



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Trabajo fin de máster

Presentado por: Ángeles Sayago Rodríguez
Línea de investigación: Proyecto de La calidad en los servicios
educativos en la Universidad Antonio de
Nebrija
Director/a: D. Juan José Prieto
Ciudad: Madrid
Fecha: 27/07/2014

RESUMEN

La educación no puede entenderse como un producto material o elaborado sino como un servicio que se presta a los alumnos. Pero, al igual que ocurre con otros servicios, la naturaleza del mismo, así como los procesos para evaluar su calidad, resulta difícil de describir. La calidad educativa se entiende como un servicio que se facilita a quienes se benefician de la misma.

Para ofrecer una calidad integral en la educación hay que conseguir la armonización de los elementos que componen la organización; eficacia en el servicio mediante métodos eficientes y que a su vez consigan satisfacer a los destinatarios directos e indirectos, y al personal de la organización que se encarga de realizarlo. Esta perspectiva de calidad toma entidad y encuentra un entorno para desarrollarse cuando la organización sabe lo que hace y por qué, y asume que está dispuesta a realizarlo de una forma permanente para mejorar.

Por ello, la Universidad Antonio de Nebrija ha implementado una herramienta, basada en un sistema interno de garantía de calidad, con la finalidad de ofrecer la calidad en todos los servicios educativos que presta. Este plan, permite mejorar los sistemas de gestión, ordenar los procesos, prever las situaciones, eliminar los fallos, ser eficientes y promover la mejora continua en el quehacer diario de las personas de la institución. Este proyecto trata de reflejar como la implantación de este sistema de gestión en todas las áreas de la institución, ha servido para ordenar, innovar y mejorar los servicios educativos que se ofrecen a los estudiantes.

PALABRAS CLAVE

Calidad en la educación, indicadores, sistema de gestión.

ABSTRACT

Education can not be understood as a material or finished product but as a service that is provided to students. But, as with other services, the nature of it as well as processes to evaluate its quality is difficult to describe. The quality of education is seen as a service that is provided to those who are benefited by it.

To provide comprehensive quality education it is necessary to achieve harmonization of the elements of the organization; service efficiency through efficient methods that, in turn, can satisfy the direct and indirect addressees, and the staff of the organization in charge. This quality perspective takes its own right and finds an environment to develop when the organization knows what is done and why, and assumes that it is willing to do it on a permanent basis in order to improve.

Consequently, Antonio de Nebrija University has implemented an mechanism based on an internal quality assurance system, with the aim of providing quality education in all services offered. This plan helps enhance management systems, arrange processes, anticipate situations, eliminate faults, be efficient and promote continuous improvement in the daily work of the people in the institution.

This project aims to show how the implementation of this management system in all areas of the institution has served to organize, innovate and improve the educational services offered to students.

KEYWORDS

Quality in Education, indicators, management system.

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	4
2. INTRODUCCIÓN	6
3. OBJETIVOS DEL TRABAJO	8
4. LEGISLACIÓN	9
5. DESCRIPCIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO	10
A. Tipo de Centro: características y estructura	10
B. Aspectos importantes del Proyecto Educativo	23
C. Descripción del entorno socioeconómico del Centro	26
D. Aspectos destacables en la innovación	27
E. Aspectos relevantes en el modelo pedagógico del centro educativo	32
F. Aspectos relativos al gobierno del centro educativo	34
G. Aspectos relativos al liderazgo y a la gestión en el centro educativo	37
H. Gestión de la relación con las familias por parte del Centro	39
I. Organización, gestión y dinámica de las tutorías	40
J. Servicios complementarios	42
K. Comunicación externa: acciones de comercialización y marketing	45
L. Recursos Humanos: perfiles y número de Personal de Administración y Servicios. Aspectos retributivos y formación previa	48
M. Nivel de informatización del centro educativo y desarrollo de herramientas: aplicaciones y usos	51
N. La comunicación interna en el centro educativo	54
O. Sistemas de organización informales: por proyectos y por actividades	56
P. Aspectos económicos del centro educativo	57
6. CONCLUSIONES	71
7. BIBLIOGRAFÍA	73
8. ANEXOS: Manual de procedimientos de Secretaría General de Cursos	75

1. PRESENTACIÓN

A lo largo del periodo formativo de realización de este Master hemos tenido la ocasión de conocer todos los factores que intervienen en la gestión y dirección de un centro educativo, desde la metodología docente, la organización del personal, la comunicación, el marketing, la relación con las familias, la realidad diaria del director, etc. En mi opinión, todas estas cuestiones y otras muchas, deberían ser conocidas por todas las personas que realizan funciones de dirección, pues desde una perspectiva global se acerca de una manera real y directa a la esencia que tiene que tener toda empresa y no es otra que “hacer las cosas bien” y es aquí, donde de una manera muy directa interviene la “calidad”.

Si se habla de calidad en un centro educativo, esta se traduce de manera automática en la calidad educativa, y en todo aquello que se realiza y se utiliza como referencia que argumenta cualquier proceso de cambio o plan de mejora. Pero para conseguir la calidad hay que apoyarse en dos cimientos fundamentales: la eficacia y la eficiencia.

Si, en la sociedad en la que vivimos está en pleno proceso de cambio, y de transformaciones, y la enseñanza forma parte de la misma y tiene gran parte de su fundamento en prestar un servicio, es evidente que también está afectada por los continuos cambios.

Por ese motivo, la educación como institución debe adecuarse al contexto en el que se enmarca y pensar en revisar sus actuaciones sobre la calidad del servicio que proporciona a la sociedad: aplicaciones de las telecomunicaciones en la metodología docente, formación en valores, mejorar la forma de transmisión de los conocimientos, relaciones e implicación de la familia y de la sociedad en la escuela, cambios en la estructura de la organización etc. Esta es, la complicada tarea que tienen que realizar las instituciones educativas, responder a todos estos retos desde varias ópticas, desde la organización escolar hasta los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Para conseguir una educación de calidad, es necesario realizar procesos de innovación y renovación constantes, pues sólo de esta manera se pondrá satisfacer las necesidades del alumnado. Innovar es dar respuesta a las demandas de un colectivo, que vive en permanente cambio, lo que requiere a la escuela a formar a sus alumnos para el futuro.

La calidad conlleva mejora, logros de metas, objetivos a conseguir, pero no es sinónimo de perfección. Casi nada es perfecto, por lo tanto, tampoco lo puede ser en sí mismo un sistema educativo en su totalidad. Pero hay que intentar que alcance un estándar de desarrollo superior a base de realizar procesos de mejora.

A lo largo de las siguientes páginas se intenta ofrecer una panorámica de lo que se ha realizado recientemente y de lo que se va a realizar, en la Universidad Nebrija en relación a este tema tan difícil de construir.

2. INTRODUCCIÓN

Para hacer frente a los requisitos y exigencias que conlleva la adaptación del sistema educativo español al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), es necesaria la ordenación de las actuaciones que realizan las instituciones educativas. En este sentido, muchas organizaciones han trasladado a sus modelos de gestión, los ya existentes, como el de Malcolm Baldrige de Estados Unidos, el modelo EFQM de Europa o el modelo Deming en Japón.

Hay que tener en cuenta que una de las funciones principales que actualmente está adquiriendo la Universidad, es la de proporcionar profesionales altamente cualificados, que contribuyan al desarrollo de la sociedad, y esto hace que, la misma demande la existencia de una herramienta de gestión de la calidad que certifique la eficacia de la institución. Por otro lado, hay que normalizar y regular los mecanismos y procesos que se realizan y que se deben regir según la normativa europea.

Para poder realizar todo esto, hay que diseñar e implantar un Sistema o Modelo Interno de Garantía de Calidad, partiendo de la estructura organizativa y de los recursos disponibles que tiene la institución. O al contrario, otros centros lo abordan con ayuda exterior, *“sobre todo en la implantación inicial, que recurren al apoyo de consultoras externas, cuya labor consiste en apoyar el proceso de la documentación del Sistema y en la preparación de la organización para la auditoria de certificaciones”* del Rio Bermúdez, 2008.

En líneas generales la implantación de este modelo requiere:

- 1.- Implicación de la Dirección y de un equipo de personas cualificado
- 2.- Documentos de control
- 3.- Gestión de los recursos disponibles
- 4.- Medición, análisis y mejora continua
- 5.- Publicación de los resultados

Este modelo de gestión de garantía de la calidad debe funcionar de manera que genere confianza en los servicios y satisfacer las expectativas de los grupos de interés, en el caso de la educación (familias, alumnos, sociedad, docentes), por tanto tiene que basar gran parte

de su funcionamiento en la prevención de las situaciones más que en solucionar los problemas después que se han producido.

Este sistema se puede aplicar a todos los procesos, actividades o tareas con incidencia en la calidad de un producto o servicio, por lo que éste será tan amplio como quiera y pueda desarrollar la institución. Es un instrumento cuya misión principal es la mejora continua en la gestión de la calidad de todas las áreas de la organización, por tanto es abierto, vivo, ampliable y debe ser actualizado según las necesidades que se tengan en todo momento.

Un Sistema Interno de Garantía de Calidad debe funcionar de manera que genere confianza en los servicios y satisfacer las expectativas de los grupos de interés, por tanto tiene que basar gran parte de su funcionamiento en la prevención de las situaciones más que en solucionar los problemas después que se han producido.

Este sistema se puede aplicar a todos los procesos, actividades o tareas con incidencia en la calidad de un producto o servicio, por lo que éste será tan amplio como quiera y pueda desarrollar la institución.

Este sistema es un instrumento cuya misión principal es la mejora continua en la gestión de la calidad de todas las áreas de la organización, por tanto es abierto, vivo, ampliable y debe ser actualizado según las necesidades que se tengan en todo momento.

3. OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo principal de este proyecto es mostrar los planes de mejora y de innovación que se están realizando actualmente en la Universidad Antonio de Nebrija, en los diferentes departamentos que componen la organización.

Gran parte de esta mejora e innovación, se está produciendo a raíz de la implantación de un sistema de gestión interna de garantía de calidad. Aunque inicialmente, se había diseñado para garantizar la calidad de los programas formativo, posteriormente ha servido para ordenar los mecanismos de actuación de muchos departamentos sean docentes o no, ya que los procesos de la institución están muy centralizados, y el modelo se ha podido exportar cómodamente.

Como responsable de la dirección de la Secretaría General de Cursos y miembro de la Comisión de Coordinación de Garantía Interna de Calidad de la que formo parte, la toma de conciencia de la implantación de este sistema, conlleva varios objetivos específicos que he podido desarrollar con éxito en la gestión que realizo como; atender las necesidades y expectativas de los grupos de interés (alumnos, profesores, instituciones, familias) y la realización de acciones y procesos de mejora continua, como herramienta necesaria para conseguir la calidad en nuestro trabajo.

Este modelo de gestión de la calidad, se ha ido realizando en la universidad de manera paulatina, hay departamentos que hemos podido adaptarnos fácilmente haciendo un esfuerzo organizativo y humano, hay otros que por el contrario todavía no lo han podido realizarlo por múltiples factores como; falta de conciencia, de recursos, de implicación de los superiores jerárquicos, etc.

A continuación y siguiendo el índice propuesto e intentando amoldar la estructura de la universidad a los aspectos solicitados (hay dos apartados que no se han podido cumplimentar ya que el centro carece de ello; pedagogía diferencial y AMPA), se realiza una presentación de la organización y los planes de mejora y aspectos de innovación que se están implantado recientemente con el objetivo de crear un centro para y por lo estudiantes, que no dejan de ser los auténticos protagonistas de la educación.

4. LEGISLACIÓN

La legislación que concierne a la calidad se encuentra en documentos redactados para dos niveles de gobierno: estatal y autonómico.

A nivel estatal

Ley Orgánica/2001 de 21 de diciembre de Universidades (LOU)

Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre para la mejora de la calidad educativa (LOMCE)

Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre de 1990, de Ordenación General del Sistema Educativo Español (LOGSE)

RD 1393/2007 por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias (modificado por el RD 861/2010)

Real Decreto 412/2014, de 6 de junio, por el que se establece la normativa básica de los procedimientos de admisión a las enseñanzas universitarias oficiales de Grado.

Real Decreto 557/1991, de 12 de abril, sobre creación y reconocimiento de Universidades y Centros Universitarios.

Ley 23/1995, de 17 de julio, por la que se reconoce a la Universidad privada «Antonio de Nebrija», de Madrid. BOE núm. 170, de 18 de julio de 1995.

Resolución de 13 de abril de 2010, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el VI Convenio colectivo nacional de universidades privadas, centros universitarios privados y centros de formación de postgraduados. BOE núm. 97 de 22 de abril de 2010

BOE con publicación de los planes de estudios (cuadro de resolución)

A nivel autonómico

Todos los BOCM con la publicación de la autorización e implantación de las enseñanzas, se indican más adelante en el cuadro de la resolución de Grados.

5. DESCRIPCIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO

El centro que se toma como referencia para este trabajo es la universidad Antonio de Nebrija de Madrid. En este apartado se explica sus características y estructura así como todos aquellos datos que nos sirven para conocer dicho centro.

TIPO DE CENTRO: características y estructura

El 23 de octubre de 1985 se crea el Centro de Estudios Antonio de Nebrija que en el futuro se llamará ***Universitas Nebrissensis***, con el fin de impartir enseñanzas en todos los campos de la educación universitaria y de la formación de adultos, iniciándose en ese mismo curso los estudios universitarios de postgrado.

El 19 de julio de 1988 es reconocida y clasificada por el Ministerio de Educación y Ciencia la Fundación Antonio de Nebrija, creada por seis personas físicas y los dos centros de estudios que estaban funcionando desde 1985. Este sería el germen del proyecto de universidad que actualmente está implantado y que tiene como objetivos; la excelencia en la enseñanza universitaria, la enseñanza del español como lengua extranjera y su fomento en el mundo, acerca la enseñanza al mundo empresarial, impulsar y crear proyectos de innovación e investigación, desarrollar una vida universitaria en donde el protagonista sea el alumno y se pueda desarrollar de manera continua y aprendiendo.

El Decreto 55/1991, de 12 de abril (BOE nº 95, de 20 de abril de 1991), que autoriza por primera vez en España, la creación de nuevas universidades privadas, permite a la Universidad Antonio de Nebrija ser la tercera universidad privada de la España democrática, que fue creada y aprobada mediante Ley 23/1995 de 17 de julio de 1995 (BOE nº 170, de 18 de julio de 1995).

En este documento he intentado reflejar la actividad que realiza la institución para la que trabajo. Esta se compone de grandes departamentos, institutos, fundaciones, y centros, pero en este trabajo sólo describo la organización y funcionamiento de los centros propios la Universidad, que está compuesto por dos campus; el Campus de la Dehesa de la Villa y el Campus de La Berzosa.

El Esquema institucional de la Nebrija está compuesto por:

1. Fundación Antonio de Nebrija

2. Universidad Antonio de Nebrija

- Centro propios.
- Centros adscritos.
- Centro asociados.

3. Institutos Nebrija

- Centro de Estudios Hispánicos.
- Institutos de Lenguas Modernas.
- Instituto Nebrija de Competencias Profesionales.

4. Residencias Nebrija

Los Centros propios de la universidad se componen de dos Campus Universitarios y de la Fundación Antonio de Nebrija:

El Campus de La Berzosa se localiza en la zona noroeste de Madrid, en el término municipal de Torrelodones, muy cercano a la salida A 33 de la autovía A-6. En este campus están ubicadas las titulaciones de grado de la Facultad de Ciencias Sociales, la Facultad de Ciencias de la Comunicación y la Sección de Artes Escénicas de la Facultad de las Artes y las Letras.



Imagen 1: Localización del Campus La Berzosa

Fuente: Fotos institucionales. Archivo. Departamentos Publicaciones. UAN

El edificio en donde se encuentra ubicado el Campus es de principios del siglo XIX, lo adquirió el Patronato, ubicando allí varias Facultades de la Universidad.

Espacios docentes e investigadores		
	Nº	M²
Aulas	24	1.100,74
Laboratorios Docentes	14	470,4
Despachos - Laboratorios de Investigación	22	398,49
Despachos	21	325,1
Seminarios	2	27,76
Servicios de Información	1	64,80
Servicios Informáticos	1	39,42
Servicios comunes		
	Nº	M²
Salón de Actos	1	92,95
Biblioteca	1	275,51
Servicio Médico	1	17
Reprografía	1	17
Cafetería	1	210,88
Comedor	1	110,60

Tabla 1: Espacios y metros disponibles del Campus de La Berzosa. Imagen Memoria UAN 2012

Fuente: Elaboración Propia. Informe Anual Inspección Educativa 2012.

El Campus de la Dehesa de la Villa alberga; la Escuela Politécnica Superior y Escuela de Arquitectura, la Facultad de las Artes y las Letras.



Imagen 2. Localización Campus de la Dehesa de la Villa.

Fuente: Fotos institucionales. Archivo. Departamentos Publicaciones. UAN

Espacios docentes e investigadores		
	Nº	M²
Aulas	32	2.123,05
Despachos - Laboratorios de Investigación	25	541,39
Despachos	18	357,04
Seminarios	5	97,35
Servicios de Información	2	39,1
Servicios Informáticos	2	54
Servicios comunes		
	Nº	M²
Salón de Actos	1	154,35
Biblioteca	1	588
Cafetería	1	376,81

Tabla 2: Espacios y metros disponibles del Campus de la Dehesa. Imagen Memoria UAN 2012

En la calle Cea Bermúdez de Madrid, en una antigua residencia perteneciente a la orden de los agustinos se encuentra la Fundación Antonio de Nebrija y Residencias Nebrija. Aquí desarrollan su actividad docente los estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Comunicación.



Imagen 3. Localización de la Fundación Antonio de Nebrija y Residencias Nebrija

Se indica en la siguiente tabla los metros y el número de espacios dedicado a la docencia e investigación de la Fundación Antonio de Nebrija.

Espacios docentes e investigadores		
	Nº	M²
Aulas	2	86,55
Laboratorios Docentes	1	29,24
Despachos - Laboratorios de Investigación	4	65,05
Despachos	2	23,51
Salones de Conferencias	2	137,62
Servicios Informáticos	1	30
Servicios comunes		
	Nº	M²
Biblioteca	1	46,31
Cafetería	1	110,23

Tabla 3: Espacios y metros disponibles de la Fundación Antonio de Nebrija.

Fuente: Elaboración Propia. Informe Anual Inspección Educativa 2012.

Durante el curso 2012/2013 han pasado por la aulas de los Campus de la Universidad 5079 alumnos, de ellos 1932 son alumnos extranjeros, esto pone de manifiesto uno de los principales objetivos del Proyecto Educativo de la Universidad que son; la internalización de la institución y el intercambio de estudiantes a través de programas internacionales.

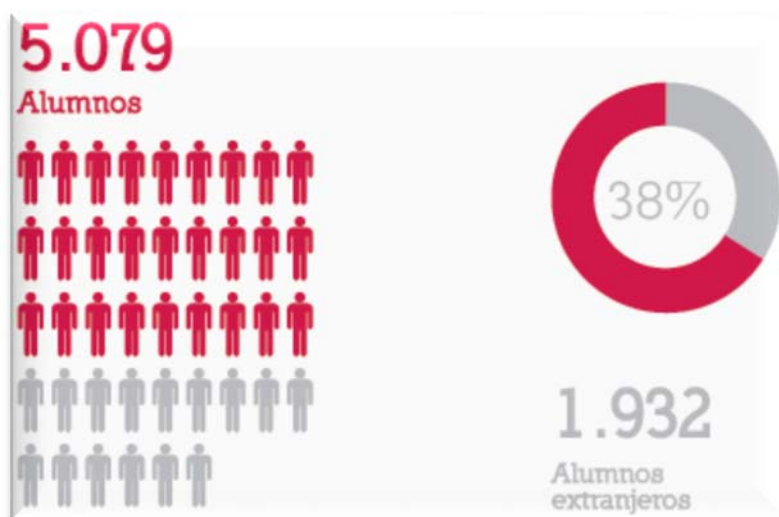


Tabla 4: Alumnos matriculados durante el curso 2012/2013. Imagen Memoria UAN 2012

Fuente: Elaboración Propia. Informe Anual Inspección Educativa 2012.

Distribución de los alumnos por nivel, programa y facultad

FACULTAD DE LAS ARTES Y LAS LETRAS		
1	Programa de Doctorado	44 alumnos
2	Másteres Oficiales	230 alumnos
8	Grados	109 alumnos
1	Licenciatura	3 alumnos
6	Dobles titulaciones	58 alumnos
1	Programa internacional	10 alumnos
	Total alumnos de la Facultad	454 alumnos

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN		
1	Programa de Doctorado	12 alumnos
4	Másteres Oficiales	186 alumnos
3	Grados	122 alumnos
2	Licenciatura	4 alumnos
4	Dobles titulaciones	51 alumnos
1	Programa internacional	36 alumnos
	Total alumnos de la Facultad	421 alumnos

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES		
3	Programa de Doctorado	98 alumnos
8	Másteres Oficiales	759 alumnos
6	Grados	566 alumnos
3	Licenciatura	34 alumnos
6	Dobles titulaciones	56 alumnos
3	Programa internacional	64 alumnos
	Total alumnos de la Facultad	1.417 alumnos

ESCUELA POLITECNICA SUPERIOR Y ESCUELA DE ARQUITECTURA		
1	Programa de Doctorado	5 alumnos
2	Másteres Oficiales	48 alumnos
7	Grados	403 alumnos
5	Ingeniería	153 alumnos
10	Dobles titulaciones	79 alumnos
1	Programa internacional	28 alumnos
	Total alumnos de la Facultad	716 alumnos

Tabla 5: Número de alumnos por Facultad y distribución de Programas
Fuente: Elaboración Propia. Publicado en Memoria UAN 2012

Además este año han finalizado sus estudios 648 alumnos de grados y postgrado de las siguientes titulaciones:



Tabla 5: Alumnos egresados durante el curso 2012/2013. Imagen Memoria UAN 2012

Fuente: Elaboración Propia. Informe Anual Inspección Educativa 2012.

La mayoría de los alumnos acceden a la Universidad a través de las pruebas de acceso a la Universidad (PAU), ciclos formativos de grado superior, estudios extranjeros homologados y convalidados para las titulaciones de grado. Tras los estudios de mercado que se realizan anualmente y para poder **satisfacer la demanda de los alumnos** que lo solicitan, y teniendo en cuenta la legislación de acceso a las enseñanzas universitarias. Recientemente y previa autorización de la CAM se han convocado pruebas de acceso a la universidad para personas mayores de 25, 40 y 45 años. Ya que gran parte de las titulaciones que se imparten son en modalidad online, la universidad está invirtiendo recursos personales y materiales en la organización de las pruebas online, que estarán operativas para la matrícula del curso 2014/2015.

Para estudios de posgrado los alumnos deben estar en posesión del nivel de estudios grado o equivalentes (enseñanzas anteriores al RD 1393/2007). Para acceder a los estudios de doctorado es necesario acreditar la formación de 60 créditos ECTS de titulación de Máster Oficial.

El perfil de los alumnos es bastante variado; la edad media está en torno a 28 años para los alumnos de grado, es alta debido al elevado número de nuestros estudiantes que realizan titulaciones online y cursos de adaptación, alumnos profesionales en activo que están completando sus estudios. La edad media para los alumnos de postgrado es de 33 años. Un 52,4% de nuestros estudiantes son mujeres y un 46,7% hombres.

Cabe también destacar que el 56% de los alumnos matriculados provienen de fuera de Madrid.

Fuente: Elaboración propia. Estadística anual SIIU. 2012

La Universidad obtuvo su aprobación como institución oficial privada mediante la Ley 23/95 de 17 de julio (BOE de 18 de julio de 1995), por tanto las titulaciones que se imparten están autorizadas por el Consejo de Universidades, Comunidad de Madrid.

La Universidad desde el 2008 ha implantado las titulaciones bajo el diseño de las titulaciones del EEES y del Plan Bolonia tanto en el nivel de grado como en el postgrado, a continuación se detallan algunas de las titulaciones de grado que han sido autorizadas e implantadas y las fechas de publicación en el BOE y en el BOCM.

Resoluciones Grados

	Verificado	Implantado	Publicación BOCM Implantación	Publicación BOE Verificación	Publicación BOE Plan de Estudios
FACULTAD DE LAS ARTES Y LAS LETRAS					
Grado en Traducción	28/05/2008	2008/2009	<u>BOCM Num. 190. de 11 de agosto de 2008</u>	<u>BOE Num. 233. de 26 de septiembre de 2008</u>	<u>BOE Num. 91. de 14 de abril de 2009</u> <u>Modificación plan de estudios</u>
Grado en Lenguas Modernas	02/07/2010	2010/2011	<u>BOCM Num. 181. de 30 de julio de 2010</u>	<u>BOE Num. 273. de 11 de noviembre de 2010</u>	<u>BOE Num. 70. de 23 de marzo de 2011</u>
Grado en Artes Escénicas	28/05/2008	2008/2009	<u>BOCM Num. 190. de 11 de agosto de 2008</u>	<u>BOE Num. 222. de 14 de septiembre de 2009</u>	<u>BOE Num. 186. de 2 de agosto de 2010</u> <u>Modificación plan de estudios</u>
Grado en Bellas Artes	14/05/2009	2009/2010	<u>BOCM Num. 203. de 27 de agosto de 2009</u>	<u>BOE Num. 4. de 5 de enero de 2010</u>	<u>BOE Num. 186. de 2 de agosto de 2010</u>
Grado en Diseño de Interiores	25/05/2010	2011/2012	<u>BOCM Num. 285. de 29 de noviembre de 2010</u>	<u>BOE Num. 168. de 14 de julio de 2011</u>	<u>BOE Num. 183. de 1 de agosto de 2011</u> <u>Corrección errores plan de estudios</u>
Grado en Educación Infantil	03/11/2011	2012/2013	<u>BOCM Num. 219 de 13 de Septiembre de 2012</u>	<u>BOE Num. 34. de 8 de Febrero de 2013</u>	<u>Pendiente de publicación</u>
Grado en Educación Primaria	28/11/2011	2012/2013	<u>BOCM Num. 213 de 13 de Septiembre de 2012</u>	<u>BOE, Num 34. de 8 de Febrero de 2013</u>	<u>Pendiente de publicación</u>

	Verificado	Implantado	Publicación BOCM Implantación	Publicación BOE Verificación	Publicación BOE Plan de Estudios
FACULTAD DE CC. COMUNICACIÓN					
Grado en Periodismo	28/05/2008	2008/2009	<u>BOCM Num. 190, de 11 de agosto de 2008</u>	<u>BOE Num. 233, de 26 de septiembre de 2008</u>	<u>BOE Num. 91, de 14 de abril de 2009</u>
Grado en Comunicación Audiovisual	16/06/2008	2008/2009	<u>BOCM Num. 190, de 11 de agosto de 2008</u>	<u>BOE Num. 233, de 26 de septiembre de 2008</u>	<u>BOE Num. 91, de 14 de abril de 2009</u>
Grado en Publicidad	16/06/2008	2008/2009	<u>BOCM Num. 190, de 11 de agosto de 2008</u>	<u>BOE Num. 233, de 26 de septiembre de 2008</u>	<u>BOE Num. 91, de 14 de abril de 2009</u>
Grado en Marketing y Comunicación Comercial	03/11/2011	2012/2012	<u>BOCM. NUM. 253, de 25 de octubre de 2011</u>	<u>BOE Num. 5, de 6 de enero de 2012</u>	<u>BOE Num.145, de 18 de Junio de 2012</u>

	Verificado	Implantado	Publicación BOCM Implantación	Publicación BOE Verificación	Publicación BOE Plan de Estudios
FACULTAD DE CC. SOCIALES					
Grado en Derecho	02/02/2010	2010/2011	<u>BOCM Num. 181, de 30 de julio de 2010</u>	<u>BOE Num. 273, de 11 de noviembre de 2010</u>	<u>BOE Num. 68, de 21 de marzo de 2011</u> <u>Modificación plan de estudios</u>
Grado en Relaciones Internacionales	02/02/2010	2010/2011	<u>BOCM Num. 181, de 30 de julio de 2010</u>	<u>BOE Num. 273, de 11 de noviembre de 2010</u>	<u>BOE Num. 68, de 21 de marzo de 2011</u> <u>Modificación plan de estudios</u>
Grado en Administración y Dirección de Empresas	20/07/2009	2009/2010	<u>BOCM Num. 203, de 27 de agosto de 2009</u> <u>BOCM Num. 261, de 3 de Noviembre de 2011</u>	<u>BOE Num. 4, de 5 de enero de 2010</u>	<u>BOE Num. 186, de 2 de agosto de 2010</u> <u>Modificación plan de estudios</u>
Grado en Turismo	16/06/2008	2008/2009	<u>BOCM Num. 190, de 11 de agosto de 2008</u> <u>BOCM Num. 142 de 6 de Junio de 2010</u>	<u>BOE Num. 233, de 26 de septiembre de 2008</u>	<u>BOE Num. 91, de 14 de abril de 2009</u> <u>Modificación plan de estudios</u>

	Verificado	Implantado	Publicación BOCM Implantación	Publicación BOE Verificación	Publicación BOE Plan de Estudios
ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR					
Grado en Ingeniería en Diseño Industrial y Desarrollo del Producto	28/05/2008	2008/2009	<u>BOCM Num. 190, de 11 de agosto de 2008</u>	<u>BOE Num. 233, de 26 de septiembre de 2008</u>	<u>BOE Num. 91, de 14 de abril de 2009</u>
Grado en Ingeniería Electrónica y Automática Industrial	15/03/2010	2010/2011	<u>BOCM Num. 181, de 30 de julio de 2010</u> <u>BOCM Num. 253 de 25 de Octubre de 2011</u>	<u>BOE Num. 273, de 11 de noviembre de 2010</u>	<u>BOE Num. 68, de 21 de marzo de 2011</u> <u>Corrección de errores</u>
Grado en Ingeniería Mecánica	02/02/2010	2010/2011	<u>BOCM Num. 181, de 30 de julio de 2010</u>	<u>BOE Num. 273, de 11 de noviembre de 2010</u>	<u>BOE Num. 68, de 21 de marzo de 2011</u>
Grado en Ingeniería del Automóvil	02/07/2010	2010/2011	<u>BOCM Num. 181, de 30 de julio de 2010</u>	<u>BOE Num. 273, de 11 de noviembre de 2010</u>	<u>BOE Num. 68, de 21 de marzo de 2011</u>
Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales	01/12/2009	2010/2011	<u>BOCM Num. 181, de 30 de julio de 2010</u>	<u>BOE Num. 273, de 11 de noviembre de 2010</u>	<u>BOE Num. 68, de 21 de marzo de 2011</u> <u>Corrección de errores</u>
Grado en Fundamentos de la Arquitectura	17/01/2012	2011/2012	<u>BOCM. NUM. 253, de 25 de octubre de 2011</u>	<u>BOE Num 98, de 24 de Abril de 2013</u>	Pendiente de publicación
Grado en Edificación	28/07/2008	2009/2010	<u>BOCM Num. 242, de 10 de octubre de 2008</u> <u>BOCM Num. 56, de 16 de Junio de 2010</u>	<u>BOE Num. 7, de 8 de enero de 2009</u>	<u>BOE Num. 91, de 14 de abril de 2009</u>

Fuente: Archivo. UTC. UAN. 2012

El claustro de profesores que imparten docencia, está compuesto por una plantilla de 252 docentes divididos de la siguiente manera:

- 5 Decanos correspondientes a las 4 Facultades y Escuelas Universitarias
- 4 Directores de Departamentos Académicos
- 2 Jefes de Estudios de Departamentos
- 10 coordinadores de áreas o materias académicas
- Profesores a tiempo completo
- Profesores a tiempo parcial o asociado

Para poder satisfacer los estándares de calidad implantado por el EEES y que la universidad intenta implementar en su docencia y metodología, es muy importante contratar profesores doctores y especialmente aquellos que están acreditados por alguna agencia de calidad, como ANECA o ACAP, nuestra plantilla de profesores doctores se sitúan en torno al 40% de doctores acreditados, aún nos queda un largo camino por recorrer pues ANECA recomienda que la plantilla de acreditados sea del 50% de la plantilla total de profesores.

Contamos con una plantilla joven, entre 35 y 45 años y gran parte de los profesores son estables y tienen más de cinco años de antigüedad en el centro. La edad media del profesorado es la siguiente:

20% entre 30-35 años

60% entre 35-45 años

20% entre 45-65 años.

La Universidad está estructurada en dos grandes áreas; los departamentos académicos encargados de toda la actividad docente y los departamentos de servicios, cuyo función es contribuir a la calidad educativa a través de los servicios que ofrecen, la implantación del SIGC ha supuesto que gran parte de estos, han estructurado sus procesos, sus mecanismos y han documentado todas sus acciones.

Departamentos académicos encargados de la actividad docente

Facultad de las Artes y las Letras

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Politécnica Superior de Ingeniería

Departamentos de servicios universitarios y de gestión académica

Servicios Académicos

Servicios Institucionales

Servicios Generales

Desarrollo Universitario

Fuente: Estructura organizativa UAN. Memoria 2012

B. ASPECTOS IMPORTANTES DEL PROYECTO EDUCATIVO

La institución cuenta con más de dos décadas desde sus inicios en su actividad académica, es privada, laica, sin ninguna vinculación política o religiosa, cuyo objetivo principal es la formación académica y personal de los alumnos. Es una institución con proyección internacional, social y muy comprometida con su entorno académico y empresarial.

Su propósito es impartir una formación **universitaria personalizada** que combine la metodología práctica y que se pueda aplicar al futuro profesional de los alumnos. Para ello, realiza y fomenta la investigación teórica, que se desarrolla en la adquisición de conocimiento útiles, de esta manera se contribuye a la formación y desarrollo humano y profesional de los alumnos y al progreso de la sociedad.

Este propósito se materializa, por un lado en su docencia, con las actitudes y comportamientos de todas las personas que integran la organización, y por otro, en la generación y transmisión de conocimiento para la sociedad, sus empresas, instituciones y agentes. Para conseguir todos estos propósitos, la universidad fija los siguientes criterios:

Tamaño de la Universidad

Uno de los objetivos fundamentales del PEC es el tamaño, que está pensando para acoger entre 4000 y 8000 alumnos, esta cifra permite organizar y desarrollar una actividad académica personalizada y de calidad.

Un factor clave para desarrollar una correcta actuación universitaria es ofrecer una buena proporción entre el número de profesores y estudiantes, que permita una relación profesor-alumno de manera enriquecedora.

Investigación teórica y su desarrollo en la práctica real

La actividad investigadora es una labor innata a la universidad. Esta labor está fundamentada sobre los grupos de investigación, los cuales estructuran las distintas líneas de trabajo.

La investigación en la universidad se orienta hacia distintas vertientes:

- Generar conocimiento, financiados por proyectos competitivos, y difundidos a través de revistas indexadas de prestigio y congresos tanto nacionales como internacionales.

- Establecer la máxima sinergia con los centros de investigación de otras universidades y con el mundo empresarial, de tal manera que se produzca una transferencia clara hacia el sector productivo, con beneficio también para los alumnos de la universidad, ya que este vínculo con las empresas mejora su inserción en el mercado laboral.
- Ser el referente para la formación doctoral en la Universidad, donde los doctorandos se integran y son formados en técnicas tanto de investigación fundamental como aplicada.

Proyección internacional

En la universidad conviven y estudian alumnos de América Latina, Europa, Estados Unidos, Rusia, Japón y Corea, junto con alumnos españoles que hacen de la universidad un lugar global y cosmopolita, este intercambio y diversidad cultural aportan riqueza y valor a la institución y a la vida universitaria.

La universidad tiene firmados acuerdos de intercambios en muchos países europeos y americanos, para los niveles académicos de grado y postgrado de tal manera que es una universidad de las más internacionales de España.

Dentro del panorama de la internacionalización, la universidad forma en sus cursos a profesores y doctorandos, llevando a cabo investigaciones de interés global. En un mundo sin fronteras al conocimiento y la movilidad, estamos fomentando la diversidad cultural entre alumnos internacionales y alumnos españoles.

La empleabilidad y la orientación hacia la profesión

Conscientes de las habilidades que más demandan los empleadores, la universidad ha incorporado en sus planes de estudios desde el curso 2008, “Diplomas Nebrija en Competencias Profesionales” que permiten la adquisición de estas habilidades y competencias, que son tan valoradas para el desarrollo de la práctica profesional. “Diploma Nebrija en desarrollo del espíritu emprendedor”, “Diploma Nebrija en Dirección Estratégica” etc.

La puesta en marcha de proyectos de innovación con empresas tecnológicas, industriales y de comunicación con la participación de nuestros alumnos ponen en marcha la colaboración de la Universidad y las empresas. De esta manera hay un acercamiento al mundo empresarial y nuestros egresados pueden acceder más fácilmente a la incorporación laboral, se intenta que los alumnos adquieran formación laboral, esta buena práctica debe

contribuir a que los empresarios no lamenten que “*a los estudiantes españoles les falta experiencia, no tienen conocimiento de lo que es el mundo de la empresa*”. Andrés y Gutiérrez (2005)

C. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOECONÓMICO DEL CENTRO

El entorno socioeconómico del centro es medio-alto, aunque la ubicación de los campus es buena, ya que se encuentran en dos de las mejores zonas de Madrid; la zona noroeste (Campus de La Berzosa) y el campus universitario de Moncloa (Campus de la Dehesa). Éste no es un factor, en mi opinión, a tener en cuenta a la hora de valorar la situación social y económica del centro, ya que la procedencia de los alumnos es de todas las zonas de España.

Los alumnos proceden de familias con un poder adquisitivo medio-alto. Las profesiones de los padres son: directores de empresas, empresarios, profesionales liberales, etc. Al ser una educación privada las tasas de matriculación son altas y no son accesibles para todas las familias.

No obstante cabe señalar, que debido a la política de becas y financiación que ha puesto en marcha la universidad, cada vez son más las familias con rentas medias que apuestan por la educación universitaria privada para sus hijos. Valoran de manera positiva todos factores que ofrecemos como: ambiente del estudio, número de alumnos por clase, nivel de innovación de la universidad, docencia y otras actividades en lengua inglesa, oferta amplia y variada de grados, dificultad para acceder a la universidad pública, tasa alta de empleabilidad etc. Invierten en la educación de sus hijos con el objetivo de obtener resultados en el futuro.

Según la información recogida y enviada al SIIU (Sistema Integrado de Información Universitaria) hay una relación creciente entre el nivel de estudios de los padres y el porcentaje de graduados universitarios. Si los padres tienen estudios universitarios el 65,2 % de sus hijos suelen continuar con la misma trayectoria, por el contrario, la cifra baja al 15 %, si los padres sólo han realizado estudios primarios o secundarios.

D. ASPECTOS DESTACABLES EN LA INNOVACIÓN

El mundo académico no puede vivir al margen del avance que se está produciendo actualmente en la sociedad, y las universidades son instituciones que tienen que generar mecanismos y acciones de innovación que cubran las necesidades y expectativas de los principales actores que la componen. Tal y como se indica en este artículo “*la educación del siglo XXI ha de pasar su revolución y adecuarse totalmente a los requerimientos de los clientes*” Andrés y Gutiérrez (2005)

Se ha puesto en funcionamiento un *proyecto de mejora*, es un mecanismo de recogida de información llamado “**buzón opina**”, cuya finalidad principal es recoger las opiniones, sugerencias, peticiones y felicitaciones de todos los miembros de la comunidad educativa. A raíz de la recogida de información y con el objetivo de mejorar en la calidad de los servicios que se ofrece, se ha detectado que, gran parte de las peticiones e informaciones que realizan los alumnos no llegaban finalmente a resolverse, porque no se canalizaban de manera adecuada y no se elevaban al departamento o servicio adecuado o simplemente se perdían en el camino.

Para paliar esta situación, y como consecuencia de la creación del proyecto de mejora mencionado anteriormente, se ha creado en el segundo semestre del curso 2013/2014, el “**Centro de Atención Personalizada al Estudiante**” con la finalidad de ofrecer un servicio integral al alumno. Se ha realizado una distribución del espacio de los departamentos de servicios en una sola planta, de tal manera que todas las gestiones que tiene realizar el alumno, están concentradas en un solo sitio y es de fácil acceso para él. Pero un aspecto importante a destacar es que el alumno es atendido de forma directa, personal, se le escucha, se toma nota de su petición y se hace llegar al departamento o persona correspondiente la petición para que sea resuelta con prontitud. Además de esta función, las personas que trabajan en este centro canalizan de manera rápida y eficaz la información de manera bidireccional, alumno-universidad.

Uno de los aspectos claves que introduce la Declaración de Bolonia, es la obligación de garantizar la calidad de los procesos de aprendizaje y consecuentemente, mejorar el desarrollo profesional de su profesorado. De hecho, y de forma más concreta, dentro del documento *Criterios y directrices para la garantía de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior*, elaborado y promovido por la European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), el criterio 1.4 señala que “las instituciones deben

disponer de medios para garantizar que el profesorado está cualificado y es competente para su trabajo”.

En la Universidad Nebrija entendemos, además, que para garantizar la calidad del aprendizaje de los estudiantes es necesario que esté siempre presente la innovación docente como un elemento imprescindible para la mejora de la actividad docente del profesorado.

Con esta perspectiva, la Universidad Antonio de Nebrija ha puesto en marcha la fase piloto experimental de participación en el Programa DOCENTIA, promovido por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y por la Fundación para el Conocimiento Madrimasd (antigua Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de la Universidades de Madrid, ACAP) .

El modelo DOCENTIA en nuestra Universidad está en **fase de implantación**, lo que conducirá a su evaluación y seguimiento para finalizar con la acreditación.

Dicha evaluación cuenta con una componente individual y otra institucional. La individual atañe a la labor docente y su forma de desempeñarla por cada profesor. La institucional permite contextualizar dicha labor y establecer conclusiones y propuestas de mejora con ayuda de los indicadores obtenidos.

Los principales objetivos que persigue la Universidad con este programa son:

- 1) Desarrollar un sistema de evaluación del personal académico propio y a su vez certificado por la agencia de calidad correspondiente que garantice a los diferentes grupos de interés la calidad de nuestro personal y por lo tanto de nuestras titulaciones como un elemento fundamental del Sistema de Garantía Interna de Calidad.
- 2) Informar al profesor sobre su labor docente, proporcionándole una valoración detallada de las actividades vinculadas a su docencia. Esta valoración está orientada a procesos de mejora de su calidad.
- 3) Certificar la calidad de las actividades docentes desarrolladas por el Profesor y la institución a la que está vinculado.
- 4) Promover la docencia de calidad, ligando la evaluación positiva no sólo a la promoción en la carrera docente sino también a procesos formativos o de propuesta de mejora así como del reconocimiento público de la excelencia

- 5) Detectar las mejores prácticas de nuestros docentes, de manera que puedan aplicarse a la totalidad de las titulaciones.
- 6) Contribuir al necesario cambio cultural en las universidades que supone la evaluación de la actividad docente y potenciar el intercambio de experiencias entre las universidades: una oportunidad para la mejora continua de la actividad docente. En definitiva, crear una cultura de calidad.

Fuente: Manual de procedimiento para la evaluación docente. Programa Docentia. UTC 2014

Los objetivos 2, 3, 4 y 5 se vinculan directamente con la innovación docente:

- En el informe de autoevaluación el profesor debe reflexionar en qué medida actualiza sus métodos pedagógicos y los adapta al perfil de estudiante y sus necesidades formativas y de aprendizaje.
- La certificación de una actividad docente de calidad no es posible sin un aseguramiento de la innovación docente.
- En la evaluación de cada una de las dimensiones del programa (planificación de la docencia, desarrollo y resultados obtenidos) se tiene en cuenta la actitud del profesor y su capacidad para adaptarse al entorno cambiante en el que se desarrolla su actividad.
- Las buenas prácticas que se detectan se vinculan principalmente a la innovación docente.

Este modelo de evaluación se sustenta en tres fuentes principales de información: Autoinforme del profesor evaluado, informe del responsable académico, encuesta de satisfacción a los estudiantes acerca de la actividad docente.

La Comisión valida los informes que ha recibido de los Responsables Académicos, cada profesor recibirá un informe personalizado con las observaciones pertinentes: propuestas de mejora y/o felicitaciones por buenas prácticas realizadas.

Así mismo, con la suma de las evaluaciones de todos los profesores evaluados se emite un informe sobre la calidad de la docencia a nivel de Facultad y Universidad. Este informe es público y está disponible en la web y permite ofrecer a todos los grupos de interés en qué aspectos debe mejorar el profesorado y cuáles son aquellas prácticas excelentes detectadas.

Con el propósito de reforzar la excelencia del profesorado, cada Comisión debe elegir, por unanimidad, a un profesor de los evaluados que recibirá una Mención a la Excelencia Docente, que le será otorgada en el Acto de Santo Tomas de Aquino, acto institucional en el

que tradicionalmente se hacen distinciones y agradecimientos públicos a los miembros de la comunidad universitaria.

En la convocatoria del curso 2012/2013 se inscribieron dos actividades:

- Programa de **Mentorado**: la acogida del alumnado de nuevo ingreso se apoya en la labor de alumnos veteranos. Esta actividad permite, no solo, facilitar la integración de los nuevos estudiantes, sino además que los estudiantes de años anteriores refuercen una serie de competencias transversales indispensables en la formación que reciben los alumnos de Nebrija: Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, mediador de conflictos.
- Creación **de un poster académico**: los alumnos tienen que desarrollar un trabajo académico siguiendo los criterios y la metodología de una comunicación científica de estas características.

El derecho de los alumnos a opinar ha sido una de los compromisos adquiridos por la Universidad Antonio de Nebrija desde su creación como universidad privada en el año 1995. Como consecuencia de ello, todos los profesores se han sometido, con carácter de obligatoriedad, a la evaluación de sus estudiantes.

Hasta el curso 2000/2001 esta encuesta se realizaba en papel, y únicamente se evaluaba la docencia. A partir de ese año han comenzado a evaluarse los servicios y se ha implementado una plataforma que automatiza la realización de las encuestas. Este hecho ha incrementado la participación de los estudiantes y ha facilitado el tratamiento de la información.

La encuesta se ofrece a través de una plataforma vinculada a la matrícula de los estudiantes. Para facilitar su cumplimentación el alumno accede con su usuario a través del Portal del Alumno

En la encuesta de satisfacción de la docencia los estudiantes evalúan a todos los profesores todos los años, tanto en los estudios de grado como de máster. El modelo de encuesta es común para todos los tipos de estudio y modalidades de impartición, con el propósito de obtener una información homogénea en cuanto a la evaluación del profesorado. Los resultados se ofrecen a varios niveles: evaluación de cada profesor, evaluación global anual del profesor y resultados por estudio y curso.

Además de la encuesta de satisfacción con la docencia, los estudiantes tienen a su disposición los siguientes cuestionarios:

Encuesta de servicios, encuesta de acción tutorial, encuesta del programa formativo, encuesta del departamento de promoción y admisiones y encuestas del departamento de carreras profesionales.

Como criterio general a todas ellas, la escala empleada es tipo Likert, con una puntuación entre el 1 y el 7. Se calculará el grado de satisfacción medio, la desviación típica y la tasa de participación.

Los resultados de estas encuestas son una fuente de información excelente para medir su satisfacción con la docencia recibida y con el aprendizaje adquirido, así como con los servicios puestos a disposición del estudiante. De esta manera obtenemos datos objetivos acerca de la calidad de la actividad docente del profesorado y los servicios de la Universidad, posibilitando el proceso de análisis y mejora continua

E. ASPECTOS RELEVANTES EN EL MODELO PEDAGÓGICO DEL CENTRO EDUCATIVO

El modelo pedagógico es el reflejo de los valores que están establecidos en el Proyecto Educativo del Centro. Los planes de estudios adaptados al EEES, introducen en su planificación la adquisición y evaluación de competencias transversales y específicas, desde el primer curso toda la docencia está orientada a la adquisición y puesta en práctica de estas materias, que permitirán a lo largo del ciclo de vida del alumno que adquiera una formación integral, en el plano académico y en el personal. Seminarios de competencias profesionales I-II-III se desarrollan a lo largo de los cuatro cursos, posibilitando que los alumnos adquieran habilidades en; técnicas de negociación, inteligencia emocional, comunicación, trabajo en equipo. La Universidad ha incorporado este año, un sistema de reconocimiento a los mejores estudiantes, las **“Menciones Nebrija”** al desarrollo de capacidades profesionales y personales, en el que los estudiantes evalúan a sus propios compañeros formando parte del propio proceso de aprendizaje.

Las prácticas en empresas, los alumnos cursan 18 créditos obligatorios a partir del tercer curso, el departamento de carreras profesionales pone a disposición de los alumnos tutores especializados que acompañan y asesoran a los alumnos durante el periodo de prácticas. La finalidad es el acercamiento del mundo laboral al mundo académico. Muchos de los alumnos que realizan prácticas, son contratados posteriormente por la empresa en la que han realizado las prácticas.

Hay que destacar en el modelo pedagógico, la participación del alumno en su propio aprendizaje. El lema de aprendizaje de la Universidad Nebrija se resume en la expresión “aprender haciendo” y este existe a diario en las aulas, en los trabajos prácticos y en el elevado número de actividades de extensión universitaria que forman parte de la vida universitaria. Se realizan proyecto de investigación aplicada, sobre un área en concreto y la experiencia de aprendizaje se organiza de la siguiente manera; unos alumnos participan solo como miembros de los grupos de discusión, otros participan como futuros técnicos de investigación. Los alumnos que no participaron en la discusión, realizan un trabajo de observación e investigación que luego es evaluado por los profesores.

Las relaciones entre profesores- estudiantes y entre los propios alumnos fuera del aula, se intensifican y contribuyen a su propio aprendizaje. Crear ambientes propicios fuera del aula, incrementa un mayor vínculo entre los alumnos en los distintos espacios, entre otros, en el casting, concurso de ideas o en el rodaje, estudios de radio, de televisión.

El fomento de las competencias lingüísticas y su preparación para conseguir el nivel exigido por el Marco Europeo de Cualificación Superior, se traduce en el aspecto pedagógico en la creación del “Diploma de Ingles de Competencias Profesionales”, todos los alumnos realizan una prueba, que determina el nivel y en función de éste, realizan el recorrido del diploma por los diferentes cursos y semestres hasta llegar a alcanza el nivel B2+. El objetivo es la difusión y el aprendizaje de esta lengua.

Hay que destacar, las herramientas informáticas, las plataformas como el entorno utilizado para el aprendizaje virtual, la universidad funciona con blackboard, que permite una interacción sincrónica (videoconferencias con capacidad de audio, video y moderación para todos los alumnos participantes), permite que los alumnos puedan trabajar en grupo, foro de discusión. Los profesores pueden subir los contenidos de materiales, envíos de actividades.

F. ASPECTOS RELATIVOS AL GOBIERNO EN EL CENTRO EDUCATIVO

La Universidad Antonio de Nebrija está regida por el Patronato, el Consejo Rector y el Consejo de Gobierno del Rectorado.

El Patronato está formado por un mínimo de doce y un máximo de veinticinco miembros y lo integran personalidades de reconocido prestigio y profesional, especializados en cada una de las áreas de conocimiento más destacables de la Universidad. Actualmente está compuesto por un presidente, un secretario, 19 vocales.

Los cargos del Patronato no tienen fecha de renovación, normalmente suelen ser cargos muy estables.

El Consejo Rector es el órgano que garantiza el desarrollo a largo plazo de la Universidad. Está formado por un mínimo de tres y un máximo de siete miembros. Corresponde al Consejo Rector:

- Aprobar los presupuestos de la Universidad y los derechos de admisión, matrículas y tasas de los diferentes programas.
- Aprobar las propuestas de nombramiento de Rector y del Consejo de Gobierno del Rectorado, así como la dotación de plazas de profesores directores, agregados y titulares y las modificaciones significativas de las plantillas del personal.
- Aprobar las modificaciones de los Estatutos y Reglamentos de la Universidad, los planes de estudios y la creación, modificación o supresión de carreras y programas.
- Recibir las propuestas y tomar las decisiones que excedan del ámbito de la gestión ordinaria.

El Consejo de Gobierno del Rectorado, es el órgano de gestión ordinaria de la Universidad está formado por:

- Un Rector que lo preside
- Los Vicerrectores de Ordenación Académica y el Vicerrector de Investigación
- El Secretario General
- 4 Decanos de Facultad y 1 Director de Escuela
- 10 Directores de Departamento de Servicios o de Área

Corresponde al Consejo de Gobierno del Rectorado:

Dirigir todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la Universidad.

- Supervisar y dirigir el desarrollo de la vida académica y la actividad investigadora y docente.
- Proponer anualmente al Consejo Rector las cuantías de los derechos de inscripción, matrículas y tasas correspondientes a los diferentes estudios.
- Aprobar y modificar los cambios de la plantilla del personal docente e investigador.
- Velar por el cumplimiento de los fines de la Universidad tanto en la calidad docente
- Hacer propuestas al Patronato.

Fuente: http://www.nebrija.com/la_universidad/presentacion/regimen.php

Estos órganos se encargan de realizar a gran escala la dirección y organización de la Universidad sobre todo a nivel de gestión, la parte académica queda en manos de un equipo formado por: el Rectorado, el Vicerrector de Ordenación Académica, el Vicerrector de Investigación y los Decanos y Directores de Facultades y Escuelas, intervienen también aunque en menor medida el Claustro de Profesores.

Cada Decano es el responsable de la gestión académica y dirección de su Facultad o Escuela, realizan el Plan Operativo Docente y se encargan de la contratación de los nuevos profesores, junto con el departamento de admisiones captan los alumnos de nuevo ingreso, revisan la metodología docente de todos los programas de las asignaturas, colaboran con VOA en toda la normativa académica, realizan actividades extraacadémicas (ponencias, jornadas, talleres, visitas, eventos académicas) que complementan de manera muy dinámica toda la actividad docente. En cada Facultad existe un coordinador de calidad que junto con el Decano se encarga de todas las tareas correspondientes a la implantación, mantenimiento y mejora de sus titulaciones para que se integren de manera correcta en el Sistema Interno de Garantía de Calidad.

Los documentos que se generan para la dirección y la gestión de la universidad son: convocatorias de reuniones, actas con el contenido de las reuniones, acuerdos, convenios, informes algunos de ellos son sólo de uso para un grupo de reducido y otros son colgados en la intranet para el conocimiento e información de todos los miembros de la universidad, toda esta documentación está debidamente catalogada, registrada y custodiada en el archivo del Rectorado.

Existen una normativa específica sobre la que se basa gran parte del funcionamiento de la institución y es la siguiente:

a. Documentos existentes de gobierno y aplicable a la vida universitaria

- Reglamento General del Alumnado
- Reglamento de Participación de los Alumnos
- Reglamento Interno de Procedimiento Disciplinario

b. Documentos existentes de gobierno y aplicable al funcionamiento de la Universidad

- Normas de Organización y Funcionamiento de la Universidad
- Reglamento del Defensor Universitario
- Convenios firmados con otras Instituciones y Universidades
- Estatutos Propios de la Universidad
- Informes y presentaciones del Consejo de Dirección

c. Procedimientos internos de dirección

Se encuentran divididos en dos grandes áreas: académica y gestión. Todos los procedimientos se encuentran dentro de Manual de Sistema de Garantía Interno de Calidad, y las diferentes normativas que ellos se desprenden están publicadas en la intranet de la Universidad.

G. ASPECTOS RELATIVOS AL LIDERAZGO Y A LA GESTIÓN EN EL CENTRO EDUCATIVO

En la Institución hay un equilibrio organizativo de dirección, que separa la académica de la gestión, aunque se complementan y existe equidad en la toma de decisiones de ambas. Es importante destacar, el estilo de dirección de liderazgo que ejerce el Rectorado destacando los aspectos; afectivos, visionarios, relacional y cultural. En general, hay una dirección jerárquica que transmite su influencia y su ámbito de actuación, de arriba hacia abajo.

A su vez, coexiste un liderazgo compartido que es ejercido por todos los directores en sus respectivos ámbitos de responsabilidad; académica, comercial, gestión. Tal y como indica este autor, *“se impone un liderazgo compartido con perfiles distintos y específicos que constituyen un equipo de dirección y que participan en un proyecto común orientado cada uno a un ámbito específico de actuación y responsabilidad”* Arias & Cantón (2006)

La línea de liderazgo que ejerce la dirección es variada y cambia en función del momento o circunstancia que se trate; obediencia y rendición de cuentas al superior, motivación de las personas hacia un objetivo, fomentan la participación para conseguir un consenso, escuchar de forma individual.

Hay que destacar otros aspectos que también se fomentan en la institución a través del liderazgo de la dirección, *la formación* destaca como un aspecto estratégico para conseguir la calidad, ya que universidad será más excelente y de calidad cuánto más calidad tenga el personal, por lo tanto se fomenta la formación de todo el personal para conseguir esto.

El *reconocimiento* al esfuerzo y al trabajo bien hecho, es uno de los motores principales que motivan a las personas y hacen que mantengan su ilusión en el proyecto educativo. Este reconocimiento fomentado por el estilo de liderazgo de la universidad, se traduce en el desarrollo de las carreras profesionales que realizan algunas profesionales de la institución, todos los años se realiza una reestructuración organizativa de la institución que valora y reconoce el esfuerzo.

El liderazgo que ejerce la dirección fomenta *la comunicación* para compartir y trabajar en equipo, para avivar la implicación y participación. Los directores formamos parte del Consejo de Dirección, en estas reuniones trimestrales, que están dirigidas por el Rectorado,

se nos comunica las líneas de actuación estratégica que se va a realizar a corto, medio y largo plazo, los objetivos conseguidos y los que faltan por conseguir, y como se van a intentar conseguir.

La alta dirección incide en la transmisión de valores que a su vez, cada uno hace lo mismo con su propio equipo; calidad en el trabajo, ilusión por el proyecto educativo, innovación para seguir creciendo, prestigio de la institución para conseguir la excelencia, sentido de pertenencia.

H. GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LAS FAMILIAS POR PARTE DEL CENTRO EDUCATIVO

La implicación con las familias en el centro es mínima, ya que los alumnos que estudian son mayores de edad, y no existen asociaciones de representación de padres y madres, ni Consejo Escolar. Reciben una información detallada de la Universidad, de la estructura y de las titulaciones, de los planes de estudios cuando el alumno ingresa, es decir en el proceso de admisión y posteriormente son atendidas de manera rápida y eficaz para cualquier tema que deseen tratar.

Las familias acuden a la Universidad en los actos protocolarios que se organizan y a los que son invitados, estos actos son dos; el Acto de Apertura de Curso (para los alumnos de nuevo ingreso) y la Ceremonia de Graduación (para los alumnos graduados).

Aunque la implicación de las familias en la institución es prácticamente nula, la comunicación con la universidad es fluida y continua, reciben correos, llamadas telefónicas y comunicaciones del departamento internacional, del departamento de administración, de secretaría general de cursos para las invitaciones a los actos etc.

Existe una gran comunicación entre los tutores de los grupos y los padres, pues una de las funciones de los tutores es la evaluación continua y el seguimiento personal del alumno y la comunicación de estos resultados a las familias, siempre y cuando sea necesario.

J. ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y DINÁMICA DE LAS TUTORÍAS

Partiendo de uno de los aspectos básicos del Proyecto Educativo del Centro, gran parte de la atención personalizada que se ofrece al alumno, viene dada por la acción tutorial. La tutoría se define como una función inseparable de la docencia, está dirigida a cada alumno individualmente, y tiene un fin específico: **facilitar la vida académica de los estudiantes y mejorar el proceso educativo mediante acciones** que se realizan teniendo en cuenta tanto los aspectos académicos, personales o emocionales, todos ellos **actúan entre sí en su proceso de aprendizaje continuo y en su desarrollo profesional y social**. La universidad fomenta la orientación y la tutoría como un elemento básico de la **calidad y excelencia** educativa en el proceso formativo del alumno. *“Desde los orígenes formales de la Universidad como centro educativo, se instituyó la figura del tutor como autoridad que acompañaba y guiaba los saberes, los conocimientos y el estilo profesional que habían de adquirir los alumnos.”* Lázaro, A.J. (2008)

Dentro de los profesores que componen el grupo/clase, merece destacar el papel que realizan los tutores en el proceso de orientación durante el curso, es lo que denominamos **“Acción tutorial”**. Desde el comienzo de curso todos los alumnos tienen asignados un tutor. La asignación del tutor es labor del Jefe de Estudios o Coordinador Académico. Durante la primera semana en la que los alumnos se incorporan a la universidad, el Jefe de Estudios presenta a los alumnos a su tutor.

Los tutores de cada grupo/clase, realizan un enfoque global e integral del alumno a través del trabajo y evaluación continua de todos los profesores que componen el grupo, esta acción se materializa en el informe de actividad que realiza el tutor.

Las acciones que tiene que realizar el tutor son entre otras: fomentar la participación del alumno en la clase y en todas las actividades que organizan en la universidad, guiar y acompañar al alumno en el proceso de integración al mundo universitario, asesorar a los alumnos sobre las salidas profesionales, coordinador con el equipo docente del grupo la evaluación del alumno, establecer si es necesario, un canal de comunicación permanente con las familias para informarles de todos los aspectos que componen la formación del alumno; rendimiento académico, inquietud, actitud, aptitudes etc.

Sus funciones son las siguientes:

- Son un punto de referencia para el alumno.
- Coordinan los temas comunes con todos los profesores del grupo. El tutor realiza el Informe del Tutor con los datos que le han enviado el resto de profesores y dirige la reunión de evaluación (2 por semestre).
- Informa a sus alumnos tutorados de todos los aspectos relacionados con su vida académica, su actitud, aptitudes, rendimiento.
- Orientación al alumno a nivel académico y en otros aspectos.
- Realizan las elecciones de delegado

Todas las labores y tareas que realiza el tutor y los docentes están recogidas en la documentación interna que se crea desde el Vicerrectorado de Ordenación Académica.

I. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS: DESCRIPCIÓN

El Club Nebrija y las personas que trabajan en él, se encargan de promover, difundir y facilitar la participación de toda la comunidad universitaria en las distintas y numerosas actividades programadas a lo largo del año. A través de diferentes clubs se intenta contribuir al desarrollo personal del alumno, y a la vez se realizan actividades, que de manera transversal ayuda a la metodología docente de asignaturas. Durante el curso 2102/2013, 642 alumnos han participado en los diferentes clubs:

Club de teatro; actividad que se centra en la figura del actor, cursan este club los alumnos matriculados en las titulaciones de grado en artes escénicas. Se realizado un recorrido didáctico basado; en la puesta en escena, la interpretación de textos dramáticos, preparación de actor (habla escénica, educación corporal etc).

Club de aventura y deporte; es el encargado de realizar actividades y excursiones formativas, que se desarrollan en un espacio natural, y los alumnos y profesores han tenido la ocasión de disfrutar de la naturaleza.

Club de emprendedores; se ha encargado de seguir fomentando el espíritu emprendedor entre todos los alumnos de nuestra Universidad. Para ello, los propios alumnos han coordinado y participado en diferentes actividades: Formación básica de Emprendedores, XV Premio jóvenes emprendedores y II Premio mujer jóvenes emprendedores zona Noroeste de Madrid.

Club de creativos; se ha convertido en punto de encuentro de futuros talentos en los ámbitos de la creación en el área de la publicidad y el diseño gráfico. Los estudiantes han podido presentar sus trabajos y campañas, desarrolladas en el Club, en certámenes para jóvenes creativos, resolviendo briefings reales, desarrollados por anunciantes y agencias de publicidad. Esta actividad facilita la integración al mundo laboral.

Club de debate; apuesta por la formación teórica-practica, logrando así una gran implicación de los alumnos. Las actividades llevadas a cabo consisten en: debates de exhibición, formación, torneo de debates en la Nebrija, competición externa.

Destacan otros clubs como; cineclub, club internacional, club de diseño, club de arquitectura, club de arte, club del automóvil, todos ellos con el fin de promover actividades y talleres que fomentan la participación y el desarrollo de todos los alumnos.

Otras de las actividades que complementan la vida universitaria son las actividades deportivas, éstas están muy desarrolladas. En la Organización del Deporte Universitario destaca: Campeonato Universitario de Orientación (16 marzo de 2013), Trofeo de Cross, Campeonato Universitario de Frontenis, todas las ligas y competiciones externas e internas. La Universidad Nebrija es miembro del Comité Español de Deporte Universitario del CSD y del Comité de deporte Universitario de la Comunidad de Madrid.

Se detalla a continuación los gastos de suministros y servicios que conllevan realizar estas actividades:

GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS	
CONCEPTOS (1)	IMPORTE (2)
<i>Servicio de Deportes</i>	
Materiales y Prendas Deportivas Equipos Liga universitaria	10.000
Alquiler de Instalaciones para entrenamientos y competición Ligas Universitarias	15.000
Rugby (Complejo Deportivo Puerta de Hierro)	
Futbol-sala (Instalaciones Deportivas Canal de Isabel II)	
Voleibol (Polideportivo Fernando Martín)	
Materiales Ligas internas Nebrija (Trofeos, Balones...)	2.000
Fotocopias y cartelería Deportes	400
Residencias Nebrija (Desayunos, comidas con profesionales)	100
Viajes y Desplazamientos institucionales	1.000
Desplazamientos a instalaciones deportivas en alquiler (Liga Universitaria)	1.000
Teléfono (676858080)	600
Papelería	200
<i>Clubes</i>	
Póliza Seguro de Accidentes	1.000
Residencias Nebrija (Comida y merienda de los niños)	5.000
Material Escolar	500
Material de Promoción (Camisetas, Mochilas, folletos...)	1.300
Material Deportivo	500
Póliza Seguro de Accidentes	1.000
Desplazamientos	100
Materiales, gastos de organización...)	3.000
TOTAL	47.200

SERVICIOS A LOS ESTUDIANTES	
CONCEPTOS	IMPORTE
<i>Servicio de Deportes</i>	
Futbol-sala Masculino Liga Univ. (1 entrenador-6meses)	2.820
Voleibol Masculino Liga Univ. (1 entrenador-6meses)	2.820
Rugby15 Masculino Liga Univ. (1 entrenador+1delegado-6meses)	3.200
Futbol-Sala Femenino Liga Univ. (1 entrenador-6meses)	1.800
Otros programas (Corre con Nebrija, Padel, Futbol-7...)	1.000
Viajes (Ctos. España, Interzonales, ...)	1.000
Arbitrajes Ligas Internas	400
<i>Clubes (Incluye todos los gastos: personal, materiales, viajes, etc...)</i>	
Cineclub	3.500
Club Avanza SOSostenible	3.000
Club Debate	3.000
Club Emprendedores	4.500
Club Internacional	12.000
Club Aventura, Viajes y Naturaleza	6.500
Club de Coreografía Musical	2.500
Club de Caracterización	2.500
Club de Diseño	6.000
Club de Arte	4.000
Club de Arquitectura	4.500
Club del Automóvil	12.000
Club de Lenguas y Traducción	2.500
<i>Escuela de Verano(Referencia: Verano 2013)</i>	
Monitores, Socorrista, Técnicos de montaña, etc...	17.046
TOTAL	96.586

K. COMUNICACIÓN EXTERNA: ACCIONES DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

La comunicación externa se realiza desde varios departamentos ya que tienen diferentes objetivos. El Departamento de Promoción y Admisión cuya finalidad principal es la comercialización de las titulaciones, se encarga de realizar todas las acciones de orientación y difusión de la oferta académica vigente durante el curso académico.

Estas acciones consisten en presentaciones y visitas en diversos centros de Bachillerato por toda España. Entre las diferentes **actividades innovadoras** de orientación y comercialización puestas en marcha durante este curso, cabe destacar la creación de concursos, como el de “jóvenes emprendedores” “festival de hormigas” cuyo objetivo es detectar y captar talento, con programas de becas para fomentar la matrícula de la universidad. Se realizan anualmente jornadas de puertas abiertas, para dar a conocer la universidad.

Se efectúan pruebas de admisión en las instalaciones de la Universidad o en los colegios que se visitan, además de realizar las pruebas, se desarrollan simultáneamente presentaciones institucionales, especialmente dirigidas a las familias de los candidatos. Todos los candidatos reciben después de realizar la prueba de admisión un informe de capacidades, que muestra con carácter informativo las fortalezas/debilidades de los alumnos, de esta manera se intenta realizar la captación y fidelización para los candidatos y sus familias a la hora de decidir en qué Universidad cursan sus estudios.

Gran parte de la campaña comercial se realiza con la presencia en las ferias y eventos del sector educativo: FERIA AULA, en donde se realiza una presentación de la universidad, profesores, alumnos, becarios, personal de administración y servicio se vuelcan en dar a conocer la actividad universitaria que se realiza a través, charlas, foros, coloquios, talleres. Destacan otras ferias como UNITOUR y FIEP (Ferias Internacionales de Estudios de Postgrado).

Esta labor comercial se acompaña con la distribución de productos de merchandising y material publicitario como folletos publicitarios, camisetas, bolígrafos, gorras, lapiceros, bolígrafos, regalos institucionales que contribuyen a difundir y dar a conocer la marca y la actividad de la institución.

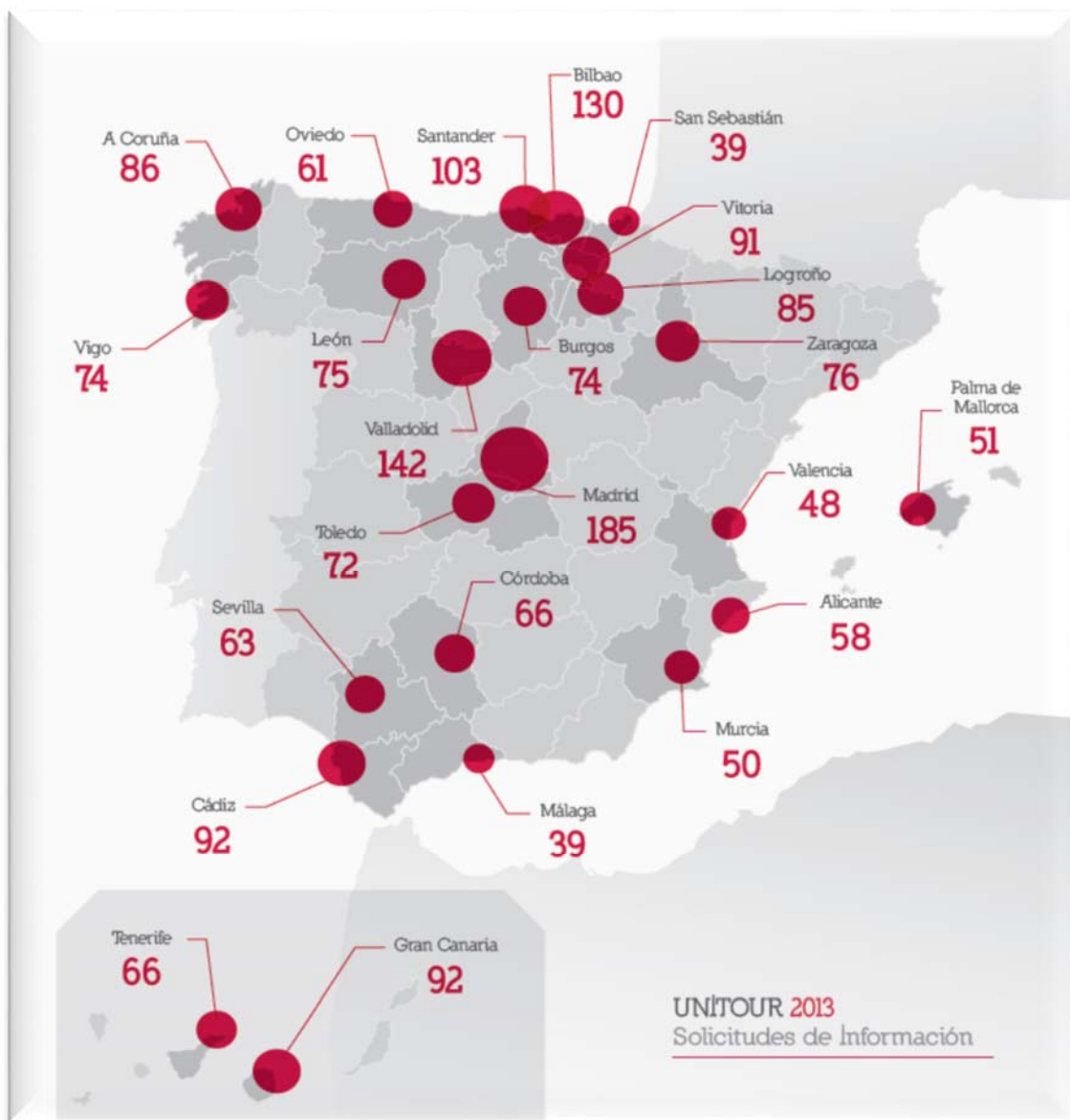


Tabla 7: Peticiones de información. Imagen Memoria UAN 2012

Fuente: Registro Dpto. Admisión UAN

Hay que destacar también, la actividad comercial y difusión de marca Nebrija que realiza el área de marketing digital (desarrollo web, medios sociales, medios externos y producción audiovisual), es el departamento integrador de la imagen y el posicionamiento online y audiovisual, se encarga fundamentalmente de tal y como indica Rom y Sabate (2009) “*en crear una imagen mental, en su carácter indentificador*”, y en la Nebrija se realiza a través de:

- Difundir la Marca Nebrija/ carácter diferenciador posicionándonos entre los consumidores.
- Transmitir el valor diferencial de la oferta académica y compromiso con el futuro de los alumnos de grado y postgrado.
- Realizar actividades para la fidelización del alumnado reforzando lazos que nos unen a ellos.
- Crear oportunidades de conocimiento de marca a través del boca-oreja bien sea entre personas que se conocen o a través de las acciones de marketing por redes sociales.
- Buscar patrocinadores que colaboren en la promoción de los eventos, ya sea de forma económica o mediante sus productos.

L. RECURSOS HUMANOS: PERFILES Y NÚMERO DE PERSONAL DE ADMISNISTRACIÓN Y SERVICIOS. ASPECTOS RETRIBUTIVOS Y FORMACIÓN PREVIA

Es sin lugar a dudas, unas de las aéreas de gestión en donde es más difícil implantar la calidad y la innovación, en cuanto a la satisfacción con el personal y el profesorado. No obstante, se ha realizado un esfuerzo por parte del equipo por reorganizar toda la documentación y el sistema informático para el tratamiento y la gestión de datos, y con ello se ha ganado en eficacia y rapidez en los procesos que tienen que realizar. El departamento de sistemas informáticos ha realizado una aplicación “Portal del PDI y PAS” que ofrecen servicios de consultas y gestión individualizada.

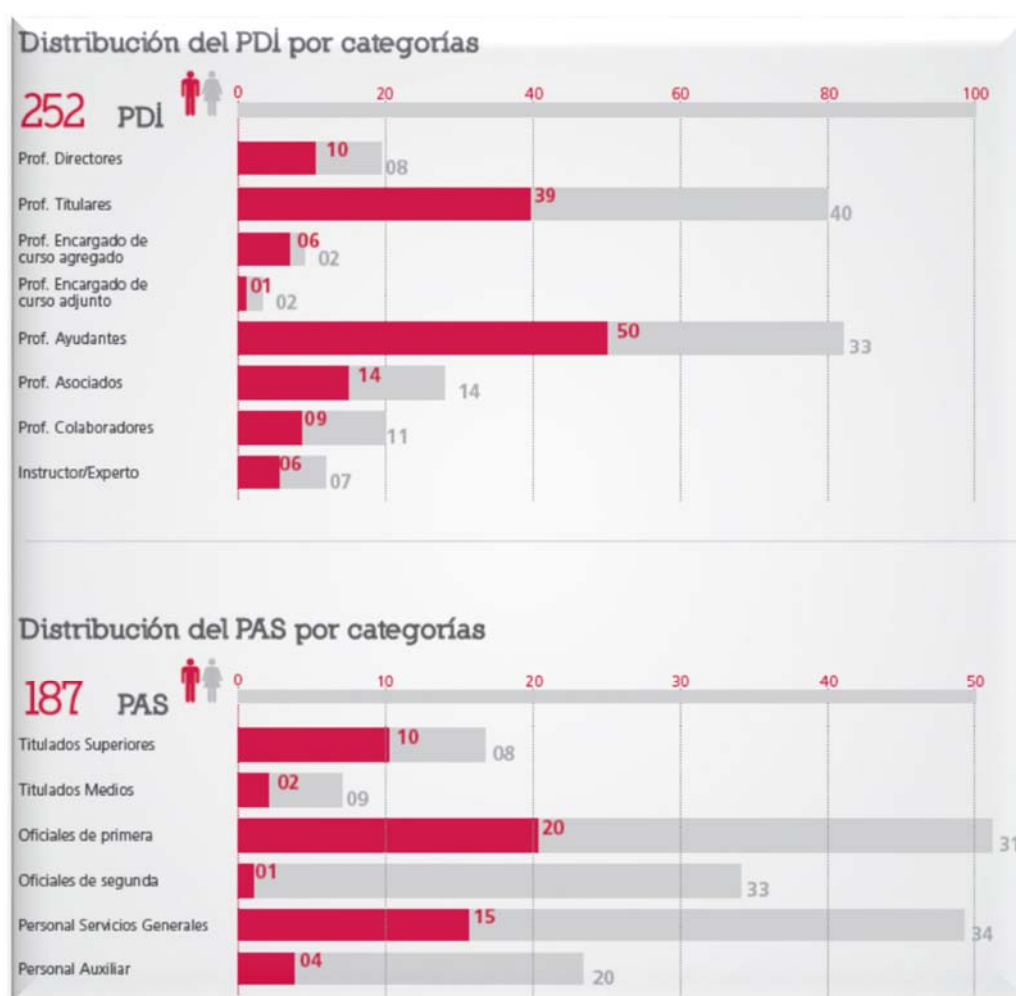


Tabla 8: Distribución categorías del PAS y PDI Imagen Memoria UAN 2012

Fuente: Elaboración Propia. Informa Inspección Educativa. CAM. 2012

Desde Recursos Humanos se ha puesto en marcha **un Plan de Formación Interna**, cuyo objetivo es doble; por un lado *fomentar la calidad* en el servicio que realizan todos los empleados presentes y futuros de la institución y por otro *apoyar y ayudar en la mejora continua* del modelo educativo que tiene implantado la universidad.

HABILIDADES PROFESIONALES PARA LA DOCENCIA Y LA GESTIÓN				
Título	Descripción	Fecha	Duración	Asistentes
Habilidades comerciales y cierre de venta	Curso para el desarrollo de consolidación de competencias interpersonales, destinado al personal en puestos de asesoramiento a potenciales alumnos.	Marzo de 2013 Mayo de 2013	2 ediciones de 8 horas	30
Automotivación, iniciativa y orientación a resultados	Acción práctica destinada al establecimiento y consecución de objetivos así como a la potenciación de hábitos de seguimiento continuo y perseverancia.	Junio de 2013	1 edición de 3 horas	20
Digitalizando Nebrija	Acercamiento práctico a los conceptos fundamentales de marketing online en el ámbito universitario.	Julio de 2013	1 edición de 8 horas	20
ÁREA DE METODOLOGÍA PARA LA DOCENCIA				
Título	Descripción	Fecha	Duración	Asistentes
II Jornada de Docencia universitaria y buenas prácticas en la educación superior	Segundo encuentro con expertos para la difusión de buenas prácticas e innovaciones en la docencia.	7 de junio de 2013	8 horas	75
Talleres de innovación docente	Formación y puesta en común de experiencias, métodos y herramientas para la innovación y mejora docente.	De septiembre a diciembre de 2013	6 horas	15
Edición de contenidos didácticos para soportes digitales	Formación especializada para la creación y edición de contenidos de calidad, destinada a profesores en modalidades online.	De abril a junio de 2013	6 créditos ECTS	20

Tabla 9: Plan de Formación Interna 2012. Imagen Memoria UAN 2012

Fuente: Registro Dpto RRHH. 2012

El plan de formación interna aborda diferentes áreas como; formación en habilidades para la mejora de la docencia tanto presencial como online, las competencias profesionales, destacando la comunicación, las habilidades interpersonales y la inteligencia emocional.

Tiene un papel importante la formación en la lengua inglesa, clases distribuidas en diferentes niveles para adecuarse a la formación y necesidades individuales, Recursos Humanos impulsan un programa/beca de intercambio de movilidad internacional para los profesores y personal de administración y servicios, con estancias en universidades con las que tenemos convenio.

En cuanto a la política retributiva no hay nada destacable, los salarios están acogidos al convenio citado anteriormente. Para equipar las categorías salariales e incentivar la implicación de los empleados, se va a implantar una política igualdad de retribución variable en función de unos objetivos a conseguir por la dirección y equipo de cada departamento. Este variable en departamentos con el de promoción y admisiones, que trabajan por objetivos comerciales Los profesores que trabajan en proyectos de investigación también tienen una retribución a la finalización del mismo.

Hay que destacar otros beneficios no remunerados como: horarios flexibles, plan concilia laboral, descuentos en la matriculación de estudios en la universidad, campamentos infantiles en verano para los hijos de los empleados.

M. NIVEL DE INFORMATIZACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO Y DESARROLLO DE HERRAMIENTAS: APLICACIONES Y USOS

El departamento de sistemas y servicios informáticos consta de dos grandes Áreas: Áreas de Tecnología y Soporte Informáticos y el Área de Desarrollo de Aplicaciones. Se encarga de desarrollo e implantación de todas aplicaciones y herramientas de la institución y las comunicaciones en la universidad.

La Universidad apuesta por el uso de las nuevas tecnologías en todas sus áreas (gestión, comercial, comunicación y académica), por ese motivo, es uno de los departamentos que cuenta con un presupuesto elevado y con un equipo numeroso de profesionales.

Para dar cobertura a todas las necesidades que surgen, definir prioridades, innovar y mejorar las prestaciones que ofrece a toda la universidad, se ha creado un “**Plan de Sistemas Informáticos**”, basado en **la gestión de proyectos**.

Se ha nombrado una “**Comisión de priorización**” con carácter semanal, en la que se evalúan aspectos como; el tiempo estimado de desarrollo del proyecto (se realiza un calendario con fecha de inicio y fin), el presupuesto que conlleva realizarlo, el grado de actuación (los departamentos involucrados y los grupos de trabajo que se establecerán) y la calidad del proyecto. Esta comisión está formada por el Gerente de Sistemas, Directores de departamentos (yo formo parte de la comisión), y los jefes de proyectos informáticos. Las ventajas que se han conseguido han sido muchas; se han realizado soluciones reales a las situaciones planteadas, se ha conseguido una buena gestión de los miembros del equipo informático y se ha dado prioridad a las necesidades y urgencias del momento.

En definitiva, la implantación **gestión de proyectos** informáticos ha supuesto un gran avance para la institución ya que como bien indican estos autores “*es todo lo que hace que un proyecto acabe en el tiempo previsto y bajo el presupuesto previsto manteniendo las expectativas y la calidad esperadas*” Dávila G., y García, C., (2012)

Área de Desarrollo de Aplicaciones:

Se encarga de la planificación, diseño e implantación de sistemas de tecnología puntera en el ámbito académico español, acordes con las necesidades académicas y administrativas y comerciales de los diferentes departamentos de la Universidad.

Gran parte de su trabajo es la mejora continua de las aplicaciones ya existentes, y la adaptación de las mismas a las nuevas tecnologías que aparecen en el mercado.

Muchas han sido las **mejoras**, conseguidas durante este curso como: envío telemático de boletines de calificaciones a los alumnos, gestión y emisión del Suplemento Europeo al Título (SET), Proyecto de gestión de automatrícula para el nuevo curso, gestor documental y creación de expedientes digitales de los alumnos.

Se han realizado aportaciones importantes a los procesos de calidad que la universidad tiene que evidenciar, mediante la ampliación de la aplicación de encuestas para la evaluación de las prácticas en empresas y para la recopilación de información sobre la empleabilidad de los egresados.

En la gestión económica se ha implementado un sistema de gestión del cobro de conceptos mediante pasarela de pago online y la realización de diversas mejoras orientadas a facilitar la gestión del proceso de cobros.

En la gestión comercial mediante la mejora de diversos aspectos de la aplicación Telemarketing (CRM interno), adaptación de los formularios de solicitud web a la nueva oferta de estudios, mejoras de seguridad en los formularios online.

Área de Tecnología y Soporte Informático:

Se encarga de la ejecución de proyectos destinados a ampliar, innovar y mejorar los servicios informáticos. Prestan el soporte y atención necesaria a los usuarios en el uso diario de los recursos informáticos, para organizar esta prestación, el Gerente de Sistemas ha creado un sistema de gestión basado en la creación de “tickets”, los usuarios a través de la intranet realizan en el Centro de Atención al Usuario, la petición por medio del ticket, éste llega a sistemas se le asigna a un técnico que se encarga de realizar la petición y comunicarle al usuario mediante el cierre del ticket que el trabajo se ha realizado. Es una medida que sirve nuevamente para cumplir con la calidad en los servicios de educativos, pues se trata de satisfacer a los usuarios; alumnos, docentes y en este caso personal de la universidad.

Centra también, gran parte de su actividad en realizar el estudio, diseño e implantación de proyectos de mejora de la infraestructura y telecomunicaciones de la Universidad, realizan el mantenimiento de las aulas informáticas, garantizando que el centro y sus instalaciones

cuenten con equipos adaptados a las necesidades docentes y con programas actualizados de interés y utilidad para los alumnos.

La red informática de la institución, “Red Nebrija” es gestionada y administrada por esta área, es compleja y está compuesta por diferentes aplicaciones a la que se tiene acceso en función del nivel y perfil profesional que cada empleado tiene. La información de libre acceso es; normativa académica, centro de atención al usuario, servicio de restauración, unidad técnica de calidad, área de Recursos Humanos.

La aplicación SSP aborda fundamentalmente la actividad académica, es un espacio en donde el profesor realiza el seguimiento del proceso de evaluación (calificaciones, control de asistencias, actividades, informe del tutor, calendarios) del alumno, se accede a ella a través de código de usuario.

Hay departamentos muy centrales que cuentan con aplicaciones propias que sólo son de uso exclusivo de las personas que trabajan en el departamento como: Secretaría General de Cursos, Contabilidad, Telemarketing, Recursos Humanos.

La página web de la universidad esta mantenida por el Área de Desarrollo en colaboración con el Departamento de Marketing Digital.

N. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CENTRO EDUCATIVO

El área de Comunicación se encarga del desarrollo de la estrategia comunicativa de la institución, además de fortalecer la comunicación interna, herramienta necesaria para transmitir la realidad informativa de la Universidad y reforzar el desarrollo de la cultura corporativa. Durante el último año ha incrementado su acción comunicadora, debido a todas las acciones que ha desarrollado y que se señalan a continuación:

La universidad edita la **revista Nuestra**, en formato digital que acerca la información de la institución y los temas de interés para la comunidad universitaria. Cada número es de carácter monográfico y cuenta con especialistas que desarrollan contenidos. La investigación, la Responsabilidad Social Corporativa, el emprendimiento y la calidad docente han sido algunos de los temas tratados por la publicación a lo largo del curso. Además, la sección Nebrija por dentro, conectada con el portal de noticias Actualidad Nebrija, recoge de manera resumida todas las novedades de la institución y las actividades realizadas.

Actualidad Nebrija

El newsletter digital refuerza la comunicación interna como instrumento dinamizador de la actividad que genera la Universidad. Información, opinión y análisis se plasman de manera dinámica y recoge la actualidad diaria de la Comunidad Nebrija: estudiantes, personal docente, investigador, de administración y servicios, antiguos alumnos y empresas e instituciones colaboradoras.

Comunicados internos

Es un canal de comunicación muy eficaz, permite una transmisión de la información de los diferentes actos y actividades que se desarrollan en Nebrija, y una mayor división en función del personal al que se dirige cada comunicación.

Cartelería digital

Pantallas digitales se han distribuido por los campus, es un canal de comunicación interno muy dinámico, que difunde contenidos de la Universidad con una programación diversificada.

Existe en la web de la Universidad un apartado específico para el alumnado “**Portal del Alumnado**”, aborda las áreas de gestión académica, carreras profesionales, internacional etc. es un escaparate en donde el alumno tiene actualizada de forma permanente todos los aspectos relacionados con la vida universitaria y que son de su interés se compone:

- **Nebrija académica:** información de planes de estudios, horarios, auto matrícula, expediente académico, convocatoria de exámenes, calendario académico, normativa académica propia de la Universidad.
- **Nebrija profesional:** información sobre prácticas en empresas, becas con empresas, bolsa de trabajo.
- **Nebrija Internacional;** informa al alumno sobre las estancias internacionales, universidades con las que se tiene convenio, normativa sobre el intercambio de estudiantes, programas de movilidad erasmus, etc.
- **Living Nebrija;** actividades deportivas, clubs, asociaciones, voluntariado.

O. SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN INFORMALES: POR PROYECTOS Y POR ACTIVIDADES

El tipo de reuniones que se organizan son bastantes variadas y numerosas, la universidad cuenta con un equipo numeroso de directivos y de cargos docentes que, obligan a asistir a bastantes reuniones semanales, dado la cantidad asuntos que cada responsable lleva.

En muchas ocasiones no se recurre a reuniones, ya que los temas se pueden solucionar de manera rápida por teléfono o de forma presencial, o tomando un café, entre las personas que están implicadas en el asunto, es lo que se denominamos reuniones informales.

Reuniones informales se pueden considerar también, las que la dirección del departamento realiza con las personas del equipo, en las que el ambiente suele ser más distendido y no se sigue el orden protocolario de convocatoria, ni de elaboración de acta etc.

Por norma general las reuniones no se improvisan, salvo en situaciones o asuntos de mucha urgencia. Se convocan por correo electrónico indicando la hora de comienzo y fin, lugar, personas convocadas, tema principal de la reunión y orden con los asuntos que se van a tratar.

Se suele establecer un objetivo principal (motivo principal de la reunión) y del que emanan otros secundarios. Dada la experiencia que todos hemos adquirido en la asistencia de reuniones y el volumen de trabajo al que tenemos que hacer frente, las reuniones suelen ser muy dinámicas. El conductor de la reunión, normalmente es la persona que se encarga de elaborar el acta, que posteriormente distribuirá entre los asistentes para su lectura, modificación (si es que fuera necesario) y consenso.

El número de participantes varía en función del tipo de reunión, hay reuniones informativas y eventuales cuyo objetivo es la comunicación de algún asunto de la organización y la asistencia es numerosa. Existen reuniones preestablecidas en un mismo día a la semana, a la que asisten un grupo reducido, son reuniones de alta dirección en las que los temas a tratar requiere privacidad.

P. ASPECTOS ECONÓMICOS DEL CENTRO EDUCATIVO

Se detallan a continuación los presupuestos económicos, teniendo en cuenta los dos escenarios la cuenta de resultados optimista y el pesimista.

P. ASPECTOS ECONÓMICOS DEL CENTRO EDUCATIVO

CUENTA DE RESULTADOS

CUENTA DE RESULTADOS	Concepto	2015	2014
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
<u>1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS</u>			
	1.1 Directamente relacionadas con la actividad	25.000.000	21.000.000
	1.2 Otros servicios	1.800.000	1.750.000
<u>2. APROVISIONAMIENTOS</u>			
	2.1 Material pedagógico	-350.000	-290.000
	2.2 Trabajos realizados por otras empresas		
<u>3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</u>			
	3.1 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	15.000	10.000
	3.2 Subvenciones de explotación		
<u>4. GASTOS DE PERSONAL</u>			
	4.1 Sueldos y salarios	-9.000.000	-8.500.000
	4.2 Cargas sociales (Seguridad Social y otros gastos sociales)	-2.970.000	-2.805.000
	4.3 Provisiones		
<u>5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN</u>			
	5.1 Servicios exteriores	-1.200.000	-1.000.000
	5.2 Tributos		
	5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones		
	5.4 Otros gastos de gestión corriente		
<u>6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO</u>		-11.920.000	-9.850.000
<u>7. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO</u>			
<u>8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES</u>			
	8.1 Deterioro y pérdidas		
	8.2 Resultados por enajenaciones		

CUENTA DE RESULTADOS (cont.)

CUENTA DE RESULTADOS	Concepto	2015	2014
A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		1.375.000	315.000
9. INGRESOS FINANCIEROS		16.000	15.000
10. GASTOS FINANCIEROS		-230.000	-189.000
	10.1 Por deudas	-230.000	-189.000
	10.2 Por actualización de provisiones		
A.2 RESULTADO FINANCIERO		-214.000	-174.000
A.3 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		1.161.000	141.000
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS		-348.300	-42.300
A.4 RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS		812.700	98.700
A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO		812.700	98.700
	TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS	812.700	98.700

BALANCE DE SITUACIÓN

BALANCE DE SITUACIÓN		2013	2012
ACTIVO			
A) ACTIVO NO CORRIENTE		103.180.000	102.100.000
<u>A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL</u>			
	a) Inmovilizado inmaterial bruto	1.200.000	1.200.000
	b) Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	-720.000	-600.000
<u>A.2. INMOVILIZADO MATERIAL</u>			
	a) Terrenos y construcciones	158.000.000	145.000.000
	b) Amortización acumulada del inmovilizado material	-55.300.000	-43.500.000
B) ACTIVO CORRIENTE		3.160.000	2.340.000
<u>A.1. EXISTENCIAS</u>		630.000	580.000
<u>A.2. REALIZABLE</u>			
	a) Clientes	1.300.000	1.200.000
	b) Inversiones financieras a corto plazo	250.000	200.000
<u>A.3. TESORERÍA</u>			
	a) Caja		
	b) Bancos e instituciones de crédito	980.000	360.000
TOTAL ACTIVO		106.340.000	104.440.000

BALANCE DE SITUACIÓN (cont.)

BALANCE DE SITUACIÓN		Concepto	2013	2012
PATRIMONIO NETO Y PASIVO				
A) PATRIMONIO NETO			86.712.700	85.998.700
<u>A.1 FONDOS PROPIOS</u>				
	a) Capital		300.000	300.000
	b) Reservas		85.600.000	85.600.000
	c) Resultado del ejercicio (Ver C. de Resultados)		812.700	98.700
B) PASIVO NO CORRIENTE			5.487.300	6.981.300
<u>B.1 DEUDAS A LARGO PLAZO</u>			5.487.300	6.981.300
C) PASIVO CORRIENTE			14.140.000	11.460.000
<u>C.1 DEUDAS A CORTO PLAZO</u>			590.000	650.000
<u>C.2 ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR</u>				
	a) Acreedores varios		13.200.000	10.580.000
	b) Pasivos por impuesto corriente		120.000	20.000
	c) Otras deudas con las administraciones públicas		230.000	210.000
<u>C.3 PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO</u>				
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO			106.340.000	104.440.000

CUENTA DE RESULTADOS OPTIMISTA

CUENTA DE RESULTADOS		Concepto	2015	2014
A) OPERACIONES CONTINUADAS				
<u>1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS</u>				
	1.1 Directamente relacionadas con la actividad		32.000.000	21.000.000
	1.2 Otros servicios		21.000.000	1.750.000
<u>2. APROVISIONAMIENTOS</u>				
	2,1 Material pedagógico		-350.000	-290.000
	2.2 Trabajos realizados por otras empresas			
<u>3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</u>				
	3.1 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		15.000	10.000
	3.2 Subvenciones de explotación			
<u>4. GASTOS DE PERSONAL</u>				
	4.1 Sueldos y salarios		-9.000.000	-8.500.000
	4.2 Cargas sociales (Seguridad Social y otros gastos)		-2.970.000	-2.805.000
	4.3 Provisiones			
<u>5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN</u>				
	5.1 Servicios exteriores		-1.200.000	-1.000.000
	5.2 Tributos			
	5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones			
	5.4 Otros gastos de gestión corriente			
<u>6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO</u>			-11.920.000	-9.850.000
<u>7. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO</u>				
<u>8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES</u>				
	8.1 Deterioro y pérdidas			
	8.2 Resultados por enajenaciones			

CUENTA DE RESULTADOS OPTIMISTA (cont.)

CUENTA DE RESULTADOS	Concepto	2015	2014
A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		27.575.000	315.000
9. INGRESOS FINANCIEROS		16.000	15.000
10. GASTOS FINANCIEROS		-230.000	-189.000
	10.1 Por deudas	-230.000	-189.000
	10.2 Por actualización de provisiones		
A.2 RESULTADO FINANCIERO		-214.000	-174.000
A.3 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		27.361.000	141.000
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS		-8.208.300	-42.300
A.4 RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS		19.152.700	98.700
A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO		19.152.700	98.700
	TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS	19.152.700	98.700

BALANCE OPTIMISTA

BALANCE DE SITUACIÓN	Concepto	2013	2012
ACTIVO			
A) ACTIVO NO CORRIENTE		103.180.000	102.100.000
<u>A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL</u>			
	a) Inmovilizado inmaterial bruto	1.200.000	1.200.000
	b) Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	-720.000	-600.000
<u>A.2. INMOVILIZADO MATERIAL</u>			
	a) Terrenos y construcciones	158.000.000	145.000.000
	b) Amortización acumulada del inmovilizado material	-55.300.000	-43.500.000
B) ACTIVO CORRIENTE		21.500.000	2.340.000
<u>A.1. EXISTENCIAS</u>		630.000	580.000
<u>A.2. REALIZABLE</u>			
	a) Clientes	1.300.000	1.200.000
	b) Inversiones financieras a corto plazo	250.000	200.000
<u>A.3. TESORERÍA</u>			
	a) Caja		
	b) Bancos e instituciones de crédito	19.320.000	360.000
	TOTAL ACTIVO	124.680.000	104.440.000

BALANCE OPTIMISTA (cont.)

BALANCE DE SITUACIÓN		Concepto	2013	2012
PATRIMONIO NETO Y PASIVO				
A) PATRIMONIO NETO			105.052.700	85.998.700
<u>A.1 FONDOS PROPIOS</u>				
	a) Capital		300.000	300.000
	b) Reservas		85.600.000	85.600.000
	c) Resultado del ejercicio (Ver C. de Resultados)		19.152.700	98.700
B) PASIVO NO CORRIENTE			5.487.300	6.981.300
<u>B.1 DEUDAS A LARGO PLAZO</u>			5.487.300	6.981.300
C) PASIVO CORRIENTE			14.140.000	11.460.000
<u>C.1 DEUDAS A CORTO PLAZO</u>			590.000	650.000
<u>C.2 ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR</u>				
	a) Acreedores varios		13.200.000	10.580.000
	b) Pasivos por impuesto corriente		120.000	20.000
	c) Otras deudas con las administraciones públicas		230.000	210.000
<u>C.3 PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO</u>				
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO			124.680.000	104.440.000

CUENTA DE RESULTADOS PESIMISTA

CUENTA DE RESULTADOS		Concepto	2015	2014
A) OPERACIONES CONTINUADAS				
<u>1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS</u>				
	1.1 Directamente relacionadas con la actividad		22.000.000	21.000.000
	1.2 Otros servicios		1.000.000	1.750.000
<u>2. APROVISIONAMIENTOS</u>				
	2.1 Material pedagógico		-350.000	-290.000
	2.2 Trabajos realizados por otras empresas			
<u>3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</u>				
	3.1 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		15.000	10.000
	3.2 Subvenciones de explotación			
<u>4. GASTOS DE PERSONAL</u>				
	4.1 Sueldos y salarios		-9.000.000	-8.500.000
	4.2 Cargas sociales (Seguridad Social y otros gastos sociales)		-2.970.000	-2.805.000
	4.3 Provisiones			
<u>5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN</u>				
	5.1 Servicios exteriores		-1.200.000	-1.000.000
	5.2 Tributos			
	5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones			
	5.4 Otros gastos de gestión corriente			
<u>6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO</u>			-11.920.000	-9.850.000
<u>7. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO</u>				
<u>8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES</u>				
	8.1 Deterioro y pérdidas			
	8.2 Resultados por enajenaciones			

CUENTA DE RESULTADOS PESIMISTA (cont.)

CUENTA DE RESULTADOS	Concepto	2015	2014
A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		-2.425.000	315.000
9. INGRESOS FINANCIEROS		16.000	15.000
10. GASTOS FINANCIEROS		-230.000	-189.000
	10.1 Por deudas	-230.000	-189.000
	10.2 Por actualización de provisiones		
A.2 RESULTADO FINANCIERO		-214.000	-174.000
A.3 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		-2.639.000	141.000
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS		791.700	-42.300
A.4 RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS		-1.847.300	98.700
A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO		-1.847.300	98.700
	TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS	-1.847.300	98.700

BALANCE PESIMISTA

BALANCE DE SITUACIÓN		Concepto	2013	2012
ACTIVO				
A) ACTIVO NO CORRIENTE			103.180.000	102.100.000
<u>A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL</u>				
	a) Inmovilizado inmaterial bruto		1.200.000	1.200.000
	b) Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial		-720.000	-600.000
<u>A.2. INMOVILIZADO MATERIAL</u>				
	a) Terrenos y construcciones		158.000.000	145.000.000
	b) Amortización acumulada del inmovilizado material		-55.300.000	-43.500.000
B) ACTIVO CORRIENTE			3.160.000	2.340.000
<u>A.1. EXISTENCIAS</u>			630.000	580.000
<u>A.2. REALIZABLE</u>				
	a) Clientes		1.300.000	1.200.000
	b) Inversiones financieras a corto plazo		250.000	200.000
<u>A.3. TESORERÍA</u>				
	a) Caja			
	b) Bancos e instituciones de crédito		980.000	360.000
<u>TOTAL ACTIVO</u>			106.340.000	104.440.000

BALANCE PESIMISTA (cont.)

BALANCE DE SITUACIÓN		Concepto	2013	2012
PATRIMONIO NETO Y PASIVO				
A) PATRIMONIO NETO			84.052.700	85.998.700
<u>A.1 FONDOS PROPIOS</u>				
	a) Capital		300.000	300.000
	b) Reservas		85.600.000	85.600.000
	c) Resultado del ejercicio (Ver C. de Resultados)		-1.847.300	98.700
B) PASIVO NO CORRIENTE			5.487.300	6.981.300
<u>B.1 DEUDAS A LARGO PLAZO</u>			5.487.300	6.981.300
C) PASIVO CORRIENTE			16.800.000	11.460.000
<u>C.1 DEUDAS A CORTO PLAZO</u>			3.250.000	650.000
<u>C.2 ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR</u>				
	a) Acreedores varios		13.200.000	10.580.000
	b) Pasivos por impuesto corriente		120.000	20.000
	c) Otras deudas con las administraciones públicas		230.000	210.000
<u>C.3 PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO</u>				
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO			106.340.000	104.440.000

6.- CONCLUSIONES

Desde un punto de vista de objetivo, la implantación del sistema de gestión de la calidad, aparte de ser de obligado cumplimiento por parte de las instituciones educativas según las directrices de ANECA. Supone para la institución unos beneficios importantes a largo plazo; permite alcanzar un grado de diferenciación y de satisfacción de los grupos de interés, refuerza la imagen corporativa y de marca, y ayuda a mejorar los procesos y por lo tanto a realizar las tareas con rigor y de manera excelente.

Como ocurren en otras muchas cosas de la vida, y hasta que no termine de arraigar profundamente en la cultura y en la organización de las instituciones, hay que destacar los efectos positivos y negativos que conlleva el establecimiento de este sistema en la educación a priori.

Entre los efectos positivos internos cabe destacar; la mejora de la eficiencia (especialmente en la gestión), la mejora y organización de la documentación, el fomento de la comunicación entre todos los miembros de los equipos (hay procesos que requiere implicación de todos), mejora la responsabilidad (los procesos lo requieren), la mejora en la calidad y en los indicadores que demuestran esa calidad, se incrementa la motivación de los empleados (ya que se consiguen buenos resultados) etc. En cuanto a los externos, para las instituciones privadas como es esta universidad, tiene mucha importancia, mejorar y mantener la cuota de mercado, la disminución de quejas, el incremento del índice de satisfacción del cliente etc.

Aunque en nuestra universidad, muchos departamentos han obtenido ventajas con la implantación de la calidad e innovación, y casi todos han realizado alguna mejora o la van a realizar de inmediato, otros han tenido que superar los efectos negativos que se han producido inicialmente y afrontarlos para conseguir los objetivos propuestos; resistencia al cambio por parte de los equipos, aumento de trabajo al tener que hacer frente a las tareas asignadas por las Comisiones de Garantía de Calidad, mucha burocracia, falta de tiempo para poder abordar los procesos, escaso compromiso por parte de los responsables de los departamentos que conlleva a poca motivación del resto del equipo.

A pesar de todos los efectos que se producen inicialmente, en mi opinión y experiencia, la organización de este sistema supone grandes ventajas y beneficios, y una vez que se superan las barreras iniciales, los efectos positivos prevalecen sobre los negativos.

Muchos, son los proyectos de mejora que la Universidad ha puesto en marcha durante este curso en todas sus áreas; gestión, docencia, RRHH y con ellos y su buen funcionamiento se ha abierto el camino para que en el futuro podamos seguir con esta directriz.

7.- BIBLIOGRAFÍA

- Arias, A.R. & Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona: Editorial Davinci
- Gairín, J. & Darder, P. (2001). *Organización de Centros Educativos*. Barcelona: Wolters Kluwer. Ciss Praxis Educación
- Loreto del Rio Bermúdez. (2008) “Indicadores de la educación”. En: *Revista de investigación en educación*, nº5
- Dávila G., y García, C., (2012) *Gestión de proyectos*. Madrid. Grupo 5, D.L.
- Rom y Sabate (2009), *Llenguatge publicitari: estratègies i creativitat publicitàries*, editorial UOC
- Andrés Senlle y Nilda Gutiérrez (2005) *Calidad en los servicios educativos*, Madrid. Editorial. Díaz de Santos
- Lázaro, A.J. (2008). “Diferencias cualitativas entre experiencias tutoriales para opciones de aprendizaje universitario”. En: *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*.
- Rivas Navarro, M. (2000). *Innovación educativa: teoría, procesos y estrategias*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Paredes Labra, J., y De La Herrán Gascón, A. (2009). *La práctica de la innovación educativa*. Madrid: Síntesis.
- Cabero, J. (2007). *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cerro, S. (2005). *Elegir la excelencia en la gestión de un centro educativo*. Madrid: Ediciones Narcea.
- C. & Riopérez, N. (2005). *El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos*. Educación XXI,
- <https://www.educacion.gob.siiu>

- Universidad Antonio de Nebrija (2012). *Guía Académica*. Universidad Antonio Nebrija
- Universidad Antonio de Nebrija. (2012). *Memoria*. Universidad Antonio Nebrija
- Universidad Antonio de Nebrija. (2012) *Manual SIGC*. Documento inédito
- <https://www.nebrija.es>
- Universidad Antonio de Nebrija. (2012). *Informe Anual Inspección Educativa*. Documento inédito. Documento inédito
- Universidad Antonio de Nebrija. (2013). *Plan de Ordenación Docente: Guía de la Actividad Docente*. Documento inédito
- Universidad Antonio de Nebrija (2013). *Plan de Ordenación Docente: Guía de Orientación al Estudiante*. Documento inédito
- Universidad Antonio de Nebrija (2013). *Plan de Ordenación Docente: Guía de Acción Tutorial*. Documento inédito

8.- ANEXO

PROYECTO DE MEJORA DE ELABORACIÓN PROPIA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SECRETARIA GENERAL DE CURSOS

Como ya he comentado durante la presentación de este trabajo, la Universidad Nebrija decidió diseñar un único Sistema Interno de Garantía de Calidad para toda la institución, basándose en el tamaño, los recursos y la estructura de la institución.

El documento básico del SIGC implantando en la Universidad Nebrija es el Manual del Sistema de Garantía de la Calidad (MSGIC) en el que se definen entre otras; la base general de sistema, los campos de acción a los que se aplica, su alcance, los procesos que lo componen generales del sistema, los requisitos que atiende, su alcance y las referencias a la documentación genérica de la que se parte y los procesos que lo desarrollan.

En sistema consta de siete directrices básicas que afectan a la oferta formativa y a los departamentos de servicios que dan cobertura a la institución y son:

- Definición de los objetivos de calidad.
- Implantar la calidad de los programas formativos.
- Orientación de las enseñanzas a los estudiante.
- Recursos materiales y servicios.
- Análisis de resultados.
- Transparencia de datos e información pública.

Para completar este sistema y acompañando el manual, hay un mapa, listado de procesos y un listado de indicadores. A la directriz relacionada con la gestión y mejora de los recursos materiales y servicios se vincula el Manual de Procedimientos de Secretaría General de Cursos, para favorecer la gestión y desarrollo de los títulos.

A continuación se muestra el manual de procedimientos de Secretaría General de Cursos, (aunque todavía quedan pendientes muchos procedimientos por definir e implantar), y un ejemplo con el desarrollo detallado de cada procedimiento. La organización de estos procesos y las encuestas de los alumnos han supuesto excelentes medidores, que nos han servido para detectar en qué parte del procedimiento estábamos fallando, y sobre todo a prever situaciones y actuar con rapidez.

MANUAL DE PROCECIMIENTOS DE SECRETARIA GENERAL DE CURSOS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.4
OBJETIVO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.4
MARCO JURÍDICO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.4
PROCEDIMIENTOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.5
ANEXOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.5

INTRODUCCIÓN

Este documento contiene la descripción de las actividades que se realizan en las diferentes funciones de la Secretaría General de Cursos. En él se encuentra descrita la información de las labores que se efectúan en el departamento, la evaluación interna y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus responsables, de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Este manual de procedimientos nos transmite:

- Permite conocer el funcionamiento interno de este departamento las tareas que este realiza detalladamente, como se ejecutan.
- Describe detalladamente las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un área.

Son funciones en líneas generales de la Secretaría General de Cursos entre otras las siguientes:

- Gestión académica de los planes de estudios conducentes a las titulaciones oficiales y propias de la Universidad.
- Verificación de la admisión de los estudios Grado y supervisión de este proceso en los estudios de Máster y Doctorado.
- Gestión y coordinación de los procesos de matrícula y normativa académica de los títulos de Grado, Máster y Doctorado.
- Gestión académica de los expedientes: mantenimiento y custodia.
- Registro de salida y entrada de los expedientes académicos: traslados y simultaneidad de estudios con otras universidades.
- Gestión de las solicitudes y reclamaciones en materia de gestión académica realizada por los alumnos.
- Asesoramiento al alumnado; dudas académicas de carácter general.
- Tramitación del proceso de gestión para la homologación de los títulos extranjeros.
- Seguimiento de los procesos de calificaciones.
- Gestión de convocatorias de Becas de Organismo Públicos y propios de la Universidad.
- Gestión y emisión de los títulos universitarios oficiales y del SET de las titulaciones de Grado, Máster y Doctorado.
- Gestión de los títulos propios y de formación permanente.
- Expedición de los certificados académicos de los alumnos y certificados de la actividad

docente del profesorado.

- Planificación anual de los procesos relacionados con la gestión académica.
- Elaboración y publicación del calendario anual de sesiones docentes.
- Elaboración y publicación de los horarios semestrales de clases.
- Elaboración y publicación de las convocatorias oficiales de exámenes.
- Tramitación y custodia de las actas académicas.
- Organización de los Actos Académicos Oficiales: Apertura de Curso, Graduación, Santo Tomás de Aquino.
- Elaboración de las estadísticas anuales para el Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU) y otros Organismos Públicos.
- Registro y archivo de la documentación oficial y académica de los alumnos.

OBJETIVO

Determinar de manera clara y precisa las acciones a seguir dentro de cada uno de los procedimientos correspondientes a realizar por cada tarea del departamento.

MARCO JURÍDICO

FECHA DE EMISIÓN:	NÚMERO DE REVISIÓN:	PÁGINA
Mayo 2013		

PROCEDIMIENTOS

CLAVE	DESCRIPCIÓN
Directriz 1 Proceso 1.1. Creación y modificación de títulos	Procedimiento para dar de alta un plan de Estudios en la Aplicación de Secretaría de Cursos.
Directriz 2 Proceso 2.1.	Procedimiento para la Verificación de la admisión de los alumnos en los estudios de Grado, Máster y Doctorado.

CLAVE	DESCRIPCIÓN
Definición de perfiles y admisión de estudiantes	Creación de la comisión de Admisión de Estudiantes
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento de gestión académico de los expedientes (mantenimiento y custodia)
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento de Registro de salida y entrada de los expedientes académicos (traslados y simultaneidad de estudios con otra universidades)
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento de envío de título a las Delegaciones de Gobierno y Consulado Español en el extranjero.
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento de tramitación de una solicitud de Título.
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento de tramitación de una solicitud de Certificado o Expediente Académico.
Directriz 3 Proceso 3.4 Evaluación del personal académico	Procedimiento de realización de Certificados de Docencia.
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento de tramitación de un título oficial con el Ministerio de Educación.
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento de tramitación de un título propio.

CLAVE	DESCRIPCIÓN
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento para la gestión de Becas de Organismos Públicos y propios de la Universidad.
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento para cambios de matrícula al alumno.
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento para la elaboración y publicación del calendario anual de sesiones docentes.
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento para la elaboración y publicación de los horarios semestrales de clases.
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento para la elaboración y publicación
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento de tramitación y custodia de las actas académicas
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento para la organización de los Aptos Académicos Oficiales
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento para solicitar la baja académica
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento para la atención personalizada que se realiza con el alumno

CLAVE	DESCRIPCIÓN
Directriz 2 Proceso 2.3 Desarrollo de la enseñanza	Procedimiento para la solicitud de reconocimientos de estudios de módulos de grado superior.

ANEXOS

CLAVE	DESCRIPCIÓN
Directriz 2 Proceso 2.4 Desarrollo de la enseñanza	Formato de impreso de solicitud de título oficial
Directriz 2 Proceso 2.4 D esarrollo de la enseñanza	Formato de solicitud de Certificados
Directriz 2 Proceso 2.4 Desarrollo de la enseñanza	Formato de impreso de Solicita
Directriz 2 Proceso 2.4 Desarrollo de la enseñanza	Formato de impreso de solicitud de envío de título
Directriz 2 Proceso 2.4 Desarrollo de la enseñanza	Formado de impreso de solicitud de título propio
Directriz 2 Proceso 2.4 Desarrollo de la enseñanza	Formato de impreso de traslado de expediente
Directriz 2 Proceso 2.4 Desarrollo de la enseñanza	Formado de impreso de Simultaneidad de estudios

CLAVE: Proceso 2. Directriz 2.3

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO EN PRIMERA LÍNEA

Versión	Fecha	Motivo de la modificación	Elaboración	Revisión	Aprobación
00	17/06/2014		Pilar Recio		

1. OBJETO

El presente procedimiento tiene como propósito establecer unos parámetros que permitan que los distintos centros, servicios y unidades que desarrollen la función de atención e información a usuarios en primera línea, puedan conocer los recursos, mecanismos y procedimientos a emplear para atender sus demandas, anticiparse a sus expectativas y elevar su nivel de satisfacción, todo ello de forma presencial, telefónica y telemática.

2.- ALCANCE

Está dirigido a todo el personal de administración y servicios (PAS) que tenga encomendada la función de informar y atender al público en primera línea, para la mejora de la calidad del servicio que se presta. Para una eficaz atención al público el PAS debe estar motivado, reconocido y formado.

3.- REFERENCIAS/NORMATIVAS

3.1. Internas

Plan de Calidad de la Universidad Antonio de Nebrija.

3.2. Externas

Norma UNE 66175:2003: Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores.

2. DESARROLLO

Procedimiento de atención al público en primera línea		
Nº de Operación	Responsable	Descripción
1	Personal de Administración y Servicios (PAS)	<p><u>Fase de Recepción</u> del usuario/cliente:</p> <p>1.1. Contacto inicial: a través del saludo, estableciendo un clima positivo y ofreciendo ayuda.</p> <p>1.2. Sintonización: escuchar activamente, empatizar y detectar necesidades.</p> <p>1.3. Reducción del tiempo de espera al mínimo.</p>
2	Personal de Administración y Servicios (PAS)	<p><u>Fase de Desarrollo:</u> gestión de información y competencia:</p> <p>2.1. Información: concretarla y facilitar la que nos demandan en un lenguaje asequible. La información debe ser fiable y ante la duda derivarle a la unidad que pueda indicarle correctamente.</p> <p>2.2. Tramitación: actuar (comunicar lo que se demanda), resolver (indicar los pasos a seguir) y gestionar posibles conflictos ante un cliente insatisfecho (ofrecer disculpas sin trasladar la culpa al usuario ni a otros empleados de la Universidad y aportar una salida sugiriendo lo que se va a hacer).</p>
2	Personal de Administración y Servicios (PAS)	<p><u>Fase de Conclusión:</u> Contacto final con el usuario/cliente:</p> <p>Se mantendrá una actitud positiva, dejando que sea el cliente el que se despida y contestar a esa despedida quedando a su disposición ante futuras demandas.</p>

3. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

Se establecen los siguientes **indicadores** para este procedimiento:

5.1. Porcentaje semestral de Centros, Servicios y Unidades que estén aplicando el procedimiento de atención al público en primera línea, en relación al nº total de entidades involucradas en el proceso de mejora de la calidad de los servicios.

5.2. Porcentaje de alumnos satisfechos con el servicio de atención e información de los distintos Centros, Servicios y Unidades reflejado en las encuestas semestrales sobre el grado de satisfacción.

5.3. Porcentaje de público satisfecho con el servicio de atención e información de los distintos Centros, Servicios y Unidades, en relación con el n° total de clientes que han utilizado el buzón de quejas y sugerencias “Opina”.

5.4. N° de Centros, Servicios y Unidades que hayan elaborado un manual de preguntas frecuentes en relación al n° total de entidades involucradas en el proceso de mejora de la calidad de los servicios, evaluado semestralmente.

5.5. N° de Centros, Servicios y Unidades que hayan elaborado una carta de servicios en relación al n° total de entidades involucradas en el proceso de mejora de la calidad de los servicios, evaluado semestralmente. Para todos los indicadores el umbral marcado sería de un mínimo del 30%.

4. ARCHIVO

De carácter telemático, tanto las encuestas de satisfacción cumplimentadas por los alumnos como las opiniones manifestadas a través del buzón de sugerencias “Opina”. Las mediciones realizadas así como las estadísticas e informes generados por los evaluadores se archivarán en el Departamento de Calidad.

5. RESPONSABILIDADES

- Personal de Administración y Servicios (PAS) de los Centros, Servicios y Unidades: se responsabilizarán de cumplir la normativa y el procedimiento establecido.
- Departamento de Calidad: se encargará de realizar el seguimiento en el cumplimiento del procedimiento a través de la medición de los indicadores descritos.

6. RENDICIÓN DE CUENTAS

El Departamento de Calidad realizará informes específicos de cumplimiento de indicadores a través de la medición de los mismos para su posterior difusión al área, departamento o responsable que corresponda.

7. ANEXOS

- Procedimiento de Atención al Público Presencial.
- Procedimiento de Atención al Público de Forma Telemática (*Correo Electrónico, Foros de Discusión, Mensajería Instantánea y Redes Sociales*).

Anexo 1. PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO PRESENCIAL

FASES	ETAPAS	PROCESO	ACTUACIÓN
RECEPCIÓN	Contacto Inicial	Saludo	Saludar antes de que el usuario salude. Dar el nombre propio (si procede) y nombrar al usuario por su nombre si se conoce. Si no se conoce tratarle de usted.
		Clima Positivo	Sonreír. Mirar al usuario a los ojos. Usar un tono cálido y amistoso. Adoptar una postura distendida y una expresión facial plácida.
		Ayuda	Preguntar: ¿en qué puedo ayudarle? o ¿dígame?
	Sintonización	Escucha Activa	Escuchar sin interrupción. Evitar contradecirle. Asentir con el lenguaje corporal. Hacer breves comentarios de asentamiento: “conforme”, “comprendo”, “sí”, “aja”, etc.
		Empatía	Si el usuario expresa frustración o descontento, hacerle ver que entendemos su postura: “me doy cuenta de su problema”, “me pongo en su lugar”, “le entiendo”, “me hago cargo”, etc. Si el usuario expresa preocupación, darle tranquilidad y ánimo: “haremos todo lo posible por ayudarle”, “todo tiene arreglo”, “no se preocupe”, etc.
		Detección de Necesidades	Las manifiestas y latentes. Repetir lo esencial del mensaje del usuario para verificar la comprensión del mismo. Utilizar un lenguaje claro y accesible.
DESARROLLO	Reducción del tiempo de espera	Eficiencia	El menor tiempo de espera es un beneficio universal que todos los clientes entienden y valoran y que repercute en su satisfacción. Se deberán evitar distracciones y ruidos que puedan repercutir negativamente en el tiempo de ejecución de las tareas.
	Información	Concreción	Realizar preguntas específicas para conocer los hechos y su estado. Aclarar cualquier aspecto confuso.
		Facilitación	Ofrecer aquellos datos que el usuario necesite saber. Utilizar un lenguaje correcto pero asequible. Dar información fiable para prevenir, eliminar y corregir errores.
		Actuar	Consultar al servicio, área o departamento correspondiente cuando sea necesario. Hacer los trámites correctamente y con rapidez.
		Resolver	Informar al usuario de lo realizado. Indicar los pasos siguientes cuando sea necesario. Preguntarle si hemos resuelto su demanda y si le ha quedado alguna duda.
	Tramitación	Gestionar posibles conflictos	(Esta acción se llevará a cabo si el usuario ha quedado insatisfecho) -Si la solución que se da al usuario es la correcta pero no bajo su opinión, expresar “siento que piense así”, “lamento que sea su opinión”... -Si el problema no puede resolverse en ese momento o no podemos resolverlo nosotros: “lo siento”, “lamento que”... -Se deberá evitar la emisión de críticas al usuario, trasladar la culpa o problema a otros compañeros de trabajo de la Universidad u otros organismos colaboradores.

FASES	ETAPAS	PROCESO	ACTUACIÓN
			-Empatizar con el usuario y evitar comunicarle ansiedad o impaciencia. -Tranquilizar al usuario intentando minimizar el problema para reducir así su preocupación. Darle una salida y explicarle que se va a hacer para ayudarlo: "traslado su problema al servicio competente".
CONCLUSIÓN	Contacto Final	<i>Clima positivo</i>	Sonreír. Mirar al usuario a los ojos y usar un tono de voz cálido y amistoso.
		<i>Despedida</i>	Despedirse y usar el nombre de usuario si se sabe, en su defecto darle un trato de usted. Quedar a su disposición ante cualquier otra duda o propuesta.

Anexo 2. PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO DE FORMA TELEMÁTICA

FASES	ETAPAS	PROCESO	ACTUACIÓN
RECEPCIÓN	Contacto Inicial	<i>Saludo</i>	Escribir Saludo (Buenos días / tardes) seguido de su nombre propio o trato de usted (según el caso).
		<i>Clima Positivo / Ayuda</i>	Mostrar predisposición aludiendo el tema a tratar y por el que el usuario nos contacta (duda, consulta, aportación, reclamación, etc.). Postura cortés y respetuosa.
	Sintonización	<i>Escucha Activa</i>	Prestar atención en la lectura de datos, inquietudes y necesidades del solicitante.
		<i>Empatía</i>	<p>Escribir tranquilos y releer luego lo que hemos escrito pensando en el otro; tener en cuenta su contexto y perspectiva para evitar posibles malinterpretaciones.</p> <p>Si el usuario expresa frustración o descontento a través de sus palabras, contrarrestarlo haciéndole ver que entendemos su postura escribiendo frases tipo: “me doy cuenta de su problema”, “me pongo en su lugar”, “le entiendo”, “me hago cargo”, etc.</p> <p>Si el usuario expresa preocupación, darle tranquilidad y ánimo a través de frases tipo: “haremos todo lo posible por ayudarlo”, “todo tiene arreglo”, “no se preocupe”, etc.</p>
		<i>Detección de Necesidades</i>	Repetir lo esencial del mensaje del usuario para verificar la comprensión del mismo. Refréscale la memoria cuando respondas incluyendo el mensaje original o porciones específicas del mismo. Utilizar un lenguaje claro y accesible.
	Reducción del tiempo de espera	<i>Eficiencia</i>	El menor tiempo de espera es un beneficio universal que todos los clientes entienden y valoran y que repercute en su satisfacción. La información deberá ser oportuna, concisa y organizada para que ésta sea efectiva y evite la formulación de varias réplicas por parte del usuario.
DESARROLLO	Información	<i>Concreción</i>	Plantear preguntas específicas para conocer los hechos y su estado. Aclarar cualquier aspecto confuso. Las soluciones e indicaciones deben estar detalladas con los pasos a seguir.
		<i>Facilitación</i>	Ofrecer aquellos datos que el usuario necesite saber. Utilizar un lenguaje correcto pero asequible. Revisar aspectos como la redacción, ortografía y gramática de los mensajes. Evitar el uso de mayúsculas. Dar información fiable para prevenir o corregir errores. Ser honesto, coherente y ofrecer alternativas.
	Tramitación	<i>Actuar</i>	Consultar al servicio, área o departamento correspondiente cuando sea necesario. Hacer los trámites correctamente y con rapidez.
		<i>Resolver</i>	Informar al usuario de lo realizado. Indicar los pasos siguientes cuando sea necesario. Asegurarnos de que hemos resuelto su demanda y no le han quedado dudas.
		<i>Gestionar posibles conflictos</i>	<i>(Esta acción se llevará a cabo si el usuario ha quedado insatisfecho)</i>

FASES	ETAPAS	PROCESO	ACTUACIÓN
			<p>-Si la solución que se da al usuario es la correcta pero no bajo su opinión, indicar frases tipo: “siento que piense así”, “lamento que sea su opinión”...</p> <p>-Si el problema no puede resolverse en ese momento o no podemos resolverlo nosotros: darle un plazo de tiempo en el que será resuelta la cuestión o derivar su petición a la persona o departamento encargado.</p> <p>-Se deberá evitar escribir críticas al usuario, trasladar la culpa o problema a otros compañeros de trabajo de la Universidad u otros organismos colaboradores.</p> <p>-Empatizar con el usuario y tranquilizarle aportando una salida o solución aunque sea parcial con frases tipo: “denos un par de días para valorarlo y le indicamos”, “traslado su problema al servicio competente”, etc.</p>
CONCLUSIÓN	Contacto Final	<i>Clima positivo / Despedida</i>	Despedirse del usuario por su nombre o en su defecto darle un trato de usted. Quedar a su disposición ante cualquier otra duda o propuesta.