al 55%** y estarán **representados** de forma rotativa cada 2 años, aquellos departamentos que tengan una **docencia superior al 5%**.

El Centro de Ampliación de Estudios, en dependencia de la Vicegerencia de Procesos Académicos cuenta con la Dirección del Centro y las Jefaturas de la Unidad de Gestión y Apoyo a la docencia y de las Oficinas de Campus. Anexo organigrama).

Desarrollo, implantación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad

La Universidad Carlos III de Madrid asume la calidad como criterio fundamental de su labor institucional, promoviendo dentro de su organización una amplia estructura dedicada a la mejora continua. Hace ya más de una década que se promulgó el primer Plan Nacional de Calidad de las Universidades y con él comenzaron a evaluarse las titulaciones universitarias cuyos objetivos son la detección de los puntos fuertes y débiles y la propuesta de una serie de acciones de mejora.

Por estas razones, la Universidad ha realizado el diseño de su **Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC-UC3M)** conforme a los criterios y directrices proporcionados por la ANECA (Programa AUDIT, convocatoria

2007/08), estando este diseño formalmente establecido y públicamente disponible. El SGIC está basado en los siguientes criterios:

1. Política y objetivos de calidad: La Universidad debe consolidar una cultura de la calidad apoyada en una política y unos objetivos de calidad conocidos y accesibles públicamente, y en los responsables del Sistema de Garantía Interna de Calidad del plan de estudios.
2. Diseño de la Oferta formativa: La Universidad debe contar con mecanismos que le permitan mantener y renovar su oferta formativa, desarrollando metodologías para la aprobación, el control, la evaluación y mejora periódica de la calidad de sus enseñanzas. Dichos mecanismos contemplarán adicionalmente la eventual suspensión del título, así como la atención a las sugerencias y reclamaciones.
3. Desarrollo de la enseñanza y otras actuaciones orientadas a los estudiantes: La Universidad debe dotarse de procedimientos que le permitan comprobar que las acciones que emprende, incluyendo las prácticas externas y la movilidad, tienen como finalidad esencial favorecer el aprendizaje del estudiante.
4. Personal académico y de apoyo a la docencia: La Universidad debe contar con mecanismos que aseguren que el acceso, gestión y formación de su profesorado y de apoyo a la docencia, se realiza con las debidas garantías para que cumpla con las funciones que le son propias.
5. Recursos materiales y servicios: La Universidad debe dotarse de mecanismos que le permitan diseñar, gestionar y mejorar sus servicios y recursos materiales para el adecuado desarrollo del aprendizaje de los estudiantes.
6. Resultados de la formación: La Universidad debe dotarse de procedimientos que le permitan garantizar que se miden, analizan y utilizan los resultados (del aprendizaje, de la inserción laboral y de la satisfacción de los distintos grupos de interés) para la toma de decisiones y la mejora de la calidad de las enseñanzas.
7. Información pública: La Universidad debe dotarse de mecanismos que le permitan garantizar la publicación periódica de información actualizada relativa a las titulaciones y a los programas.

La Comisión Académica de Másteres y Doctorados está definida dentro del SGIC de la Universidad Carlos III de Madrid como el Órgano que hace el seguimiento, analiza, revisa, evalúa la calidad de los programas, y las necesidades de mejora y aprueba la Memoria Académica de Postgrado.

ESTRATEGIA

¿Qué sistema de indicadores de gestión hay establecido?

Los indicadores, propios del SGIC-UC3M, son los siguientes:

1. Oferta y el Acceso
2. Alumnos Matriculados
3. Resultados de las Asignaturas
4. Satisfacción de los Alumnos
5. Sobre la Tipología de los RRHH
6. Satisfacción de los Profesores
7. Movilidad de los Alumnos
8. Prácticas en empresas
9. N° de egresados

¿Cómo se desarrollan las diferentes aspectos del marketing de la organización?

El CEAES contiene 2 ejes fundamentales de comunicación; publicidad on line y off line. Este año se ha lanzado un Boletín de Becas de Postgrado en el que las personas suscritas reciben información en su correo electrónico de las Becas que se ofertan. En el mes de octubre de 2008 estaban 1973 personas inscritas.

En este ámbito el CEAES forma parte del Grupo de Comunicación de la Universidad liderado por la Vicerrectora de Comunicación, Cultura y Deporte y Extensión Universitaria. El CEAES aportó sugerencias a las demandas de la Vicerrectora.

Soportes On Line Publicidad 2010

SOPORTE	FORMATO
Universia	Robapáginas 300x250
Emagister Portal Formación	Publicación todos los cursos.
Ictnet.ES Comunidad virtual de profesionales y empresas de ámbito español y latinoamericano	Boletin.html
Consupermiso.com Servicio de publicidad no intrusiva que paga a los usuarios por recibir mensajes	Boletin.html
Infoempleo.com Portal de Empleo y Formación	Publicación todos los cursos
Google	Campaña buscador palabras clave

OTRAS ACCIONES	
Boletín Antiguos Alumnos Boletín Semanal Boletín Becas Postgrado	Más de 2.300 personas registradas
Redes Sociales	

Ejemplo de robapáginas

Postgrado adaptado al Espacio Europeo de Educación Superior

Más información:

www.uc3m.es/postgrado

Universidad Carlos III de Madrid

Boletín HTML

Postgrado en la Universidad Carlos III de Madrid

Másteres adaptados a Bolonia
 31 másteres oficiales
 40 másteres propios
 18 programas de doctorado
 15 másteres impartidos en inglés
 5 programas de doctorado impartidos en inglés
 7 cursos de especialización

Áreas de especialización
 Ciencias Jurídicas
 Ciencias Sociales
 Ingeniería y Ciencias Básicas
 Humanidades, Comunicación y Documentación

Campus de Excelencia Internacional

Primera Universidad adaptada al Espacio Europeo de Educación Superior

Primera Universidad por evaluación de la investigación de su profesorado (CENAI)

Universidad Carlos III de Madrid
 www.uc3m.es

PUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

Soportes Off Line Publicidad 2010

SOPORTE	FORMATO
EL PAÍS/5 días Especial Formación	½ página color 30 de mayo
ABC Especial Formación	½ página color 13 de junio
EL MUNDO/CAMPUS Especial 250 mejores másteres	½ página color 13 de junio
EXPANSIÓN Y EMPLEO Especial Máster	Faldón Color 18 de septiembre
EL PAÍS Especial Formación	½ página color 26 de septiembre
20 MINUTOS Especial Formación	½ página Color 14 de septiembre

Anuncio en prensa

Postgrado en la Universidad Carlos III de Madrid

Másteres adaptados a Bolonia

31 másteres oficiales
40 másteres propios
18 programas de doctorado
15 másteres impartidos en inglés
5 programas de doctorado impartidos en inglés
7 cursos de especialización

Áreas de especialización

Ciencias Jurídicas
Ciencias Sociales
Ingeniería y Ciencias Básicas
Humanidades, Comunicación y Documentación



UC3M^{cel}
CAMPUS DE EXCELENCIA
INTERNACIONAL

Campus de Excelencia
Internacional

Primera Universidad
adaptada al Espacio Europeo
de Educación Superior

Primera Universidad
por evaluación de la investigación
de su profesorado (CENAI)



Universidad
Carlos III de Madrid
www.uc3m.es

PUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

FERIAS

FORO DE POSTGRADO

IFEMA, Feria de Madrid
24 y 25 de febrero de 2010

AULA SALÓN DEL ESTUDIANTE

IFEMA, Feria de Madrid
26, 27 y 28 de febrero de 2010

FUTURA

Fira Barcelona
Recinto Montjuïc 1
19 y 20 de marzo de 2010

FORUM INTERNATIONAL DE L'ÉTUDIANT

Lugar: Casablanca (Marruecos)
Fechas: del 22 al 25 de abril

Feria IEHE Riyadh (Grado y Postgrado): 26-29 de enero

Feria Europosgrados México y Colombia 2009 (exclusivamente de Postgrados): 21 y 22 de noviembre (México D.F) 25 de noviembre (Monterrey) 28 y 29 de noviembre (Bogotá) 1 de diciembre (Medellín)



PERSONAL

¿Qué características tiene el personal de la Organización? Incluya cifras globales y desgloses relevantes, por ejemplo, por niveles, centros de trabajo, a tiempo parcial o total, personal de plantilla, temporal, edades y evolución histórica de estos datos

El personal es mayoritariamente funcionario en las unidades centradas en la gestión de programas oficiales y laboral en las de gestión de títulos propios.

La plantilla actual es de 50 personas y debido a los nuevos procesos y necesidades de la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior se ha procedido a la incorporación de perfiles medios/altos para responsabilizarse de las diferentes unidades del Servicio.

ANEXO

Actividades de comunicación interna

El Centro de Ampliación de Estudios cuenta, además de con los habituales sistemas de comunicación interna con una intranet donde se incluye toda la información necesaria para la gestión de los procesos de postgrado y sirve a su vez de herramienta de comunicación y actualización para el Servicio:

ALIANZAS Y RECURSOS

¿Cómo contribuyen a la Política y Estrategia de la organización las alianzas externas y la gestión de los diversos recursos?

La **Alianza 4 Universidades (A-4U)** es una alianza creada en 2008 entre cuatro universidades públicas españolas de primera fila, dos de Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona y Universitat Pompeu Fabra, y dos de Madrid: Universidad Autónoma de Madrid y Universidad Carlos III de Madrid, con excelentes resultados en investigación científica, destacados indicadores de calidad académica y un elevado compromiso en materia de proyección internacional. El objetivo principal de la Alianza es el fomento de la excelencia académica internacional a través de acciones conjuntas en las áreas relacionadas con proyectos de investigación, movilidad académica e internacional entre el personal investigador y docente, y relaciones internacionales.

Las cuatro universidades están involucradas de forma activa en desarrollar programas de intercambio internacional y en establecer convenios de colaboración en áreas de investigación con universidades en el extranjero, contando ya con una proporción significativa de profesores y alumnos internacionales.

A-4U tiene entre sus objetivos la promoción de la amplia oferta de programas de grado y postgrado impartidos en español, inglés y bilingües (inglés-español) que ofrecen las universi-



dades de la A-4U en un gran ámbito de áreas académicas, adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Los programas impartidos en inglés están ofrecidos en las siguientes áreas académicas:

- Ciencias Experimentales y de la Salud
- Economía y Empresa
- Tecnología de la Información y las Comunicaciones
- Ciencias Sociales y Derecho
- Humanidades
- Traducción y Ciencias del Lenguaje

Los estudiantes de doctorado de cualquiera de las cuatro universidades de la A-4U pueden ser elegidos para participar en el programa de becas de postdoctorado y realizar estancias de investigación de dos años en una de las cuatro universidades. El objetivo de este programa es facilitar la coordinación de proyectos académicos y de investigación entre las cuatro universidades.

Otro ejemplo de colaboración interuniversitaria en la formación on line de postgrado lo constituye el INSTITUTO UNIVERSITARIO DE POSTGRADO (IUP) con las Universidades Autónoma de Barcelona, Alicante y el Grupo Santillana:

Programa	Alumnos
Máster en Administración de Empresas	130
Máster en Periodismo y Comunicación Digital	70
Máster en Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación	173
Máster en Dirección Bancaria	24
Máster en Finanzas	61
Máster en Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación	106
Máster en Dirección Comercial y Marketing	136
Máster en Edición	44
Máster en Dirección y Gestión Turística	82
TOTAL	826

Presencia y actividad en Redes Nacionales e Internacionales

El CEAES está presente en la Red Universitaria de Estudios de Postgrado y Educación Permanente (**RUEPEP**).

RUEPEP es una asociación al amparo de la Ley Orgánica 1/2002, que está dirigida principalmente a Responsables de Formación Postgrado y Educación Permanente de las universidades españolas.

El objetivo principal de RUEPEP es **promover el contacto** entre las universidades españolas en el tema específico de los estudios de **postgrado y educación permanente** tanto desde el punto de vista académico como el de su gestión especializada.

Para ello, RUEPEP pretende:

- Mejorar el conocimiento del propio sector y del entorno.
- Potenciar el aprendizaje colaborativo y homogeneizar criterios para la búsqueda de un posicionamiento común, a través del intercambio de experiencias e información entre sus miembros.
- Fomentar la colaboración tanto académica como de gestión entre sus socios.
- Servir de vínculo con otras redes nacionales e internacionales relativas a los estudios de postgrado y educación permanente, y fomentar la participación de las universidades en ellas.
- Servir de interlocutora y colaboradora para la mejora de la actividad legislativa en materia de estudios de postgrado y educación permanente, o de incidencia en ella en cualquier ámbito.
- Promover, organizar y colaborar en el estudio de los sistemas de gestión y ordenación de la formación postgrado y educación permanente.
- Impulsar y divulgar, en la comunidad universitaria y en la sociedad, la formación de postgrado y educación permanente.

Por otro lado, el CEAES pertenece a la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado –**AUIP**–.

AUIP es un organismo internacional no gubernamental reconocido por la UNESCO, dedicada al fomento de los estudios de postgrado y doctorado en Iberoamérica. Actualmente está integrada por más de 130 prestigiosas instituciones de educación superior de España, Portugal, América Latina y el Caribe.

La AUIP presta servicios de información y divulgación sobre los postgrados que se ofrecen, colabora en procesos de evaluación interna y externa, acre-

ditación y armonización curricular de esa oferta académica, facilita la movilidad e intercambio de profesores y estudiantes, incentiva el trabajo académico e investigador a través de redes de centros de excelencia en diversos campos del conocimiento, auspicia eventos académicos y científicos que están claramente relacionados con la formación avanzada y organiza cursos itinerantes internacionales en temas de interés para profesores y directores de programas de postgrado y doctorado. La AUIP es un ente privado financiado con los aportes de sus instituciones asociadas, con recursos extraordinarios que se consiguen gracias al poder de gestión internacional que tiene la misma red y con subvenciones de las Juntas de Andalucía y de Castilla y León.

La AUIP se rige por un Consejo Superior, integrado por los Rectores de todas las instituciones asociadas y una Comisión Ejecutiva, como órganos colegiados. Como órganos unipersonales la institución cuenta con un Presidente elegido por el Consejo Superior, un Director General en la Sede Central de Salamanca (España) y Directores Regionales en las sedes de Corrientes (Argentina), São Paulo (Brasil), Santiago de Cali (Colombia), La Habana (Cuba), Quevedo y Loja (Ecuador), Mérida (Venezuela), México D. F., Lima (Perú), Barcelona, Granada, Pamplona, Salamanca, Santiago de Compostela y Sevilla (España).

En el ámbito Europeo, el CEAS pertenece a **EUCEN**, la “*European University Continuing Education Network*”, asociación que reúne a más de 200 instituciones europeas. Sus miembros son tanto grupos de investigación que trabajan sobre la línea de la educación para adultos como Unidades que promueven Formación Permanente desde Universidades de la Europa extendida.

Describa el sistema de Gestión de Ingresos y Gastos

El Centro de Ampliación de Estudios cuenta con un presupuesto general para los gastos de personal, generales del servicio, becarios de colaboración y asociados a la lectura de tesis doctorales.

Cada programa de Título propio dispone de un presupuesto que ha de ser autosuficiente para la gestión de sus gastos y para el cumplimiento de las aportaciones previstas en el Reglamento de Títulos Propios.

Descripción del sistema de información y las aplicaciones informáticas usadas en el Centro

Las aplicaciones de las que el CEAES es usuario son las siguientes:

- **Soporte a los procesos de Gestión Académica de Alumnos:** matrícula, Actas, Becas, Títulos, Preinscripción, Convalidaciones, movi-

lidad internacional de estudiantes, etc. Todos los procesos se encuentran bajo la aplicación **Sigm@**.

- **Base de Datos de Ordenación Académica (BOA):** aplicación de gestión de la carga docente de los Departamentos (profesores, grupos, asignaturas, horas de docencia, etc.).
- **CRONOS:** para la generación de los horarios y asignación de las espacios, que incluye además el seguimiento de la impartición docente y la integración con el sistema SIGMA. Permite la generación diaria de horarios en pdf, y la consulta personal de horarios para alumnos y profesores.
- **Campus Global:** portal personalizado por colectivos, en el que se integran un conjunto de herramientas, servicios e información, propios del colectivo al que pertenece el usuario, todo ello organizado de forma lo más directa posible. En el año 2008 se puso en marcha una primera versión de la nueva generación de Campus Global, con cambio total de la infraestructura básica, de las herramientas de soporte y publicación y de todo el SW básico que sustenta el sistema.
- **Aula Global 2:** nueva plataforma de apoyo docente basada en Moodle. Esta nueva herramienta es más flexible y con mayores funcionalidades que la anterior (Aula Global). Está disponible para toda la Universidad desde el inicio del curso 2009/2010.
- **CDS “Campus Docente SIGMA”:** conjunto de aplicaciones para el soporte a tareas administrativas asociadas a la docencia y realizadas por profesores: entrada de actas, fichas de alumnos, etc. CDS está integrado en Aula Global 2, con acceso directo a la asignatura-grupo. La introducción de calificaciones se realiza desde este sistema.
- **ORION:** aplicación para el soporte y gestión de los alumnos de títulos propios, gestionados por el Centro de Ampliación de Estudios, integrada con SIGMA y con el resto de 9 aplicaciones corporativas. Dentro de Orión se ha integrado la gestión de las pruebas de idiomas.
- **SOROLLA:** sistema integrado de gestión económica que contempla el ciclo completo de los expedientes administrativos que implican ingresos o pagos. Incluye AVANCE, módulo destinado a la presentación vía Web del estado de ejecución del presupuesto de gastos, ingresos y operaciones no presupuestarias.
- **CONFORMES:** proyecto piloto de autorización de pagos Capítulo 2 vía web y con certificación electrónica.
- **Identificación de Ingresos:** sistema para la gestión de ingresos varios no procedentes de la matriculación de alumnos.

- **EVALOS:** sistema on-line de consulta del estado actual de marcajes horarios, vacaciones, datos personales, etc., con la posibilidad de solicitud de modificaciones y autorizaciones.
- **PORTAL DEL EMPLEADO:** sistema integrado en Campus Global que permite realizar una gran variedad de trámites relacionados con la gestión de personal. Es posible obtener la nomina actual, acceder a las retenciones y modificar algunos datos personales de forma sencilla.
- **TARIN:** sistema de gestión del carné universitario. Permite el intercambio permanente con las entidades financieras de la información necesaria para el mantenimiento de la Base de Datos de personas de la Universidad con Tarjeta Inteligente. Gestión de incidencias, altas y bajas.
- **GENTE:** directorio universal de la universidad que contiene las personas contratadas con todo tipo de sistemas de relación, más las situaciones personales temporales y excepcionales. Sirve de base para la prestación diferenciada de todos los servicios en red.

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Haga constar los procesos y servicios de la Organización

1. NUEVOS PROGRAMAS Y LÍNEAS ORGANIZATIVAS	Gestión de la oferta de titulaciones
	- Impulso de nuevos programas
	- Propuesta de aprobación o supresión
	- Supresión o aprobación de nuevos programas
	- Incentivos a los programas más dinámicos
	- Coordinación contenidos de los programas
	Organización de las titulaciones
	- Definición Plan Estudios
	- Calendarios: curso y exámenes
	- Definición programas asignaturas
	- Descriptores generales título
	- Petición mención de calidad

2. PROMOCIÓN DE LA OFERTA	Criterios de comunicación y uso de medios
	Promoción académica en de grado, seminarios...
	Actualización de la web
	Publicidad
	Difusión
	Desarrollo de campañas específicas
3. ADMISIÓN	Admisión
	- Definición de los criterios
	- Selección de candidatos
	Respuesta a peticiones de información
	Verificación datos alumno
	Envío solicitudes a directores para selección
	Notificación a candidatos
	Resolución incidencias
4. GESTIÓN Y TRAMITACIÓN DE BECAS	Definición criterios becas propias
	Gestión y tramitación de becas
	Información sobre becas
	Gestión administrativa
5. MATRÍCULA	Definición del calendario de matrícula
	Matrícula
	- Gestión excepciones
	Recepción documentación y verificación de datos
	Comunicación fecha matrícula
	Formalización, cobro y entrada datos a Sigma
	Cambios asignaturas
	Anulación matrícula
	Reintegro tasas
	Liquidación Másteres Propios

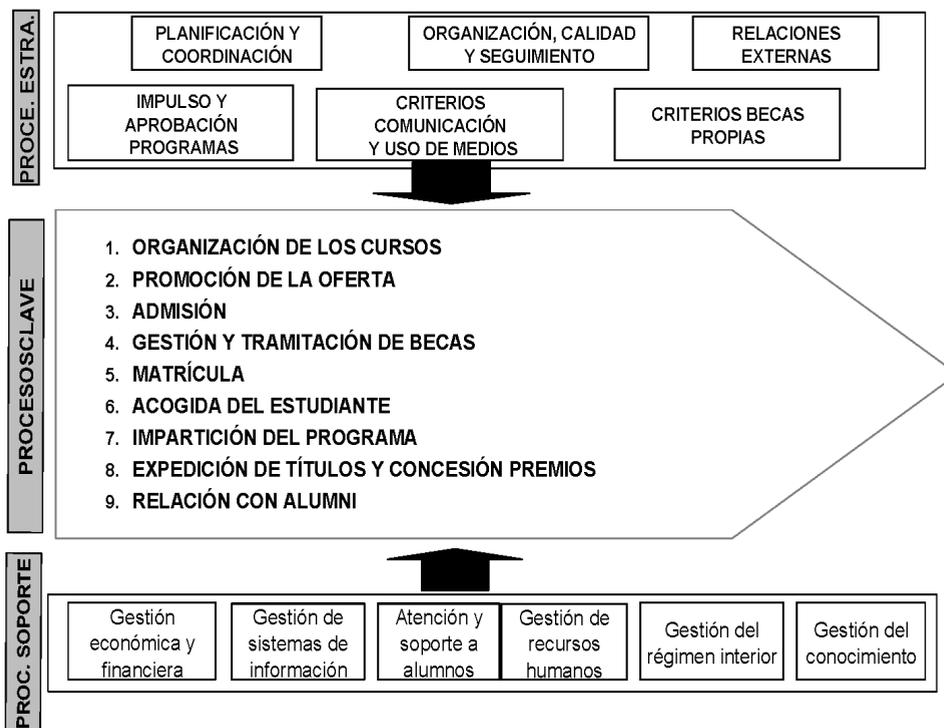
6. GESTIÓN DE ALUMNOS Y EXPEDIENTES	Gestión de expedientes
	Transferencia y reconocimiento de créditos
	Simultaneidad estudios
	Cambios de asignaturas
	Cambios de grupo
	Expedición de certificados
	Soporte a trámites específicos (ej: alojamiento)
	Soporte a tramitación de seguros
	Tramitación carnet universitario y acceso servicios
	Notas
	Concesión Títulos y Premios
	Gestión procedimiento expedición
	Gestión homologación título Doctor
	Ficha TESEO
Gestión premios extraordinarios	
7. INFORMACIÓN Y APOYO A ESTUDIANTES	Información sobre programas
	Información sobre el centro (normas, servicios, ...)
	Orientación a estudiantes
	Resolución de incidencias administrativas
	Acogida de estudiantes
	- Definir criterios acogida
	Sesiones de bienvenida

8. ORGANIZACIÓN Y APOYO A LA DOCENCIA	Encaje horarios y aulas
	Introducción de los programas en VERIFICA
	Entrada asignatura a SIGMA
	Elaboración actas
	Cambios aulas
	Organización seminarios
	Gestión asignación y dirección de Tesis
	Gestión abono Tutela Académica
	Gestión lectura y depósito tesis
	Asistencia y gestión de Tribunales de tesis
	Gestión académica programas on-line
Información a profesores	

9. PROCESOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO	PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN
	Definición de objetivos y estrategias
	Evaluación externa y benchmarking
	Coordinación con financiadores, empleadores, prácticas
	Coordinación actividades académicas comunes
	ORGANIZACIÓN, CALIDAD Y SEGUIMIENTO
	Organización del PAS de la Escuela de Postgrado
	Relación con organismos de acreditación
	Impulso de iniciativas de mejora de la calidad
	Seguimiento de los resultados de la Escuela
	Elaboración de informes y memorias
	Aprobación de informes y memorias
	RELACIONES EXTERNAS
	Relaciones internacionales
	Relaciones institucionales
	Relación con alumni
	Encuentros antiguos alumnos
	Bolsa de trabajo - Inserción laboral
	Búsqueda y gestión de prácticas

10. PROCESOS GENERALES DE SOPORTE	GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA
	DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS
	GESTIÓN SISTEMAS DE INFORMACIÓN
	GESTIÓN RECURSOS HUMANOS
	GESTIÓN RÉGIMEN INTERIOR (normativa y reglamento)
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Dibuje el Mapa de procesos del Centro



Líneas de actuación para definir, aprobar y mantener los procesos de la organización

Los importantes cambios en los últimos años en el postgrado: incremento de los másteres y cambios en el periodo de investigación del doctorado han ocasionado problemas organizativos, habiéndose desarrollado tres líneas de actuación para mejorar la organización y el servicio prestado:

1. Crear una unidad de organización y apoyo docente para la coordinación y mejora de los procesos.
 - Incorporación de un responsable de la unidad.
 - Incorporación de un responsable para apoyar la gestión del periodo de investigación de los doctorados.
 - Incorporación de un responsable para la coordinación de las ayudas de movilidad, becas, títulos y reclamaciones de los pagos de matrícula.
2. Mejorar el servicio prestado por las oficinas de postgrado de los campus. Unidades encargadas de dar respuesta a las necesidades de los estudiantes, profesores y directores de los programas, apoyados por el resto del servicio.
 - Incorporación de responsables de las oficinas: campus de Getafe y campus de Leganés.
 - Nuevos espacios para estas oficinas en planta baja: accesibles a los estudiantes. Oficinas de información a estudiantes de postgrado con horario de mañana y tarde en los dos campus.
 - Refuerzo de personal para los nuevos másteres.
 - Apoyo administrativo diferente en los másteres académicos y en los másteres de investigación teniendo en cuenta las diferencias entre ambos.
3. Definir mejor las funciones de cada unidad y las tareas de cada persona. Apoyo por el conjunto del servicio a las unidades de atención directa a estudiantes y profesores.

RESULTADOS

A continuación se detallan los siguientes datos:

- Tesis leídas, estudiantes de doctorado en su periodo de investigación, másteres universitarios y títulos propios.
- Indicadores de resultados y de calidad del servicio ofertado y realizado así como breve información cualitativa.
- Datos básicos de la Universidad Carlos III de Madrid durante el curso 2008-09.

Nº de alumnos 2009

Nº DE ALUMNOS 2009	
Doctorados	555
Másteres Universitarios	1017
Másteres Propios	991
Másteres Instituto Universitario de Postgrado	825

TESIS LEÍDAS Programa Doctorado	06	07	08	09
Derecho	6	9	8	8
Estudios Avanzados en Derechos Humanos	16	3	6	9
Economía	6	7	5	8
Economía de la Empresa y Métodos Cuantitativos		2	2	7
Análisis y Evaluación de Procesos Políticos	1		3	
Dirección de Empresas				1
Historia Económica			1	1
Documentación: Archivos y Bibliotecas en el Entorno Digital		6	8	5
Humanidades	4	5	6	7
Ingeniería Matemática	3	12	3	10
Tecnologías Industriales				
Ciencia y Tecnología Informática	6	3	5	6
Tecnologías de las Comunicaciones	5	5		
Ingeniería Eléctrica, Electrónica y Automática	1	7	4	12
Ingeniería Mecánica y de Organización Industrial	3	7	12	10
Ciencia e Ingeniería de Materiales	1	5	12	6
Interuniversitario en Ingeniería Telemática	2	4	3	2
Interuniversitario en Multimedia y Comunicaciones		3	5	1
Física de Sistemas Complejos		2		1
TOTAL	60	80	83	84

Estudiantes de doctorado en su periodo de investigación

Doctorados	Número de alumnos
Derecho	66
Estudios Avanzados en Derechos Humanos	38
Análisis y Evaluación de Procesos Políticos y Sociales	24
Economía	25
Economía de la Empresa y Métodos Cuantitativos	32
Historia Económica	2
Dirección de Empresas	9
Documentación: Archivos y Bibliotecas en el Entorno Digital	45
Humanidades	60
Ingeniería Matemática	25
Ingeniería Telemática	24
Interuniversitario en Multimedia y Comunicaciones	24
Ciencia y Tecnología Informática	71
Ingeniería Eléctrica, Electrónica y Automática	50
Ingeniería Mecánica y de Organización Industrial	25
Ciencia e Ingeniería de Materiales	24
Interuniversitario en Plasmas y Fusión Nuclear	4
Tecnologías de las Comunicaciones	5
Interuniversitario en Física de Sistemas Complejos	2
TOTAL	555

Estudiantes de másteres universitarios

PROGRAMA / CURSO	07 08	08 09	09 10
ANÁLISIS ECONÓMICO	30	35	38
CIENCIA E INGENIERÍA DE MATERIALES	21	11	18
CIENCIA Y TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	52	57	69
DERECHO PRIVADO	49	54	55
DERECHO PÚBLICO	53	68	67
ECONOMÍA DE LA EMPRESA Y MÉTODOS CUANTITATIVOS	31	33	36
ESTUDIOS AVANZADOS EN DERECHOS HUMANOS	65	60	50
FÍSICA DE PLASMA Y FUSIÓN NUCLEAR	4	6	12
HUMANIDADES	60	53	53
INGENIERÍA DE MÁQUINAS Y TRANSPORTES	20	32	38
INGENIERÍA ELÉCTRICA, ELECTRÓNICA Y AUTOMÁTICA	24	33	42
INGENIERÍA MATEMÁTICA	21	29	43
INGENIERÍA TÉRMICA Y DE FLUIDOS	14	21	23
INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN Y LOGÍSTICA	25	29	32
INTERUNIVERSITARIO EN INGENIERÍA TELE-MÁTICA	29	34	52
INTERUNIVERSITARIO EN MULTIMEDIA Y COMUNICACIONES	26	35	41
INVESTIGACIÓN EN DOCUMENTACIÓN	31	33	26
MECÁNICA ESTRUCTURAL AVANZADA	27	16	19
ROBÓTICA Y AUTOMATIZACIÓN	29	40	51
SISTEMAS ELECTRÓNICOS AVANZADOS	23	12	16

PROGRAMA / CURSO	07 08	08 09	09 10
SCIENCE IN NETWAND E-BUSINESS CENTERED COMPUTING	23	21	19
BIBLIOTECAS Y SERVICIOS DE INFORMACIÓN DIGITAL			78
CIENCIAS ACTUARIALES Y FINANCIERAS			30
INVESTIGACIÓN APLICADA A MEDIOS DE COMUNICACIÓN			39
EUROPEO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS	52	67	70
TOTAL PROGRAMAS	709	779	1017

Estudiantes de Títulos Propios

PROGRAMA / CURSO	07 08	08 09	09 10
Máster en Derecho de la Unión Europea	21	23	19
Máster en Política Territorial y Urbanística	33	21	13
Máster en Economía Industrial	27	29	11
Máster en Política y Gestión Medioambiental	13	10	
Máster en Análisis Financiero (Castellano)	17	25	16
Máster en Análisis Financiero (Inglés)	10	21	15
Máster en Cultura Política Europea Contemp. / Relaciones Trasatlánticas	60	46	
Máster en el Ejercicio a la Abogacía	32	28	19
Máster en Administración de Empresas (Castellano)	21	30	16
Máster en Administración de Empresas (Inglés)	26	30	20

PROGRAMA / CURSO	07	08	09
	08	09	10
Máster en Calidad Total	15	0	
Máster en Dirección y Gestión de la Seguridad	13	12	
Curso Superior de Director de Seguridad	8		
Máster en Dirección de la Empresa Audiovisual	23	25	29
Máster en Dirección de la Empresa Audiovisual a distancia			9
Especialista en Dirección de la Empresa Audiovisual		2	2
Experto en Dirección de la Empresa Audiovisual presencial/distancia		1	6
Máster en Derechos Fundamentales	15	15	28
Máster en Prevención de Riesgos Laborales	25	27	22
Máster en Comercio Exterior	29	41	35
Máster en Acción Solidaria Internacional de Europa	48	48	51
Máster en Derecho de las Telecom. y Tecnologías de la Inf.	15	18	
Máster en Archivística	12	7	16
Máster en Documentación Audiovisual	24	19	28
Máster en Dirección Internacional de Empresas	18	18	22
Máster en Dirección de Recursos Humanos	19	20	19
Curso Superior en Dirección de Organizaciones Sanitarias	19	12	10
Máster en Propiedad Intelectual	19	20	20
Máster en Gestión y Análisis de Políticas Públicas	63		
Máster en Desarrollo Económico	15	15	11
Máster en Gestión Cultural	42	43	42
Experto en Gestión y Prevención de Crisis Internacionales	27	24	17

PROGRAMA / CURSO	07	08	09
	08	09	10
	08	09	10
Administración y Gestión Sistemas Informáticos	10	6	17
Comunicación de Moda y Belleza Vogue UCIIM	31	30	28
Periodismo y Comunicación de la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente	17	13	17
Especialista en mediación	15	16	18
Comunicación Institucional y Política	30	26	41
Ingeniería de Seguridad contra el Fuego			
Gestión y Producción en e-Learning	23	23	28
Asesoría Jurídica de Empresas	13	23	28
Especialización en Derecho y Economía Ambiental		32	
Especialista en Administración y Derecho de la Administración Pública (1)		43	
Administración, Derecho y Economía de los Servicios Públicos (1)		22	
Máster Profesional en Estrategia, Marketing y Gestión Empresarial (1)		26	
Máster en Integración de Sistemas de Aeronaves		23	41
Máster en Gestión de la Industria Cinematográfica			12
Interuniversitario en Analista de Inteligencia			30
Máster en Análisis y Gestión de Políticas Públicas (a distancia (México))			37
Máster en Análisis y Gestión de Políticas Públicas (a distancia (República Dominicana))			30
Postgrado Internacional de Políticas Públicas “soluciones para la crisis de nuestro tiempo”			139

PROGRAMA / CURSO	07	08	09
	08	09	10
Especialista en Educación para la Ciudadanía y los Derechos Humanos			12
TOTAL PROGRAMA/CURSO	889	930	991

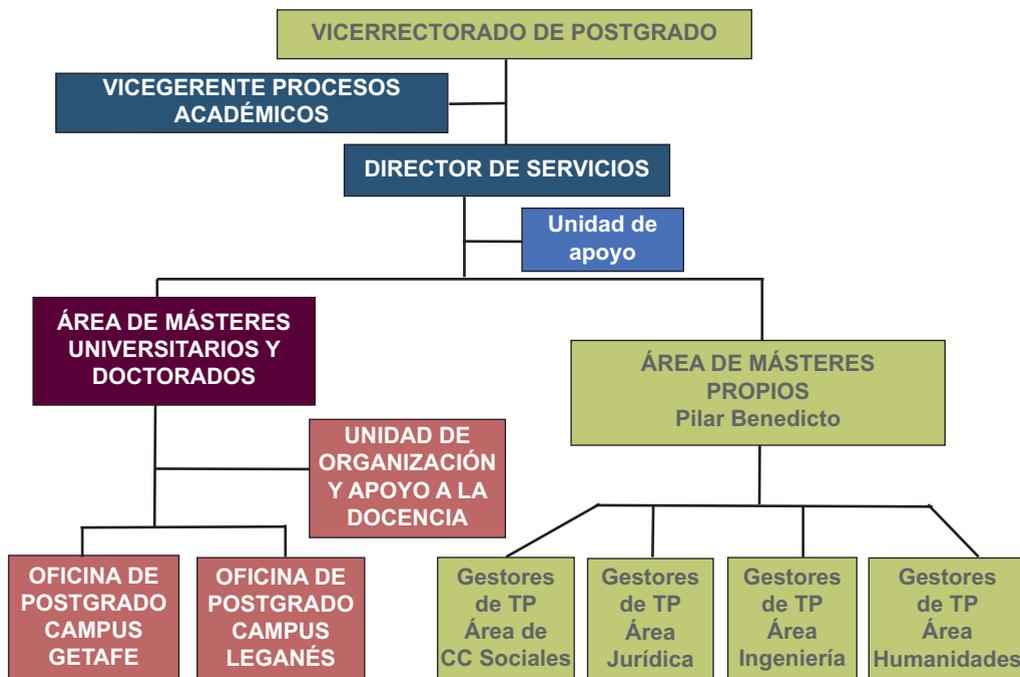
En octubre de 2002 comenzó a impartirse la primera edición de los master impartidos por el Instituto Universitario de Postgrado (IUP) que, junto con la Universidad Carlos III de Madrid, forman la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad de Alicante y el Grupo Santillana. El IUP combina la experiencia educativa y el conocimiento especializado en el ámbito de la formación de postgrado con las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información. Esto se traduce en un sistema didáctico innovador basado en Internet y sus recursos, que favorece la participación activa, un enfoque eminentemente práctico y la actualidad de los contenidos. Los alumnos matriculados en las 2 convocatorias de 2009 fueron:

Programa	Alumnos
Máster en Administración de Empresas	
Máster en Periodismo y Comunicación Digital	70
Máster en Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación	173
Máster en Dirección Bancaria	24
Máster en Finanzas	61
Máster en Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación	106
Máster en Dirección Comercial y Marketing	136
Máster en Edición	44
Máster en Dirección y Gestión Turística	82
TOTAL	826

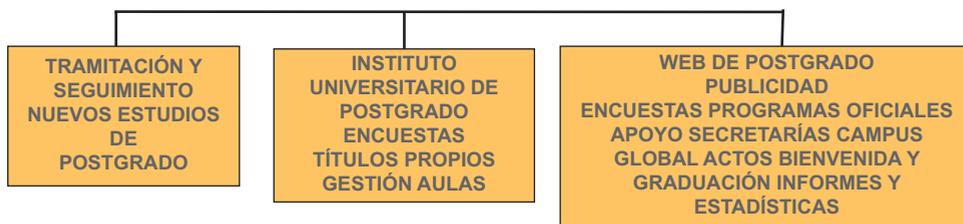
ANEXOS

Organigramas

ORGANIGRAMA SERVICIO POSTGRADO



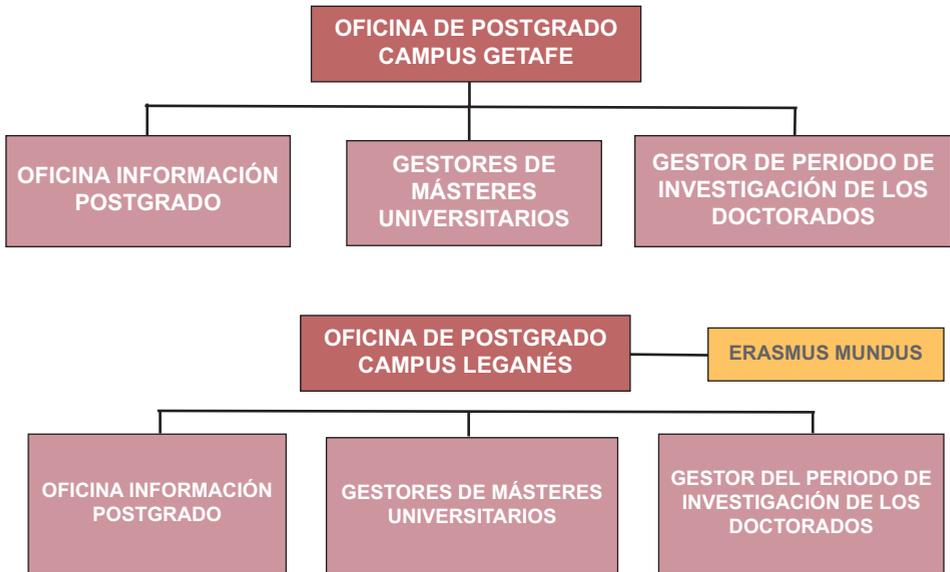
UNIDAD DE APOYO



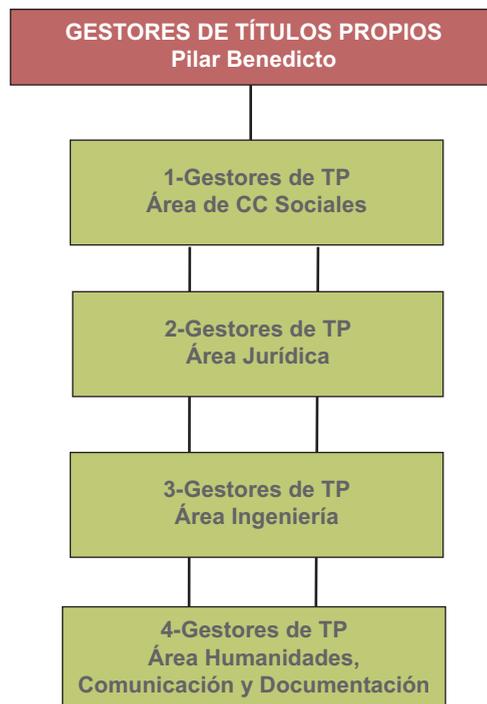
UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y APOYO A LA DOCENCIA



OFICINA DE POSTGRADO DE LOS CAMPUS



OFICINA DE GESTIÓN EN LOS CAMPUS



BUENAS PRÁCTICAS DEL CAE DE LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

Por parte del Centro de Ampliación de Estudios de la Universidad Carlos III de Madrid, se han seleccionado las siguientes BUENAS PRACTICAS:

- Ferias Internacionales
- Jornada de Presentación del Postgrado
- Secretaría Virtual

A continuación se describe cada una de ellas.

FERIAS INTERNACIONALES

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

La iniciativa parte del Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y se inicia con la creación de una Comisión de ferias en la que participan diferentes Vicerrectorados, la Gerencia y Direcciones de Servicios relacionados directa o indirectamente con la promoción de los estudios tanto de grado como de postgrado. También se integra una representación de la Alianza 4 Universidades (con la UAM, UAB y Pompeu Fabra).

Forma de trabajo de la Comisión.

- La web será el instrumento de trabajo por lo tanto hay que mantenerlo actualizada.
- También se crea una lista de distribución para la comunicación interna de los miembros de la Comisión.

Funciones de la Comisión.

- Analizar las diferentes ferias tanto nacionales como internacionales y el interés para la promoción de los estudios de la universidad.
- Órgano técnico que asesora al Consejo de Dirección en materia de Ferias.
- Debe proponer un protocolo de Actuación.
- Aprobar un presupuesto anual de Ferias.
- Aprobar un Plan Anual de Ferias.
- Buscar sinergias y crear un modelo de gestión centralizado.

- Planificación de Ferias tanto a nivel nacional como internacional.
- Instrumento para compartir recursos informativos y de merchandising.
- Gestión de la logística del almacenaje y del transporte de materiales.
- Compartir recursos humanos para atender los stands de las ferias.
- Formación de recursos humanos.

Los criterios fundamentales seleccionados para la toma de la decisión de “a qué ferias asistir”, fueron el criterio de calidad de los alumnos potenciales y su cantidad.

¿CÓMO SE EJECUTÓ LA BUENA PRÁCTICA?

Se consideró que es más interesante el Mercado Internacional para captar estudiantes a través de programas de movilidad internacional, estudiantes visitantes internacionales o traslados de expedientes internacionales. Se analiza el potencial de algunos países como Turquía o los países de la Europa del Este que pueden ser interesantes, de hecho estos países participan en el Erasmus pero con cifras muy bajas.

En el caso del Mercado Internacional en ocasiones es necesario contratar a una empresa externa que haga el estudio del Mercado. Hay que conocer también cual es la mejor forma de trabajar con algunos países, captación directa de estudiantes a través de Ferias, trabajar con Agentes intermediarios o firmar convenios con universidades.

Otro aspecto a tener en cuenta es conocer el público al que se dirigen las Ferias, la información debe variar y el material que se ofrece también.

También se ve la importancia de buscar unas “Señas de Identidad” o los “Aspectos Diferenciales” por ejemplo la venta del español (“estudia en inglés mientras mejoras tu español”), explotar más y mejor la ciudad de Madrid.

Mejorar la información sobre temas que interesan a los estudiantes:

- Becas, para los postgrados.
- Alojamiento.
- Accesibilidad, servicios que ofrece la universidad para los estudiantes con discapacidad.

La logística de las Ferias, en las Ferias internacionales está solucionado porque a las ferias a las que se ha ido se trabaja a través del ICEX y ellos se ocupan de la logística.

Por último, se ve la necesidad de contar con un paquete informativo para el personal de la universidad que realice viajes a otras universidades y que podría hacer difusión de la UC3M.

Se inicia un estudio de prospectiva para conocer el mercado indio de cara a captar estudiantes. Se elabora un calendario de ferias anual, disponible en la web. Se acude a las Ferias bien como parte del Consorcio A-4U y/o de forma individual como UC3M según los casos.



¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

La planificación, no solo importante para la Feria en sí, sino la para la preparación y el seguimiento de la misma, así como la formación de las personas que están en las Ferias. Cada unidad o servicio debe contar con personal propio especializado estas materias y conocer el Mercado.

EUROPOSGRADOS Argentina y Chile 2009

<http://www.europosgrados.net/extranet/intranet.php>

La feria se celebró en Buenos Aires los días 15 y 16 de mayo de 2009 y en Santiago de Chile los días 12 y 13 de mayo de 2009. El balance de participación fue bastante positivo, se calcula una afluencia de unos 5000 estudiantes por ciudad. La documentación que teníamos en nuestro Stand se entregó completa y hubo mucho interés por nuestros programas de postgrado. Se calcula que se atendió a unos 500 estudiantes por ciudad.

NAFSA: ASSOCIATION OF INTERNATIONAL EDUCATORS

<http://www.nafsa.org/> The NAFSA 2009 Annual Conference & Expo

http://www.nafsa.org/annual_conference

El pabellón español en esta feria ha sido organizado por Eduespaña

Localización NAFSA 09: Los Angeles Convention Center

Los Ángeles USA

Fechas: del 26 al 29 de Abril de 2009

JORNADA DE PRESENTACIÓN DE POSTGRADO

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

Debido a la existencia de alumnos potenciales clientes entre los grados actuales, el CEASES se planteó articular sesiones informativas para los alumnos actuales presentes en la institución. Esta actividad se planificó para dirigirla a estudiantes de último curso de titulaciones antiguas (Diplomaturas, Licenciaturas, Ingenierías Técnicas e Ingenierías) y de los cursos de adaptación a los grados. El Objetivo de esta actividad ha sido informar sobre los estudios de Postgrado adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior y específicamente de la oferta de Postgrado de la Universidad Carlos III de Madrid. Se ejecuto el 20 de mayo de 2010 y se repitió en los campus de Leganés, Getafe y Colmenarejo.

¿CÓMO SE EJECUTÓ LA BUENA PRÁCTICA?

1. Actividad informativa previa a la jornada

Se proporcionó información específica sobre los nuevos Másteres en Ingeniería de Telecomunicación e Ingeniería Informática a cargo de los Directores de los Másteres, durante la última semana de clases.

2. Mesa redonda

Con la participación de la Vicerrectora de Postgrado y Calidad, la Vicerrectora Adjunta de Postgrado y Calidad y los Coordinadores de Área de Postgrado. También se incorporaron los Directores de diversos másteres universitarios. Se desarrolló en los Campus de Leganés (Salón de Grados del Edificio Padre Soler. 16:00 horas), Campus de Getafe (Aula 11.1.16 del Edificio Luis Vives. 13:00 horas) y en el Campus de Colmenarejo (retransmisión por vídeo conferencia). Después de las ponencias se organizó un debate con los asistentes para aclarar las dudas que pudieran tener en relación con sus futuros estudios de postgrado. Ambas sesiones fueron grabadas para su posterior utilización en la promoción de los estudios de postgrado.

3. Puntos de información en los campus

Se habilitaron puntos de información en los edificios donde se celebraron las mesas redondas, con carteles y folletos informativos sobre la oferta general de postgrado:

- 2 mesas en el vestíbulo del edificio Luis Vives (Getafe),
- 2 mesas en el vestíbulo del Salón de Grados Padre Soler (Leganés), y
- 1 mesa en el edificio de Rectorado (Colmenarejo).

Las Secretarías de los Títulos propios proporcionaron información específica personalizada durante toda la jornada para lo cual se reforzó el personal de atención ese día.

4. Tratamiento personalizado

Los asistentes rellenaron un breve formulario con los datos de estudios realizados, áreas en las que quieren continuar sus estudios, conocimiento de idiomas, orientación investigadora o profesional, etc. Teniendo en cuenta estos datos, recibirán posteriormente información detallada de los programas y características de los mismos que pueden estudiar en la UC3M.

5. Sesiones informativas a cargo de los Directores de programas

Los Directores de Programas tuvieron la opción de ofrecer sesiones informativas de sus másteres en el Edif. Luis Vives en Getafe y en el Sabatini en Leganés.

6. Difusión

- La difusión de la actividad se desarrollo a través de los siguientes medios.
- Boletín Semanal3.
- Web y correos electrónicos.
- Carta personalizada en papel oficial de la universidad firmada por la Vicerrectora de Postgrado.
- Vicedecanos/Subdirectores de Titulación: Remitieron Información a profesores que imparten docencia en los últimos cursos para animar a los estudiantes a acudir.
- Carteles informativos y lonas en los edificios donde se celebren las mesas redondas.

¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

Valoración de la jornada

- **Organización:**
El esfuerzo del CEAES favoreció que la organización y la coordinación con otros servicios (entre ellos la biblioteca) fuese razonablemente buena.
- **Fecha:** se plantea realizarlo en una fecha anterior que no coincida con exámenes.
- **Idioma:** se plantean la utilización de inglés y español.

SECRETARÍA VIRTUAL

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

La “Secretaría Virtual” es un proyecto que nace por encargo de la Vicegerencia de procesos académicos. Surge, debido a los bajos ratios de entrada de los estudiantes a Campus Global y sus aplicaciones. La información, aunque se encuentra en la plataforma, necesita una reorganización con el objetivo de facilitar a los estudiantes la realización de todos los trámites administrativos que se pueden realizar electrónicamente. Por una parte, se pretende descender el número de incidencias tanto presenciales como online. Por otra, ofrecer a los estudiantes la información organizada para la consulta de los trámites más comunes y la solicitud vía web de determinados procesos.

En un principio se establecen las secretarías virtuales para estudiantes de grado y se extrapola a postgrado y resto de estudiantes. Las secretarías tienen un acceso por Campus y Facultad para estudiantes de grado y licenciaturas. En Postgrado y Estudiantes Internacionales es único el acceso.

No ha existido presupuesto de ejecución para el proyecto. La secretaría virtual de postgrado se ha desarrollado en el plazo de 1 semana a tiempo parcial. Hay que tener en cuenta que el proyecto ya había empezado cuando se extrapoló a Postgrado.

Como indicadores principales se establecen:

- Número de peticiones de certificaciones vía web
- Número de solicitudes de título de máster y doctor vía web
- Número de incidencias presenciales y número de incidencia online.

¿CÓMO SE EJECUTÓ LA BUENA PRÁCTICA?

Las tareas para realizar la secretaría virtual han sido:

1. Análisis de la información publicada en Campus Global
2. Reorganización de la información en bloques
3. Bloques de información:
 - Información General
 - Calendarios y horarios
 - Matrícula
 - Otras Gestiones
 - Tesis Doctoral
 - Becas y Movilidad

4. Ítem de “Última hora”
5. Información personal
6. Oficina de Información de Postgrado

En el proyecto han colaborado el Servicio de Informática y la Biblioteca. En un principio el acceso se planteó exclusivamente para los estudiantes de postgrado oficial pero en la ejecución se descubrió la sencillez de trasladarlo a los estudiantes de Postgrado Propio. Estos últimos tendrán su secretaría virtual con la información estructurada por bloques para facilitar los trámites administrativos. Además, este proyecto puede tomarse en cuenta para la reorganización de la información de procesos académicos, disponible en Campus Global, del profesorado de la universidad.

¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA?

El proyecto se ha puesto en marcha a principios del curso académico 2010/11 con lo que es un poco precipitado para su evaluación. Deberá pasar, al menos, un cuatrimestre para obtener resultados sobre los indicadores propuestos. Todos los proyectos en grupo implican valores compartidos, recursos y maneras de hacer las cosas. Se consiguen resultados, siempre y cuando, exista colaboración por parte de todos los miembros del grupo de trabajo y no persistan ni las individualidades ni las imposiciones.

Trabajar en grupo siempre aumenta la calidad del trabajo y se fortalece el espíritu de compromiso con la organización. Debería existir, desde un principio, mayor información entre los servicios implicados de cualquier proyecto abordado por la Universidad. Así como, la notificación de cualquier cambio del proceso puesto en marcha a todos los integrantes del equipo.

5. FUNDACIÓN UNIVERSIDAD-SOCIEDAD. UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA

INTRODUCCIÓN

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La Fundación Universidad-Sociedad de la Universidad Pública de Navarra dispone de cuatro áreas organizativas diferenciadas. La Dirección-Administración es el área de soporte coordinación a de las otras tres áreas de servicio: Área de Empleo, Área de Formación y Centro Superior de Idiomas. El Centro de idiomas presenta una estructura mixta en la que la gestión administrativa corresponde a la administración y la dirección académica, directamente a la Universidad. Además, depende de la Fundación la gestión del personal y fuerza comercial del Centro de I+D.

INFORMACIÓN DE LAS INSTALACIONES

Las oficinas y despachos de la Fundación, sin tener en cuenta los del centro de idiomas, ocupan el módulo 0 del Edificio de El Sario de la UPNA. La Fundación dispone, además, de 6 aulas de formación, 5 se encuentran en el módulo 1 y una en el módulo 0. El Centro Superior de Idiomas ocupa el módulo 3 del edificio donde, además de las instalaciones de oficinas y despachos, dispone de 13 aulas.

La superficie ocupada supone un total aproximado de 2.536 m².

Fundación. 1.124 m² - Oficinas y despachos (incluye servicios y accesos) 550 m²; Aulas 574 m².

Centro de Idiomas: 1412 m² - Oficinas y despachos (incluye servicios y accesos) 934 m²; Aulas 478 m².

TOTAL DE EMPLEADOS

43 empleados a 30 de septiembre de 2010.

Información general de la organización

ORIGEN Y FUNDACIÓN

La Universidad Pública de Navarra

La Universidad Pública de Navarra (UPNA) (en adelante, la Universidad), creada por Ley Foral 8/1987, de 21 de abril, es una institución de Derecho Público con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyas funciones al servicio de la sociedad, conforme a la Ley de Reforma Universitaria (LRU), son la creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia y de la cultura. A ellas se unen las de la extensión universitaria y el apoyo científico y técnico al desarrollo industrial, social y económico, tanto nacional como de la Comunidad Foral.

Para conseguir sus objetivos la Universidad Pública de Navarra Universidad cuenta entre las competencias que le atribuyen tanto la LRU como sus propios Estatutos, la de constituir Fundaciones, Asociaciones u otras entidades que coadyuven al cumplimiento de sus fines y la doten de mecanismos ágiles de apoyo a la gestión, la docencia, la investigación y la interacción social.

En ejercicio de dichas competencias, por Acuerdo de la Junta de Gobierno de 20 de diciembre de 1996, se aprobó la creación de la Fundación Universidad-Sociedad.

La Fundación Universidad-Sociedad

La Fundación Universidad-Sociedad de la Universidad Pública de Navarra quedó constituida por escritura pública otorgada el 10 de junio de 1997, con el objetivo fundacional de fomentar el diálogo y canalizar la cooperación entre la Universidad y la sociedad navarra.

Siendo una entidad sin ánimo de lucro, declarada de interés social de conformidad con la Ley 44 del Fuero de Navarra, la Fundación nace y se desarrolla con la misma vocación de servicio público que inspira a la Universidad desde su creación. Su principal misión es la de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos universitarios y tratar así de convertirse en un instrumento estratégico para el diálogo con los agentes económicos, sociales y culturales de la región, así como para el desarrollo de servicios programas y actividades que se demanden.

ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO DE LA CALIDAD

La Fundación, tiene identificados sus procesos y establece indicadores de actividad, de satisfacción y de rendimiento en cada una de las áreas de servicio. Se han redactado la mayor parte de los procedimientos y se identifican claramente los documentos asociados.

El punto de partida fue la participación en la elaboración del documento “Criterios e indicadores de calidad para la autoevaluación de las actividades de empleo que gestionan las universidades en el año 2006”, publicado por la ANECA.

El procedimiento de prácticas, que incluye la formación, está integrado en el Plan de calidad de la UPNA, en estos momentos, en fase de revisión para adaptarse a los nuevos requerimientos de la ANECA.

Entorno de la Organización

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Desde el **Área de Empleo** se gestionan programas de prácticas en empresas e instituciones y se ofrece un servicio de intermediación en ofertas de empleo. Desde su Observatorio de Empleo se hace visible y útil la información obtenida en la gestión de los programas de prácticas, sistematizándola, midiendo el resultado de inserción laboral, extrayendo conclusiones sobre las mejoras formativas de los universitarios en prácticas, etc. Desde el servicio de orientación laboral se dirigen las capacidades de los universitarios a lo largo de toda su trayectoria académica hacia la consecución de un empleo cualificado, sostenible y de calidad, en un entorno global.

En el **área de Formación** de la Fundación se realizan todo tipo de acciones de formación. Un primer grupo está constituido por las acciones de formación propias de la Fundación. Incluye la *Formación de Titulados en Prácticas y los cursos de formación especialmente dirigidos a profesionales*. Un segundo grupo está formado por las acciones que se realizan por encargo de la Universidad, esto es, *Estudios Propios y Congresos*. En estas actividades, las funciones del área consisten, básicamente, en preparar los cursos y acciones y dar soporte al desarrollo de los mismos. Se ofrece el servicio de secretaría técnica para el desarrollo de Congresos y Jornadas.

El **Centro Superior de Idiomas** ofrece cursos de idiomas: Inglés, Francés, Alemán, Chino, Euskera y Español para extranjeros en modalidad presencial y semipresencial.

El Centro Superior de Idiomas ha sido nombrado centro oficial examinador de los siguientes exámenes y diplomas de capacitación lingüística.

- Inglés
 - TOEFL-iBT: Test of English as a Foreign Language internet Based Test de Education Testing System
 - IELTS: International English Language Testing System del British Council
- Francés
 - DELF-DALF-: Diplômes de Langue Française du ministère français de l'Éducation nationale
 - DFP B2: Diplôme de Français Professionnel Affaires B2 de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
- Español
 - DELE: Diploma de Español como Lengua Extranjera del Instituto Cervantes

Asimismo, el Centro Superior de Idiomas prepara a sus alumnos para la obtención de otros exámenes oficiales de los que no es centro oficial examinador:

- Inglés
 - FCE: First Certificate in English de Cambridge ESOL
 - CAE: Certificate in Advanced English de Cambridge ESOL
 - CPE: Certificate of Proficiency in English de Cambridge ESOL
- Euskera
 - EGA: Euskararen Gaitasun Agiria del Gobierno Vasco

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión

La misión de la Fundación es establecer fórmulas de cooperación entre la sociedad y la universidad con el fin de coadyuvar al cumplimiento del objetivo principal de esta última.

Visión

Desde su posición privilegiada en el acceso a información de oferentes y demandantes de empleo, la Fundación se convierte en la institución de referencia en Navarra para:

1. La promoción del empleo de estudiantes y titulados abriendo, de forma permanente, vías de cooperación entre todos los agentes sociales implicados en la generación de empleo y la Universidad.
2. La organización de actividades de formación (cursos, seminarios, jornadas y congresos), convirtiéndose en la plataforma de impulso de las actividades de formación que promueve la Universidad.
3. El desarrollo de cursos de formación de alto nivel en temas relacionados con las titulaciones que se imparten en la Universidad y como canal para el desarrollo de cursos de formación de alto nivel en temas determinados.

El Centro de Idiomas responde a las exigencias de formación lingüística derivadas de la implantación de los nuevos grados en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Se consolida como protagonista del desarrollo del perfil internacional de la comunidad universitaria y constituye un centro de referencia para la consecución de títulos de idiomas oficialmente reconocidos.

Valores

Las máximas de autofinanciación, mejora continua, dinamismo y eficiencia impregnan el desarrollo de todas las actividades.

CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Internos: Universidad y estudiantes

Externos: Empresas e instituciones y titulados

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Eje de Empleo: constituir un marco de referencia en la sociedad en el desarrollo de políticas de inserción laboral de calidad que abran, de forma permanente, vías de cooperación entre todos los agentes sociales implicados en la generación de empleo y la Universidad.

Eje de Formación: consolidar una plataforma de calidad para el impulso de las actividades de formación de alto nivel que promueva el desarrollo de la formación continua de los profesionales, y que facilite el engranaje entre las capacidades formativas de la Universidad y las necesidades cambiantes de la sociedad.

Eje de idiomas: constituir un centro de referencia en la sociedad navarra para el aprendizaje y la consecución de títulos oficialmente reconocidos de idiomas,

que constituya a su vez el principal motor impulsor del perfil internacional de la comunidad universitaria.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS*:

Eje de Empleo:

- Ampliar las posibilidades de inserción laboral de estudiantes, titulados noveles y titulados con experiencia.
- Mejorar la confianza y las capacidades de los estudiantes de la Universidad para planificar adecuadamente sus procesos de búsqueda de empleo.
- Constituir un referente informativo en materia de empleo en la sociedad navarra reforzando las alianzas con instituciones afines.

Eje de formación:

- Impulsar, facilitar y gestionar las iniciativas de formación que mejor se adapten las necesidades cambiantes de las organizaciones o profesionales.
- Cumplir de manera eficiente y eficaz el encargo de la Universidad.
- Incorporar la mejora continua al desarrollo de la oferta formativa.

Eje de idiomas:

- Responder a las necesidades de la UPNA, concentrándose en la oferta de los niveles B1 y B2 de inglés del Marco Común Europeo de Referencia para contribuir a la formación lingüística del alumnado y a las exigencias de las nuevas titulaciones del EEES.
- Contribuir a la consolidación del inglés como idioma estratégico de la Universidad.
- Potenciar una oferta de cursos de español que favorezca el establecimiento por parte de la Universidad, de acuerdos internacionales con otras instituciones.

* Plan Estratégico de la Fundación Universidad-Sociedad (2007-2009).

ÁMBITO EXTERNO

La Fundación Universidad-Sociedad lleva a cabo su actividad en un entorno muy desarrollado. La innovación, la tecnología, la modernidad y la cultura son las principales fortalezas de la Comunidad Foral de Navarra.

Los ejes estratégicos de Navarra se materializan en el Plan Moderna (<http://www.modernanavarra.com/>) y el III Plan Tecnológico de Navarra

(<http://www.navarrainnova.com/es/navarra-i+d+i/plan-tecnologico/>). Este marco propicia el desarrollo de varios centros tecnológicos e instituciones dedicadas a concretar estos planes. La Universidad y la Fundación colaboran activamente en ambos proyectos.

La proyección internacional de la Comunidad Foral de Navarra se articula en torno al Plan de Internacionalización de Navarra (PIN). (http://www.navarra.es/home_es/Gobierno+de+Navarra/Organigrama/Los+departamentos/Economia+y+Hacienda/Organigrama/El+departamento/Internacionalizacion/PIN/EIPIN.htm) La Fundación Universidad-Sociedad Nuestra entidad colabora, también activamente en esta iniciativa.

El proyecto de excelencia internacional de la Universidad pública de Navarra se articula en el proyecto Campus Iberus (<http://www.campusiberus.es/>).

La Universidad de Navarra, privada, ha sido tradicionalmente la Universidad de referencia a nivel nacional e internacional, con la que fuera de la Comunidad se relacionaba fácilmente cualquier tipo de actividad universitaria de docencia y de investigación.

LIDERAZGO

¿A quiénes considera la organización líder (formal e informalmente) y qué cantidad de líderes hay en los distintos niveles de la organización?

El liderazgo formal en la Fundación se ejerce a través de los órganos de gobierno de la misma: Junta Rectora, Junta de Patronato. El Director Gerente establece la comunicación entre estos órganos y Responsables de Área que lideran el día a día.

¿Cómo se implican los líderes en el sistema de gestión de la organización?

El Gerente recibe indicaciones para el desarrollo de la actividad, impulsa la consecución de objetivos estratégicos aprobados por la Junta Rectora y la Junta de Patronato y de los objetivos generales emanados del plan estratégico de la UPNA. Los Responsables de Área, coordinan la actividad de su área, diseñan los proyectos, ejecutan y evalúan. El Gerente controla y traslada los resultados a la Junta Rectora y de Junta de Patronato.

Valores y comportamientos de la organización que crean su cultura y permiten evaluar a los líderes

Mejora continua y eficiencia. Realizar más con menos. Compromiso con la satisfacción del cliente.

Estos principios se desarrollan en un marco de dinamismo, laboriosidad, responsabilidad y confianza que se traducen en acciones concretas como participación activa en las reuniones de trabajo, análisis de expectativas y resultados de satisfacción de nuestros clientes, desarrollo de herramientas telemáticas que facilitan a nuestros clientes la utilización de nuestros servicios.

Planificación, actualización, transmisión y proyección exterior de la Misión, Visión y Valores

Se planifican y organizan sesiones de trabajo –reuniones, juntas, encuentros– con la Universidad y el entorno –Junta Rectora, Junta de Patronato, Centros, Departamentos e instituciones y organismos externos– en las que se ofrece la información necesaria y relevante: Presupuestos Anuales, Memoria de Actividades y otros informes sobre programas concretos.

Desarrollo, implantación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad

En 2010 se han iniciado de conversaciones con AENOR parra valorar la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma UNE EN ISO 9001 y obtener la certificación correspondiente.

ESTRATEGIA

¿Cuáles son los grupos de interés clave de la Organización?

- Docentes.
- Titulados universitarios.
- Empresas e instituciones.
- Comunidad universitaria.

¿Cuáles son las estrategias clave de la Organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo / benchmarking para orientar el desarrollo de la estrategia?

Se incorporan al proceso mediante planes de mejora continua las mejoras resultantes de la evaluación y de la adaptación de experiencias de éxito de otras organizaciones.

¿Cuáles son los procesos clave y cómo se decide la propiedad de los procesos?

- Proceso de realización de Prácticas Externas.
- Proceso de inserción.
- Proceso de realización de cursos de formación por encargo de la Universidad.
- Proceso de realización de cursos del PFPT y otros.
- Proceso de realización de cursos de Idiomas.
- Según el tipo de curso, el proceso de la actividad incluye todos los subprocesos o sólo parte: diseño, programación, difusión, atención e información, soporte administrativo al desarrollo del curso, cierre.
- La propiedad de los procesos se establece desde Gerencia en relación con las áreas de actividad.

¿Cómo se detectan las necesidades de los grupos de interés?

Mediante encuestas, peticiones expresas, encomiendas de la Universidad y prospección directa de nuestras propias áreas.

¿Qué sistema de indicadores de gestión hay establecido?

El sistema de indicadores se concreta anualmente en el presupuesto. Se basa en los cuadros de indicadores de las áreas. Cada área establece los objetivos y decide qué indicadores son los que aportarán la información y permitirán controlar el grado de consecución de los objetivos marcados y el correcto desarrollo de los procesos fundamentales de la organización.

Los cuadros de indicadores se actualizan automáticamente por lo que en todo momento se puede obtener información y medida de los procesos de actividad.

Se efectúan revisiones periódicas y se analizan las desviaciones para establecer medidas correctoras si procede.

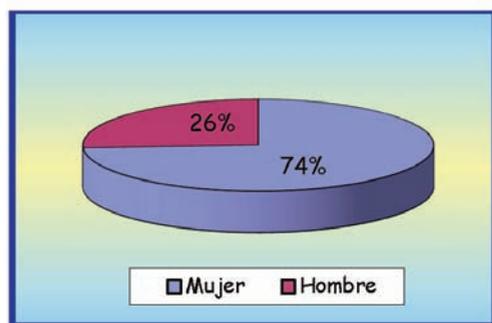
¿Cómo se desarrollan las diferentes aspectos del marketing de la organización?

Se han realizado acciones en profundidad en el Área de Empleo y se ha iniciado el plan de marketing del Área de Formación. Se han explorado acciones puntuales en las distintas áreas orientadas a asentar su conocimiento y existencia ante la Universidad y la Sociedad.

PERSONAL

¿Qué características tiene el personal de la Organización? Incluya cifras globales y desgloses relevantes, por ejemplo, por niveles, centros de trabajo, a tiempo parcial o total, personal de plantilla, temporal, edades y evolución histórica de estos datos

TOTAL EMPLEADOS	43
Media de edad de la plantilla	41,3 años
Media de antigüedad de la plantilla	7,2 años



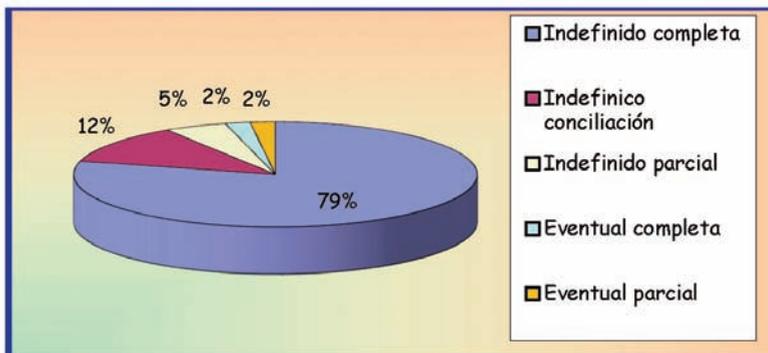
DESGLOSE POR SEXO	
Hombres	11
Mujeres	32

DESGLOSE PERSONAL FIJO POR NIVELES	
Director Gerente	1
Responsables de área	2
Promotor I+D	1
Técnico Relaciones Institucionales	1

DESGLOSE PERSONAL FIJO POR NIVELES	
Responsable administración	1
Técnico Informático	1
Técnicos administración	4
Técnicos Orientación	2
Gestores	5
Oficial administrativo	6
Auxiliares administrativos	2
Docentes	15
TOTAL	41

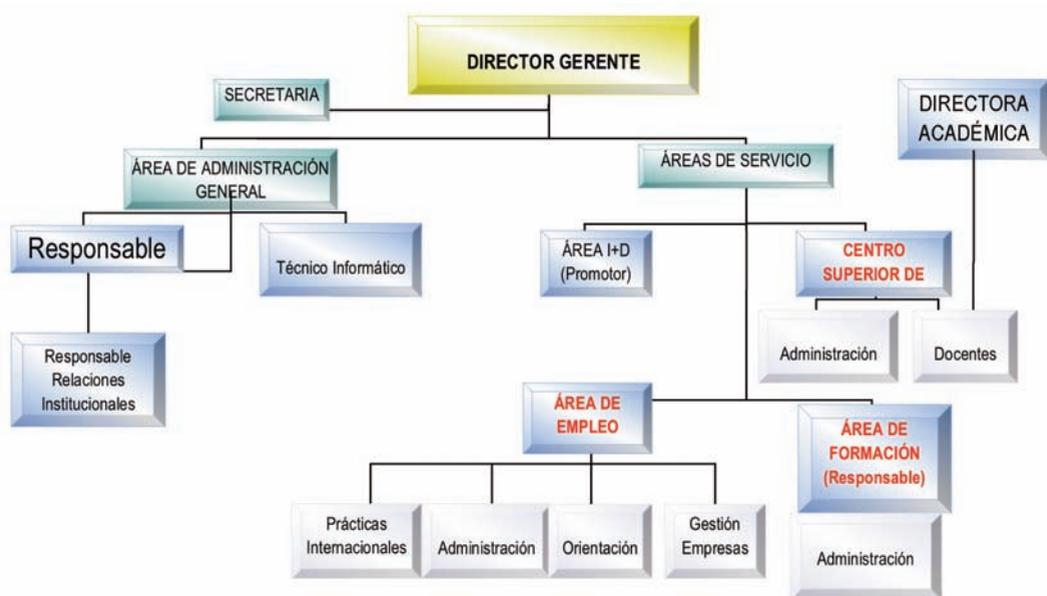
* Un Director Académico del Centro Superior de Idiomas que es personal de la Universidad Pública de Navarra

DESGLOSE POR TIPO CONTRATO	
Indefinidos jornada completa	34
Indefinidos con reducción de jornada por conciliación	5
Indefinidos a tiempo parcial	2
Eventuales jornada completa	1
Eventuales a tiempo parcial	1



DESGLOSE POR ÁREAS	Fijos	Eventuales	Total
Administración, Dirección, Informática y RR.II.	4	-----	4
Empleo	12	-----	12
Formación	5	1	6
Idiomas	19	1	20
Administración	5	-----	5
Docentes	14	1	15
Apoyo al Centro de I+D	1	-----	1
Total	41	2	43

Organigrama detallado y tipo de reuniones de coordinación existentes



Tipo de reuniones:

- Reuniones de dirección.
- Reuniones de área.
- Reuniones de proyecto.

Actividades de comunicación interna

1. Intranet

En la intranet de la Fundación se puede encontrar información de las distintas áreas, organizada de acuerdo al siguiente menú: Generales; Empleo; Formación; Comunicados; Protección de datos; Personal; Cheques de los equipos, y Estadísticas de la web.

Dentro del apartado de Personal, la información que se recoge es la relativa a Convenios, Calendarios laborales, Formularios, etc.

2. Carpetas compartidas

Las áreas utilizan carpetas compartidas a la que tienen acceso todos los miembros del equipo en donde se recogen los documentos necesarios para el correcto desempeño de las actividades que se realiza: Asimismo. Entre las áreas de empleo y formación existe carpeta compartida para facilitar la coordinación.

3. Reuniones

4. Comunicados vía e-mail

El correo electrónico se utiliza de manera ordinaria para informar a toda la plantilla de aquellas cuestiones de interés.

ALIANZAS Y RECURSOS

¿Cómo contribuyen a la Política y Estrategia de la organización las alianzas externas y la gestión de los diversos recursos?

La información obtenida y la comparación permiten desarrollar nuevos proyectos e incorporar las mejoras a los planes anuales.

Presencia y actividad en Redes Nacionales e Internacionales

- Asociación Española de Fundaciones (AEF).
- Asociación de Centros de Lenguas en la Enseñanza Superior (ACLES).

- Representación de la UPNA en:
 - Área de Empleo de la Red Universitaria de Asuntos Estudiantiles (RUNAE).
 - Red Universitaria de Estudios de Postgrado y Educación Permanente (RUEPEP).

La Fundación es organismo colaborador del Servicio Navarro de Empleo.

Describe el sistema de Gestión de Ingresos y Gastos

La Fundación Universidad-Sociedad confecciona anualmente un Presupuesto de gastos e ingresos y lo eleva a la Junta Rectora para su aprobación provisional y a la Junta de Patronato que los aprueba de forma definitiva.

La Fundación Universidad-Sociedad imputa directamente a cada proyecto los ingresos y gastos correspondientes en función del criterio de devengo, es decir, cuando se produce la corriente real de bienes y servicios que los mismos representan, con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos. Los ingresos y gastos que no son directamente imputables, Administración, Dirección, Informática y Relaciones Institucionales, se distribuyen a cada Área en función de un criterio aprobado por auditores externos.

Describe los recursos físicos disponibles para la organización de formación permanente

La Fundación dispone de 6 aulas de formación. El Centro Superior de Idiomas dispone de 13 aulas.

Fundación. Aulas 574 m².

Centro de Idiomas: Aulas 478 m².

Cualquier sala de otro edificio del campus y las aulas del aulario de la Universidad Pública de Navarra pueden ser utilizadas por la Fundación para el desarrollo de actividades de formación permanente.

Describe el sistema de información y las aplicaciones informáticas usadas en el Centro

El sistema de información está basado en el ERP Microsoft Dynamics Nav (antiguo Navision) que se sitúa en un entorno Windows donde se utilizan las aplicaciones de Ofimática habituales de Microsoft (Office).

Los sistemas operativos utilizados son Windows 2008 Server + SQL Server 2008 para los servidores y Windows XP sp3 para los puestos de trabajo.

El ERP se encuentra fuertemente personalizado para poder atender la casuística específica de la empresa. La documentación y archivos no gestionados por el ERP se comparten en carpetas gestionadas con la seguridad que proporciona el sistema operativo del servidor.

Sobre las bases de datos del ERP también se han construido varias aplicaciones web a medida que se encargan de alimentar y explotar la información.

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Señale los principales grupos de clientes y mercados de la Organización

- Docentes
- Titulados universitarios
- Empresas e instituciones
- Comunidad universitaria

Haga constar los procesos y servicios de la Organización

- Proceso de realización de Prácticas Externas
- Proceso de inserción
- Proceso de realización de cursos de formación por encargo de la Universidad
- Proceso de realización de cursos del PFPT y otros
- Proceso de realización de cursos de Idiomas

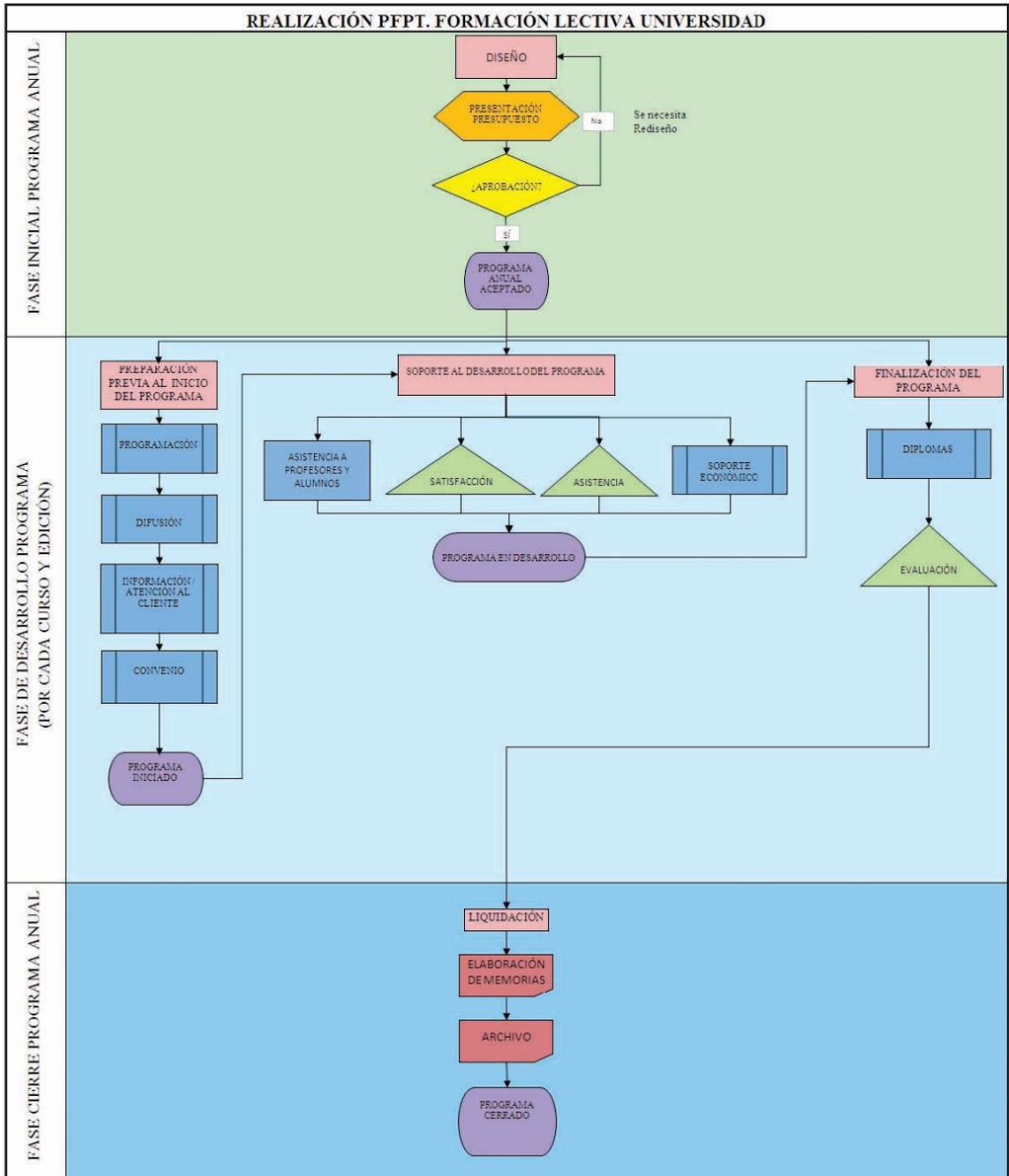
Indique las relaciones entre clientes y procesos que tienen relación con ellos

Se señala el tipo de cliente del ÁREA DE FORMACIÓN susceptible de recibir el resultado del proceso.

1. Comunidad Universitaria
2. Profesorado
3. Usuario de la formación
4. Empresa/ Organización pública o privada

Fases	Proceso	Subproceso	Tipo de cliente			
			1	2	3	4
Inicial	Diseño	Presentación propuesta	x			x
Desarrollo	Preparación previa al inicio	Programación		x		
		Difusión			x	
		Información y Atención al cliente			x	
		Inscripción			x	
	Soporte al desarrollo	Asistencia a profesores		x		
		Asistencia a alumnos			x	
		Satisfacción		x	x	
		Asistencia			x	
	Finalización	Diplomas	x		x	
		Evaluación	x	x	x	x
Fase de cierre		Liquidación	x			x
		Elaboración memorias	x			x

Dibuje el Mapa de procesos del Centro



Diagnóstico de procedimientos (centralizado/descentralizado)

La Fundación gestiona de forma centralizada la mayor parte de los procesos de gestión administrativa de sus actividades.

No obstante, los procedimientos de gestión de los Enseñanzas Propias, tienen su origen y fin en la Universidad. Es decir, la Fundación no puede iniciar un curso sin que la Universidad lo haya aprobado y el alumno recibe su título de la Universidad.

El sistema garantiza la que los procedimientos son realizados por profesionales que entienden el proceso en su conjunto.

Indique que sistema utiliza para definir, aprobar y mantener los procesos de su organización

Los procesos de actividad son definidos por los responsables de las áreas y sus equipos de trabajo. En reuniones interdepartamentales se definen los procesos que requieren coordinación. Anualmente, coincidiendo con el presupuesto, se efectúa una revisión de los procesos y se efectúan las correspondientes modificaciones.

RESULTADOS

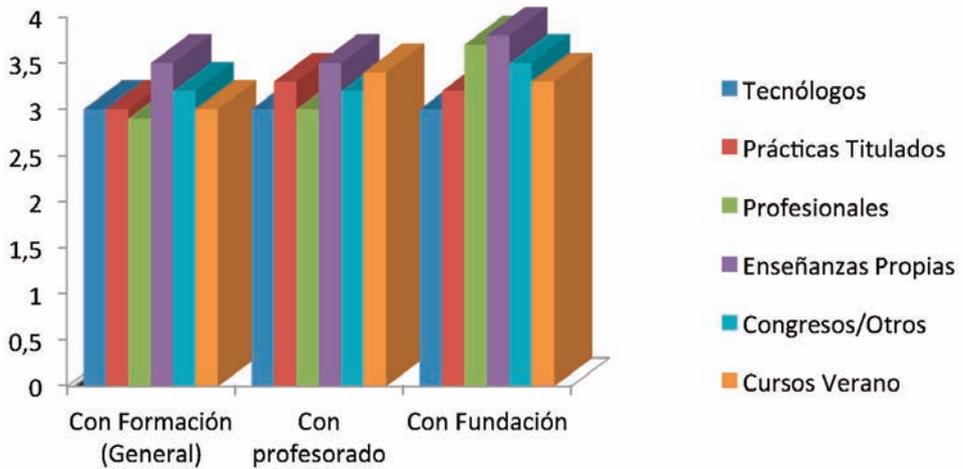
Resultados en los clientes

INDICADORES DE PERCEPCIÓN

1. Satisfacción del usuario (datos referidos al año 2009)

ACTIVIDADES 2009	RESULTADO DE SATISFACCIÓN (*)		
	CON LA FORMACIÓN (general)	CON EL PROFESORADO	C.ON LA FUNDACIÓN
ACTIVIDADES DISEÑADAS POR LA FUNDACIÓN	3,0	3,1	3,4
<i>Formación para Titulados en prácticas</i>	3,0	3,1	3,1
Programa de Formación de Tecnólogos	3,0	3,0	3,0
Programa de Formación de Prácticas de Titulados	3,0	3,3	3,2
<i>Formación para profesionales</i>	2,9	3,0	3,7
ACCIONES POR ENCARGO DE LA UNIVERSIDAD	3,2	3,4	3,5
<i>Estudios Propios 2008/2009</i>	3,5	3,5	3,8
<i>Congresos</i>	3,2	3,2	3,5
<i>Cursos de Verano</i>	3,0	3,4	3,3
TOTAL	3,1	3,2	3,5

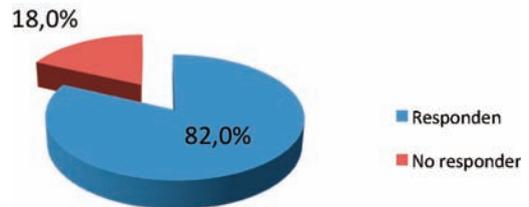
(*) Escala 1-4, siendo 4 el valor más positivo.



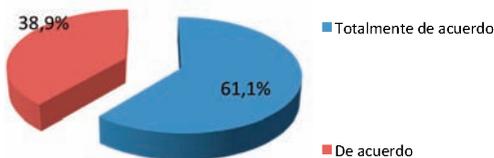
2. Satisfacción del profesorado (datos referidos a las Enseñanzas Propias del Curso Académico 2009-2010)

a) resultados generales

RESPUESTAS OBTENIDAS	72	82,0%
PROFESORES QUE NO RESPONDEN	16	18,0%
PROFESORES ENCUESTADOS	89	100%



b) la secretaría técnica presta un servicio adecuado



TOTALMENTE DE ACUERDO	44	61,1%
DE ACUERDO	28	38,9%
EN DESACUERDO	0	0
TOTALMENTE EN CONTRA	0	0
TOTAL RESPUESTAS	72	100%

c) satisfacción respecto del funcionamiento de la gestión administrativa del curso

MUY BIEN	57	79,2%
BIEN	13	18,0%
REGULAR	1	1,4%
MAL	0	0
NO CONTESTAN	1	1,4%
TOTAL RESPUESTAS	72	100%

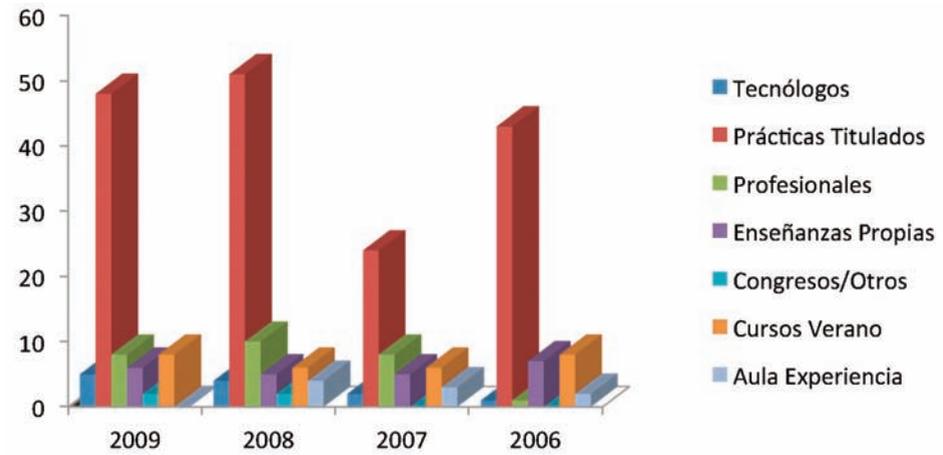


INDICADORES DE RENDIMIENTO

1. Número de cursos

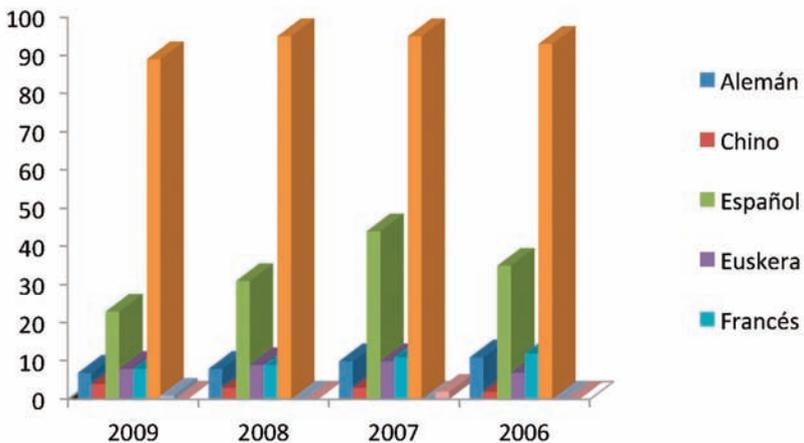
Área de formación

		DISEÑADAS DESDE LA PROPIA FUNDACIÓN			REALIZADAS POR ENCARGO DE LA UNIVERSIDAD				TOTAL
		Programa de Formación de Tecnólogos	Programa de Formación de Titulados en Prácticas	Formación para profesionales	Enseñanzas Propias	Congresos y Otros	Curso de Verano	Aula de la Experiencia	
Nº de acciones formativas	Año 2009	5	48	8	6	2	8	---	77
	Año 2008	4	51	10	5	2	6	4	82
	Año 2007	2	24	8	5	---	6	3	48
	Año 2006	1	43	1	7	---	8	2	62



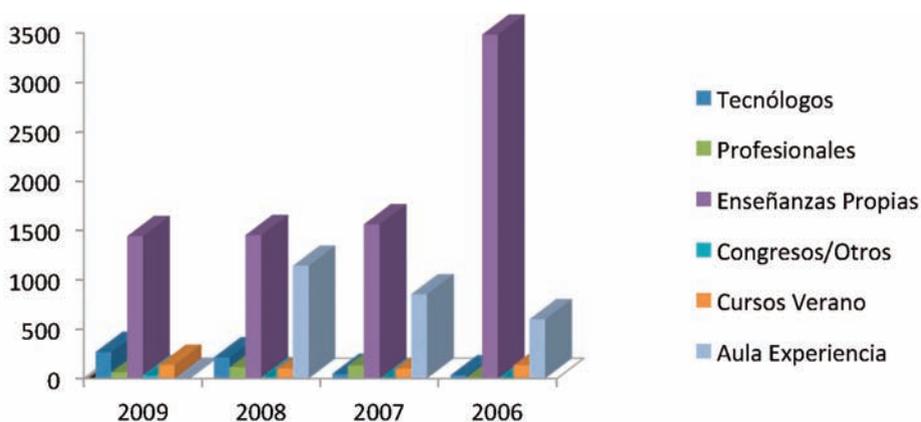
Área de idiomas

		ALEMÁN	CHINO	ESPAÑOL	EUSKERA	FRANCÉS	INGLÉS	INGLÉS TUDELA	ITALIANO	TOTAL
Nº de acciones formativas	Año 2009	7	4	23	8	8	89	1	---	140
	Año 2008	8	3	31	9	9	95	---	---	155
	Año 2007	10	3	44	10	11	95	---	2	175
	Año 2006	11	2	35	7	12	92	---	---	159



Área de formación

		DISEÑADAS DESDE LA PROPIA FUNDACIÓN			REALIZADAS POR ENCARGO DE LA UNIVERSIDAD			
		Programa de Formación de Tecnólogos	Programa de Formación de Titulados en Prácticas	Formación para profesionales	Enseñanzas Propias	Congresos y Otros	Curso de Verano	Aula de la Experiencia
Nº de horas de docencia impartidas	Año 2009	270	480	64	1.443	35	138	---
	Año 2008	216	547	115	1.454	14	103	1.144
	Año 2007	48	448	132	1.562	---	100	854
	Año 2006	24	956	12	2.482	---	135	600



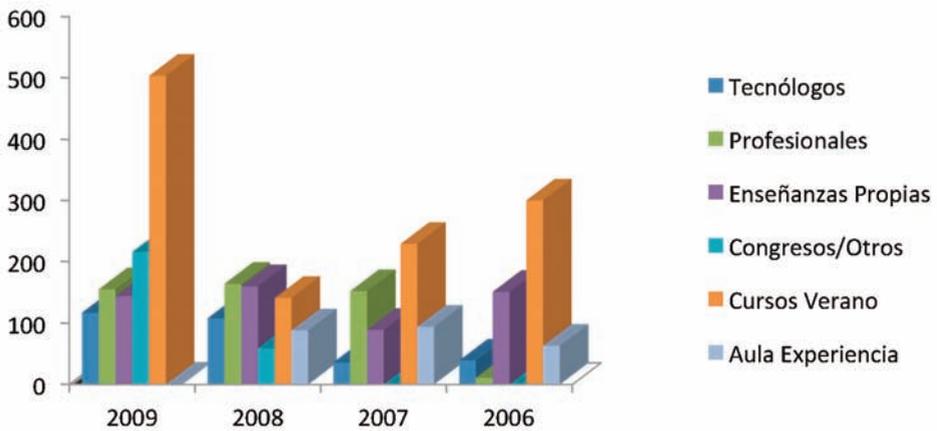
3. Número de inscritos en los cursos

Área de idiomas

		ALEMÁN	CHINO	ESPAÑOL	EUSKERA	FRANCÉS	INGLÉS	INGLÉS TUDELA	ITALIANO
Nº de horas de docencia impartidas	Año 2009	693	396	957	727,5	655,5	7.320	99	---
	Año 2008	733,5	279	1.216,5	725,5	729,50	7.766	---	---
	Año 2007	951,5	297	2.081	935	902	8.103	---	198
	Año 2006	987	198	1.285	792	1.067	7.994	---	---

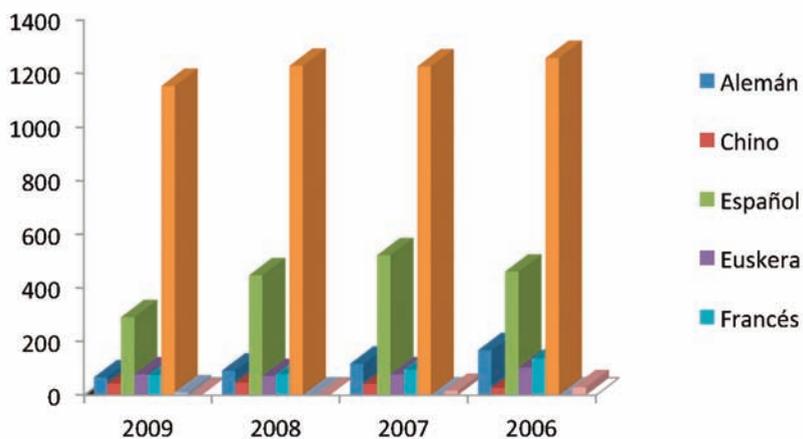
Área de formación

		DISEÑADAS DESDE LA PROPIA FUNDACIÓN			REALIZADAS POR ENCARGO DE LA UNIVERSIDAD			
		Programa de Formación de Tecnólogos	Programa de Formación de Titulados en Prácticas	Formación para profesionales	Enseñanzas Propias	Congresos y Otros	Curso de Verano	Aula de la Experiencia
N° de inscritos	Año 2009	117	789	155	144	216	503	---
	Año 2008	108	599	164	160	59	141	88
	Año 2007	36	305	152	89	---	229	94
	Año 2006	39	445	11	151	---	300	63



Área de idiomas

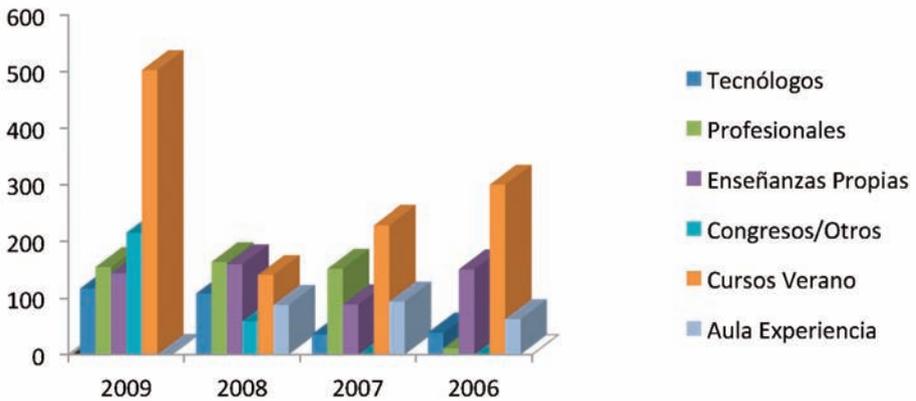
		ALEMÁN	CHINO	ESPAÑOL	EUSKERA	FRANCÉS	INGLÉS	INGLÉS TUDELA	ITALIANO
Nº de inscritos	Año 2009	67	44	291	75	76	1.154	11	---
	Año 2008	92	47	447	72	79	1.229	---	---
	Año 2007	117	42	522	75	96	1.227	---	17
	Año 2006	168	28	461	103	137	1.258	---	30



4. Media de alumnos por curso

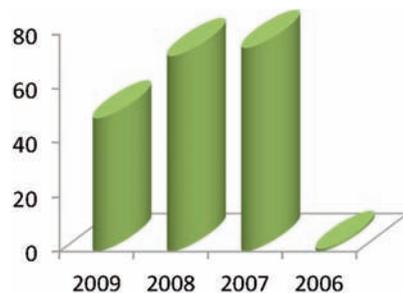
Área de formación

	DISEÑADAS DESDE LA PROPIA FUNDACIÓN			REALIZADAS POR ENCARGO DE LA UNIVERSIDAD				
	Programa de Formación de Tecnólogos	Programa de Formación de Titulados en Prácticas	Formación para profesionales	Enseñanzas Propias	Congresos y Otros	Curso de Verano	Aula de la Experiencia	
Media de alumnos por curso	Año 2009	23	16	19	24	108	63	---
	Año 2008	27	12	16	32	30	24	22
	Año 2007	18	13	19	18	---	38	31
	Año 2006	39	10	11	22	---	38	32



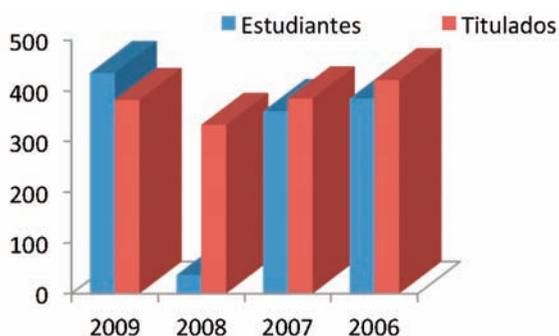
5. Número de ofertas de trabajo

	2009	2008	2007
Número de ofertas de trabajo	49	72	75



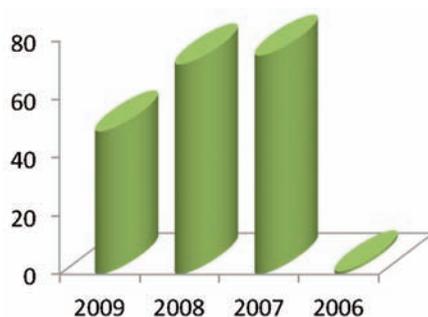
6. Número de prácticas iniciadas en el año

	2009	2008	2007	2006
De estudiantes	435	537	360	385
De titulados	382	333	385	421



7. Número de convenios marcos firmados con nuevas empresas e instituciones

	2009	2008	2007	2006
Número de Convenios de Colaboración en vigor, con empresas e instituciones	1.509	1.392	1.269	1.119



Resultados en el Personal

INDICADORES DE PERCEPCIÓN

El Comité del Sello Reconcilia decidió, el 9 de noviembre de 2010, conceder a la Fundación el distintivo del Sello Reconcilia. El sello, de carácter regional y pionero en la Comunidad Foral de Navarra en materia de conciliación, pretende reconocer a las organizaciones que trabajan activamente por la conciliación empresa-persona, en sus plantillas.

Para la obtención del Sello Reconcilia, que tiene una validez de dos años, las organizaciones candidatas deben conseguir unos niveles mínimos básicos en diferentes ejes de actuación (medidas de flexibilidad laboral, políticas de contratación y retribución, servicios a las personas, etc.), así como poner en marcha un plan de mejora continua.

El plan de mejora implica una serie de compromisos adquiridos para 2011 y 2012 y que se recogen en el Plan de Conciliación, por ejemplo, (manual de acogida, plan de comunicación interna, elaboración de indicadores económicos de percepción y de rendimiento del personal.

RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN. HISTÓRICO Y TENDENCIAS

Ingresos globales y por categoría de producto (cifras en euros)

ÁREA AÑO	Empleo	Extensión Cultural	Formación	Centro de I+D	Idiomas	Administración, Dirección, Informática Y RRII.	INGRESOS GLOBALES
2009	5.030.453	---	724.108	111.574	1.146.609	---	7.012.744
2008	4.523.175	---	751.525	74.214	1.205.113	2.004	6.556.031
2007	3.747.948	113.471	828.967	---	1.432.815	---	6.123.201
2006	3.876.881	73.805	990.542	---	1.460.639	---	6.401.867

Nº de Alumnos aceptados globales y por categoría

ÁREA FORMACIÓN	AÑO	DISEÑADAS DESDE LA PROPIA FUNDACIÓN				REALIZADAS POR ENCARGO DE LA UNIVERSIDAD				TOTAL
		Formación de Tecnólogos	Formación de Titulados en Prácticas	Formación para profesionales	Enseñanzas Propias	Congresos y Otros	Cursos de Verano	Aula de la Experiencia		
Número de alumnos inscritos	2009	117	789	155	144	216	503	---	1.924	
	2008	108	599	164	160	59	141	88	1.319	
	2007	36	305	152	89	---	229	94	905	
	2006	39	445	11	151	---	300	63	1.009	
Media de alumnos inscritos por curso	2009	23	16	19	24	108	63	---	25	
	2008	27	12	16	32	30	24	22	16	
	2007	18	13	19	18	---	38	31	19	
	2006	39	10	11	22	---	38	32	16	

Nº de cursos comenzados globales y por categoría

ÁREA FORMACIÓN	AÑO	DISEÑADAS DESDE LA PROPIA FUNDACIÓN					REALIZADAS POR ENCARGO DE LA UNIVERSIDAD					TOTAL
		Formación de Tecnólogos	Formación de Titulados en Prácticas	Formación para profesionales	Enseñanzas Propias	Congresos y Otros	Curso de Verano	Aula de la Experiencia				
Número de acciones formativas	2009	5	48	8	6	2	8	---	77			
	2008	4	51	10	5	2	6	4	82			
	2007	2	24	8	5	---	6	3	48			
	2006	1	43	1	7	---	8	2	62			
Número de horas de formación	2009	270	480	64	1.443	35	138	---	2.430			
	2008	216	547	115	1.454	14	103	1.144	3.593			
	2007	48	448	132	1.562	---	100	854	3.144			
	2006	24	956	12	2.482	---	135	600	4.209			
Número total de profesores	2009	11	10	13	162	39	84	---	319			
	2008	8	14	18	169	2	79	31	321			
	2007	---	---	---	---	---	---	---	---			
	2006	---	---	---	---	---	---	---	---			

INDICADORES CLAVE DEL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

AÑO	INGRESOS GLOBALES	COSTE PERSONAL	INDICADOR
2009	7.012.744	1.949.448	3,60
2008	6.556.031	1.927.706	3,40
2007	6.123.201	2.004.754	3,05
2006	6.401.867	1.860.603	3,44F

ANEXOS

Ubicación del Aulario del Centro



1. Aulario 2. Biblioteca 3. Cafetería 4. Edificio de los Acebos 5. Edificio de los Madroños 6. Edificio de los Magnolios 7. Edificio de las Encinas 8. Edificio de los Tejos 9. Edificio de los Pinos 10. Edificio de los Olivos 11. Edificio de Mantenimiento e Instalaciones Generales 12. Talleres y Laboratorios 13. Centro de I+D en Electrónica y Comunicaciones 14 y 15. Comedores (14). Edificio de las Sóforas (Administración y Gestión) (15) 16. Edificio de Rectorado 17 y 18. **El Sario (17)**. Finca de Prácticas y de Investigación Agrícola (18) 19, 20 y 21. Edificio de la Secuoya (Oficina de deportes) (19). Pabellón Universitario (20). Otras instalaciones deportivas (21) 22. Instituto de Agrobiotecnología y Recursos Naturales 23. CITEAN 24. Residencia Universitaria Los Abedules

Fotografías de aulas y oficinas



BUENAS PRÁCTICAS DE LA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD-SOCIEDAD DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA

Por parte de la Fundación Universidad-Sociedad de la Universidad Pública de Navarra, se han seleccionado las siguientes BUENAS PRÁCTICAS:

- ANÁLISIS DE LA DEMANDA de los programas de FPT
- DISEÑO de los programas de FPT
- OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS en los programas de FPT

PROGRAMAS DE FORMACIÓN PRÁCTICA DE TITULADOS FTP. QUÉ ES Y EN QUÉ CONSISTE

La Fundación de la Universidad Pública de Navarra puso en marcha en octubre de 2005 el **PROGRAMA DE FORMACIÓN DE PRÁCTICAS DE TITULADOS**, en adelante PFPT. Esta es la buena práctica que va a ser descrita en el presente documento, tal y como se desglosa en cómo se has desarrollado las siguientes actividades particulares:

- Análisis de la DEMANDA
- Diseño del PFPT
- Optimización de RECURSOS

Se trata de un programa formativo muy ambicioso que exige la estrecha coordinación entre dos áreas de la organización, el Área de Empleo y el Área de Formación.

Todo el proceso de desarrollo, desde la detección de la necesidad, en el año 2004, hasta el momento actual nos permitiría presentar el programa en su conjunto como una buena práctica. Sin embargo, dado el alcance que representa en el conjunto de la actividad de ambas áreas, destacamos tres buenas prácticas que se derivan de su puesta en marcha y desarrollo: análisis de la demanda, diseño del programa y optimización de recursos.

La Fundación de la Universidad Pública de Navarra puso en marcha en octubre de 2005 el **PROGRAMA DE FORMACIÓN DE PRÁCTICAS DE TITULADOS**, en adelante PFPT. Esta es la buena práctica que va a ser descrita en el presente documento, tal y como se desglosa en cómo se has desarrollado las siguientes actividades particulares:

- Análisis de la DEMANDA
- Diseño del PFPT
- Optimización de RECURSOS

Se trata de un programa formativo muy ambicioso que exige la estrecha coordinación entre dos áreas de la organización, el Área de Empleo y el Área de Formación.

Todo el proceso de desarrollo, desde la detección de la necesidad, en el año 2004, hasta el momento actual nos permitiría presentar el programa en su conjunto como una buena práctica. Sin embargo, dado el alcance que representa en el conjunto de la actividad de ambas áreas, destacamos tres buenas prácticas que se derivan de su puesta en marcha y desarrollo: análisis de la demanda, diseño del programa y optimización de recursos.

Es un programa formativo para recién titulados sin experiencia, en un ámbito funcional cualificado, con una tutorización efectiva y unos objetivos de formación práctica y teórica evaluables. Consiste en una estancia práctica en la Empresa y en la participación en cursos de formación. La estancia se realiza durante un periodo de entre seis y doce meses y la formación no debe ser inferior al 20% del tiempo de permanencia en la Empresa.

El programa se articula a través de un Convenio entre la Universidad, la Empresa y el becario participante en el que se fijan los objetivos, responsabilidades, límites, distribución de las actividades formativas y cobertura legal de la estancia.

OBJETIVO GENERAL

Facilitar a los recién titulados universitarios una primera experiencia formativa en el ámbito laboral que les permita, además de, complementar con formación práctica y experiencia la formación obtenida en la Universidad, mejorar sus competencias y habilidades profesionales.

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

El PFPT señala los tipos de formación en los que el alumno debe participar y establece el número de horas dependiendo de la duración de todo el proceso formativo: la formación práctica o experiencial y la formación lectiva obligatoria en la empresa y en la Universidad. Ver abajo el Cuadro distribución de horas de formación. Todas las acciones se recogen en un itinerario formativo, anexo al Convenio, que especifica los objetivos de formación específicos, el plan para alcanzarlos y el compromiso de un análisis final de los objetivos lo-

grados. Se señala la persona de la empresa que ejercerá la función de tutor. El resultado es un programa formativo personalizado.

RELACIÓN CON LA MISIÓN DEL CENTRO Y LA UNIVERSIDAD

“El apoyo que el Programa ha logrado entre un importante número de empresas y la colaboración, digna de ser agradecida, que éstas van a prestar en el desarrollo del programa redundará, así se ha reconocido, en una mejor preparación de nuestros jóvenes para el ejercicio profesional.” Palabras del Rector de la Universidad Pública de Navarra, en su discurso del Acto de Apertura del curso académico 2005-2006.

La Fundación facilita que la Universidad Pública de Navarra cumpla con su misión: “... la formación integral de las personas...”. y su visión “establecer un modelo de formación integral dentro del Espacio Europeo de Educación Superior, que equilibre, desde el aprendizaje, los contenidos curriculares, con los complementarios en habilidades, destrezas y refuerzo de valores para la mejora del ejercicio profesional”.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE EMPRESAS Y TITULADOS EN RELACIÓN CON LAS PRÁCTICAS

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

El análisis e la demanda de las empresas y titulados en relación con las prácticas se planificó a partir de su definición.

¿Cuál es la demanda real?

- Las empresas demandan becarios.
- Los recién titulados demandan facilidades para la inserción laboral.
- Ambos demandan atención específica y programas personalizados.

La realización de prácticas en la empresa del colectivo de recién titulados como respuesta genérica a la demanda encuentra dos obstáculos principales:

- Aspectos legales.
- Carencias formativas de los titulados.

Se trataba de profundizar en ambos aspectos para conseguir dar la respuesta adecuada. Para conocer todos los aspectos legales era necesario recurrir a la asesoría de expertos. Para identificar las carencias formativas de los titulados, debíamos estudiar la información existente.

¿CÓMO SE EJECUTÓ LA BUENA PRÁCTICA?

a) Aspectos legales

La Fundación decidió encargar el análisis del tema al abogado Alberto Fernández Caveda, de Madrid. El informe realizado, de mayo de 2004, sirvió como base para que la respuesta a la demanda que teníamos que diseñar, cumpliera con todos los requisitos necesarios para que empresa y titulados estuvieran amparados por la más estricta legalidad.

En conclusión, según jurisprudencia del TS “... para que la relación sea de beca, diferenciándolo de un contrato laboral, debe poder acreditarse el interés formativo predominante, tanto en el aspecto cuantitativo, por el tiempo dedicado a las distintas tareas, como el cualitativo, por la complementariedad del trabajo efectivo en condiciones reales en relación con el objetivo de formación”.

Para ello, los jueces de lo social, diferencian entre:

- **Actividad laboral**, entendida como incorporación a actividades propias de sus estudios y titulación.
- **Actividades formativas** que serían las dedicadas a:
 - Participación directa en acciones formativas (lo que denominamos formación lectiva).
 - Estudio y análisis de sistemas y procedimientos; acompañamiento de empleados de la empresa en tareas de observación y apoyo; y realización de tareas con fines de aprendizaje sin ocupación efectiva y responsabilidad directa de un puesto de trabajo en la organización (lo que denominamos formación “experiencial”).

No se debe dar el mismo tratamiento a un titulado con contrato laboral de prácticas que a otro con convenio de beca. Aunque es evidente que en la estancia en la Empresa aprenden los dos, deben existir diferencias en cuanto a su formación. Esas diferencias son las que cubre nuestro Programa.

b) Carencias de formación de los titulados.

Después de analizar la situación legal de las prácticas averiguamos los aspectos de formación que, según las Empresas, deben reunir los graduados universitarios. El criterio de las empresas sobre las principales aptitudes que deben reunir los titulados universitarios no coincide, necesariamente, con las habilidades que adquieren durante la carrera universitaria.

¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

Los interrogantes planteados en el primer momento obtuvieron su respuesta. El resultado fue validado en las reuniones mantenidas con el comité asesor de empresas del programa, del que se hablará más adelante. La evaluación del adecuado análisis de la demanda se encuentra en el éxito del programa que se diseñó para darle respuesta.

El análisis de la demanda se encuentra en permanente estado de revisión. Desde el Área de Empleo de la Fundación se actualiza de manera constante la información sobre los dos aspectos que fundamentan la demanda. Esto nos permite realizar continuas mejoras sobre el programa en su conjunto y sobre el programa de formación lectiva de la Universidad en particular.

DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE PRÁCTICAS DE TITULADOS

La buena práctica descrita en este apartado se refiere tanto al:

- Al diseño del PFPT en su conjunto es decir, el diseño de un programa formativo que pueda personalizarse para cada participante para atender al mismo tiempo el interés de la empresa que recibe al alumno/becario.
- Al diseño del programa de formación concreto y específico que da respuesta a la formación lectiva en la Universidad del PFPT y que deben realizar, obligatoriamente, todos los participantes.

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

Desde el inicio, el fuimos conscientes de que el éxito del programa dependería de la implicación que tuvieran las empresas en él y de la capacidad de la Universidad para satisfacer sus necesidades. Las empresas debían participar incluso en la elaboración de los programas formativos. En la actualidad, nos reafirmamos en el eje básico del PFPT: debemos articular el sistema para formar a los becarios en aquello que necesiten y por lo que las empresas estén dispuestas a pagar.

El diseño del programa se realizó teniendo como premisa la necesidad de involucrar a los beneficiarios del programa para conocer las necesidades reales de la sociedad. Era imprescindible la participación, desde el inicio del programa, de un grupo significativo de empresas.

Las acciones que planificamos para diseñar el programa involucrando a los agentes implicados fueron:

- Creación de un comité asesor formado por los responsables de Recursos Humanos de 33 empresas e instituciones.
- Elaboración de un calendario de reuniones de empresas.
- Consecución de la opinión de los participantes.

¿CÓMO SE EJECUTÓ/DESARROLLÓ LA BUENA PRÁCTICA?

a) Creación del Comité Asesor y Reuniones con las empresas.

Desde de septiembre de 2005 hasta junio de 2008 se realizaron 8 reuniones con el comité asesor. Fueron jornadas de trabajo muy efectivas que permitieron informar a las empresas sobre los aspectos legales del programa de prácticas, analizar aspectos concretos del nuevo diseño, decidir sobre los porcentajes necesarios y efectivos de los distintos tipos de formación, determinar qué necesidades de formación se atenderían desde la Fundación, y se definieron los contenidos del programa que impartimos, etc.

b) Reuniones con los participantes.

Tras 8 meses de funcionamiento del programa, se trabajó directamente con 92 participantes en 3 reuniones celebradas en el mes de junio de 2006. Escuchando a los participantes, pudimos en realizar el ajuste definitivo del programa.

El programa se puso en marcha en octubre de 2005 y desde sus inicios hasta la actualidad ha conocido varias modificaciones. Se trata de un programa totalmente orientado a la empresa y al participante.

Todo el proceso tuvo como resultado el Programa de Formación de Prácticas de Titulados.

a) El PFPT para el alumno

- El titulado se inscribe en el Servicio de Empleo de la Universidad.
- Asiste a la sesión informativa, requisito para iniciar el Programa.
- Se convierte, entonces, en candidato a procesos de selección.
- Es seleccionado por la Empresa.
- Elige las fechas de formación lectiva en la Universidad de entre las distintas posibilidades que se le ofrecen.
- Se firma el Convenio entre la Universidad, la Empresa y el becario. En el convenio figura el programa formativo completo y personalizado.

- El alumno participa en el proceso de formación: Formación práctica en la empresa con la que ha firmado el convenio; Formación lectiva en la empresa, realizando la formación que con la empresa acuerde; Formación lectiva en la Universidad, asistiendo al programa de la Fundación.
- Al finalizar la práctica, realiza la evaluación.

b) El programa de formación de la Fundación

La fundación diseña un programa de formación que facilita al alumno el desarrollo de las competencias transversales demandadas por el conjunto de las empresas con independencia del contenido específico de la práctica y de su titulación.

Se suceden las ediciones de los cursos de manera que el participante puede elegir las fechas que mejor se adapten a su agenda. Debe finalizar su formación dentro del periodo de vigencia del convenio.

¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

Disponemos de dos vías permanentemente activas para conocer la valoración de los beneficiarios. Sobre el programa en su conjunto, la valoración del becario y del tutor de la empresa realizadas a la finalización de la práctica. Sobre el programa formativo de la Fundación, los resultados de los cuestionarios satisfacción de los alumnos.

El análisis de las valoraciones nos permite revisar el diseño del programa en su conjunto y del programa de formación lectiva que ofrecemos en particular. Se reacciona de manera muy ágil ante las mejoras de fácil implantación. Por ejemplo, con el fin de evitar cambios en las fechas de asistencia los cursos por parte de los becarios, realizar un recordatorio de inicio de curso a través del envío de un SMS. Sin embargo, otras de mayor envergadura, como la modificación de los cursos del programa que ofrecemos, requieren su propia planificación.

- a) Puntos críticos en estado de revisión y de diseño de acciones de mejora:
- Control de la formación lectiva de la empresa.
 - Control del aprendizaje efectivo de las tareas que conforman la formación práctica.
- b) Mejoras al programa de inmediata aplicación:

- Rediseño de los cursos del programa de formación lectiva de la Fundación.
- El participante en el PFPT podrá personalizar incluso la formación lectiva en la que realiza en la Fundación.

A partir enero de 2011 el programa se iniciará con una sesión de introducción durante la cual el alumno realizará una autoevaluación de sus competencias mediante una herramienta adaptada y personalizada a tal efecto. El resultado de este análisis le permitirá reconocer sus puntos débiles y sus puntos fuertes.

Dispondrá de una oferta de 10 cursos dirigidos a trabajar una o varias de las competencias que se analizan. Pretendemos que el alumno decida sobre su formación, escogiendo un itinerario de 4 ó 5 cursos de entre los 10 posibles, hasta completar las 40 horas.

Contará con la atención personalizada de nuestro personal de orientación antes de formalizar el itinerario y tendrá la opción de cerrar su práctica con un nuevo análisis que le permita conocer el impacto de la formación en su perfil profesional.

OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

Punto de partida

En el proceso de realización del presupuesto 2009 durante el último trimestre de 2008 se planteó una situación difícil desde el punto de vista económico y humano.

La situación exigía ajustar el presupuesto por lo que era necesario contener el gasto pues no era previsible un aumento de los ingresos. Por otro lado, el área de empleo mostraba un exceso en el número de horas de trabajo del personal contratado sobre el número de horas necesarias para desarrollar la actividad prevista.

Planificación

La medida adoptada para solventar la situación prevista fue reducir el gasto de docencia del programa de formación de prácticas de titulados y de otro programa diseñado por el Área de Formación aprovechando el talento existente y el exceso de horas del personal cualificado en del Área de Empleo.

Las acciones necesarias para la puesta en marcha fueron:

1. Comunicación de cancelación de cursos a los formadores externos del programa. La responsable del área explica personalmente la situación a todos y cada uno de los formadores e informa sobre las medidas adoptadas.
2. Comunicación de incorporación de nueva actividad a las seis personas implicadas del área de empleo. Reuniones de trabajo.
3. Adaptación del programa. Adaptación del programa, establecimiento de nuevos sistemas de control internos de horas de trabajo.
4. Diseño y programación: revisión de los contenidos de los cursos, incorporación de mejoras y revisión de la programación establecida.
5. Formación de formadores internos. Acción de formación a cargo del área de Formación realizada en enero de 2009.

¿CÓMO SE EJECUTÓ/DESARROLLÓ LA BUENA PRÁCTICA?

A partir de enero de 2009, se desarrolló el Programa de Formación de Titulados con formadores internos. Significa que hemos aplicado el sistema de optimización en tantas ocasiones como acciones formativas se han desarrollado.

Se han mantenido reuniones con los formadores para solventar las dificultades que se han podido plantear a lo largo del año. Durante el 2010, se ha planteado la misma situación.

¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

Análisis del impacto en el seno de la organización:

1. Nueva fuente de ingresos. La medida ha permitido que el área de empleo cuente con una nueva fuente de ingresos que provienen del área de formación.
2. Reducción de costes. Reducción del coste al aplicar el coste real de personal para el cálculo del remuneración pro docencia.
3. Optimización de los recursos humanos. Aprovechamiento del potencial y gestión del talento de los profesionales de la organización lo que conlleva motivación del personal.
4. Conocimiento de primera mano por parte de los nuevos formadores del colectivo alrededor del cual del cual se desarrolla la mayor parte de su trabajo.

5. Relación entre áreas. Las áreas, necesariamente relacionadas para el desarrollo del programa en su conjunto han tenido que coordinar aun más su actividad.

Análisis del impacto en los cursos:

La satisfacción de los participantes en el programa no ha experimentado variaciones dignas de consideración. Se ha mantenido en unos niveles medios muy satisfactorios. La media de satisfacción general fue del 3,6 sobre cuatro en el año 2008 y la del 2009 del 3,1.

La tendencia del año 2010 indica resultados de satisfacción al alza, la nueva versión del programa prevista para el año 2011 incluye la reincorporación de personal externo en el cuadro docente.

ANEXOS

TIPOS DE FORMACIÓN DEL PFPT

a) Formación práctica o “experiencial” en la empresa

- Objetivos:
 - Dotar a los universitarios de una formación práctica *in situ* que les permita adquirir competencias técnicas, habilidades profesionales y entrenarse en actitudes demandadas por la empresa.
 - Dotar a los universitarios del conocimiento de los diferentes puestos que puedan desempeñar.
 - Ofrecer al empleador conocimiento directo de las capacidades reales de los universitarios.
- Alcance:
 - Aprendizaje práctico que recogerá los siguientes tipos de actividades:
 - Estudio y análisis de sistemas y procedimientos.
 - Acompañamiento por empleados de la empresa en tareas de observación y apoyo.
 - Realización de tareas con fines de aprendizaje sin ocupación efectiva ni responsabilidad directa de un puesto de trabajo en la organización.

b) Formación lectiva de la empresa

- Objetivo:
 - Complementar la formación práctica obtenida en la empresa con una formación “formal” que permita optimizar la consecución del objetivo establecido.
- Alcance:
 - Se entenderá por formación lectiva lo que la Empresa o su Comité de Empresa definan como tal, independientemente de la metodología utilizada (individual, grupal, presencial, on-line, a distancia, etc.).
 - Los contenidos de esta formación pueden ser, por ejemplo: estudio de técnicas complementarias y herramientas para el correcto desempeño de un puesto; formación específica en procedimientos, productos y sistemas; formación transversal en seguridad, prevención, calidad, comunicación, técnicas de venta, idiomas, etc.

- Esta formación se puede recibir en la propia empresa o en centros de formación tanto públicos como privados.
- c) Formación lectiva en la Universidad
- Objetivos:
 - Dotar a los universitarios de unas claves que permitan un mejor aprovechamiento de la estancia formativa en la empresa.
 - Complementar la formación práctica obtenida en la empresa, con una formación “formal” que permita optimizar la consecución del objetivo de formación establecido. Puede ser complementaria y/o sustitutiva de la formación lectiva de la Empresa.
 - Alcance:
 - Se entenderá por formación en la Universidad la que ésta ponga a disposición de los participantes del Programa independientemente de la metodología utilizada.
 - El programa se diseña en la Fundación y se ha mantenido vivo desde los inicios. Se explica con más profundidad en el apartado Buena Práctica en el Diseño.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE PRÁCTICAS DE TITULADOS

Cuadro distribución de horas de formación

DISTRIBUCIÓN DE LA FORMACIÓN						
Lectiva						
Meses	Total horas del programa (1)	Total horas de formación 20% (2)	Práctica o experimental	Total lectiva	Lectiva empresa	Lectiva universidad
12	1.650	330	231	99	59	40
11	1.513	303	212	91	51	40
10	1.375	275	192	83	43	40
9	1.238	248	174	74	34	40
8	1.100	220	154	66	26	40

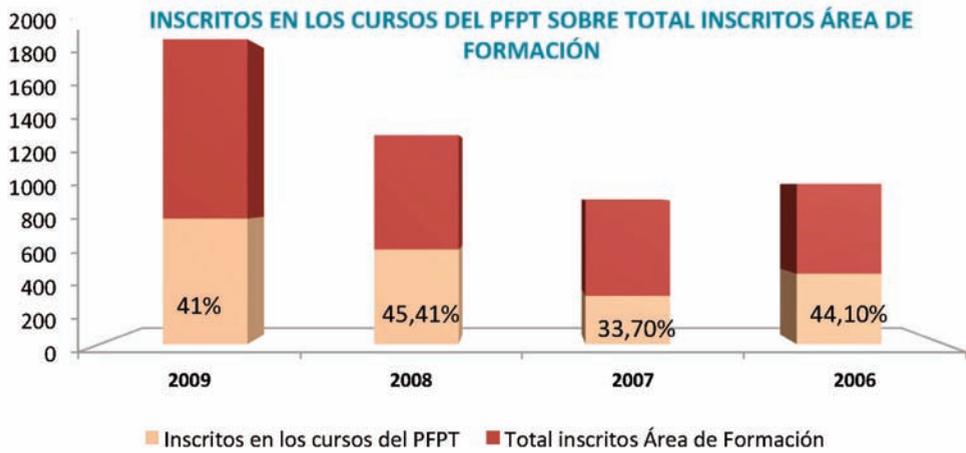
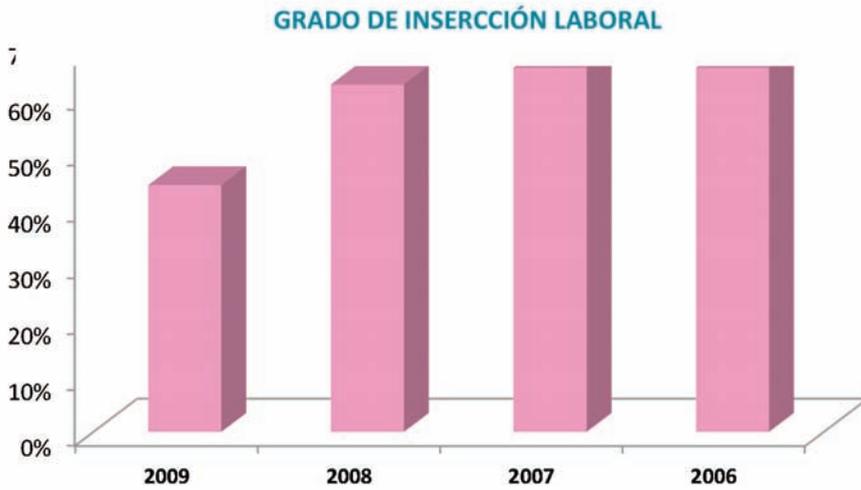
DISTRIBUCIÓN DE LA FORMACIÓN						
Lectiva						
Meses	Total horas del programa (1)	Total horas de formación de 20% (2)	Práctica o experimental	Total lectiva	Lectiva empresa	Lectiva universidad
7	963	193	135	58	18	40
6	825	165	115	50	10	40
5	688	138	98	40	0	40
4	550	110	70	40	0	40
3	413	83	43	40	0	40

(1) Total horas programa: son horas máximas que se podrán realizar en una estancia práctica.

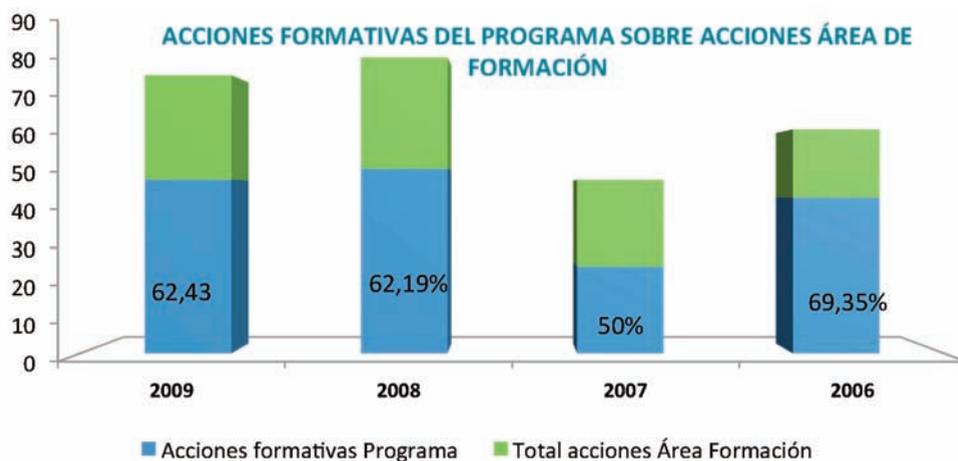
(2) Horas de formación: son las horas mínimas de formación que se deben realizar dentro del tiempo máximo de duración de la práctica.

Indicadores principales del PFPT





Impacto del PFPT sobre la actividad total



Aspectos económicos del programa

a) Del PFPT en su conjunto.

La beca que la Empresa entrega al titulado es una ayuda al estudio.

La Empresa decide la cuantía de la beca. La Fundación recomienda que no sea inferior a 600 € al mes. La media en el año 2009 ha sido de 787 euros y con una duración media de 8,2 meses.

Además, a partir del año 2008, la empresa se viene haciendo cargo de un porcentaje del coste de la formación lectiva en la Universidad.

La Fundación, además de recaudar las cuantías de la beca para revertirlas en los beneficiarios de las mismas, cobra a la empresa los gastos de gestión de los convenios. Es una fuente principal de ingresos del Área de Empleo.

b) Del Programa de Formación lectiva en la Universidad.

Fuentes de ingresos.

	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Alumno	100 %	84 %	31 %	31 %
Empresa	0 %	0 %	23 %	50 %
Patrocinio Externo(*)	0 %	16 %	46 %	19 %
PFPT	100 %	100 %	100 %	100 %

(*) En el año 2007, el patrocinio externo corresponde a Caja Navarra; en los años 2008 y 2009 el patrocinio corresponde al Servicio Navarro de Empleo.

Extracto del Informe Jurídico sobre Prácticas de Titulados

Elaborado por el abogado Alberto Fernández Caveda, en mayo de 2004.

“Las prácticas en la Empresa son una actividad principalísima en el período de transición entre la vida académica y la profesional.

Las prácticas de los estudiantes en las Empresas tienen una cobertura normativa clara y adecuada. Sin embargo, los ya egresados no tienen una regulación específica excepto en vía laboral mediante los llamados contratos formativos.

El contrato formativo de prácticas para titulados, también llamado contrato o relación de beca, no puede ocupar el campo del contrato laboral de prácticas porque la relación laboral se impone por ley a la voluntad de las partes. De darse los caracteres que definen el contrato de trabajo la relación es laboral y sujeta a sus normas.

Por tanto, el titulado becario que se incorpora a la Empresa y desarrolla una prestación típica -realización de funciones y tareas propias de la actividad empresarial-, es un trabajador sujeto a relación laboral sea cual sea la denominación o el acuerdo que las partes hayan alcanzado.

El criterio seguido por jueces y tribunales es: en cuanto predomine la utilidad del empresario en el aprovechamiento del trabajo del becario la beca es o debiera ser un salario y el contrato es de trabajo; si, en cambio, el interés de la formación del becario domina, el contrato no es de trabajo, ni siquiera de trabajo en prácticas.

El objeto de las prácticas en la Empresa, en consecuencia, es el de complementar o ayudar a la formación seguida por el becario. Lo que no impide que la Empresa obtenga beneficios, que será, en todo caso, una consecuencia secundaria respecto al objeto principal. Pero así como el beneficio del becario se ciñe a la mejora y ampliación de su empleabilidad, el beneficio de la Empresa puede residir no sólo en su economía sino también en la mejora de su imagen por su asunción de responsabilidades sociales y en la creación de una demanda de trabajo mejor formada y adaptada.

Requisitos de la actividad:

- *Que pueda acreditarse el interés formativo predominante.*
- *Que el becario no ocupe puesto de plantilla o sustituya o sea sustituido por trabajador fijo.*
- *Que la actividad desarrollada en la Empresa tenga relación con los estudios y el título del becario.*
- *Que la actividad del becario se inserte en un “Programa de Formación”.*
- *Que la duración de las prácticas sea apropiada. Por ejemplo, un mínimo de 500 horas y un máximo de 1.000, salvo casos especiales, con un mínimo del 20 % de horas lectivas.*

Las Empresas habitualmente conciben la práctica como una inmersión en la actividad real. Con independencia de su virtualidad pedagógica, esa realidad incumple las previsiones normativas”.

Informes analizados y conclusiones

- “Mejora en la Formación Universitaria: Sugerencias desde la empresa”. Elaborado por el Club Gestión de Calidad en 1998 en el que participó la Universidad Pública de Navarra.
- “La contribución de las universidades españolas al desarrollo”. Se realizó por la Fundación Conocimiento y Desarrollo entre 400 Empresas durante el segundo semestre de 2004.
- “Programa de Adaptación a la Empresa. Programa integral de preparación para la adaptación e integración en la Empresa de titulados con convenios en prácticas”. Se realizó, financiado por el Servicio Navarro de Empleo, durante el año 2004 por la Fundación Universidad-Sociedad.

Las conclusiones de los tres informes fueron, prácticamente, coincidentes:

- Las Empresas valoran como de gran importancia para la formación de alumnos universitarios, independientemente de la titulación que cursen, una serie de habilidades y conocimientos que corresponden a requerimientos generalizados del mercado laboral. Casi tan importantes son esas habilidades como los contenidos propios de los planes de estudios universitarios.
- Las carencias de los titulados superiores al intentar incorporarse al mercado laboral se corresponden con la formación práctica, las habilidades directivas, la capacidad de comunicarse eficazmente y trabajar en equipo y el manejo de idiomas.

El PFPT permite que la Universidad Pública de Navarra, de respuesta a la empresa después de conocer los problemas legales que pueden afectar a los contratos de beca de sus titulados y de conocer las carencias que presentan los recién egresados.

El programa de prácticas de titulados de la Universidad Pública de Navarra es un programa formativo. La formación es una herramienta para la inserción profesional. Debemos contemplar las prácticas en las Empresas como parte de un proceso de aprendizaje en el que se facilita aprender en el mismo lugar de trabajo, pero que es necesario enmarcar en una estructura formativa completa.

Programa de formación lectiva de la Fundación

Hasta el año 2010, se trata de un programa de 40 horas de estructura modular, compuesto por 5 cursos. El alumno debe realizar los cursos 1, 2 y 3 y elegir entre el 4 y el 5. De manera voluntaria puede realizar el que completa el programa.

1. Introducción al entorno profesional. 10 horas
2. Comportamiento en el entorno profesional. 16 horas
3. Orientación al cliente. 4 horas
4. Comunicación. 10 horas
5. *Effective Communication*. 10 horas

A partir del 2011, el programa mantiene la estructura modular y aumenta a 11 el número de cursos. El alumno debe realizar el curso 1 y elegir de entre los otros 10, aquellos que elija hasta completar las 40 horas. De manera voluntaria puede realizar el que completa el programa.

1. Sesión de introducción. 4 horas
2. Desarrollo personal. 8 horas
3. Responsabilidad, iniciativa, orientación al logro. 8 horas
4. Resolución de problemas y conflictos. 8 horas
5. Planificación y organización. 4 horas
6. Colaboración y cooperación. 8 horas
7. Liderazgo y desarrollo de otros. 4 horas
8. Orientación al cliente. 4 horas
9. Comunicación oral. 4 horas
10. Comunicación escrita. 4 horas
11. *Eficiente Communication*. 8 horas



6. CENTRO DE FORMACIÓN CONTINUA. UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

INTRODUCCIÓN

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

El Centro de Formación Continua depende orgánicamente del Vicerrectorado de Postgrado y Formación Continua de la Universidad de Almería, en adelante UAL. Asimismo la Sección de Enseñanzas Propias depende orgánicamente del Vicerrectorado de Postgrado de Formación Continua y funcionalmente del Servicio de Planes de Estudio y Formación Continua.

INFORMACIÓN DE LAS INSTALACIONES

El Centro de Formación Continua cuenta con unas instalaciones ubicadas en la Planta Baja del Edificio Central de 250m², donde desarrolla su trabajo todo su personal junto con el resto del Servicio de Planes de Estudio y Formación Continua de quien depende funcionalmente. La dirección del centro esta ubicada en las dependencias del Vicerrectorado de Postgrado y Formación Continua.

Las instalaciones del Edificio Central son de reciente remodelación, no obstante actualmente se esta desarrollando una reforma completa del edificio y la ubicación definitiva queda por definir. El equipamiento informático y fotocopiadoras se han renovado en el 2006. Parte del mobiliario ha sido igualmente sustituido en 2007.

TOTAL DE EMPLEADOS

En la actualidad la plantilla de trabajadores al servicio del Centro de Formación Continua esta integrada por la Dirección del Centro, Jefe de Sección

de Enseñanzas Propias, Jefe de Negociado de Enseñanzas Propias y dos puestos base de administración. Asimismo y para el desarrollo de tareas eventuales y apoyo el centro cuenta con los servicios de un técnico informático y un becario.

Información general de la organización

ORIGEN Y FUNDACIÓN

El Centro de Formación Continua, dependiente del Vicerrectorado de Posgrado y Formación Continua, fue creado por acuerdo de Consejo de Gobierno del año 2009. Su constitución nace a partir del anterior Secretariado de Formación Continua, también dependiente del mismo vicerrectorado, órgano que coordino desde sus inicios las actividades no regladas de la UAL.

El Centro de Formación Continua nace desde la firme decisión del Consejo de Gobierno de la UAL y con el objetivo de impulsar los programas de post grado propio y formación continua, como un servicio esencial de la universidad para el desarrollo económico del tejido productivo y cultural para su sociedad.

La Sección Administrativa de Enseñanzas Propias, desde el año 1993 es el órgano encargado de la gestión administrativa del postgrado propio y la formación continua de la Universidad de Almería.

ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO DE LA CALIDAD

Desde sus inicios la gestión de las actividades no regladas ha sido sometida a un control de calidad por parte del Consejo Social de la UAL a través de encuestas de satisfacción y memorias finales de control en cada actividad.

La UAL dentro de su plan estratégico y objetivos de calidad, estableció en el año 2009 la implantación de un sistema de control de calidad para todos los postgrados propios.

En el ámbito de la gestión administrativa la Sección de Enseñanzas Propias fue pionera en la implantación de sistemas de gestión de calidad en la UAL. En el año 2005 adopto el sistema de gestión por procesos y obtuvo la certificación ISO 9001:2000.

El año 2008 se certificó y se hizo pública la Carta de Servicios de Enseñanzas Propias (2008).

Asimismo la Sección de Enseñanzas Propias ha participado en diversos proyectos de mejora, destacando la Mención de Reconocimiento de la Unidad de Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) por su participación en los Planes de Mejora para Universidades Andaluzas (2009).

Entorno de la Organización

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Desde sus inicios la UAL definió sus enseñanzas propias dentro de una normativa aprobada por su Consejo de Gobierno. La oferta de formación se estructura de la siguiente manera:

- Los Títulos Propios de Grado Medio y Superior son enseñanzas con estructura y requisitos de acceso similares a las enseñanzas regladas de grado medio y superior.
- Los Máster Propios son enseñanzas dirigidas a titulados universitarios y profesionales con experiencia acreditada, con una duración mínima de 60 créditos ECTS.
- Los Títulos de Experto también dirigidos a titulados universitarios y profesionales, con una duración mínima de 250 horas.
- Los Cursos de Formación Continua, con una duración mínima de 30 horas y dirigidos a cualquier persona interesada en esta formación. Si la duración es superior a 100 horas, podrá utilizar la denominación de Especialista.
- La Formación a Medida es un nuevo producto orientado a satisfacer necesidades formativas concretas y bajo demanda de organizaciones públicas y privadas.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Nuestra misión es dinamizar a la comunidad universitaria para ofrecer a la sociedad una formación continua innovadora y de calidad que impulse el desarrollo del entorno socioeconómico.

Nuestra visión es que la UAL sea un referente nacional e internacional que ofrece formación continua de reconocida calidad.

Los valores del Centro de Formación Continua son los siguientes:

- Ser un centro al servicio de la Universidad.
- Apoyo a los organizadores de actividades solucionando sus problemas
- Gestión de calidad.
- Uso de la tecnología en la mejora continua.
- Fomentar el trabajo en equipo entre las personas y en la propia formación.

CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Clientes Internos:

- Alumnos, personal docente e investigador de la UAL, así como el personal de administración que participa en tareas interrelacionadas con el fin del centro.

Clientes Externos:

- Egresados, trabajadores, interesados en general y organizaciones que demandan formación no reglada. También son clientes externos aquellos proveedores de servicios y colaboradores externos en nuestra gestión.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

El plan estratégico de la UAL establecerá las directrices generales sobre objetivos estratégicos del Centro de Formación Continua.

El centro inicialmente establece como objetivos estratégicos los siguientes:

- Realizar un estudio de necesidades formativas.
- Desarrollar una estrategia de comunicación hacia la comunidad universitaria.
- Establecer acuerdos de colaboración con instituciones públicas y privadas en aspectos referentes a la formación no reglada.
- Implantación de administración online en todos los ámbitos de la gestión de enseñanzas no regladas; Propuesta de implantación, gestión de alumnos, desarrollo y cierre de actividades.
- Promover mecanismos que agilicen la aprobación y puesta en marcha de nuevas actividades formativas.

ÁMBITO EXTERNO

El Centro de Formación Continua es el nexo de unión entre departamentos, centros y grupos de investigación para el desarrollo de actividades de formación no reglada dirigidas a sus potenciales clientes. Para el desarrollo de sus competencias el centro cuenta con la participación de unidades de gestión administrativa que realizan tareas relacionadas con la gestión económica y de personal.

Los clientes que demandan formación tienen una relación directa con el centro, que es el que posibilita la inclusión de estos dentro de la enseñanza. Por otro lado también es un instrumento de relación entre organizaciones públicas y privada que demandan formación a medida y docentes e investigadores de la UAL.

LIDERAZGO

¿A quiénes considera la organización líder (formal e informalmente) y qué cantidad de líderes hay en los distintos niveles de la organización?

El liderazgo en el ámbito del Centro de Formación Continua se establece en dos ámbitos diferenciados:

- La dirección del Centro de Formación Continua como responsable de las directrices políticas del centro. También ejerce como interlocutor de las decisiones estratégicas del Consejo de Gobierno de la UAL, a través de las diferentes comisiones académicas en las que participa.
- El Jefe de Sección de Enseñanzas Propias, dependiente funcionalmente del Jefe de Servicio de Planes de Estudio y Formación Continua, es el responsable directo de la gestión administrativa de las enseñanzas de formación no reglada. Asimismo es responsable de de las actividades de calidad en el ámbito de la gestión administrativa.

¿Cómo se implican los líderes en el sistema de gestión de la organización?

Existe una implicación por la dirección del Centro de Formación Continua en impulsar y facilitar la consecución de objetivos estratégicos establecidos desde el propio centro y aquellos objetivos generales emanados del plan estratégico de la UAL.

El Jefe de Sección tiene un compromiso con la calidad. Participando activamente en la implantación del sistema de calidad ISO 9001:2000 para la gestión administrativa de enseñanzas no regladas. Establece y propicia la consecución de objetivos de calidad, mediante el establecimiento de estrategias y acciones.

Valores y comportamientos de la organización que crean su cultura y permiten evaluar a los líderes

Valores	Comportamientos
Compromiso	Implantación de sistemas de calidad Participación en programas de mejora continua

Valores	Comportamientos
Trabajo en equipo	<p>El grupo tiene un elevado grado de cohesión interna y unos valores de grupo “implícitos”, lo que permitirá conseguir una buena alineación entre las prácticas y los principios que se definan.</p> <p>Se establecen reuniones periódicas para la revisión de objetivos y resultados.</p>
Orientación al cliente	<p>Análisis de expectativas y resultados de satisfacción de nuestros clientes.</p> <p>Desarrollo de herramientas telemáticas que facilitan el acceso de nuestros clientes a nuestros procesos.</p>

Planificación, actualización, transmisión y proyección exterior de la Misión, Visión y Valores

En el año 2003 la UAL desarrollo el Plan Mejora Integral para el Trabajo del personal de Administración y Servicios (MITRA), en el ámbito de este plan y como acción previa a la implantación del sistema de calidad ISO 9001:2000, se definió la misión y visión del PAS de la Universidad de Almería. Esta misión y visión es asumida por el PAS al servicio del Centro de Formación Continua y forma parte de la documentación de referencia del sistema de calidad.

En el año 2008 y con el objetivo de elaborar y establecer la Carta de Servicios de Enseñanzas Propias, el personal de la Sección de Enseñanzas Propias establece su propia misión y visión.

Nuestra misión es gestionar una oferta de formación complementaria, con la orientación de satisfacer las demandas de la comunidad universitaria y de la sociedad, a través de un compromiso permanente con la mejora continua y el trabajo en equipo.

Nuestra visión es ser un grupo de trabajo compacto que conoce sus objetivos estratégicos y se implica en su consecución y mejora, con profesionalidad

y apoyo entre todos sus integrantes. Seremos un referente en la gestión de la formación no reglada universitaria y entre los centros de formación de la provincia de Almería.

Desarrollo, implantación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad

Los responsables del centro han promovido de forma activa la adopción de la gestión por procesos y la mejora continua. Se dispone de un sistema de gestión por procesos con más de seis años de funcionamiento. Se dispone de mediciones históricas y periódicas de resultados que permiten observar la evolución del área. Asimismo, este sistema está apoyado por unas herramientas informáticas que permiten la comparativa de resultados, su análisis y su disponibilidad por órganos superiores. Existe asimismo un cuadro de mandos funcional.

La Tecnología disponible en el centro es moderna. Los responsables han promovido la actualización tecnológica y la adopción de nuevas herramientas informáticas que satisfagan de forma más eficiente las necesidades del mismo. Como ejemplo, está en fase de implantación una nueva aplicación de gestión integral de enseñanzas propias y pago telemático a través de Web.

Existen evidencias palpables del impulso por parte de los responsables en estos aspectos: Enseñanzas Propias estuvo entre las tres primeras área certificada de la Universidad de Almería.

ESTRATEGIA

¿Cuáles son los grupos de interés clave de la Organización?

El Centro de Formación Continua tiene claramente definidos como grupos de interés los siguientes:

- **Alumnos y egresados** que solicitan una oferta formativa que los capaciten en nuevas habilidades profesionales que aporten un valor añadido a su formación reglada.
- **Organizaciones públicas y privadas** que demandan una formación específica para sus trabajadores que los actualice en sus competencias o transmita nuevas habilidades profesionales.
- **Departamentos, centros y grupos de investigación de la Universidad de Almería**, a través de sus docentes e investigadores solicitan una gestión profesional que apoye sus propuestas docentes.

- **Los trabajadores del Centro de Formación Continua** que constituyen el principal recurso de la UAL para el cumplimiento de su plan estratégico de formación no reglada y dan respuesta a las necesidades de los otros grupos de interés.

¿Cuáles son las estrategias clave de la Organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo / benchmarking para orientar el desarrollo de la estrategia?

En el año 2008 el Centro de Formación Continua, entonces Secretariado de Formación Continua, estableció tres estrategias claves para el desarrollo de su actividad:

- Creación de un CENTRO que diera impulso a la formación continua y postgrado propio en la UAL.
- Agilizar los procedimientos de aprobación de actividades.
- Facilitar el acceso a la información de nuestros clientes.

¿Cuáles son los procesos clave y cómo se decide la propiedad de los procesos?

Como inicio de funcionamiento dentro del sistema de calidad ISO, el Centro de Formación Continua estableció los procesos claves de su gestión. Estos procesos fueron definidos por un grupo de trabajo compuesto por trabajadores actuales de la Sección de Enseñanzas Propias y antiguos trabajadores de esta Sección. Además de su definición se concretó el desarrollo de cada proceso.

En estos procesos se ha asignado directamente su propiedad a los trabajadores responsables de cada proceso. Quedando definidos y asignados de la siguiente manera:

PROCESO CLAVE	PROPIETARIO
Inicio Actividad	Jefe de Sección Enseñanzas Propias
Gestión de Alumnos	Jefe Negociado Enseñanzas Propias
Gestión de Profesorado	Jefe Negociado Enseñanzas Propias
Gestión Económica	Jefe de Sección Enseñanzas Propias
Fin actividad	Jefe de Sección Enseñanzas Propias

¿Cómo se detectan las necesidades de los grupos de interés?

Desde su inicio, el Consejo Social de la UAL ha aplicado un control de calidad sobre la programación de Enseñanzas Propias de esta universidad. Como parte del control de calidad, se implantó un sistema de encuestas de satisfacción a los usuarios para valorar su satisfacción y futuras expectativas formativas.

En el año 2002, el Consejo Social de la UAL, financió un estudio de demanda del tejido productivo de la provincia sobre formación continua. Los datos de este estudio han servido para orientar la programación de actividades a colectivos profesionales.

Dentro del sistema de calidad ISO 9001:2000, se realizan encuestas de satisfacción y necesidades a nuestros clientes. El resultado de este sondeo es una herramienta que apoya la orientación de nuestra oferta de actividades.

¿Qué sistema de indicadores de gestión hay establecido?

Con la implantación del sistema de calidad ISO 9001:2000, se diseñó un sistema de control que verificara el correcto funcionamiento de cada uno de los procesos claves de la organización.

Este cuadro de indicadores está soportado sobre nuestra aplicación integral de gestión de Enseñanzas Propias. Los datos de los indicadores de alimentan automáticamente de la aplicación y los resultados están siempre actualizados.

Mensualmente, el Jefe de Sección de Enseñanzas Propias efectúa una revisión del cuadro de indicadores y comprueba sus niveles de capacidad y mejora. Cualquier desviación de los niveles establecidos y sus resultados son analizados por los integrantes de la sección para determinar su origen.

Se establecieron inicialmente dos indicadores por proceso clave más un indicador de análisis global. Estos indicadores han sido modificados en su definición y niveles en las sucesivas revisiones anuales del plan de calidad.

¿Cómo se desarrollan los diferentes aspectos del marketing de la organización?

La filosofía de la organización de actividades del Centro de Formación Continua propicia que las actividades de marketing se desarrollen de forma paralela entre los organizadores de cada actividad y el propio centro.

El Centro de Formación Continua ha apostado por potenciar los servicios online. En breve se conseguirá que todos los productos ofertados por el centro

puedan ser gestionados en su totalidad por nuestros usuarios a través de un entorno Web.

El Centro de Formación Continua oferta sus actividades a través de publicaciones especializadas, actividades universitarias y distribución directa mediante listas autorizadas de email y correo ordinario.

PERSONAL

¿Qué características tiene el personal de la Organización?

Desde el comienzo de su actividad, la estructura de personal del Centro de Formación Continua esta constituida por una Sección dependiente de un Servicio. Esta estructura de personal establece que los trabajadores del Centro tengan una dependencia funcional de un Servicio y orgánica de la Dirección del centro.

En el año 1993, fecha en la que se inician las actividades de enseñanzas propias en la UAL, dos trabajadores integran la estructura de personal de la sección.

En el año 2009 la estructura de personal esta compuesta por cuatro trabajadores permanentes, dos trabajadores eventuales más la Dirección del centro. Este incremento de plantilla no ha sido paralelo al incremento de actividades ofertadas, que en este periodo se ha multiplicado por diez.

Actualmente cinco trabajadores tienen dedicación a tiempo completo y uno a tiempo parcial (5 horas).

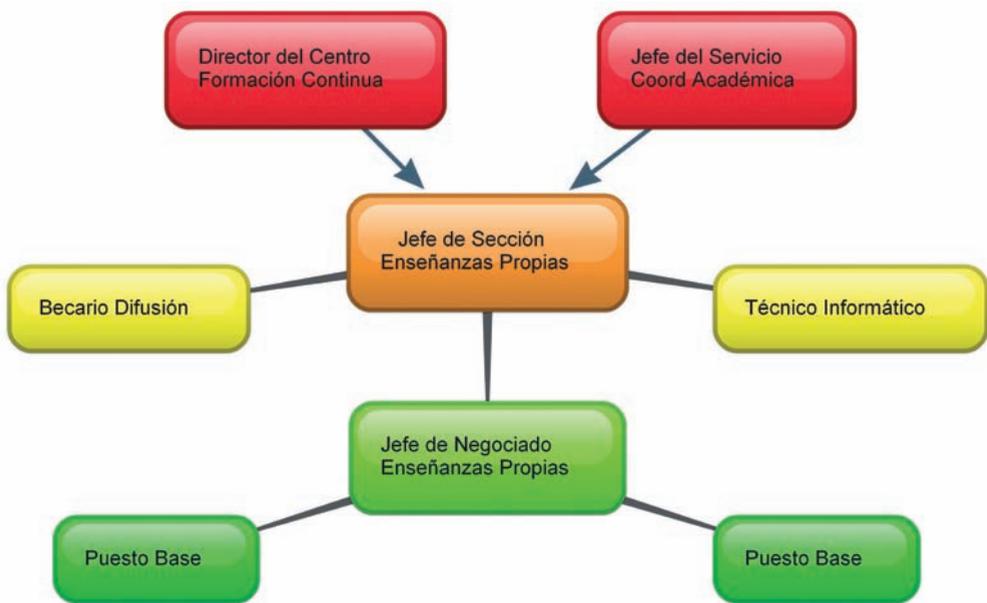
La estructura de personal del centro ha sufrido como gran escollo la temporalidad de sus trabajadores. Actualmente hay cuatro trabajadores permanentes y hasta el año 2009 nunca han sido más de dos los trabajadores de carácter permanente, el resto de la plantilla ha tenido siempre carácter eventual. Este hecho ha provocado importantes problemas organizativos. Aún así, en la actualidad la movilidad de los trabajadores no garantiza la permanencia de los mismos.

Organigrama detallado y tipo de reuniones de coordinación existentes

Entre la Dirección del Centro y el Jefe de Sección de Enseñanzas Propias existe un flujo constante de información de forma informal.

Formalmente se establecen reuniones periódicas para constituir la Comisión Delegada que autoriza actividades de Enseñanzas Propias, donde además se realiza un seguimiento de los distintos objetivos del Centro.

El organigrama de la estructura actual es el siguiente:



Actividades de comunicación interna

La comunicación interna, verbal o por email, se desarrolla frecuentemente de manera informal entre la dirección y el Jefe de Sección, así como entre el Jefe de Sección, Jefe de Negociado y puestos base.

De manera formal se establecen reuniones periódicas entre la dirección y el Jefe de Sección para la autorización de actividades de corta duración. El Jefe de Sección tiene reuniones bisemanales y semestrales con todo el equipo para revisar el funcionamiento del sistema. Existen canales de información mediante listas de distribución por email y publicación de información en un directorio compartido en un servidor.

ALIANZAS Y RECURSOS

¿Cómo contribuyen a la Política y Estrategia de la organización las alianzas externas y la gestión de los diversos recursos?

El Centro de Formación Continua es socio de la Red Universitaria de Estudios de Postgrado y Formación Continua. La incorporación en esta red ha

posibilitado al centro y su personal la integración en una red que ofrece formación, nuevas metodologías de trabajo y sistemas de información esenciales en el desarrollo de nuestra actividad.

Presencia y actividad en Redes Nacionales e Internacionales

El Centro de Formación Continua es socio de la Red Universitaria de Centros de Formación Continua. Participa activamente en sus actividades y en dos años será organizador del próximo encuentro de las universidades inscritas en esta red.

Por otro lado la Universidad de Almería participa en diversos foros europeos y latinoamericanos de postgrado propio y formación continua.

Describa el sistema de Gestión de Ingresos y Gastos

Hasta la constitución del Centro de Formación Continua en el año 2009, este centro no disponía de gestión de ingresos propios. Hasta ese momento, todo el personal, equipamientos y actividades estaba financiada directamente por los presupuestos generales de la UAL.

A partir de la creación del centro, la UAL estableció la disponibilidad de un centro de gastos propio que gestiona directamente el centro. Los recursos de este centro serán generados por el mismo sin que exista subvención directa de la universidad.

El Centro de Formación Continua genera sus propios recursos a partir de la organización de sus propias actividades. Los ingresos generados se destinarán al desarrollo y promoción de nuevas actividades. Los recursos humanos y físicos estructurales son financiados por la UAL dentro de sus correspondientes capítulos de gastos.

Describa los recursos físicos disponibles para la organización de formación permanente

El Centro de Formación Continua esta ubicado en las instalaciones del Servicio de Planes de Estudio y Formación Continua, del que depende la Sección de Enseñanzas Propias.

El personal esta ubicado en unas instalaciones modernas y bien ubicadas con un espacio compartido de 250 m².

Con la remodelación del Edificio de Servicios Administrativos de la UAL, actualmente esta ubicado en unas dependencias provisionales a la espera de su localización definitiva.

Todos los puestos de trabajo disponen de PC con conexión a red. También hay disponibles impresoras y una fotocopidora de gran capacidad con conexión a red.

Para nuestros clientes, existen dos puestos informáticos a su disposición para la realización gestiones online.

El centro no dispone de aulas propias. Los espacios disponibles para las actividades del centro son las aulas de las instalaciones generales de la UAL. Estas aulas están gestionadas por un área ajena al propio Centro de Formación Continua. Disponemos de aulas pequeñas de trabajo en equipo, aulas de mayor capacidad y aulas con equipamientos informáticos fijos y portátiles.

Describa el sistema de información y las aplicaciones informáticas usadas en el Centro

La gestión administrativa de las actividades del Centro de Formación Continua se desarrolla sobre una aplicación informática a medida realizada por personal del Centro.

Esta aplicación está realizada bajo un sistema de base de datos Access y actualmente esta en un proceso de actualización para utilizar un sistema de base de datos MySQL e interfaz Web.

Por otra parte, se está realizando un gran esfuerzo en la actualidad para el desarrollo de una herramienta online mediante un interfaz Web para ofrecer un sistema de administración íntegramente electrónica y suprimir el uso de papel en todos nuestros procesos.

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Señale los principales grupos de clientes y mercados de la Organización

	Centros, Departamentos y Grupos Investigación	Alumnos y Egresados	Organizaciones Públicas y Privadas
Títulos Propios	Asesoramiento y gestión económica	Matrícula y expedición de títulos	
Postgrado Propio	Asesoramiento y gestión económica	Matrícula y expedición de títulos	Matrícula y expedición de títulos
Formación Continua	Asesoramiento y gestión económica	Matrícula y expedición de títulos	Matrícula y expedición de títulos
Formación a Demanda	Asesoramiento y gestión económica		Asesoramiento y gestión integral

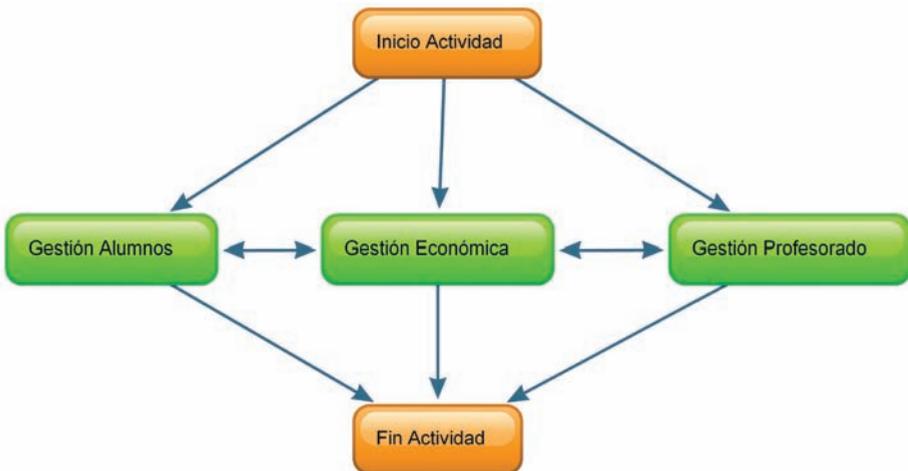
Haga constar los procesos y servicios de la Organización

- **Inicio de Actividad:** este proceso es el encargado del asesoramiento previo a la realización de una actividad. Complimentación de la documentación de implantación de la actividad. Emisión de informes técnicos previos a la aprobación de la actividad y puesta en marcha.
- **Gestión de Alumnos:** preinscripción, selección y matrícula de alumnos
- **Gestión de Profesorado:** nombramientos docentes y emisión de certificaciones docentes.
- **Gestión Económica:** retribuciones docentes y ejecución del presupuesto.
- **Fin Actividad:** memoria final de actividad, cierre económico, expedición de certificaciones y títulos.

Indique las relaciones entre clientes y procesos que tienen relación con ellos

	Centros, Departamentos y Grupos Investigación	Alumnos y Egresados	Organizaciones Públicas y Privadas
Inicio de Actividad	Asesoramiento		Asesoramiento
Gestión de Alumnos		Preinscripción, selección y matrícula	Preinscripción, selección y matrícula
Gestión de Profesorado	Nombramientos y expedición de certificaciones		
Gestión Económica	Retribuciones docentes y ejecución del presupuesto		
Final de Actividad	Memoria final de la actividad y cierre económico	Expedición de certificaciones títulos	Expedición de certificaciones títulos

Dibuje el Mapa de procesos del Centro



Diagnóstico de procedimientos (centralizado/descentralizado)

El Centro de Formación Continua gestiona de forma centralizada todos los procesos de gestión administrativa de sus actividades.

Desde el comienzo de su actividad, la gestión de procesos centralizada ofrece unos resultados muy favorables que se reflejan en el incremento de la fidelidad de nuestros clientes y la evolución de nuestro programa de actividades.

A nuestro entender este sistema ofrece una profesionalización en la gestión que difícilmente pueden ofrecer servicios descentralizados.

Indique que sistema utiliza para definir, aprobar y mantener los procesos de su organización

Con carácter previo a la certificación ISO 9001:2000 se definieron los procesos de nuestro centro. Estos procesos han sido el punto de partida de la certificación.

Los procesos iniciales fueron definidos por un grupo de trabajo del propio centro. Este grupo de trabajo estuvo integrado por todos los trabajadores con relación directa en los procesos.

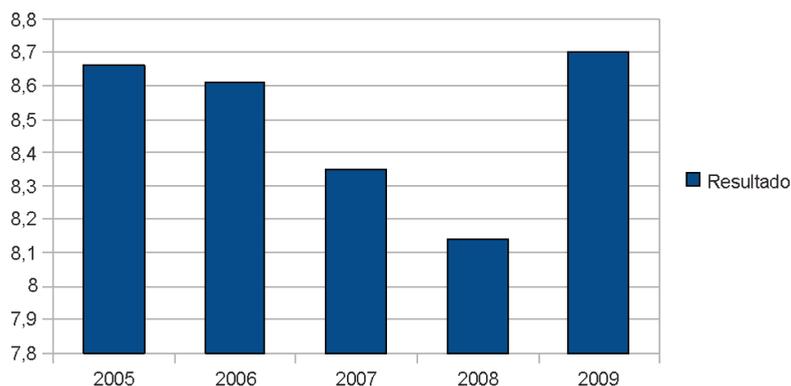
Semestralmente y con carácter previo a la revisión del sistema de calidad, se efectúa una revisión de los procesos y se efectúan las correspondientes modificaciones.

RESULTADOS

Resultados en los clientes

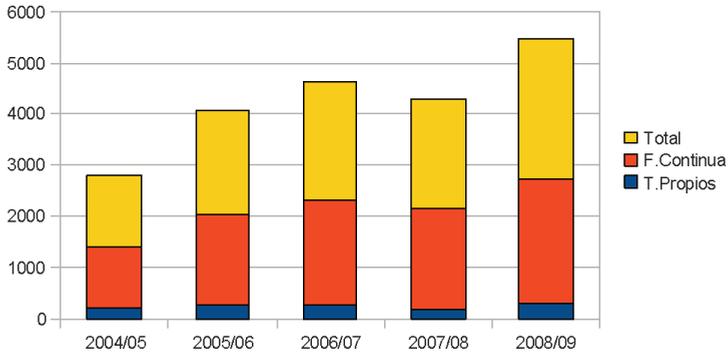
INDICADORES DE PERCEPCIÓN

Satisfacción Global de los Clientes

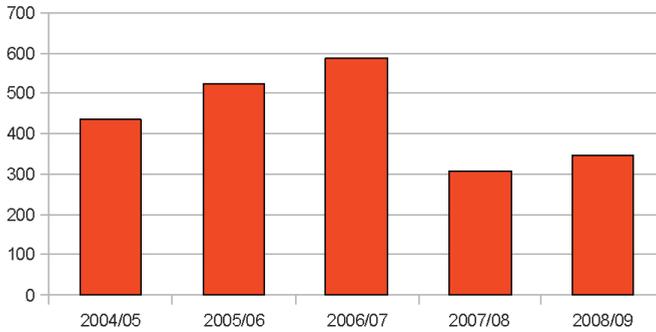


INDICADORES DE RENDIMIENTO

Evolución de matriculaciones



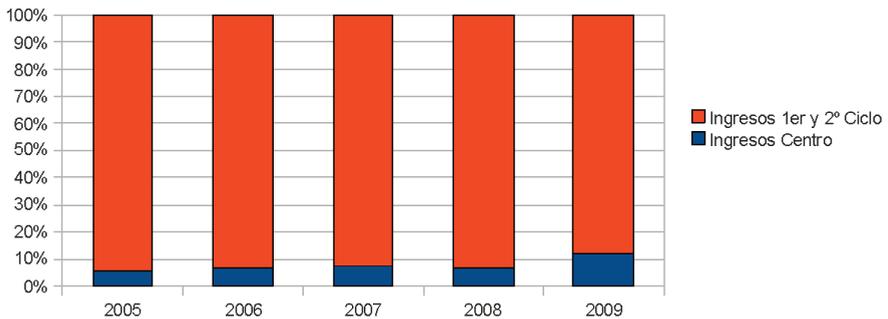
Fidelidad de alumnos
Alumnos que repiten al año siguiente



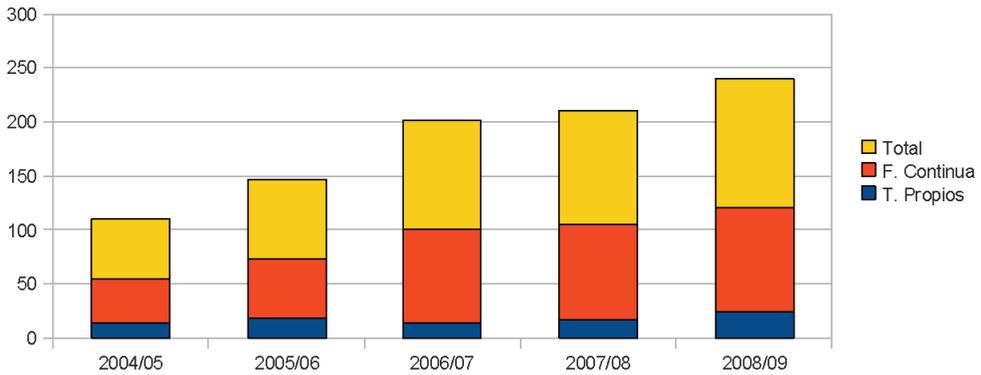
Resultados Globales

RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN. HISTÓRICO Y TENDENCIAS

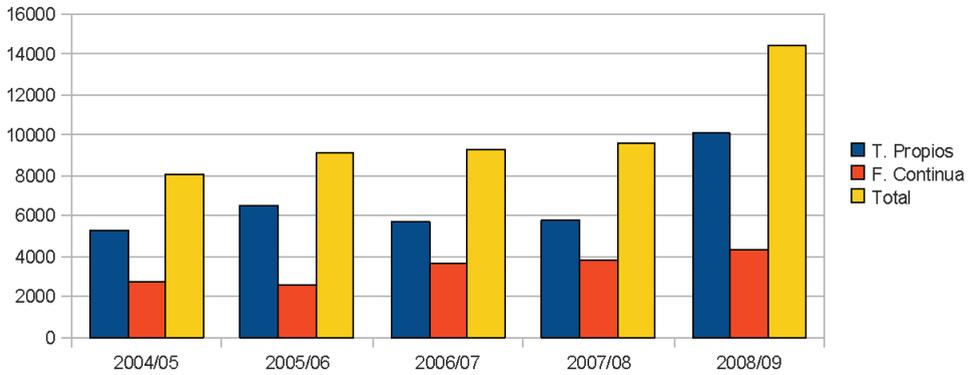
Comparativa ingresos
Centro de Formación-Enseñanza Reglada



Actividades del Centro de Formación Continua

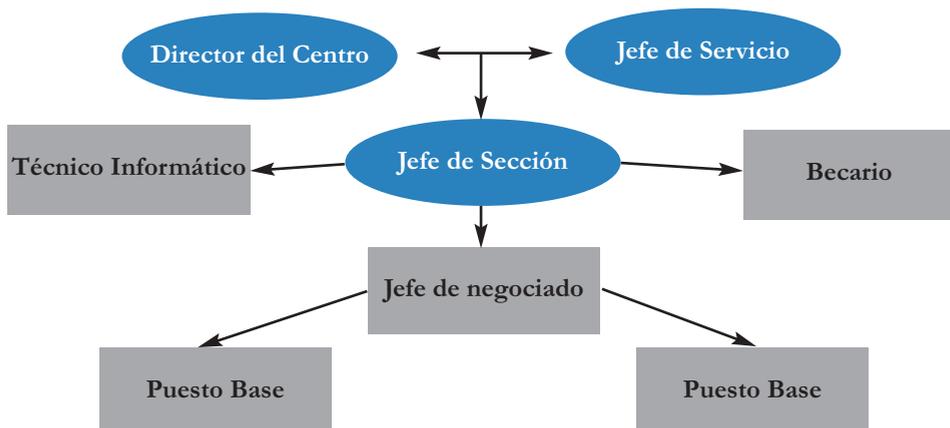


Nº de horas ofertadas por el Centro de Formación Continua



ANEXOS

Organigrama



Ubicación del Centro



SALIDA ACONSEJADA COMO ACCESO A CAMPUS UNIVERSITARIO
 DIRECCIONES ACONSEJADAS COMO ACCESO A CAMPUS UNIVERSITARIO

ACCESOS A CAMPUS UNIVERSITARIO

UNIVERSIDAD DE ALMERIA



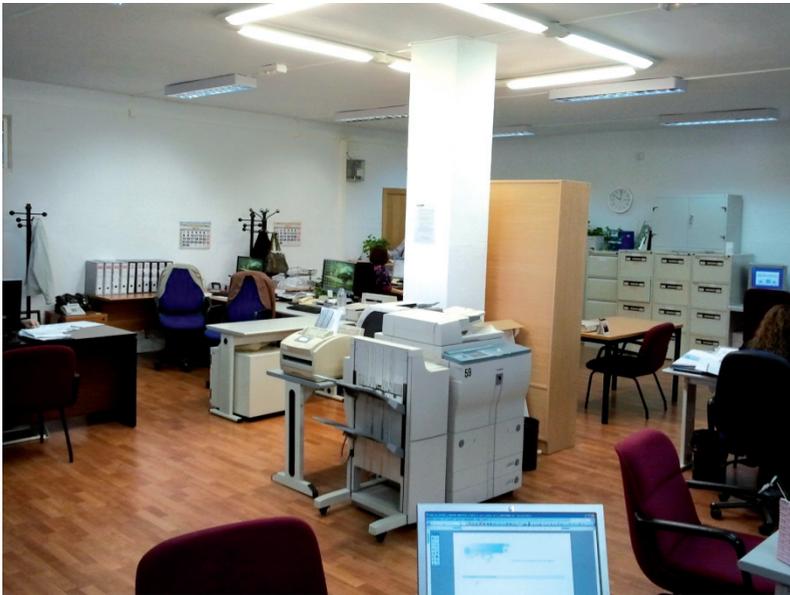
- | | | | | |
|---|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 CENTRAL 2 ASILARDO I 3 ASILARDO II 4 ASILARDO III 5 ASILARDO IV | <ul style="list-style-type: none"> 6 RECTORADO Y OFICINA GENERAL 7 DEP. DEPARTAMENTAL DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN I 8 DEP. DEPARTAMENTAL DE CIENCIAS JURÍDICAS 9 DEP. DEPARTAMENTAL DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN II 10 DEP. DEPARTAMENTAL DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES 11 DEP. DEPARTAMENTAL DE CIENCIAS FÍSICAS 12 DEP. DEPARTAMENTAL DE CIENCIAS QUÍMICAS 13 DEP. DEPARTAMENTAL DE CIENCIAS BIOLÓGICAS Y BIOMÉDICAS | <ul style="list-style-type: none"> 14 DEP. DEPARTAMENTAL DE CIENCIAS FÍSICAS - A 15 DEP. DEPARTAMENTAL DE CIENCIAS FÍSICAS - B 16 INSTITUTO TECNOLÓGICO SALMERON 17 SERVICIOS TÉCNICOS 18 CENTRO DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE 19 PABELLÓN POLIDEPORTIVO 20 COMEDOR UNIVERSITARIO | <ul style="list-style-type: none"> 21 APLICACIONES DE ENERGÍA SOLAR 22 CENTRO POLIDEPORTIVO - PISCINA CUBIERTA 23 INSTALACIONES DEPORTIVAS AL AIRE LIBRE 24 INSTALACIONES PRÁCTICAS DE P.F.S. 25 QUÍMICA 26 CITE.M (en construcción) 27 EDIFICIO C.A.I.G. (en construcción) 28 EDIFICIO C.I.T.C. (en construcción) | <ul style="list-style-type: none"> 29 PARQUE DE JOVENES DE OBREROS (en construcción) 30 CENICAS DE LAS ALICIS (en construcción) 31 NEUROCIENCIA (en construcción) 32 LABORATORIO (en construcción) 33 APARCAQUILÓMETRO 34 EDIFICIO parcela B-6 (pendiente de proyecto) 35 EDIFICIO parcela B-6 (pendiente de proyecto) |
|---|--|--|--|---|

UNIVERSIDAD DE ALMERIA



FOTOGRAFÍAS DE OFICINAS

Instalaciones provisionales de las dependencias administrativas del Centro de Formación Continua.



BUENAS PRÁCTICAS DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Por parte del Centro de Educación Continua de la Universidad de Almería, se han seleccionado las siguientes BUENAS PRÁCTICAS:

- Gestión de propuestas online
- Gestión pago por tpv virtual y carta de pago electrónica
- Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Títulos Propios

A continuación se describe cada una de ellas:

GESTIÓN DE PROPUESTAS ONLINE

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

Dentro de los procedimientos operativos del Centro de Formación Continua, el procedimiento inicial es la gestión de propuestas de actividades de postgrado y formación continua.

1. El objetivo en la gestión del Centro es facilitar la tarea de cumplimentación y presentación de propuestas de nuevas actividades. Asimismo también se hace necesario diseñar una herramienta que facilite la tarea de revisión y aprobación de estas nuevas actividades.
2. Como objetivos específicos de esta buena práctica se proponen:
 - Diseñar una herramienta de uso intuitivo, simplificado y guiado. Que aporte suficiente información.
 - La herramienta debe poder utilizarse desde cualquier ordenador sin necesidad de efectuar la instalación de aplicaciones específicas.
 - Deberá de proporcionar un funcionamiento totalmente autónomo a su usuario.
 - Suprimirá el uso de papel.
 - Agilizará la revisión técnica de las propuestas.
 - Proporcionará al usuario un sistema de información detallada del estado de tramitación de su propuesta.
3. El desarrollo de esa herramienta de gestión se efectuó de la siguiente manera:
 - Establecimiento de los objetivos a conseguir.

- Diseño de un sistema que verifique durante su uso que se cumplen los criterios económicos y académicos establecidos en la UAL.
 - Programación del sistema en lenguaje ASP para un uso universal desde cualquier navegador Web.
 - Realización de un programa de pruebas previo a su oferta a nuestros usuarios.
 - Previamente, a la puesta en marcha, se realiza una campaña divulgativa a los sectores implicados.
4. Se establece como indicador de cumplimiento que todas las actividades ofertadas en el curso 2010/11 se realicen a través de esta herramienta.
 5. Para el desarrollo técnico se dispone de un ingeniero informático.
El plazo de ejecución técnico se programa para un total de 4 meses de trabajo, por lo que el presupuesto destinado a la misma es de 6.000 €.
 6. Los clientes destinatarios del uso de esta herramienta son:
 - Clientes Internos, docentes e investigadores de la UAL.
 - Clientes Externos, organizaciones y colaboradores que solicitan la propuesta de actividades formativas a demanda.
 7. Afecta íntegramente a la gestión del proceso operativo “Inicio de actividad”. Esta práctica comprende las siguientes acciones: Propuesta de actividad, emisión de informe técnico, aprobación y comunicación al proponente.
 8. La buena práctica esta relacionada directamente con la Misión del Centro en los siguientes aspectos:
 - Apoyo a los organizadores de actividades solucionando sus problemas.
 - Gestión de calidad.
 - Unos de la tecnología en la mejora continua.

Se ajusta a los valores de nuestra organización en la orientación al cliente mediante el desarrollo de herramientas telemáticas que facilitan el acceso de nuestros clientes a nuestros procesos.

¿CÓMO SE EJECUTÓ/DESARROLLÓ LA BUENA PRÁCTICA?

1. A principios del curso 2010/11 la herramienta de gestión esta totalmente concluida y ha finalizado el periodo de pruebas previo a su implantación.
2. Durante su planificación y desarrollo ha transcurrido un plazo total de

6 meses. No obstante y posterior a su puesta en marcha se están desarrollando tareas de mejora, con un plazo no cuantificado.

El presupuesto destinado para su desarrollo ha sido de 9.000 €, no se ha calculado el presupuesto de las tareas de mejora ya que estas se tratan simultáneamente con la realización de otros proyectos técnicos.

3. En estos momentos se considera que la práctica ha conseguido la totalidad de sus objetivos específicos.
4. La herramienta está totalmente integrada en el procedimiento operativo “Inicio de Actividad” y se encuentra a disposición de nuestros usuarios a través del portal Web del Centro de Formación Continua.

¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

1. Como indicador de cumplimiento se establece que la totalidad de actividades propuestas en el curso 2010/11 se ha realizado a través de esta herramienta.

Como indicador de mejora se revisarán los indicadores de satisfacción de nuestros clientes y sus propuestas de mejora.

2. Esta experiencia se valora como muy positiva, es evidente que las herramientas de trabajo online aportan un gran potencial en la gestión y el acceso a los servicios de nuestros usuarios.

Se efectúa un análisis de los resultados de la siguiente manera:

- Se percibe una excelente aceptación por parte de nuevos usuarios, mientras que la adaptación a la herramienta de antiguos usuarios se considera buena o muy buena.
- Disminuyen las consultas técnicas por parte de nuevos usuarios, aunque hay un incremento lógico de las consultas de antiguos usuarios.
- El proceso de revisión técnica de actividades se agiliza considerablemente.
- Queda implantado un sistema de información online al proponente.

GESTIÓN PAGO POR TPV VIRTUAL Y CARTA DE PAGO ELECTRONICA

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

Dentro de los procedimientos operativos del Centro de Formación Continua, se establecen como procedimientos clave el que comprende las acciones

de admisión, selección y matrícula de alumnos así como la gestión económica de nuestro programa de actividades.

1. El objetivo en la gestión del centro es facilitar la tarea de matrícula por parte de nuestros usuarios. Es por este motivo que es necesario instrumentar un sistema de matrícula online que evite desplazamientos al Centro. Por otro lado, y para conseguir un control directo de los ingresos “en ventanilla”, también se plantea la posibilidad de incorporar en nuestro procedimiento la carta de pago electrónica.
2. Como objetivos específicos de esta buena práctica se propone:
 - Habilitar en el portal Web del Centro de Formación Continua la opción “pago de matrícula”.
 - Integrar un TPV virtual para el pago con tarjeta de crédito.
 - Diseñar un sistema de carta de pago electrónica que integre código de barras para pago en cajeros automáticos y ventanilla.
 - Implementar un sistema de control de ingresos directo Entidad Bancaria-Centro de Formación Continua.
3. El desarrollo de esa herramienta de gestión se efectuó de la siguiente manera:
 - Se establecen los objetivos a conseguir.
 - Rediseño del portal Web del Centro de Formación Continua.
 - Contratar y recibir apoyo técnico de Cajamar para la incorporación del TPV virtual y la carta de pago electrónica.
 - Realización de un programa de pruebas previo a su oferta a nuestros usuarios.
 - Puesta en marcha de la aplicación, previamente se realiza una campaña divulgativa a los sectores implicados.
4. Se establece como indicador de cumplimiento que la matrícula online proporcione los servicios de pago por TPV virtual y la carta de pago electrónica. Asimismo debe estar habilitado el sistema de volcado de archivos de confirmación de ingresos.
5. Para el desarrollo técnico se dispone de un ingeniero informático.
El plazo de ejecución técnico se programa para un total de 3 meses de trabajo, por lo que el presupuesto destinado a la misma es de 4.500 €.
6. Los clientes destinatarios del uso de esta herramienta son:
 - Clientes Internos, alumnos de la UAL.
 - Clientes Externos, egresados, trabajadores y usuarios en general.

7. Afecta íntegramente en la gestión del proceso operativo “Gestión de Alumnos” y “Gestión Económica”. Esta práctica comprende las siguientes acciones: Matrícula de alumnos y gestión económica de actividades.
8. La buena práctica esta relacionada directamente con la Misión del Centro en los siguientes aspectos:
 - Gestión de calidad.
 - Uso de la tecnología en la mejora continua.

Se ajusta a los valores de nuestra organización en la orientación al cliente mediante el desarrollo de herramientas telemáticas que facilitan el acceso de nuestros clientes a nuestros procesos.

¿CÓMO SE EJECUTÓ/DESARROLLÓ LA BUENA PRÁCTICA?

1. La práctica se ejecutó de la siguiente manera:
 - Se rediseña el portal Web del Centro de Formación Continua para posibilitar la matrícula online.
 - Se incorpora el TPV virtual y la carta de pago electrónica. Se efectúan las correspondientes pruebas para verificar su correcto funcionamiento.
 - Se adapta la aplicación de gestión integral del Centro de Formación Continua para permitir el volcado de los archivos suministrados por la entidad bancaria con confirmaciones de pagos y se efectúan las correspondientes pruebas.
2. Durante su planificación y desarrollo ha transcurrido un plazo total de 3 meses, cumpliéndose el plazo previsto. Hay que valorar positivamente el apoyo técnico de la entidad bancaria para propiciar el cumplimiento de los plazos establecidos inicialmente.
3. El presupuesto destinado para su desarrollo ha sido de 4.500 €, no se ha calculado el presupuesto de las tareas de mejora ya que estas se tratan simultáneamente con la realización de otros proyectos técnicos.
4. En estos momentos se considera que la práctica ha conseguido la totalidad de sus objetivos específicos.
5. Estas acciones están totalmente integradas en los procedimientos operativos “Gestión de Alumnos” y “Gestión Económica”. Este nuevo servicio se encuentra a disposición de nuestros usuarios a través del portal del Centro de Formación Continua.

¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

1. Como indicador de cumplimiento se establece que el portal Web del Centro de Formación Continua, oferta todos los servicios de matrícula online y estos sean totalmente operativos. También esta operativo el sistema de volcado de ingresos por actividades.

Como indicador de mejora se revisaran los indicadores de satisfacción de nuestros clientes y sus propuestas de mejora.

2. El desarrollo de esta experiencia tiene como origen la implementación en nuestro sistema de gestión de la herramienta “Gestión de propuestas online”. El resultado de esta idea ha propiciado el impulso necesario para continuar en nuestro objetivo de potenciar los servicios online del Centro de Formación Continua.

Se efectúa un análisis de los resultados de la siguiente manera:

- Se reduce de manera evidente los desplazamientos de nuestros clientes a las dependencias del Centro para efectuar los trámites de pago de matrícula.
- Obtenemos de forma directa y rápida información del estado de ingresos de los centros de gasto de nuestras distintas actividades.

SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS TÍTULOS PROPIOS

¿CÓMO SE PLANIFICÓ LA BUENA PRÁCTICA?

Dentro del Plan Estratégico y el Contrato-Programa de la Universidad de Almería, se establece como objetivo clave implantar un sistema de aseguramiento de la calidad de los Títulos Propios de Postgrado de esta Universidad.

1. Se establece la Implantación un sistema de aseguramiento de la calidad que facilite la recogida permanente de información sobre la docencia, la investigación y la gestión relacionada con el Título de postgrado, disponiendo para ello de una serie de procedimientos y herramientas que permitan la mejora continua del Título.

2. Como objetivos específicos de esta buena práctica se propone:

- Propiciar la mejora continua de los niveles de calidad de las actividades docentes, investigadoras y gestión del Título Propio.
- Servir de apoyo al proceso de acreditación del Título Propio llevado a cabo por una Agencia de Calidad (autonómica o estatal).

- Constituirse en el referente externo (ej. procesos de acreditación) e interno (implantación de mejoras continuas) de la calidad del Título Propio.
 - Apoyar a los Coordinadores y a la Comisión Académica (en su caso) del Título de Especialista, Experto o Máster Propio, proporcionándole información para la toma de decisiones fundamentada.
 - Garantizar la evaluación, el seguimiento, el control y la mejora continua de los procesos del Título.
 - Recopilar y analizar la información necesaria relativa a los distintos procedimientos que se especifican en este documento.
 - Considerar y analizar las distintas sugerencias y/o reclamaciones que se presenten, y proponer acciones de mejora al Responsable del Título Propio para que tome las medidas oportunas.
 - Implicar a todas las partes interesadas (profesorado, personal de administración del Título, estudiantes, autoridades académicas, agentes externos...) en los procedimientos de recogida de información pertinentes, asegurando la máxima participación y apoyando sus intereses.
 - Velar para que la eficacia, eficiencia y transparencia sean los principios de gestión de los Títulos de Máster Propio.
3. El desarrollo de este sistema se efectuó de la siguiente manera:
 - Se establecen los objetivos a conseguir.
 - Reuniones formales entre Vicerrectorado de Postgrado, Centro de Formación Continua y Unidad de Calidad.
 - Se redacta la documentación de referencia.
 - Puesta en marcha y campaña divulgativa a los sectores implicados.
 4. Se establece como indicador de cumplimiento el compromiso de todos los organizadores de Títulos Propios de Postgrado a implantar el sistema de calidad en su título.
 5. No se dispone de un presupuesto determinado para esta acción. Los recursos humanos son estructurales de la plantilla de la UAL.
El plazo de ejecución de este programa es de un curso académico.
 6. Los clientes destinatarios del uso de esta herramienta son:
 - Clientes Internos, alumnos, personal docente e investigador de la UAL, así como el personal de administración implicado en tareas interrelacionadas con el proceso.

- Clientes Externos, egresados, trabajadores, clientes en general y organizaciones que demandan formación.
7. Afecta íntegramente en la gestión de los procesos operativos “Inicio de Actividad” y “Finalización de Actividad”.
 8. La buena práctica esta relacionada directamente con la Misión del Centro en los siguientes aspectos:
 - Gestión de calidad.
 - Ser un Centro al servicio de la Universidad.

Se ajusta a los valores de nuestra organización en el “Compromiso” con la “Impartición de sistemas de calidad” y “Participación en programas de mejora continua”, “Orientación al cliente” con el “Análisis de expectativas y resultados de satisfacción de nuestros clientes”.

¿CÓMO SE EJECUTÓ/DESARROLLÓ LA BUENA PRÁCTICA?

1. La práctica se ejecutó de la siguiente manera:
 - Redacción de la documentación de referencia.
 - Se apertura un plazo para la recepción de propuestas de mejora por parte de los proponentes.
 - Publicación y difusión en el portal Web del Centro de Formación Continua. Difusión por email a la comunidad universitaria.
 - Se informa técnicamente y con carácter previo a la aprobación, la aceptación de la implantación del sistema de calidad por los organizadores.
 - Se reciben las evaluaciones y se remiten a la Unidad de Calidad para su análisis.
2. Durante su planificación y desarrollo ha transcurrido un plazo total de 5 meses.
3. No existe un presupuesto específico para la implantación del sistema. Su realización se efectúa dentro de las acciones de calidad del Contrato-Programa de la UAL.
4. En estos momentos se considera que la práctica ha conseguido la totalidad de sus objetivos específicos.
5. Estas acciones están totalmente integradas en los procedimientos operativos “Inicio de Actividad” y “Final de Actividad”. La documentación de referencia esta disponible en el portal del Centro de Formación Continua.

¿CÓMO SE EVALUÓ Y REVISÓ LA BUENA PRÁCTICA? ¿QUÉ SE APRENDIÓ DE SU EJECUCIÓN? ¿QUÉ CAMBIOS SE DEBERÁN INCORPORAR EN EL FUTURO? ¿QUÉ NO SE DEBE VOLVER A REPETIR?

1. Como indicador de cumplimiento se establece el compromiso de todos los organizadores en la implantación del sistema de calidad para Títulos Propios de Postgrado.

Analizados los resultados, el Vicerrectorado de Postgrado, el Centro de Formación Continua y la Unidad de Calidad examinarán exhaustivamente el cumplimiento o no del valor cuantitativo estimado para el indicador obligatorio.

2. El propósito de este procedimiento es obtener información de los distintos colectivos implicados acerca de las distintas actuaciones de gestión, coordinación, docencia, atención al alumnado y profesorado, etc. Se efectúa una recogida de datos de los siguientes procedimientos:
 - Procedimiento para garantizar la calidad docente y evaluación de los aprendizajes de los estudiantes del Título Propio.
 - Procedimiento para garantizar la satisfacción general con el Título Propio.
 - Procedimiento para garantizar la calidad del Trabajo Fin del Título.
 - Procedimiento para garantizar la calidad de las Prácticas Externas.
 - Procedimiento para atender las sugerencias y reclamaciones sobre el Título Propio.
 - Procedimiento para evaluar el nivel de satisfacción de los egresados con la formación recibida y la inserción laboral.

A partir de dicha información se elabora un informe con las propuestas de mejora, sugerencias y recomendaciones que permitan al coordinador del Título mejorar las distintas actuaciones llevadas a cabo cara a futuras ediciones del Título.

La colección *Experiencias y Resultados* representa la segunda de las colecciones que edita la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas como medio para difundir las buenas prácticas, las experiencias en gestión innovadora y los resultados tangibles alcanzados en el ámbito de la educación superior. Los trabajos incluidos en esta colección son el resultado de trabajos que se llevan a cabo en el sistema universitario español, europeo e internacional y están contrastados por su calidad, por su coherencia y pueden ser llevados a cabo con los mismos resultados en contextos similares.

Con estas publicaciones, la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas pretende poner a disposición de los agentes del sistema universitario estas experiencias y sus resultados, con el propósito de impulsar la mejora y la excelencia de la educación superior en España.

La Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas (CCS) se fundó en marzo de 2005 en Las Palmas de Gran Canaria y tiene como misión contribuir a la mejora del sistema de educación superior mediante el desarrollo de acciones y programas que, desde los propios Consejos Sociales y la entidades que les dan su apoyo, refuercen el papel social de las universidades.

Colección experiencias y resultados

