

IMPRESO SOLICITUD PARA MODIFICACIÓN DE TÍTULOS OFICIALES

1. DATOS DE LA UNIVERSIDAD, CENTRO Y TÍTULO QUE PRESENTA LA SOLICITUD

De conformidad con el Real Decreto 1393/2007, por el que se establece la ordenación de las Enseñanzas Universitarias Oficiales

UNIVERSIDAD SOLICITANTE	CENTRO	CÓDIGO CENTRO	
Universidad Internacional de La Rioja	Facultad Empresa y Comunicación	26003829	
NIVEL	DENOMINACIÓN CORTA		
Máster	Dirección de Operaciones y Calidad		
DENOMINACIÓN ESPECÍFICA			
Máster Universitario en Dirección de Operaciones y Calidad por la Universidad Internacional de La Rioja			
RAMA DE CONOCIMIENTO	CONJUNTO		
Ciencias Sociales y Jurídicas	No		
HABILITA PARA EL EJERCICIO DE PROFESIONES REGULADAS	NORMA HABILITACIÓN		
No			
SOLICITANTE			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
VIRGINIA MONTIEL MARTÍN	Responsable de programas ANECA		
Tipo Documento	Número Documento		
NIF	16609588T		
REPRESENTANTE LEGAL			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
Juan Pablo Guzmán Palomino	Secretario General		
Tipo Documento	Número Documento		
NIF	24236227T		
RESPONSABLE DEL TÍTULO			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
EVA ASENSIO DEL ARCO	Directora de área		
Tipo Documento	Número Documento		
NIF	50088632Z		
2. DIRECCIÓN A EFECTOS DE NOTIFICACIÓN			
A los efectos de la práctica de la NOTIFICACIÓN de todos los procedimientos relativos a la presente solicitud, las comunicaciones se dirigirán a la dirección que figure en el presente apartado.			
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	MUNICIPIO	TELÉFONO
Avenida de la Paz, 137	26006	Logroño	676614276
E-MAIL	PROVINCIA		FAX
virginia.montiel@unir.net	La Rioja		902877037

### 3. PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

De acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica 5/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, se informa que los datos solicitados en este impreso son necesarios para la tramitación de la solicitud y podrán ser objeto de tratamiento automatizado. La responsabilidad del fichero automatizado corresponde al Consejo de Universidades. Los solicitantes, como cedentes de los datos podrán ejercer ante el Consejo de Universidades los derechos de información, acceso, rectificación y cancelación a los que se refiere el Título III de la citada Ley 5-1999, sin perjuicio de lo dispuesto en otra normativa que ampare los derechos como cedentes de los datos de carácter personal.

El solicitante declara conocer los términos de la convocatoria y se compromete a cumplir los requisitos de la misma, consintiendo expresamente la notificación por medios telemáticos a los efectos de lo dispuesto en el artículo 59 de la 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, en su versión dada por la Ley 4/1999 de 13 de enero.

	En: La Rioja, AM 8 de abril de 2019
	Firma: Representante legal de la Universidad

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO

### 1.1. DATOS BÁSICOS

NIVEL	DENOMINACIÓN ESPECÍFICA	CONJUNTO	CONVENIO	CONV. ADJUNTO
Máster	Máster Universitario en Dirección de Operaciones y Calidad por la Universidad Internacional de La Rioja	No		Ver Apartado 1: Anexo 1.
<b>LISTADO DE ESPECIALIDADES</b>				
No existen datos				
<b>RAMA</b>		<b>ISCED 1</b>	<b>ISCED 2</b>	
Ciencias Sociales y Jurídicas		Economía		
<b>NO HABILITA O ESTÁ VINCULADO CON PROFESIÓN REGULADA ALGUNA</b>				
<b>AGENCIA EVALUADORA</b>				
Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación				
<b>UNIVERSIDAD SOLICITANTE</b>				
Universidad Internacional de La Rioja				
<b>LISTADO DE UNIVERSIDADES</b>				
<b>CÓDIGO</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>			
077	Universidad Internacional de La Rioja			
<b>LISTADO DE UNIVERSIDADES EXTRANJERAS</b>				
<b>CÓDIGO</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>			
No existen datos				
<b>LISTADO DE INSTITUCIONES PARTICIPANTES</b>				
No existen datos				

### 1.2. DISTRIBUCIÓN DE CRÉDITOS EN EL TÍTULO

CRÉDITOS TOTALES	CRÉDITOS DE COMPLEMENTOS FORMATIVOS	CRÉDITOS EN PRÁCTICAS EXTERNAS
60	0	6
CRÉDITOS OPTATIVOS	CRÉDITOS OBLIGATORIOS	CRÉDITOS TRABAJO FIN GRADO/ MÁSTER
0	48	6
<b>LISTADO DE ESPECIALIDADES</b>		
ESPECIALIDAD	CRÉDITOS OPTATIVOS	
No existen datos		

### 1.3. Universidad Internacional de La Rioja

#### 1.3.1. CENTROS EN LOS QUE SE IMPARTE

<b>LISTADO DE CENTROS</b>	
CÓDIGO	CENTRO
26003829	Facultad Empresa y Comunicación

#### 1.3.2. Facultad Empresa y Comunicación

##### 1.3.2.1. Datos asociados al centro

<b>TIPOS DE ENSEÑANZA QUE SE IMPARTEN EN EL CENTRO</b>		
PRESENCIAL	SEMPRESENCIAL	A DISTANCIA
No	No	Sí
<b>PLAZAS DE NUEVO INGRESO OFERTADAS</b>		
PRIMER AÑO IMPLANTACIÓN	SEGUNDO AÑO IMPLANTACIÓN	
300	300	
	TIEMPO COMPLETO	

	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
<b>PRIMER AÑO</b>	60.0	60.0
<b>RESTO DE AÑOS</b>	49.0	60.0
<b>TIEMPO PARCIAL</b>		
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
<b>PRIMER AÑO</b>	22.0	48.0
<b>RESTO DE AÑOS</b>	22.0	48.0
<b>NORMAS DE PERMANENCIA</b>		
<a href="http://static.unir.net/documentos/normativa_permanencia_estudiante.pdf">http://static.unir.net/documentos/normativa_permanencia_estudiante.pdf</a>		
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	

## 2. JUSTIFICACIÓN, ADECUACIÓN DE LA PROPUESTA Y PROCEDIMIENTOS

Ver Apartado 2: Anexo 1.

### 3. COMPETENCIAS

3.1 COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES
<b>BÁSICAS</b>
CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
<b>GENERALES</b>
CG1 - Conocer y aplicar los principios en los que se debe fundamentar la migración hacia el nuevo paradigma de excelencia operacional por parte de la organización.
CG2 - Efectuar, comprobar y asegurar la alineación del -diseño para la excelencia operacional- con la estrategia de la organización, o lo que es lo mismo, establecer la arquitectura de excelencia operacional de la organización.
CG3 - Conocer y aplicar las metodologías, técnicas y reglas de identificación, planificación, análisis, diseño/rediseño, control, implantación y otros aspectos de la excelencia operacional de la organización, tanto las clásicas del área de conocimientos de lean como las del área de process management.
CG4 - Definir y desempeñar/asignar los roles y responsabilidades implicados en el despliegue de la excelencia operacional, determinando los cambios y reasignaciones de recursos que esta nueva definición de roles conlleve en las políticas, procedimientos y sistemas de información de la organización.
CG5 - Diseñar y aplicar nuevos mecanismos o métricas de medida del desempeño de la organización como consecuencia de haber adoptado el nuevo paradigma de excelencia operacional.
CG6 - Recopilar información y saber conceptualizar, enfocar, desarrollar y comunicar los resultados en trabajos teórico-prácticos que profundicen, desde un punto de vista técnico, organizativo, económico, antropológico, ético o sociológico, en cualquiera de las cuestiones que se enmarcan en el amplio espectro del -diseño para la excelencia operacional-.
CG7 - Recopilar información, analizarla y resolver los problemas de excelencia operacional que se presentan en una organización real y en un caso real, como consecuencia de ineficiencias en sus procesos de negocio, excesos o defectos de su arquitectura de coordinación y otras carencias organizativas, desplegando y ejerciendo para ello las necesarias acciones de sensibilización, comunicación, negociación y formación.
<b>3.2 COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>
CT1 - Analizar de forma reflexiva y crítica las cuestiones más relevantes de la sociedad actual para una toma de decisiones coherente.
CT2 - Identificar las nuevas tecnologías como herramientas didácticas para el intercambio comunicacional en el desarrollo de procesos de indagación y de aprendizaje grupal.
CT3 - Aplicar los conocimientos y capacidades aportados por los estudios a casos reales y en un entorno de grupos de trabajo en empresas u organizaciones.
CT4 - Adquirir la capacidad de trabajo independiente, impulsando la organización y favoreciendo el aprendizaje autónomo.
CT5 - Sentirse responsable de transmitir, defender y hacer cumplir los objetivos estratégicos proyectados a los niveles de actividades o tareas, fomentando la responsabilidad individual y difundiendo la importancia de la coordinación y de la colaboración.
CT6 - Pensar y trabajar individualmente de una manera metódica y estructurada ante situaciones complejas en las que se evidencia la necesidad de una coordinación entre funciones u organizaciones.
CT7 - Saber convencer a los subordinados o iguales de la necesidad y oportunidad de cambios de actitudes que adolecen de visión global y enfatizan la local.
CT8 - Comunicar claramente las propias ideas, escuchar las opiniones ajenas y defender las causas de iniciativas organizativas encaminadas a mejorar la eficiencia a través de la coordinación y la integración.

<b>3.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>
CE1 - Valorar, desde los puntos de vista estratégico y operacional, las oportunidades de -diseño para la excelencia operacional- de una organización.
CE2 - Comprender las dificultades del proceso transformativo de una organización hacia el paradigma de la excelencia operacional.
CE3 - Analizar organizaciones que han adoptado en todo o en parte el paradigma de la excelencia operacional, en sus tres componentes de calidad, lean y procesos.
CE4 - Aconsejar sobre los roles y responsabilidades que deben asumir los puestos de dirección funcional y de procesos de las organizaciones que se han decantado por la adopción del -diseño para la excelencia operacional-.
CE5 - Justificar y argumentar la difusión del paradigma de la excelencia operacional a cualquier nivel de la organización y la consecuente consolidación de comportamientos éticos en relación al trabajo en equipo, a la gestión autosuficiente de las corrientes de valor en las que participan las personas de la organización y al ejercicio de la responsabilidad mutua entre iguales.
CE6 - Evaluar la situación de las operaciones de cualquier organización, dictaminando las ineficiencias de sus procesos y recomendando las acciones de mejora conducentes a un mejor desempeño de estos.
CE7 - Diseñar la arquitectura de excelencia operacional de una organización utilizando el portafolio de técnicas; tanto lean como de process and quality management, de identificación, proyecto, modelado, análisis, diseño, implantación y control de procesos de negocio existentes.
CE8 - Decidir sobre las alternativas de diseño/rediseño de las operaciones de una organización, y las de sus procesos y subprocesos, en las áreas de: 1) desarrollo de productos y servicios, 2) generación de demanda de productos y servicios, 3) satisfacción de la demanda de productos y servicios y 4) planificación y gestión de la organización.
CE9 - Planear un proyecto de diseño/mejora de la excelencia operacional de una organización, y de sus correspondientes procesos o subprocesos, en las áreas del desarrollo de productos o servicios, de generación de la demanda, de satisfacción de la demanda y de planificación y gestión de la organización.
CE10 - Analizar las interrelaciones entre las operaciones o procesos/subprocesos de una organización en las áreas del desarrollo de productos o servicios, de generación de la demanda, de satisfacción de la demanda y de planificación y gestión de la organización.
CE11 - Saber argumentar y justificar los beneficios, en términos de rapidez de ejecución, agilidad o flexibilidad, alineación con el cliente y capacidad de innovación, que puede conseguir una organización al hacer un uso intensivo de las TICs en una iniciativa de transformación hacia el paradigma de la excelencia operacional.
CE12 - Aconsejar sobre la aplicación o aplicaciones software (sistemas de empresa) más idóneas para ser utilizadas en una iniciativa de despliegue de la excelencia operacional.
CE14 - Diseñar sistemas contables basados en actividades que faciliten la mejora del valor añadido del tiempo y coste de los procesos de una organización.
CE15 - Diseñar sistemas de métricas a tres niveles: organización, proceso y puesto de trabajo y los correspondientes mecanismos de medida y control, que permitan alinear los procesos y tareas individuales con la estrategia de la organización y mantener una vigilancia constante de las ineficiencias de las operaciones y su impacto en la referida estrategia (trazabilidad).
CE16 - Decidir en relación a la aplicación del activity based management y del balanced scorecard así como de otras técnicas que relacionan la estrategia con medidas basadas en indicadores clave de desempeño.
CE17 - Analizar los problemas de interdependencia de tareas de una organización y aconsejar soluciones integradoras y simplificadoras de la arquitectura de mecanismos de coordinación existente.
CE18 - Planificar iniciativas de mejora de la coordinación de una organización, en la que se tenga en cuenta parámetros socio-técnicos como son: la existencia de silos funcionales, de tribus corporativas y de luchas por el territorio.
CE19 - Saber aplicar de forma combinada el conocimiento sobre los últimos avances de las TIC (Web 2.0, redes sociales...) y sobre la Teoría de la Coordinación (el territorialismo organizativo, la gestión de los silos y del tribalismo corporativo...) para plantear nuevos modelos de negocio que transformen radicalmente la excelencia operacional de la organización.

#### **4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES**

##### **4.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN PREVIO**

Ver Apartado 4: Anexo 1.

##### **4.2 REQUISITOS DE ACCESO Y CRITERIOS DE ADMISIÓN**

###### **4.2. Requisitos de acceso y criterios de admisión**

###### **4.2.1. Requisitos de acceso**

Para poder acceder al Máster es necesario contar con titulación universitaria. Este requisito se corresponde con los criterios de acceso establecidos en el artículo 16 del RD 1393/2007 modificado por el RD 861/2010:

- Estar en posesión de un título universitario oficial español u otro expedido por una institución de educación superior del Espacio Europeo de Educación Superior perteneciente a otro Estado integrante del Espacio Europeo de Educación Superior que faculte en el mismo para el acceso a enseñanzas de Máster
- Titulados conforme a sistemas educativos ajenos al Espacio Europeo de Educación Superior sin necesidad de homologar sus Títulos, previa comprobación por la Universidad de que aquellos acreditan un nivel de formación equivalente a los correspondientes Títulos universitarios oficiales españoles y que facultan en el país expedidor del Título para el acceso a enseñanzas de postgrado. El acceso por esta vía no implicará en ningún caso, la homologación del Título previo de que esté en posesión el interesado, ni su reconocimiento a otros efectos que el cursar las enseñanzas del Máster.

#### 4.2.2. Criterios de admisión

El órgano encargado de valorar las solicitudes y decidir la admisión es el Departamento de Admisiones.

UNIR ha establecido los siguientes criterios de admisión para el Máster Universitario en Dirección de Operaciones y Calidad:

1. Criterio dominante de admisión: se valorará la media del expediente académico.
2. Formación académica: se dará prioridad a los titulados superiores en Económicas, Empresariales, Ingeniería (preferentemente con especialidad de organización industrial o semejante) y carreras afines de la rama de Ciencias Sociales y Jurídicas.
3. En caso de igualdad se dará prioridad al conocimiento de idiomas.
4. En caso de igualdad se respetará la cronología de llegada de la solicitud

En el caso de que la demanda supere la oferta se valorará especialmente:

La participación del candidato en proyectos empresariales nacionales e internacionales.

Experiencia profesional en años de experiencia con certificado de vida laboral.

#### ANEXO - NORMATIVA APLICABLE:

#### REGLAMENTO DE ACCESO Y ADMISIÓN A ESTUDIOS OFICIALES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA

APROBADO POR CONSEJO DIRECTIVO: 14/07/2016

MODIFICADO: 03/04/2017

El estudio, en la Universidad Internacional de La Rioja, se rige por los criterios y procedimientos de acceso y admisión que, con carácter general, son definidos para todas las Universidades por la normativa estatal y autonómica de aplicación y, en particular, lo establecido en la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril y por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE), el 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, el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, el Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado, y demás órdenes ministeriales de desarrollo de la normativa anterior, así como la Orden 3/2015, de 25 de marzo, de la Consejería de Educación, Cultura y Turismo, por la que se regulan las pruebas de acceso a los estudios universitarios de Grado en la Comunidad Autónoma de La Rioja de las personas mayores de veinticinco y cuarenta y cinco años.

El presente reglamento general concreta y desarrolla aquellos elementos que la normativa estatal y autonómica define dentro del marco de autonomía universitaria, todo ello con absoluto respeto a los principios de normalización, accesibilidad universal y diseño para todos establecidos en la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

Por todo ello, el Consejo Directivo de la Universidad Internacional de La Rioja, probó el presente reglamento en sesión celebrada, en su Comisión Permanente, el 14 de julio de 2016.

No obstante, los recientes cambios introducidos en los requisitos de acceso a la universidad por el Real Decreto- Ley 5/2016, de 9 de diciembre, de medidas urgentes para la ampliación del calendario de implantación de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa y la Orden ECD/1941/2016, de 22 de diciembre, por la que se regula la prueba de evaluación de Bachillerato para el acceso a la universidad, han hecho necesario modificar el artículo 3 del presente Reglamento, modificación que ha sido aprobada por el Consejo Directivo de la Universidad Internacional de La Rioja, en sesión celebrada, en su Comisión Permanente, el 3 de abril de 2017.

#### Artículo 1. Ámbito de Aplicación

La presente normativa es de aplicación en los procedimientos de acceso y admisión de cualesquiera de los estudios oficiales de grado, master y doctor impartidos por la Universidad internacional de La Rioja.

#### Artículo 2. Definiciones

**1. Requisitos de acceso:** Conjunto de requisitos necesarios para cursar unas determinadas enseñanzas universitarias oficiales de Grado, Máster o Doctorado en la Universidad Internacional de La Rioja. Los requisitos de acceso serán los determinados con carácter general en la normativa estatal y autonómica de aplicación y los que adicionalmente puedan haberse determinado en las respectivas memorias de verificación de cada estudio.

**2. Admisión:** Supone la adjudicación de las plazas ofrecidas por la Universidad Internacional de La Rioja para iniciar alguno de sus estudios oficiales. La admisión requiere la previa comprobación del cumplimiento de los requisitos de acceso.

**3. Criterios de Admisión:** Conjunto de criterios de valoración de méritos de los distintos candidatos a fin de establecer la prelación entre ellos. Son criterios de admisión aquellos que hayan sido fijados en esta normativa o en la correspondiente memoria de verificación del estudio. En ningún caso tales criterios podrán ser discriminatorios y habrán de tener un carácter objetivo y comprobable.

**4. Admisión Directa:** En aquellas titulaciones en las que la demanda de plazas no supera a la oferta, el Departamento de Admisiones podrá proceder a la admisión directa, previa solicitud de la plaza y a la verificación del cumplimiento de los requisitos de acceso.

**5. Procedimiento de Admisión:** Es el proceso por el que, una vez verificado que los candidatos ostentan todos los requisitos de acceso, se procede a la asignación de las correspondientes plazas, de acuerdo con los criterios de admisión aprobados. El procedimiento de admisión, que podrá consistir en pruebas o evaluaciones, valoración de la documentación que acredite la formación previa, entrevistas, u otros mecanismos, se llevará a cabo conforme al procedimiento previsto en esta normativa, así como en la correspondiente memoria de verificación del estudio.

Los sistemas y procedimientos de admisión prestarán especial atención a los estudiantes con necesidades educativas especiales derivadas de la discapacidad. A tal fin, el Servicio de Atención a las Necesidades Especiales (SANNEE) evaluará la necesidad de posibles adaptaciones curriculares, itinerarios o estudios alternativos a estos estudiantes.

#### **Capítulo I. Estudios de Grado**

##### **Artículo 3. Acceso a los estudios de grado**

El acceso a los estudios de grado requerirá el cumplimiento por los candidatos de los requisitos de acceso previstos en el artículo 3 del Real Decreto 412/2014, de 6 de junio.

Asimismo, el acceso a cada estudio concreto requerirá el cumplimiento de los requisitos adicionales que pudieran haberse determinado en la correspondiente memoria de verificación del estudio.

Se definen las siguientes vías de acceso a los estudios de grado:

1. Superación de la Evaluación de Bachillerato para el Acceso a la Universidad (EBAU) y pruebas de acceso a la universidad anteriores
2. Título de Bachiller, sin necesidad de superar la evaluación de bachillerato para el acceso a la universidad, para quienes durante el curso 2016-2017 hubiesen cursado materias de Bachillerato del currículo anterior al definido por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, y quienes habiendo obtenido el título de Bachiller en el curso 2015-2016 no hubieran accedido a la universidad al finalizar dicho curso, de conformidad con lo previsto en la Disposición Transitoria Única de la Orden ECD/1941/2016, de 22 de diciembre.
3. Títulos de Técnico Superior de Formación Profesional, de Técnico Superior de Artes Plásticas y Diseño o de Técnico Deportivo Superior del Sistema Educativo Español, equivalentes u homologados.
4. Superación de prueba de Acceso de Mayores de 25 años.
5. Superación de prueba de Acceso de Mayores de 40 años.
6. Superación de prueba de Acceso de Mayores de 45 años.
7. Titulado Universitario.
8. Acceso por reconocimiento de estudios parciales en otros sistemas universitarios diversos del español (mínimo 30 ECTS).
9. Otras vías permitidas por las ordenaciones anteriores a la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa.

El Acceso a los estudios de Grado por parte de Estudiantes procedentes de sistemas educativos extranjeros se regirá por lo dispuesto en el procedimiento que se adjunta como Anexo III de esta Normativa.

##### **Artículo 4. Acceso con carácter condicional**

Conforme a lo establecido en el artículo 4 del Real Decreto 412/2014, de 6 de junio, la Universidad Internacional de La Rioja facilitará el acceso con carácter condicional a aquellos estudiantes que soliciten el acceso mediante la presentación de un título que requiera la previa homologación, siempre que acrediten haber presentado la correspondiente solicitud de homologación.

El acceso y admisión condicional se regirá por lo dispuesto en el procedimiento que se adjunta como Anexo III de esta Normativa.

##### **Artículo 5. Admisión a los estudios de grado**

###### **5.1. Admisión directa**

Con carácter general, salvo en los supuestos en los que la demanda supere la oferta de plazas disponibles en un año académico, se utilizará la vía de admisión directa, a no ser que la memoria de verificación del estudio disponga lo contrario.

###### **5.2. Admisión a través de un procedimiento específico definido en la memoria del título**

Cuando el número de plazas disponibles sea inferior a la demanda, al término del plazo de solicitudes, se llevará a cabo de acuerdo con el procedimiento y criterios de admisión que hayan sido definidos en la memoria de verificación del estudio.

##### **Artículo 6. Acceso y Admisión de personas mayores de 25 años**

Las personas mayores de 25 años que no posean ninguna titulación académica que de acceso a la Universidad por otras vías, podrán acceder mediante la superación de la prueba de acceso de mayores de 25 años.

El procedimiento de acceso y admisión se regirá por lo establecido en el procedimiento específico de acceso y admisión definido en el Capítulo IV del Real Decreto 412/2014, de 6 de junio, y la Orden 3/2015, de 25 de marzo, de la Consejería de Educación, Cultura y Turismo, por la que se regulan las pruebas de acceso a los estudios universitarios de Grado en la Comunidad Autónoma de La Rioja de las personas mayores de veinticinco y cuarenta y cinco años.

##### **Artículo 7. Acceso y Admisión de personas mayores de 40 años**

Podrán acceder a la universidad por esta vía los candidatos con experiencia laboral o profesional en relación con la materia propia de un determinado grado, que no posean ninguna titulación académica habilitante para acceder a la universidad por otras vías y cumplan o hayan cumplido los 40 años de edad en el año natural de comienzo del curso académico.

El procedimiento de acceso y admisión se regirá por lo dispuesto en la Sección Segunda del Capítulo IV del Real Decreto 412/2014, de 6 de junio, así como por el procedimiento que se incluye en el Anexo I de esta normativa.

#### **Artículo 8. Acceso y Admisión de personas mayores de 45 años**

Las personas mayores de 45 años que no posean ninguna titulación académica que de acceso a la Universidad por otras vías, podrán acceder mediante la superación de la prueba de acceso de mayores de 45 años.

El procedimiento de acceso y admisión se regirá por lo establecido en el procedimiento específico de acceso y admisión definido en el Capítulo IV del Real Decreto 412/2014, de 6 de junio y la Orden 3/2015, de 25 de marzo, de la Consejería de Educación, Cultura y Turismo, por la que se regulan las pruebas de acceso a los estudios universitarios de Grado en la Comunidad Autónoma de La Rioja de las personas mayores de veinticinco y cuarenta y cinco años.

#### **Capítulo II. Estudios de Máster**

##### **Artículo 9. Acceso a estudios de Máster**

El acceso a los estudios de Máster requerirá el cumplimiento por los candidatos de los requisitos de acceso previstos en el artículo 16 del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre.

Asimismo, el acceso a cada estudio concreto requerirá el cumplimiento de los requisitos adicionales que pudieran haberse determinado en la correspondiente memoria de verificación del estudio.

##### **Artículo 10. Admisión a estudios de Máster**

###### **10.1. Admisión directa.**

Con carácter general, salvo en los supuestos en los que la demanda supere la oferta de plazas disponibles, se utilizará la vía de admisión directa, a no ser que la memoria de verificación del estudio disponga lo contrario.

###### **10.2. Admisión siguiendo un procedimiento específico previsto en la memoria del título**

Cuando el número de plazas disponibles sea inferior a la demanda, al término del plazo de solicitudes, se llevará a cabo de acuerdo con el procedimiento y criterios de admisión que hayan sido definidos en la memoria de verificación del estudio.

#### **Capítulo III. Estudios de Doctorado**

##### **Artículo 11. Acceso a estudios de Doctorado**

El acceso a los estudios de Doctorado requerirá el cumplimiento por los candidatos de los requisitos de acceso previstos en el artículo 6 del Real Decreto 99/2011, de 28 de enero.

Asimismo, el acceso a cada estudio concreto requerirá el cumplimiento de los requisitos adicionales determinados en la correspondiente memoria de verificación del estudio, entre los que podrán incluirse el conocimiento de idiomas.

##### **Artículo 12. Admisión a estudios de Doctorado**

La admisión a un programa de Doctorado se realizará de acuerdo con los criterios que hayan sido incluidos en la memoria.

Asimismo, la memoria podrá incluir la exigencia de realizar complementos de formación específicos y otros criterios adicionales de admisión.

#### **ANEXO 1. PROCEDIMIENTO DE ACCESO A LAS ENSEÑANZAS OFICIALES DE GRADO DE LA UNIR DE MAYORES DE 40 AÑOS MEDIANTE ACREDITACIÓN DE EXPERIENCIA LABORAL Y PROFESIONAL**

##### **1. Requisitos**

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 16.1 del RD. 412/2014, podrán acceder por esta vía los candidatos que reúnan los siguientes requisitos:

1. Acreditar una determinada experiencia laboral y profesional en relación con la titulación o titulaciones universitarias oficiales de grado en las que se solicite ser admitido.
2. No estar en posesión de ninguna titulación académica que habilite para acceder a la universidad por otras vías.
3. Cumplir o haber cumplido los 40 años de edad en el año natural de comienzo del curso académico, entendiéndose por año natural el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del año en cuestión.

##### **2. Convocatoria**

La Universidad Internacional de La Rioja realizará una convocatoria anual para el acceso por esta vía, en los plazos que permitan a los candidatos concurrir debidamente a los procedimientos de admisión. La convocatoria establecerá el modelo y los plazos de solicitud de cada llamamiento así como la documentación que se ha de entregar, que incluirá, en todo caso, un currículum vitae, en el que el candidato consignará de manera precisa, entre otros aspectos, su experiencia laboral y profesional y la documentación acreditativa correspondiente, y, de manera obligatoria, el certificado de vida laboral del candidato.

Los solicitantes que puedan acreditar experiencia laboral o profesional relacionada con más de una titulación universitaria oficial de grado podrán presentar más de una solicitud acompañadas de la documentación correspondiente en distintas titulaciones, y realizarán tantas entrevistas como solicitudes hayan presentado.

##### **3. Comisión evaluadora**

El candidato deberá realizar, tal y como indica el artículo 16.3 del RD. 412/2014, de 6 de junio, una entrevista. A tal fin se constituirá una Comisión Evaluadora en cada una de las sedes de la UNIR, compuesta por dos profesores o expertos que serán designados por el Rector, a propuesta del Decano o Director, preferentemente de entre los coordinadores de los distintos grados.

La actuación de la Comisión tendrá como finalidad determinar si el candidato acredita o no experiencia laboral o profesional en relación con la titulación a la que solicita acceder y, en su caso, evaluar dicha documentación.

#### 4. Procedimiento

Para establecer esta valoración, las Comisiones Evaluadoras deberán tener en cuenta los siguientes criterios:

- Experiencia laboral y profesional en relación con la titulación oficial de grado respecto de la que se solicita la admisión.
- Adecuación de los conocimientos y competencias del candidato a los objetivos y las competencias del título, recogidos en la correspondiente memoria de grado.

Con esta finalidad, las Comisiones Evaluadoras dividirán su actuación en dos fases. Con el fin de establecer el orden de las solicitudes, las Comisiones Evaluadoras calificarán cada fase con una puntuación de 0 y 10, expresada con tres cifras decimales.

**Fase de Valoración.** Consistirá en la valoración de la documentación presentada por el candidato. Para la evaluación del currículum se considerará la afinidad de la experiencia laboral y profesional en el ámbito y actividad asociados a los estudios solicitados, el tiempo dedicado y el nivel de competencias adquirido. Dichos extremos deberán ser acreditados mediante certificados, contratos de trabajo e informes de vida laboral de las empresas u organismos correspondientes, que incluyan la categoría profesional así como el detalle de las actividades realizadas. La valoración se realizará teniendo en cuenta la tabla relacional que se incluye como Anexo II, entre las Familias Profesionales del Real Decreto 1128/2008, de 5 de septiembre, por el que se regula el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales y las Ramas de Conocimiento establecidas en el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre.

No se valorará ningún extremo incluido en el currículum que no quede suficientemente acreditado. Los candidatos que obtengan un mínimo de 5 puntos sobre 10 en la primera fase, accederán a la segunda fase.

**Fase de Entrevista Personal.** Consistirá en la realización y valoración de una entrevista personal ante la comisión evaluadora, cuya duración no superará los 20 minutos, con el fin de valorar la adecuación de los conocimientos y las competencias del candidato a los objetivos y competencias del título. La calificación de los candidatos en esta segunda fase deberá ser igual o superior a 5 sobre 10, para que pueda hacer media con la primera fase.

**Superación de ambas fases.** Se considerará que el candidato ha superado el acceso por esta vía cuando supere ambas fases. La calificación final obtenida será la media aritmética de ambas fases. La publicación de la resolución con los resultados se comunicará personalmente a los interesados.

#### 5. Reclamación

Los aspirantes al acceso podrán presentar reclamación ante el Rector sobre la resolución relativa a las calificaciones de la prueba en el plazo de tres días hábiles contados a partir del día siguiente a partir del día siguiente al de la recepción de la notificación de la superación o no de la prueba. El Rector, oída la comisión evaluadora, podrá proveer con una resolución negativa, o que se proceda a valorar nuevamente el currículum, o que se repita la entrevista, o que se realicen ambas cosas. Contra una eventual nueva calificación negativa no se admitirá una ulterior reclamación.

#### 6. Admisión

Los candidatos que hayan obtenido acceso deberán solicitar la matrícula en la UNIR, en la titulación correspondiente, en el mismo curso académico.

#### ANEXO 2.

Adscripción de las familias profesionales del Real Decreto 1128/2003, de 5 de septiembre, por el que se regula el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, a las ramas de conocimiento establecidas en el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.

FAMILIA PROFESIONAL	RAMAS DE CONOCIMIENTO
Actividades Físicas y Deportivas	Ciencias de la Salud Ciencias Sociales y Jurídicas
Administración y Gestión	Artes y Humanidades Ciencias Sociales y Jurídicas

Agraria	Ciencias Ciencias de la Salud Ingeniería y Arquitectura	
Artes Gráficas	Artes y Humanidades Ciencias Sociales y Jurídicas Ingeniería y Arquitectura	
Artes y Artesanías	Artes y Humanidades Ingeniería y Arquitectura	
Comercio y Marketing	Artes y Humanidades Ingeniería y Arquitectura	
Edificación y Obra Civil	Ciencias / Ingeniería y Arquitectura	
Electricidad y Electrónica	Ciencias / Ingeniería y Arquitectura	
Energía y Agua	Ciencias / Ingeniería y Arquitectura	
Fabricación Mecánica	Ciencias / Ingeniería y Arquitectura	
Hostelería y Turismo	Artes y Humanidades Ciencias Sociales y Jurídicas	
Imagen Personal	Ciencias de la Salud Ciencias Sociales y Jurídicas	
Imagen y Sonido / Comunicación, Imagen y Sonido	Artes y Humanidades Ciencias Ciencias Sociales y Jurídicas Ingeniería y Arquitectura	

Industrias Alimentarias	Ciencias Ciencias de la Salud Ingeniería y Arquitectura Ingeniería y Arquitectura	
Industrias Extractivas	Ciencias / Ingeniería y Arquitectura	
Informática y Comunicaciones	Ciencias / Ingeniería y Arquitectura	
Instalación y Mantenimiento	Ciencias / Ingeniería y Arquitectura	
Madera, Mueble y Corcho	Ciencias / Ingeniería y Arquitectura	
Marítimo#Pesquera	Ciencias / Ingeniería y Arquitectura	
Química	Ciencias Ciencias de la Salud Ingeniería y Arquitectura Ingeniería y Arquitectura	
Sanidad	Ciencias Ciencias de la Salud	
Seguridad y Medio Ambiente	Ciencias de la Salud Ciencias Sociales y Jurídicas	
Servicios Socioculturales y a la Comunidad	Artes y Humanidades Ciencias de la Salud Ciencias de la Salud Ciencias Sociales y Jurídicas	
Textil, Confección y Piel	Ciencias / Ingeniería y Arquitectura	
Transporte y Mantenimiento de Vehículos	Ciencias / Ingeniería y Arquitectura	
Vidrio y Cerámica	Ciencias / Ingeniería y Arquitectura	

### ANEXO 3. PROCEDIMIENTO PARA EL ACCESO Y ADMISIÓN A LOS ESTUDIOS DE GRADO DE UNIR POR PARTE DE ESTUDIANTES PROCEDENTES DE SISTEMAS EDUCATIVOS EXTRANJEROS

La entrada en vigor de la Ley 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa modifica los requisitos de acceso y admisión a las enseñanzas oficiales de grado desde el título de Bachiller o equivalente establecido en el artículo 38 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

La introducción en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de las nuevas disposiciones adicionales trigésima tercera y trigésima sexta abrieron la posibilidad del acceso y admisión a la Universidad española a los titulados en Bachillerato Europeo, en Bachillerato Internacional, y de alumnos y alumnas en posesión de un título, diploma o estudio obtenido o realizado en el extranjero equivalente al título de Bachiller o Técnico Superior.

Según el calendario de implantación fijado por la disposición final sexta de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa, y en el 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, estos nuevos procedimientos de acceso y admisión a la Universidad española entrarán en vigor en el curso 2014/15.

Por todo ello, en ejecución de lo dispuesto en la mencionada ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, de acuerdo con lo previsto en el Real Decreto 412/2014, de 6 de junio, y teniendo en cuenta las instrucciones y notas informativas emanadas del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, se acuerda la aprobación del siguiente PROCEDIMIENTO PARA EL ACCESO Y ADMISIÓN A LOS ESTUDIOS DE GRADO DE LA UNIR POR PARTE DE ESTUDIANTES PROCEDENTES DE SISTEMAS EDUCATIVOS EXTRANJEROS.

#### 1. Modalidades de Acceso.

Conforme al presente procedimiento, podrán acceder a la UNIR,

##### 1. Estudiantes que hayan obtenido un título, diploma o estudios equivalentes al título de Bachillerato del Sistema Educativo Español,

1.1. Procedentes de sistemas educativo de **Estados miembros** de la Unión Europea o los de otros Estados con los que se hayan suscrito acuerdos internacionales aplicables a este respecto, en régimen de reciprocidad,

1.1.1. Cuando dichos estudiantes **cumplan los requisitos** académicos exigidos en sus sistemas educativos para acceder a sus Universidades.

1.1.2. Cuando dichos estudiantes **no cumplan los requisitos** académicos exigidos en sus sistemas educativos para acceder a sus Universidades.

1.2. Procedentes de sistemas educativos de **Estados que no sean miembros** de la Unión Europea con los que no se hayan suscrito acuerdos internacionales para el reconocimiento del título de Bachiller en régimen de reciprocidad.

2. Estudiantes que hayan obtenido el Título de Bachillerato Europeo (según el Convenio del Estatuto de las Escuelas Europeas, Luxemburgo, 1994).

3. Estudiantes que hayan obtenido el Diploma de Bachillerato Internacional. (expedido por la Organización del Bachillerato Internacional, Ginebra).

4. Estudiantes que hayan obtenido un título, diploma o estudios equivalentes al Título de Técnico Superior de Formación Profesional, de Técnico Superior de Artes Plásticas y Diseño, o de Técnico Deportivo Superior del Sistema Educativo Español.

5. Estudiantes en posesión de títulos, diplomas o estudios diferentes de los equivalentes a los títulos de Bachiller, Técnico Superior de Formación Profesional, Técnico Superior de Artes Plásticas y Diseño, o de Técnico Deportivo Superior del Sistema Educativo Español, obtenidos o realizados en un Estado miembro de la Unión Europea (o en otros Estados con los que se hayan suscrito acuerdos internacionales aplicables a este respecto, en régimen de reciprocidad), cuando los estudiantes cumplan los requisitos académicos exigidos en dicho Estado para acceder a sus Universidades.

6. Estudiantes que hayan cursado estudios universitarios parciales extranjeros o españoles, o que habiendo finalizado los estudios universitarios extranjeros no hayan obtenido su homologación en España.

7. Estudiantes en posesión de un título universitario oficial.

#### 2. Requisitos de acceso

**Modalidad 1.1.1, 2 y 3.** Estudiantes titulados en Bachillerato Europeo y en Bachillerato Internacional, así como los procedentes de sistemas educativos de Estados miembros de la Unión Europea o los de otros Estados con los que España haya suscrito Acuerdos internacionales aplicables a este respecto, en régimen de reciprocidad, que cumplan los requisitos académicos exigidos en sus sistemas educativos para acceder a sus universidades.

Para poder acceder a la UNIR, estos estudiantes deberán obtener previamente la CREDENCIAL DE ACCESO que, según los criterios de la Orden EDU/1161/2010, de 4 de mayo, será expedida por la Universidad Nacional de Educación a Distancia -UNED-.

**Modalidad 1.1.2, 4, 5 y 7.** Estudiantes en posesión de los títulos oficiales de Técnico Superior de Formación Profesional, de Técnico Superior de Artes Plásticas y Diseño, o de Técnico Deportivo Superior del Sistema Educativo Español, o en posesión de títulos, diplomas o estudios homologados o declarados equivalentes; Estudiantes en posesión de títulos, diplomas o estudios equivalentes al título de Bachiller del Sistema Educativo Español, procedentes de sistemas educativos de Estados miembros de la Unión Europea o los de otros Estados con los que se hayan suscrito acuerdos internacionales aplicables a este respecto, en régimen de reciprocidad, cuando dichos estudiantes no cumplan los requisitos académicos exigidos en sus sistemas educativos para acceder a sus Universidades; Estudiantes en posesión de títulos, diplomas o estudios, obtenidos o realizados en sistemas educativos de Estados que no sean miembros de la Unión Europea con los que no se hayan suscrito acuerdos internacionales para el reconocimiento del título de Bachiller en régimen de reciprocidad, homologados o declarados equivalentes al título de Bachiller del Sistema Educativo Español; así como estudiantes en posesión de un título universitario oficial.

Para poder acceder a la UNIR, estos estudiantes deberán obtener previamente la HOMOLOGACIÓN de sus estudios al correspondiente título español.

No obstante, la UNIR, podrá admitir a estos estudiantes, con carácter condicional, en tanto se resuelve el procedimiento de homologación, siempre que acrediten haber presentado la correspondiente solicitud de la homologación ante el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, y se acepten plenamente las condiciones y el procedimiento que se establece en el apartado 4 siguiente.

**Modalidad 6.** Estudiantes que hayan cursado estudios universitarios parciales extranjeros o españoles, o que habiendo finalizado los estudios universitarios extranjeros no hayan obtenido su homologación en España.

Para poder acceder a la UNIR, será requisito indispensable que hayan obtenido previamente el RECONOCIMIENTO de, al menos, 30 créditos.

### 3. Criterios de Admisión

En aquellos supuestos en los que el número de solicitudes sea superior al de plazas ofertadas por la UNIR para una determinada titulación, el criterio de admisión será el siguiente:

**Modalidades 1.1.1, 2 y 3.** La calificación global del Bachillerato que conste en la credencial expedida por la UNED.

**Modalidades 1.1.2, 4, 5 y 7.** En caso de que no esté prevista la expedición de la credencial mencionada en el apartado anterior, se tendrá en cuenta la calificación global obtenida por el estudiante en sus estudios, previa transposición al sistema de calificaciones español en base 10, con aprobado en 5.0 puntos.

### 4. Admisión condicionada

El acceso a la UNIR por estudiante que se encuentren en alguna de las modalidades a.1.1.2, 4, 5 y 7, previstas en el apartado 1, requerirá la previa homologación del título correspondiente.

No obstante, la UNIR, de conformidad con lo previsto en el artículo 4 del Real Decreto 412/2014, de 6 de junio, podrá admitir a estos estudiantes, con carácter condicional, en tanto se resuelve el procedimiento de homologación, para lo cual deberán seguirse las siguientes prescripciones:

- Los estudiantes deberán acreditar haber iniciado el procedimiento de Homologación ante el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, mediante la presentación del "Volante para la inscripción condicional en centros docentes o en exámenes oficiales", sellado por la Unidad de Registro donde se haya presentado la solicitud.

- La solicitud de admisión condicionada en la UNIR se realizará mediante la cumplimentación de un formulario específico en el que se informará al estudiante expresamente de los efectos jurídicos de la admisión condicionada:

*«El solicitante declara conocer y acepta expresamente que, en el supuesto de que sobre el expediente de Homologación de su título recayera una resolución desfavorable, quedaría sin efectos la matrícula condicionalmente realizada, y se anularían todos los actos subsiguientes a la misma, y en especial los resultados de los exámenes que, eventualmente, pudieran haberse realizado.»*

*La inscripción condicionada se realizará bajo la personal responsabilidad del solicitante y su no confirmación posterior, consecuencia de una resolución de homologación desfavorable, no dará lugar a la devolución del importe de matrícula ni otros gastos que eventualmente haya debido realizar para llevarla a cabo.»*

- La formalización de la solicitud de admisión condicionada supondrá la plena aceptación y sin reservas por el solicitante de las condiciones anteriormente mencionadas.

- La matrícula condicionada que describe este apartado tendrá efectos durante un curso académico. Excepcionalmente podrá admitirse matrícula condicionada en un curso posterior, sólo en el supuesto de que se verifique y/o acredite que el expediente de homologación está pendiente de resolución.

## 4.3 APOYO A ESTUDIANTES

### 4.3. Sistemas de apoyo y orientación a los alumnos una vez matriculados

#### 4.3.1. Primer contacto con el campus virtual

Cuando los estudiantes se enfrentan por primera vez a una herramienta como es una plataforma de formación en Internet pueden surgir muchas dudas de funcionamiento.

¿Cómo superamos este primer problema? A través de un periodo de adaptación previo al comienzo del curso denominado semana cero, en el que el alumno dispone de un aula de información general que le permite familiarizarse con el campus virtual.

En esta aula se explica mediante vídeos y textos el concepto de UNIR como universidad en Internet. Incluye la metodología empleada, orientación para el estudio y la planificación del trabajo personal y sistemas de evaluación. El estudiante tiene un primer contacto con el uso de foros y envío de tareas a través del aula virtual.

Además los alumnos reciben en su domicilio una guía de funcionamiento del aula virtual.

#### 4.3.2. Seguimiento diario del alumnado

UNIR aplica un Plan de Acción Tutorial, que consiste en el acompañamiento y seguimiento del alumnado a lo largo del proceso educativo. Con ello se pretende lograr los siguientes objetivos:

Favorecer la educación integral de los alumnos.

Potenciar una educación lo más personalizada posible y que tenga en cuenta las necesidades de cada alumno y recurrir a los apoyos o actividades adecuadas.

Promover el esfuerzo individual y el trabajo en equipo.

Para llevar a cabo el plan de acción tutorial, UNIR cuenta con un grupo de tutores personales. **Es personal no docente** que tiene como función la guía y asesoramiento del estudiante durante el curso. Todos ellos están en posesión de títulos superiores en el ámbito de la pedagogía. Se trata de un sistema muy bien valorado por el alumnado, lo que se deduce de los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes.

A cada tutor personal se le asigna un grupo de alumnos para que realice su seguimiento. Para ello cuenta con la siguiente información:

- o El acceso de cada usuario a los contenidos teóricos del curso además del tiempo de acceso.
- o La utilización de las herramientas de comunicación del campus (chats, foros, grupos de discusión, etc.).
- o Los resultados de los test y actividades enviadas a través del campus.

Estos datos le permiten conocer el nivel de asimilación de conocimientos y detectar las necesidades de cada estudiante para ofrecer la orientación adecuada.

#### 4.3.3. Proceso para evitar abandonos

Cuando se detecta poca o nula participación de un estudiante en las actividades del curso, el tutor personal se pone en contacto con el estudiante. El objetivo es que se sienta «arropado» y motivado, y facilitar su integración y participación. De esta manera, se evitan buena parte de abandonos causados por desmotivación, sensación de aislamiento, pérdida de interés, etc.

### 4.4 SISTEMA DE TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS

#### Reconocimiento de Créditos Cursados en Enseñanzas Superiores Oficiales no Universitarias

MÍNIMO	MÁXIMO
0	0

#### Reconocimiento de Créditos Cursados en Títulos Propios

MÍNIMO	MÁXIMO
0	9

#### Adjuntar Título Propio

Ver Apartado 4: Anexo 2.

#### Reconocimiento de Créditos Cursados por Acreditación de Experiencia Laboral y Profesional

MÍNIMO	MÁXIMO
0	9

## NORMATIVA DE RECONOCIMIENTO Y TRANSFERENCIA DE CRÉDITOS DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA

### PREÁMBULO

El Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, modificado por el Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, recoge ya en su preámbulo que "uno de los objetivos fundamentales de esta organización de las enseñanzas es fomentar la movilidad de los estudiantes, tanto dentro de Europa, como con otras partes del mundo, y sobre todo la movilidad entre las distintas universidades españolas y dentro de una misma universidad. En este contexto resulta imprescindible apostar por un sistema de reconocimiento y acumulación de créditos, en el que los créditos cursados en otra universidad serán reconocidos e incorporados al expediente del estudiante".

Con tal motivo, el RD en su artículo sexto "Reconocimiento y transferencia de créditos" establece que "las universidades elaborarán y harán pública su normativa sobre el sistema de reconocimiento y transferencia de créditos". Dicho artículo establece unas definiciones para el reconocimiento y para la transferencia que modifican sustancialmente los conceptos que hasta ahora se venían empleando para los casos en los que unos estudios parciales eran incorporados a los expedientes de los estudiantes que cambiaban de estudios, de plan de estudios o de universidad (mediante las figuras de la convalidación y la adaptación).

La Universidad Internacional de la Rioja comparte entre sus principios fundamentales la necesidad de intercambio y movilidad del estudiante como parte del enriquecimiento personal y la excelencia profesional en el Entorno del Espacio Europeo de Educación Superior.

Las modificaciones incorporadas por el Real Decreto 861/2010 amplían y regulan con mayor detalle el marco en el que pueden realizarse los reconocimientos de créditos por experiencia profesional y otros estudios no universitarios.

Por todo ello, su Consejo Directivo, en sesión celebrada el 6 de Septiembre de 2010 aprueba la siguiente Normativa de Reconocimiento de Créditos y Transferencia: Normativa de Reconocimiento y Transferencia de Créditos.

### CAPÍTULO I. OBJETO, ÁMBITO, RESPONSABLES Y PROCEDIMIENTO

#### Artículo 1. Objeto y ámbito de aplicación.

La finalidad de esta normativa es regular los procedimientos de reconocimiento y transferencia de créditos a aplicar en las Titulaciones de Grado, Máster y Doctorado de la Universidad Internacional de La Rioja que formen parte de su oferta educativa dentro del Espacio Europeo de Educación Superior, desarrolladas al amparo del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre.

## **Artículo 2. Definiciones.**

a. Se denominará titulación de origen aquélla en la que se han cursado los créditos objeto de reconocimiento o transferencia. Se denominará titulación de destino aquélla para la que se solicita el reconocimiento o la transferencia de los créditos.

Se entenderá por reconocimiento la aceptación por parte de la Universidad Internacional de La Rioja de los créditos que, habiendo sido obtenidos en unas enseñanzas oficiales, en la misma u otra universidad, son computados en otras enseñanzas distintas cursadas en nuestra Universidad a efectos de la obtención de un título oficial. Así mismo, podrán ser objeto de reconocimiento los créditos cursados en otras enseñanzas superiores oficiales o en enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de otros títulos, a los que se refiere el artículo 34.1 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

La experiencia laboral y profesional acreditada podrá ser también reconocida en forma de créditos que computarán a efectos de la obtención de un título oficial, siempre que dicha experiencia esté relacionada con las competencias inherentes a dicho título.

b. Se entenderá por transferencia la consignación, en los documentos académicos oficiales acreditativos de las enseñanzas seguidas por cada estudiante, de todos los créditos obtenidos en enseñanzas oficiales cursadas con anterioridad, en la Universidad Internacional de La Rioja o en otras universidades del EEES, que no hayan conducido a la obtención de un título oficial.

c. Se denominará Resolución de Reconocimiento y Transferencia al documento en el cual la Dirección del Centro correspondiente refleja el acuerdo de reconocimiento y transferencia de los créditos objeto de solicitud. En ella, deberá constar: los créditos reconocidos y transferidos y, en su caso, las asignaturas o materias que deberán ser cursadas y las que no, por considerar adquiridas las competencias de esas asignaturas en los créditos reconocidos.

Corresponderá a la Comisión de Reconocimiento y Transferencias de la Universidad Internacional de La Rioja, la aprobación del modelo de dicha resolución.

## **Artículo 3. Órganos y unidades responsables.**

1. Comisión de Reconocimiento y Transferencia de la Universidad. Estará formada por el Rector o persona en quien delegue, que la presidirá, un especialista en cada una de las ramas de conocimiento establecidas en el R.D. 1393/2007, designados por el Rector y el Responsable Administrativo de la Ordenación Académica.

### ***Corresponderá a esta comisión las siguientes funciones:***

a) Autorizar las propuestas de reconocimiento y transferencia de créditos solicitadas por los alumnos e informadas por el Coordinador de Titulación.

b) Autorizar el reconocimiento de créditos por la participación en actividades recogidas en el artículo 12.8, del Real Decreto 1393/2007, o la aplicación de tablas de adaptación previas entre distintos estudios, del mismo o diferente título.

c) Mantener actualizado un catálogo de todas las materias y actividades cuyo reconocimiento haya sido informado o autorizado previamente. Para las materias y actividades incorporadas en dicho catálogo procederá, directamente, la resolución del Rector.

d) Informar de las reclamaciones ante el Rector contra Resoluciones de Reconocimiento y Transferencia.

e) Aclarar e interpretar las prescripciones establecidas en la presente normativa.

2. **Coordinador de Titulación.** Será el encargado de informar las peticiones de reconocimiento y transferencia de los alumnos de acuerdo con lo establecido en la presente normativa y las directrices que dicte la Comisión de Reconocimiento y Transferencia.

3. **Rector.** Es el responsable de dictar resolución de reconocimiento y transferencia y resolver los recursos de revisión que pudieran plantearse. Dicha competencia podrá delegarla por escrito en los Decanos o Directores de Centros.

## **Artículo 4. Procedimiento y Plazos**

La Universidad establecerá anualmente los periodos de solicitud para el reconocimiento y transferencia de créditos. Las solicitudes se acompañarán de la documentación necesaria para proceder al reconocimiento: Copia de Certificación académica y programas de las materias o asignaturas. El procedimiento podrá iniciarse por vía telemática, para lo que el estudiante aportará copia escaneada de los documentos indicados. Sólo en el caso de que prosperase la solicitud de reconocimiento será necesario aportar los originales de dichos documentos.

Tras la finalización del plazo de solicitud, se remitirán las peticiones a los Coordinadores de titulación que dispondrán de un plazo de 10 días para emitir informe. Este informe no tendrá carácter vinculante.

De no emitirse el informe en el plazo señalado, se proseguirán con las actuaciones. El informe emitido fuera de plazo no habrá de ser tenido en cuenta al dictar resolución.

La Comisión de Reconocimiento y de Transferencias autorizará los reconocimientos que procedan, tras lo cual, el Rector procederá a dictar Resolución de Reconocimiento que tendrá el carácter de condicionada en tanto el estudiante no aporte la documentación original y acredite el abono del precio que se determine.

## CAPÍTULO II. RECONOCIMIENTO Y TRANSFERENCIA DE CRÉDITOS

### Artículo 5.- Reconocimiento de Créditos. Disposiciones generales.

Los créditos, en forma de unidad evaluada y certificable, pasarán a consignarse en el expediente del estudiante con expresión de la tipología de origen y destino de la materia y la calificación de origen, con indicación de la universidad en la que se cursó.

El formato y la información que se han de incluir en las certificaciones académicas oficiales y personales serán los que se determinen por la Comisión de Reconocimiento y Transferencias. En todo caso no podrán ser objeto de reconocimiento los créditos correspondientes a los trabajos de fin de grado y máster.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 3.1.c anterior, la Universidad podrá establecer, directa o previamente la suscripción de convenios de colaboración, tablas de equivalencia, para posibilitar el reconocimiento parcial de estudios nacionales o extranjeros, a fin de facilitar la movilidad de estudiantes y la organización de programas interuniversitarios, todo ello de conformidad con lo establecido en el R.D. 1393/2007.

### Artículo 6. Reconocimiento de créditos de formación básica en enseñanzas de grado.

a. En todo caso, se reconocerá un mínimo de 36 créditos de formación básica cursados en materias correspondientes a la rama de conocimiento del título de destino, indistintamente del título en la que hayan sido estudiados.

b. En el caso del resto de los créditos de formación básica en otras materias, de la misma o diferente rama de conocimiento de la titulación de destino se atenderá a lo dispuesto en el artículo siguiente, respecto de materias obligatorias, supuesto en el que, por consiguiente, no serán aplicables los epígrafes siguientes de este artículo.

c. El número de créditos de formación básica que todavía deberá superar el estudiante resultará de restar el número de créditos reconocidos al número de créditos de formación básica exigidos por la titulación de destino. No podrá otorgarse el título sin que se haya superado o reconocido el total de carga básica prevista en el respectivo plan de estudios.

d. Con carácter previo a la resolución de Reconocimiento, y estudiadas las competencias adquiridas con los créditos reconocidos, el Coordinador de la Titulación informará la petición. En dicho informe se indicará el conjunto de asignaturas de formación básica del título que no deberán ser cursadas por el estudiante.

e. Excepcionalmente, el resto de asignaturas de formación básica ofertadas en la titulación de destino, y que no le sean exigibles al estudiante, como consecuencia del proceso de reconocimiento, podrán ser cursadas por el estudiante, de forma voluntaria, a fin de completar la formación fundamental necesaria para abordar con mayor garantía el resto de las materias de la titulación. El informe del Coordinador de titulación establecerá las recomendaciones que se estimen necesarias en este sentido.

### Artículo 7. Reconocimiento de créditos de materias obligatorias, optativas y prácticas externas

a. En el caso de los créditos en materias obligatorias, optativas y de prácticas externas, serán las Comisiones Docentes de los Centros las que evalúen las competencias adquiridas con los créditos aportados y su posible correspondencia con materias de la titulación de destino. La Comisión de Reconocimiento y Transferencia podrá establecer los criterios y requisitos mínimos para poder considerar dos materias como equivalentes.

b. Se reconocerán los créditos correspondientes a la materia o materias aportadas por el estudiante, salvo en el caso de que éstos sean inferiores a los de la materia o materias consideradas equivalente, en cuyo caso se recono-

cerán los créditos de la materia (o materias equivalentes) en la titulación de destino. Cuando ello sea necesario, se aplicará la calificación media ponderada de los créditos reconocidos.

c. Se procurará reconocer los créditos optativos superados por el estudiante en la titulación de origen, aún cuando no tengan equivalencia en materias concretas de los estudios de destino, cuando su contenido se considere adecuado a los objetivos y competencias del título y, especialmente, en el caso de adaptaciones de estudios conducentes a títulos considerados equivalentes.

d. El alumno si acredita, mediante certificación fehaciente expedida por la Escuela Oficial de Idiomas o por otro Centro Superior o Universidad de reconocido prestigio internacional, el conocimiento de uno o más idiomas, dentro del Marco Europeo de Referencia para las Lenguas, de manera que resulte patente que posee las competencias y conocimientos asociados a una determinada materia de aprendizaje lingüístico, podrá ser autorizado a que, si lo solicita, le sean reconocidos los créditos correspondientes a dicha materia, con la calificación de Apto. En este supuesto, la asignatura reconocida no computará en el cálculo de la nota media del expediente.

e. En la Resolución de Reconocimiento y Transferencia se deberá indicar el tipo de créditos reconocidos, así como las asignaturas que el estudiante no deberá cursar por considerar adquiridas las competencias correspondientes a los créditos reconocidos.

#### **Artículo 8. Transferencia de créditos**

Los créditos superados por el estudiante en enseñanzas universitarias oficiales que no hayan conducido a la obtención de un título oficial y que no sean constitutivas de reconocimiento, deberán consignarse, en cualquier caso, en el expediente del estudiante.

En las certificaciones académicas, los créditos transferidos aparecerán claramente diferenciados de aquellos créditos que conducen a la obtención del título de grado o máster.

### **CAPÍTULO III. RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS. ESPECIFICIDADES.**

#### **Artículo 9. Reconocimiento de experiencia laboral y profesional y de enseñanzas universitarias no oficiales.**

##### **9. 1. Reconocimiento de experiencia Laboral y Profesional.**

a. La experiencia laboral y profesional deberá acreditarse fehacientemente mediante contrato de trabajo con alta en seguridad social o Credencial de prácticas de inserción profesional (prácticas de empresa gestionadas por una Universidad).

b. Cuando la experiencia acreditada aporte todas las competencias y conocimientos asociados a una determinada materia, podrá autorizarse el reconocimiento de los créditos correspondientes a dicha materia, con la calificación de Apto.

c. Cuando la experiencia acreditada aporte competencias y conocimientos inherentes al título, pero que no coincidan con los de ninguna materia en particular, podrán reconocerse en forma de créditos optativos.

d. El reconocimiento de estos créditos no incorporará calificación y no computarán a efectos de baremación del expediente.

##### **9. 2. Reconocimiento de enseñanzas universitarias no oficiales.**

e. Podrán reconocerse créditos por enseñanzas universitarias no oficiales siempre que hayan sido impartidas por una Universidad y el diploma o título correspondiente constate la realización de la evaluación del aprendizaje.

f. El reconocimiento de estos créditos no incorporará calificación y no computarán a efectos de baremación del expediente.

El número de créditos que sean objeto de reconocimiento a partir de experiencia profesional o laboral y de enseñanzas universitarias no oficiales no podrá ser superior, en su conjunto, al 15 por ciento del total de créditos que constituyen el plan de estudios, salvo en el caso previsto en el artículo 6.4. del Real Decreto 1393/2007.

#### **Artículo 10. Reconocimiento de estudios completados de un plan de estudios desarrollado según regulaciones anteriores.**

En el caso de que ambas titulaciones pertenezcan a la misma rama de conocimiento, si la titulación de destino es un grado, se reconocerán todas sus materias básicas, por considerar que el título obtenido le aporta las competencias básicas de la rama.

No obstante lo previsto en el apartado anterior, cuando la Comisión de Reconocimiento y Transferencia de Créditos considere que, por disparidad metodológica o material de las enseñanzas ya cursadas, no se han adquirido suficientemente los contenidos y competencias básicas del título de destino, podrá restringir el alcance del reconocimiento, a fin de garantizar que el estudiante pueda incorporarse adecuadamente a las enseñanzas del título de destino.

Respecto del resto de créditos se podrá realizar un reconocimiento asignatura por asignatura, de acuerdo con lo previsto en el artículo 7 anterior. Igualmente podrá procederse al reconocimiento asignatura por asignatura, en el caso de que ambas titulaciones sean de distinta rama de conocimiento, o en el caso de que la titulación de destino sea un Máster.

**Artículo 11. Reconocimiento de estudios parciales de un plan de estudios desarrollado según regulaciones anteriores.**

Podrá realizarse el reconocimiento asignatura por asignatura, de acuerdo con lo previsto en el artículo 7 anterior.

A efectos de lo dispuesto en el artículo 9 y en el párrafo anterior de este artículo, respecto del reconocimiento de créditos, se entenderá que la carga lectiva de un crédito de anteriores sistemas educativos equivale a un crédito ECTS.

**Artículo 12. Reconocimiento de créditos por la participación en actividades culturales, deportivas, de representación estudiantil, solidarias y de cooperación.**

Conforme a lo que establece el artículo 46.2.i.) de la Ley orgánica 6/2001, de 21 de diciembre de universidades y el artículo 12.8, del Real Decreto 1393/2007, "los estudiantes podrán obtener reconocimiento académico en créditos por la participación en actividades universitarias culturales, deportivas, de representación estudiantil, solidarias y de cooperación". Este reconocimiento se llevará a cabo de acuerdo con los siguientes criterios:

- a. Será aplicable en los títulos de grado. El número máximo de créditos que podrá ser objeto de reconocimiento será el que establezca el respectivo plan de estudios. El Plan de Estudios habrá sido configurado de modo que, sean susceptibles de reconocimiento, al menos, 6 créditos sobre el total de dicho plan.
- b. La actividad objeto de reconocimiento deberá haber sido desarrollada durante el período de estudios universitarios, comprendido entre el acceso a la universidad y la obtención del título.
- c. Las actividades específicas por las que puede ser solicitado el reconocimiento habrán de haber sido aprobadas por la Comisión de Reconocimiento y Transferencias.
- d. Los créditos reconocidos serán incorporados al expediente del estudiante como "reconocimiento de créditos por participación en actividades universitarias" añadiendo, en su caso, el nombre de la actividad, con la calificación de apto y no se tendrá en cuenta en la media del expediente académico, salvo que una norma estatal estableciera lo contrario.

El procedimiento para el reconocimiento de estos créditos será el siguiente:

1. La Comisión de Reconocimiento y Transferencia establecerá anualmente el catálogo de actividades que pueden dar lugar al reconocimiento de estos créditos, y determinará el número de créditos autorizados para cada actividad.
2. El estudiante solicitará el reconocimiento de las actividades autorizadas en la Secretaría Académica, dentro de los plazos que se establezcan anualmente, aportando la documentación que proceda y abonando la tasa que corresponda.
3. El Rector resolverá el reconocimiento de créditos de acuerdo con la resolución de autorización de la Comisión de Reconocimiento y Transferencia.

**4.6 COMPLEMENTOS FORMATIVOS**

No se exigen complementos formativos para el Máster.

## 5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

<b>5.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS</b>		
Ver Apartado 5: Anexo 1.		
<b>5.2 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
Sesiones presenciales virtuales		
Estudio personal de material básico		
Lectura de material complementario		
Casos prácticos		
Evaluación		
Tutorías		
Foros y debates (trabajo colaborativo)		
Desarrollo de las prácticas		
Tutoría personalizada sobre la práctica		
Desarrollo del Trabajo Fin de Máster		
<b>5.3 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
No existen datos		
<b>5.4 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
Participación en foros y otros medios participativos		
Realización de trabajos, proyectos y casos		
Test de evaluación		
Prueba de evaluación final presencial		
Evaluación del champion asignado por el centro de prácticas		
Evaluación del profesor de UNIR		
Estructura del Trabajo Fin de Máster		
Exposición del Trabajo Fin de Máster		
Contenido del Trabajo Fin de Máster		
<b>5.5 NIVEL 1: Módulo I: Gestión de la Excelencia Operacional</b>		
<b>5.5.1 Datos Básicos del Nivel 1</b>		
<b>NIVEL 2: Materia 1: La Empresa Excelente: Dirección y Metaprosesos.</b>		
<b>5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2</b>		
<b>CARÁCTER</b>	Obligatoria	
<b>ECTS NIVEL 2</b>	26	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
26		
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No

<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>NIVEL 3: Descripción y Liderazgo de Organizaciones de Excelencia Operacional</b>		
<b>5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3</b>		
<b>CARÁCTER</b>	<b>ECTS ASIGNATURA</b>	<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>
Obligatoria	4	Cuatrimstral
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
4		
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>NIVEL 3: Procesos para Desarrollar Productos y Servicios</b>		
<b>5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3</b>		
<b>CARÁCTER</b>	<b>ECTS ASIGNATURA</b>	<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>
Obligatoria	6	Cuatrimstral
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
6		
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>NIVEL 3: Procesos para Satisfacer la Demanda</b>		

5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	6	Cuatrimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
6		
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NIVEL 3: Procesos para Planificar y Gestionar la Organización		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	4	Cuatrimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
4		
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NIVEL 3: Procesos para Generar la Demanda		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	6	Cuatrimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3

6		
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se conocen y se saben aplicar los principios en los que se debe fundamentar la migración hacia el nuevo paradigma de excelencia de las operaciones por parte de la organización, se sabe delimitar cuáles son los procesos (y las corrientes de valor) estratégicos, soporte y de gestión de cualquier organización y se sabe asignarles unas prioridades de implantación.</li> <li>Se sabe comprobar y asegurar la alineación de los procesos con la estrategia de la organización, o lo que es lo mismo, establecer la arquitectura de procesos de la organización.</li> <li>Se conocen y se saben aplicar las metodologías, técnicas y reglas de identificación, planificación, análisis, diseño/rediseño, control, implantación de proceso y otros aspectos de la gestión de las operaciones de la organización, y esto tanto en lo que se refiere a las técnicas tradicionales del <i>process management</i>, como a las más específicamente <i>lean</i>.</li> <li>Se saben definir y desempeñar/asignar los roles y responsabilidades individuales y de equipo aparejadas a un diseño para la excelencia de las operaciones, determinando los cambios y reasignaciones de recursos que esta nueva definición de roles conlleva en las políticas, procedimientos y sistemas de información de la organización.</li> <li>Se sabe abordar la problemática de gestión del cambio que lleva aparejado el cambio hacia el nuevo paradigma de "diseño para la excelencia de las operaciones".</li> <li>Se tiene un conocimiento especializado de los procesos de negocio, soporte y de gestión más típicos de las organizaciones industriales o de servicios; así como de las aplicaciones de las TIC más típicamente usadas en su digitalización y de las estrategias organizativas implicadas en las gestión excelente de dichos procesos.</li> </ul>		
<b>5.5.1.3 CONTENIDOS</b>		
<p><b>Dirección y Liderazgo de Organizaciones de Excelencia Operacional</b></p> <p>Estudia los principios básicos y avanzados relacionados con la dirección y el gobierno de las operaciones de una organización, entre los que destacan: la estrategia a seguir para cambiar la mentalidad funcional clásica de las organizaciones, los principios del "diseño para la excelencia operacional", las distintas arquitecturas organizativas posibles en una organización en la que predomina el pensamiento de procesos, el pensamiento de gestión de la calidad y la filosofía <i>lean</i>, la especial problemática de gestión de las estructuras matriciales, típicas de las organizaciones basadas en los pensamientos anteriores, los roles y responsabilidades típicos de estas estructuras y sus peculiaridades de operación, especialmente en lo que respecta a la responsabilidad mutua entre iguales.</p> <p>Incide, así mismo, en los aspectos ligados a los nuevos roles y responsabilidades de las organizaciones de excelencia operacional, a la gestión de equipos, a las acciones de gestión del cambio implicadas en el paso a estructuras sostenibles y auto-dirigidas que persigan un crecimiento continuo del negocio y a las cuestiones éticas que se derivan de estos procesos de transformación.</p> <p><i>Gobierno y dirección de la excelencia de las operaciones.- Principios de diseño de la excelencia operacional.- Iteración entre calidad, procesos y lean.- Estructuras matriciales.- Gestión de equipos.- Gestión del cambio.- Cuestiones éticas.</i></p> <p><b>Procesos para Desarrollar Productos y Servicios</b></p> <p>Estudia los procesos de desarrollo de productos o servicios de una organización -investigar mercados y tendencias, definir y diseñar productos/servicios o desarrollar productos/servicios- desde los siguientes puntos de vista: 1) su enfoque estratégico, 2) las técnicas y <i>best practices</i> más destacables en relación su diseño, implantación y operación, 3) sus interrelaciones con otras áreas funcionales o procesos de la empresa, 4) las competencias individuales y corporativas que facilitan su eficiente comportamiento y 5) el impacto transformador que han tenido en ellos las tecnologías de información y comunicación (TIC). Más concretamente:</p> <p>¿Qué es un producto? - Fases en el proceso de desarrollo de PyS.- Desarrollo de PyS y estrategia competitiva.- Creatividad y desarrollo de PyS.- Los métodos ágiles en el desarrollo de PyS.- Las TIC y el proceso de desarrollo de PyS: Soporte a funciones relacionales y a funciones estructurales.- Estándarización. Hacia la factorización del software.- Nuevas tendencias en el desarrollo de PyS: prosumers, crowdsourcing, googleización de PyS, la fuerza de las startups.-el futuro del proceso de desarrollo de PyS: gamificación y running lean.</p> <p><b>Procesos para Generar la Demanda</b></p> <p>Estudia los procesos de generación de la demanda de productos o servicios de una organización -gestionar las relaciones con clientes, las actividades de marketing y las actividades de venta y recoger pedidos- desde los siguientes puntos de vista: 1) su enfoque estratégico, 2) las técnicas y "<i>best practices</i>" más destacables en relación su diseño, implantación y operación, 3) sus interrelaciones con otras áreas funcionales o procesos de la empresa, 4) las competencias individuales y corporativas que facilitan su eficiente comportamiento y 5) el impacto transformador que han tenido en ellos las tecnologías de información y comunicación (TIC). Más concretamente:</p>		

Introducción y conceptos básicos sobre la demanda. Enfoques avanzados: lean marketing- El sistema de información de la demanda.-El proceso de generación de la demanda.- la generación de la demanda desde el interior de la empresa. Herramientas de análisis de la demanda.- Herramientas de "Business Intelligence" en la generación de la demanda.-Técnicas de investigación de la demanda. Técnicas de lean marketing.-Aplicaciones orientadas a la dirección estratégica de la demanda. Aplicaciones de apoyo a la toma de decisiones y GIS.-Aplicaciones orientadas a gestión operativa de la demanda: CRM.- la organización empresarial de los procesos sobre la demanda: la filosofía Lean Marketing.

**Procesos para Satisfacer la Demanda**

Estudia los procesos de satisfacción de la demanda de productos o servicios de una organización -los de gestionar fuentes de suministro, producir productos o desplegar servicios, gestionar la red logística, servir pedidos, entregar servicios o proporcionar servicio y soporte post venta- desde los siguientes puntos de vista: 1) su enfoque estratégico, 2) las técnicas y *best practices* más destacables en relación su diseño, implantación y operación, 3) sus interrelaciones con otras áreas funcionales o procesos de la empresa, 4) las competencias individuales y corporativas que facilitan su eficiente comportamiento y 5) el impacto transformador que han tenido en ellos las tecnologías de información y comunicación (TIC). Más concretamente:

Generalidades sobre los procesos para satisfacer la demanda.- Estrategias para satisfacer la demanda: localización, capacidad a largo plazo y la gestión global de la cadena de suministro. Los sistemas SCM - Las decisiones de localización.- La capacidad a largo plazo.- La globalización de las operaciones.-Las tecnologías de fabricación y la satisfacción de la demanda. Tipos de CIM.- El proceso de selección de tecnologías.- La valoración de inversiones en tecnología.- La innovación para satisfacer la demanda: en la gestión de stocks, en las operaciones y en la distribución.- Nuevas tecnologías y modelos: el long tail y la mass customization.- Las startups y el product-market fit.- Consumidores y redes globales vs. retos locales.

**Procesos para Planificar y Gestionar la Organización**

Estudia los procesos soporte y de gestión de una organización -planificar la actividad, gestionar las personas, gestionar las operaciones económico-financieras, gestionar las relaciones externas, gestionar la información y gestionar las operaciones- desde los siguientes puntos de vista: 1) su enfoque estratégico y operacional, 2) las técnicas y *best practices* más destacables en relación su diseño, implantación y operación, 3) sus interrelaciones con otras áreas funcionales o procesos de la empresa, 4) las competencias individuales y corporativas que facilitan su eficiente comportamiento y 5) el impacto transformador que han tenido en ellos las tecnologías de información y comunicación (TIC). Más concretamente:

La empresa Lean.- La determinación del despilfarro en los procesos administrativos.- Los procesos soporte y de gestión en la empresa lean.- El proceso de facturación y cobros.- El proceso de gestión de cobros.- El proceso de compras.- Los procesos de control de facturas, de pagos y de control de tesorería.- El proceso de gestión de personas.- Aplicación del Value Stream Mapping a los procesos administrativos y de oficina.- Los principios de la excelencia operacional aplicados a los procesos administrativos.- Aplicación del tablero kanban a la gestión del trabajo personal.-El tablero kanban como técnica para la planificación y gestión de la cartera de proyectos y actividades de una organización.

<b>5.5.1.4 OBSERVACIONES</b>
<b>5.5.1.5 COMPETENCIAS</b>
<b>5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES</b>
CG1 - Conocer y aplicar los principios en los que se debe fundamentar la migración hacia el nuevo paradigma de excelencia operacional por parte de la organización.
CG2 - Efectuar, comprobar y asegurar la alineación del -diseño para la excelencia operacional- con la estrategia de la organización, o lo que es lo mismo, establecer la arquitectura de excelencia operacional de la organización.
CG3 - Conocer y aplicar las metodologías, técnicas y reglas de identificación, planificación, análisis, diseño/rediseño, control, implantación y otros aspectos de la excelencia operacional de la organización, tanto las clásicas del área de conocimientos de lean como las del área de process management.
CG4 - Definir y desempeñar/asignar los roles y responsabilidades implicados en el despliegue de la excelencia operacional, determinando los cambios y reasignaciones de recursos que esta nueva definición de roles conlleve en las políticas, procedimientos y sistemas de información de la organización.
CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
<b>5.5.1.5.2 TRANSVERSALES</b>
CT1 - Analizar de forma reflexiva y crítica las cuestiones más relevantes de la sociedad actual para una toma de decisiones coherente.

CT2 - Identificar las nuevas tecnologías como herramientas didácticas para el intercambio comunicacional en el desarrollo de procesos de indagación y de aprendizaje grupal.		
CT3 - Aplicar los conocimientos y capacidades aportados por los estudios a casos reales y en un entorno de grupos de trabajo en empresas u organizaciones.		
CT4 - Adquirir la capacidad de trabajo independiente, impulsando la organización y favoreciendo el aprendizaje autónomo.		
CT5 - Sentirse responsable de transmitir, defender y hacer cumplir los objetivos estratégicos proyectados a los niveles de actividades o tareas, fomentando la responsabilidad individual y difundiendo la importancia de la coordinación y de la colaboración.		
CT6 - Pensar y trabajar individualmente de una manera metódica y estructurada ante situaciones complejas en las que se evidencia la necesidad de una coordinación entre funciones u organizaciones.		
CT7 - Saber convencer a los subordinados o iguales de la necesidad y oportunidad de cambios de actitudes que adolecen de visión global y enfatizan la local.		
CT8 - Comunicar claramente las propias ideas, escuchar las opiniones ajenas y defender las causas de iniciativas organizativas encaminadas a mejorar la eficiencia a través de la coordinación y la integración.		
<b>5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS</b>		
CE1 - Valorar, desde los puntos de vista estratégico y operacional, las oportunidades de -diseño para la excelencia operacional- de una organización.		
CE2 - Comprender las dificultades del proceso transformativo de una organización hacia el paradigma de la excelencia operacional.		
CE3 - Analizar organizaciones que han adoptado en todo o en parte el paradigma de la excelencia operacional, en sus tres componentes de calidad, lean y procesos.		
CE4 - Aconsejar sobre los roles y responsabilidades que deben asumir los puestos de dirección funcional y de procesos de las organizaciones que se han decantado por la adopción del -diseño para la excelencia operacional-.		
CE5 - Justificar y argumentar la difusión del paradigma de la excelencia operacional a cualquier nivel de la organización y la consecuente consolidación de comportamientos éticos en relación al trabajo en equipo, a la gestión autosuficiente de las corrientes de valor en las que participan las personas de la organización y al ejercicio de la responsabilidad mutua entre iguales.		
CE6 - Evaluar la situación de las operaciones de cualquier organización, dictaminando las ineficiencias de sus procesos y recomendando las acciones de mejora conducentes a un mejor desempeño de estos.		
CE7 - Diseñar la arquitectura de excelencia operacional de una organización utilizando el portafolio de técnicas; tanto lean como de process and quality management, de identificación, proyecto, modelado, análisis, diseño, implantación y control de procesos de negocio existentes.		
CE8 - Decidir sobre las alternativas de diseño/rediseño de las operaciones de una organización, y las de sus procesos y subprocesos, en las áreas de: 1) desarrollo de productos y servicios, 2) generación de demanda de productos y servicios, 3) satisfacción de la demanda de productos y servicios y 4) planificación y gestión de la organización.		
CE9 - Planear un proyecto de diseño/mejora de la excelencia operacional de una organización, y de sus correspondientes procesos o subprocesos, en las áreas del desarrollo de productos o servicios, de generación de la demanda, de satisfacción de la demanda y de planificación y gestión de la organización.		
CE10 - Analizar las interrelaciones entre las operaciones o procesos/subprocesos de una organización en las áreas del desarrollo de productos o servicios, de generación de la demanda, de satisfacción de la demanda y de planificación y gestión de la organización.		
CE11 - Saber argumentar y justificar los beneficios, en términos de rapidez de ejecución, agilidad o flexibilidad, alineación con el cliente y capacidad de innovación, que puede conseguir una organización al hacer un uso intensivo de las TICs en una iniciativa de transformación hacia el paradigma de la excelencia operacional.		
CE12 - Aconsejar sobre la aplicación o aplicaciones software (sistemas de empresa) más idóneas para ser utilizadas en una iniciativa de despliegue de la excelencia operacional.		
<b>5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
<b>ACTIVIDAD FORMATIVA</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRESENCIALIDAD</b>
Sesiones presenciales virtuales	80	0
Estudio personal de material básico	190	0
Lectura de material complementario	200	0
Casos prácticos	200	0
Evaluación	10	100
Tutorías	50	0

Foros y debates (trabajo colaborativo)	50	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
No existen datos		
<b>5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN MÍNIMA</b>	<b>PONDERACIÓN MÁXIMA</b>
Participación en foros y otros medios participativos	0.0	20.0
Realización de trabajos, proyectos y casos	0.0	40.0
Test de evaluación	0.0	10.0
Prueba de evaluación final presencial	60.0	60.0
<b>NIVEL 2: Materia 2: Metodología de Diseño, Implantación y Control de la Empresa de Excelencia Operacional</b>		
<b>5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2</b>		
<b>CARÁCTER</b>	Obligatoria	
<b>ECTS NIVEL 2</b>	16	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
4	12	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>NIVEL 3: Metodología Lean y PM para la Excelencia de las Operaciones</b>		
<b>5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3</b>		
<b>CARÁCTER</b>	<b>ECTS ASIGNATURA</b>	<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>
Obligatoria	4	Cuatrimestral
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
4		
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>

No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>NIVEL 3: Control del Rendimiento de Procesos</b>		
<b>5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3</b>		
<b>CARÁCTER</b>	<b>ECTS ASIGNATURA</b>	<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>
Obligatoria	6	Cuatrimestral
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
	6	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>NIVEL 3: Gestión de la Calidad y Procesos</b>		
<b>5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3</b>		
<b>CARÁCTER</b>	<b>ECTS ASIGNATURA</b>	<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>
Obligatoria	6	Cuatrimestral
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
	6	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	

**5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

- Se logra un amplio conocimiento de las metodologías de mejora y fomento de la excelencia operacional de las organizaciones que son más relevantes -tanto las que tienen su origen en el *process management* como las propias del pensamiento *lean*- y se sabe aplicar estas metodologías bajo el paraguas del CMP, y sus técnicas y reglas de identificación, planificación, análisis, diseño/rediseño, control, implantación de procesos.
- Se es capaz de diseñar sistemas contables basados en actividades -Activity Based Costing(ABC)- y aplicarlos a la mejora del valor añadido del tiempo y coste de los procesos de una organización.
- Se sabe diseñar y aplicar nuevos mecanismos o métricas de medida del desempeño excelente de la organización como consecuencia de haber adoptado el nuevo paradigma organizativo basado en el "diseño para la excelencia operacional".
- Se adquiere un conocimiento profundo de los marcos de calidad y de la incidencia que en ellos tiene el pensamiento de procesos.
- Se relacionan los principios del pensamiento de procesos con la filosofía *lean*.
- Se sabe elegir la arquitectura de calidad, de procesos y *lean* que es más idónea para asegurar la excelencia de las operaciones de una organización.

**5.5.1.3 CONTENIDOS**

**Metodología Lean y PM para la Excelencia de las Operaciones**

Estudia los marcos o esquemas metodológicos más elaborados de diseño/rediseño de procesos de negocio y los encuadra dentro de los actuales marcos de calidad con un enfoque de procesos. Profundiza en las relaciones del movimiento de la calidad con el movimiento de procesos y con la filosofía *lean* y define un modelo de madurez de capacidades que combina estos tres factores: calidad, *lean* y procesos. Estudia las técnicas de análisis y diseño más relevantes a la hora de abordar una iniciativa o proyecto de mejora de la excelencia de las operaciones; y pone un énfasis especial en las que tienen que ver con la medida del desempeño de los procesos enmarcados en ellas, concretamente en las que ayudan a implantar un sistema de medida del desempeño a nivel de organización, procesos y puestos de trabajo.

Esta asignatura se centra especialmente en el estudio del Ciclo de Mejora de Procesos elaborado por profesores de la Universidad de Navarra que plantea un modelo de resolución de problemas de ocho fases compatible con el DMAIC de Six Sigma, al que posteriormente se le han incorporado principios y técnicas *lean*.

*Fundamentos para la mejora e innovación de la excelencia organizativa.- Metodología y lógica resolución de problemas.- Fases del CMP®: sensibilización, identificación, planificación, análisis, diseño, implantación, control y capacitación.*

**Control del Rendimiento de Procesos**

Estudia la planificación, mejora y control de las actividades de una organización -conocida por su expresión inglesa *Activity Based Management (ABM)*- y su relación con el modelo tradicional de resolución de problemas de cinco etapas, con objeto ofrecer al alumno un marco suficientemente eficiente para la mejora continua de las operaciones de una organización.

Complementariamente, plantea los principios y funcionamiento de los sistemas contables basados en actividades -*Activity Based Costing (ABC/A)*- así como, su aplicación al diseño de sistemas de métricas a tres niveles: organización-proceso-puesto de trabajo.

Presenta, finalmente, unas consideraciones sobre los *Balanced Scorecard* y su aplicación tanto a enfoques, tanto verticales como horizontales, de los diseños organizativos.

*Gestión basada en actividades (ABM).- Contabilidad basada en los costes de actividades (ABC/A).-Técnicas avanzadas de control basadas en procesos.*

**Gestión de la Calidad y Procesos**

Estudia sistemáticamente los distintos marcos de calidad existentes en la actualidad: modelos de gurús (como los de Deming y Shewart), normas internacionales (como las ISO), modelos de autoevaluación (como el Baldrige y el *EFQM*) y filosofías de gestión (como *Business Process Reengineering (BPR)*, *Lean* o *Six Sigma*) y analiza la paulatina y progresiva imbricación del pensamiento de procesos en estos marcos de calidad.

Presenta, finalmente, los más innovadores marcos de excelencia en los que conviven principios y técnicas propios de los modelos de calidad, de la filosofía *lean* y del *process management*.

*Los marcos de calidad.- Los modelos de gurús y los procesos.- Las normas internacionales y los procesos.- los modelos de autoevaluación y los procesos.- Las filosofías de gestión vinculadas al fomento de la excelencia de las operaciones y los procesos.- Los nuevos marcos de excelencia y los procesos.*

**5.5.1.4 OBSERVACIONES**

**5.5.1.5 COMPETENCIAS**

**5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES**

CG5 - Diseñar y aplicar nuevos mecanismos o métricas de medida del desempeño de la organización como consecuencia de haber adoptado el nuevo paradigma de excelencia operacional.

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.		
<b>5.5.1.5.2 TRANSVERSALES</b>		
CT1 - Analizar de forma reflexiva y crítica las cuestiones más relevantes de la sociedad actual para una toma de decisiones coherente.		
CT2 - Identificar las nuevas tecnologías como herramientas didácticas para el intercambio comunicacional en el desarrollo de procesos de indagación y de aprendizaje grupal.		
CT3 - Aplicar los conocimientos y capacidades aportados por los estudios a casos reales y en un entorno de grupos de trabajo en empresas u organizaciones.		
CT4 - Adquirir la capacidad de trabajo independiente, impulsando la organización y favoreciendo el aprendizaje autónomo.		
CT5 - Sentirse responsable de transmitir, defender y hacer cumplir los objetivos estratégicos proyectados a los niveles de actividades o tareas, fomentando la responsabilidad individual y difundiendo la importancia de la coordinación y de la colaboración.		
CT6 - Pensar y trabajar individualmente de una manera metódica y estructurada ante situaciones complejas en las que se evidencia la necesidad de una coordinación entre funciones u organizaciones.		
CT7 - Saber convencer a los subordinados o iguales de la necesidad y oportunidad de cambios de actitudes que adolecen de visión global y enfatizan la local.		
CT8 - Comunicar claramente las propias ideas, escuchar las opiniones ajenas y defender las causas de iniciativas organizativas encaminadas a mejorar la eficiencia a través de la coordinación y la integración.		
<b>5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS</b>		
CE3 - Analizar organizaciones que han adoptado en todo o en parte el paradigma de la excelencia operacional, en sus tres componentes de calidad, lean y procesos.		
CE6 - Evaluar la situación de las operaciones de cualquier organización, dictaminando las ineficiencias de sus procesos y recomendando las acciones de mejora conducentes a un mejor desempeño de estos.		
CE7 - Diseñar la arquitectura de excelencia operacional de una organización utilizando el portafolio de técnicas; tanto lean como de process and quality management, de identificación, proyecto, modelado, análisis, diseño, implantación y control de procesos de negocio existentes.		
CE14 - Diseñar sistemas contables basados en actividades que faciliten la mejora del valor añadido del tiempo y coste de los procesos de una organización.		
CE15 - Diseñar sistemas de métricas a tres niveles: organización, proceso y puesto de trabajo y los correspondientes mecanismos de medida y control, que permitan alinear los procesos y tareas individuales con la estrategia de la organización y mantener una vigilancia constante de las ineficiencias de las operaciones y su impacto en la referida estrategia (trazabilidad).		
CE16 - Decidir en relación a la aplicación del activity based management y del balanced scorecard así como de otras técnicas que relacionan la estrategia con medidas basadas en indicadores clave de desempeño.		
CE17 - Analizar los problemas de interdependencia de tareas de una organización y aconsejar soluciones integradoras y simplificadoras de la arquitectura de mecanismos de coordinación existente.		
<b>5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
<b>ACTIVIDAD FORMATIVA</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRESENCIALIDAD</b>
Sesiones presenciales virtuales	50	0
Estudio personal de material básico	164	0
Lectura de material complementario	115	0
Casos prácticos	120	0
Evaluación	6	100
Tutorías	10	0
Foros y debates (trabajo colaborativo)	15	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
No existen datos		
<b>5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN MÍNIMA</b>	<b>PONDERACIÓN MÁXIMA</b>

Participación en foros y otros medios participativos	0.0	20.0
Realización de trabajos, proyectos y casos	0.0	40.0
Test de evaluación	0.0	10.0
Prueba de evaluación final presencial	60.0	60.0
<b>5.5 NIVEL 1: Módulo II: La Teoría de la Organización de Excelencia Operacional</b>		
<b>5.5.1 Datos Básicos del Nivel 1</b>		
<b>NIVEL 2: Materia 3: Fundamentos de la Teoría de la Excelencia Operacional</b>		
<b>5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2</b>		
<b>CARÁCTER</b>	Obligatoria	
<b>ECTS NIVEL 2</b>	6	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
	6	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>NIVEL 3: Los Movimientos de la Calidad, Procesos y Lean</b>		
<b>5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3</b>		
<b>CARÁCTER</b>	<b>ECTS ASIGNATURA</b>	<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>
Obligatoria	3	Cuatrimstral
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
	3	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No

<b>ITALIANO</b>		<b>OTRAS</b>	
No		No	
<b>NIVEL 3: Teoría de la Coordinación</b>			
<b>5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3</b>			
<b>CARÁCTER</b>		<b>ECTS ASIGNATURA</b>	
Obligatoria		3	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>			
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>		<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	
		3	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>		<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>		<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>		<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	
<b>Lenguas en las que se imparte</b>			
<b>CASTELLANO</b>		<b>CATALÁN</b>	
Sí		No	
<b>GALLEGO</b>		<b>VALENCIANO</b>	
No		No	
<b>FRANCÉS</b>		<b>ALEMÁN</b>	
No		No	
<b>ITALIANO</b>		<b>OTRAS</b>	
No		No	
<b>5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conocen desde un punto de vista más teórico y fundamental los principios que informan el paradigma de "diseño para la excelencia operacional".</li> <li>• Se conocen desde un punto de vista más teórico y fundamental la Teoría de la Coordinación que es punto de partida para enjuiciar los problemas de excelencia operacional que sufren las organizaciones.</li> <li>• Se es capaz de analizar y enjuiciar los problemas de interdependencia de tareas de una organización y de exponer soluciones integradoras y simplificadoras de la arquitectura de mecanismos de coordinación existente.</li> <li>• Se tiene la visión multidisciplinar necesaria para planificar una iniciativa de mejora de la coordinación de una organización -y en consecuencia de su excelencia operacional-, en la que se tenga en cuenta parámetros socio-técnicos como pueden ser: la existencia de silos funcionales, de tribus corporativas y de luchas por el territorio.</li> </ul>			
<b>5.5.1.3 CONTENIDOS</b>			
<p><b>Los Movimientos de la Calidad, Procesos y Lean</b></p> <p>Estudia los orígenes del movimiento de la calidad, a sus primeros "gurús" y sus marcos de calidad y los compara con los modelos de "gurús" contemporáneos; analiza la irrupción de los estándares internacionales y el desarrollo en paralelo de los marcos de autoevaluación tipo EFQM; analiza la aparición y sostenibilidad en el tiempo de algunas de las más importantes filosofías de gestión que se han aplicado en el marco de la calidad y termina explorando las arquitecturas de calidad multi-modelo que están apareciendo en el mercado.</p> <p>Así mismo, estudia los fundamentos teóricos del llamado "pensamiento de procesos" y lo justifica a partir de la consideración de cómo este nuevo paradigma organizativo permite afrontar los retos de rapidez, alineación, agilidad e innovación a los que se enfrentan las empresas del siglo XXI. En un segundo estadio analiza las nuevas formas organizativas surgidas al compás de la introducción de este "pensamiento de procesos" en el campo de la gestión empresarial tales como la empresa virtual, la empresa <i>real-time</i> o la empresa <i>sense-and-respond</i>.</p> <p>Finalmente, analiza las raíces del pensamiento <i>lean</i> y sus principios: valor, flujo de valor, flujo, <i>pull</i> (atraer) y perfección; estudia las claves del éxito de Toyota, y los principios empresariales de su modelo y analiza la hoja de ruta para la transición de las organizaciones a empresas <i>lean</i>.</p> <p><i>El movimiento de calidad y sus gurús.- Normas internacionales y modelos de autoevaluación.- Filosofías de gestión en el ámbito de la calidad.- Las nuevas arquitecturas multimodelo.- Fundamentos teóricos del "pensamiento de procesos".-Retos a los que se enfrentan las empresas del siglo XXI y el "pensamiento de procesos".-Las raíces del pensamiento Lean.- Los principios Lean.- El modelo empresarial de Toyota.- las nuevas organizaciones Lean.</i></p> <p><b>Teoría de la Coordinación</b></p> <p>Estudia los fundamentos de la Teoría de la Coordinación a través de un análisis histórico de la evolución de los modelos de coordinación y de la descripción de los distintos mecanismos de coordinación -formales e informales- existentes. Analiza la problemática específica de la coordinación inter organizaciones y estudia tres de los mecanismos de coordinación más potentes: los procesos, las estructuras matriciales y la Web 2.0.</p> <p>En una segunda parte se trata de las cuestiones que son causa de ineficiencias en la coordinación interfuncional: los silos funcionales, el tribalismo corporativo y los juegos territoriales; o de obstáculos, como las agendas ocultas y las rigideces esenciales que aparecen en la organización. En esta segunda parte se estudian paradigmas organizativos como son los de las organizaciones resilientes y las organizaciones auxéticas.</p>			

*Fundamentos de la coordinación.- Modelos de coordinación.-Mecanismos de coordinación. Mecanismos formales e informales.-Disfuncionalidades y obstáculos de la coordinación interfuncional.- Silos, tribalismo y luchas por el territorio.-*

**5.5.1.4 OBSERVACIONES**

**5.5.1.5 COMPETENCIAS**

**5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES**

CG1 - Conocer y aplicar los principios en los que se debe fundamentar la migración hacia el nuevo paradigma de excelencia operacional por parte de la organización.

CG2 - Efectuar, comprobar y asegurar la alineación del -diseño para la excelencia operacional- con la estrategia de la organización, o lo que es lo mismo, establecer la arquitectura de excelencia operacional de la organización.

CG3 - Conocer y aplicar las metodologías, técnicas y reglas de identificación, planificación, análisis, diseño/rediseño, control, implantación y otros aspectos de la excelencia operacional de la organización, tanto las clásicas del área de conocimientos de lean como las del área de process management.

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

**5.5.1.5.2 TRANSVERSALES**

CT1 - Analizar de forma reflexiva y crítica las cuestiones más relevantes de la sociedad actual para una toma de decisiones coherente.

CT2 - Identificar las nuevas tecnologías como herramientas didácticas para el intercambio comunicacional en el desarrollo de procesos de indagación y de aprendizaje grupal.

CT3 - Aplicar los conocimientos y capacidades aportados por los estudios a casos reales y en un entorno de grupos de trabajo en empresas u organizaciones.

CT4 - Adquirir la capacidad de trabajo independiente, impulsando la organización y favoreciendo el aprendizaje autónomo.

CT5 - Sentirse responsable de transmitir, defender y hacer cumplir los objetivos estratégicos proyectados a los niveles de actividades o tareas, fomentando la responsabilidad individual y difundiendo la importancia de la coordinación y de la colaboración.

CT6 - Pensar y trabajar individualmente de una manera metódica y estructurada ante situaciones complejas en las que se evidencia la necesidad de una coordinación entre funciones u organizaciones.

CT7 - Saber convencer a los subordinados o iguales de la necesidad y oportunidad de cambios de actitudes que adolecen de visión global y enfatizan la local.

CT8 - Comunicar claramente las propias ideas, escuchar las opiniones ajenas y defender las causas de iniciativas organizativas encaminadas a mejorar la eficiencia a través de la coordinación y la integración.

**5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS**

CE3 - Analizar organizaciones que han adoptado en todo o en parte el paradigma de la excelencia operacional, en sus tres componentes de calidad, lean y procesos.

CE7 - Diseñar la arquitectura de excelencia operacional de una organización utilizando el portafolio de técnicas; tanto lean como de process and quality management, de identificación, proyecto, modelado, análisis, diseño, implantación y control de procesos de negocio existentes.

CE17 - Analizar los problemas de interdependencia de tareas de una organización y aconsejar soluciones integradoras y simplificadoras de la arquitectura de mecanismos de coordinación existente.

CE18 - Planificar iniciativas de mejora de la coordinación de una organización, en la que se tenga en cuenta parámetros socio-técnicos como son: la existencia de silos funcionales, de tribus corporativas y de luchas por el territorio.

CE19 - Saber aplicar de forma combinada el conocimiento sobre los últimos avances de las TIC (Web 2.0, redes sociales...) y sobre la Teoría de la Coordinación (el territorialismo organizativo, la gestión de los silos y del tribalismo corporativo...) para plantear nuevos modelos de negocio que transformen radicalmente la excelencia operacional de la organización.

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones presenciales virtuales	20	0
Estudio personal de material básico	27	0
Lectura de material complementario	60	0
Casos prácticos	60	0
Evaluación	3	100
Tutorías	5	0
Foros y debates (trabajo colaborativo)	5	0
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
No existen datos		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Participación en foros y otros medios participativos	0.0	20.0
Realización de trabajos, proyectos y casos	0.0	40.0
Test de evaluación	0.0	10.0
Prueba de evaluación final presencial	60.0	60.0
5.5 NIVEL 1: Módulo III: La Práctica de la Organización de Excelencia Operacional		
5.5.1 Datos Básicos del Nivel 1		
NIVEL 2: Materia 4: La Aplicación de las Metodologías Lean y PM		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Prácticas Externas	
ECTS NIVEL 2	6	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
	6	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NIVEL 3: Prácticas Externas		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL

Prácticas Externas	6	Cuatrimestral
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
	6	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>Lenguas en las que se imparte</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desarrollan habilidades para recopilar información, analizarla y resolver los problemas que se presentan en una organización real y en un caso real, como consecuencia de la falta de excelencia de sus operaciones, ineficiencias en sus procesos de negocio, excesos o defectos de su arquitectura de coordinación y otras carencias organizativas; desplegando y ejerciendo para ello las necesarias acciones de sensibilización, comunicación, negociación y formación dirigidas a la dirección y a los empleados de la organización.</li> <li>Se ponen en práctica todos los conocimientos adquiridos que se relacionen con el objeto de la práctica (metodología de diseño para la excelencia operacional, conocimiento teórico práctico del proceso o procesos que se mejora en la práctica, las técnicas que se utilizan, etc.).</li> <li>Se adquiere una <i>expertise</i> en la realización de entregables, equiparable a la de un consultor.</li> </ul>		
<b>5.5.1.3 CONTENIDOS</b>		
<p>Estancia práctica en una organización en la que se realiza un proyecto real de mejora de la excelencia operativa utilizando la metodología CMP. Esta práctica, que puede variar en contenido, conlleva generalmente la realización de un análisis de situación de la empresa, la identificación de sus procesos estratégicos, soporte y de gestión, la identificación de una operación o proceso de mejora prioritaria, el análisis de dicha operación/proceso en su situación As-Is, el diseño de la operación/proceso mejorado o proceso To-Be, la realización de unas primeras mejoras o "quick hits" de la excelencia operativa de la organización y la planificación de la implantación del -diseño para la excelencia operativa- en dicha operación/proceso.</p> <p><i>Definición del objeto y alcance de la práctica.- Presentación en la organización y acuerdo sobre la forma de trabajo.- Análisis de la organización.- Diseño de soluciones.- Presentación del diseño para la excelencia operativa a la dirección de la organización.</i></p>		
<b>5.5.1.4 OBSERVACIONES</b>		
<p>Para la realización óptima de la asignatura de Prácticas Externas, es conveniente haber superado la asignatura de "Metodologías Lean y PM para la Excelencia de las Operaciones".</p> <p>No obstante, los alumnos que no superen la misma en el primer cuatrimestre, podrán realizar las Prácticas Externas. En este caso, el tutor académico (profesor de la asignatura) realizará un seguimiento especial para garantizar la adecuada adquisición de las competencias de índole práctico. En este sentido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al comienzo de cada fase de la metodología desarrollada en la práctica, el alumno recibirá una sesión presencial virtual de refuerzo, que se centrará en esa fase en concreto.</li> <li>Se fortalecerá la comunicación del tutor académico con el champion designado por la empresa para detectar necesidades concretas. El objetivo es concertar tantas tutorías individualizadas como sean necesarias.</li> </ul>		
<b>5.5.1.5 COMPETENCIAS</b>		
<b>5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES</b>		
CG1 - Conocer y aplicar los principios en los que se debe fundamentar la migración hacia el nuevo paradigma de excelencia operacional por parte de la organización.		
CG2 - Efectuar, comprobar y asegurar la alineación del -diseño para la excelencia operacional- con la estrategia de la organización, o lo que es lo mismo, establecer la arquitectura de excelencia operacional de la organización.		
CG3 - Conocer y aplicar las metodologías, técnicas y reglas de identificación, planificación, análisis, diseño/rediseño, control, implantación y otros aspectos de la excelencia operacional de la organización, tanto las clásicas del área de conocimientos de lean como las del área de process management.		

CG4 - Definir y desempeñar/asignar los roles y responsabilidades implicados en el despliegue de la excelencia operacional, determinando los cambios y reasignaciones de recursos que esta nueva definición de roles conlleve en las políticas, procedimientos y sistemas de información de la organización.		
CG5 - Diseñar y aplicar nuevos mecanismos o métricas de medida del desempeño de la organización como consecuencia de haber adoptado el nuevo paradigma de excelencia operacional.		
CG7 - Recopilar información, analizarla y resolver los problemas de excelencia operacional que se presentan en una organización real y en un caso real, como consecuencia de ineficiencias en sus procesos de negocio, excesos o defectos de su arquitectura de coordinación y otras carencias organizativas, desplegando y ejerciendo para ello las necesarias acciones de sensibilización, comunicación, negociación y formación.		
CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación		
CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio		
CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios		
CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades		
CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.		
<b>5.5.1.5.2 TRANSVERSALES</b>		
CT1 - Analizar de forma reflexiva y crítica las cuestiones más relevantes de la sociedad actual para una toma de decisiones coherente.		
CT2 - Identificar las nuevas tecnologías como herramientas didácticas para el intercambio comunicacional en el desarrollo de procesos de indagación y de aprendizaje grupal.		
CT3 - Aplicar los conocimientos y capacidades aportados por los estudios a casos reales y en un entorno de grupos de trabajo en empresas u organizaciones.		
CT4 - Adquirir la capacidad de trabajo independiente, impulsando la organización y favoreciendo el aprendizaje autónomo.		
CT5 - Sentirse responsable de transmitir, defender y hacer cumplir los objetivos estratégicos proyectados a los niveles de actividades o tareas, fomentando la responsabilidad individual y difundiendo la importancia de la coordinación y de la colaboración.		
CT6 - Pensar y trabajar individualmente de una manera metódica y estructurada ante situaciones complejas en las que se evidencia la necesidad de una coordinación entre funciones u organizaciones.		
CT7 - Saber convencer a los subordinados o iguales de la necesidad y oportunidad de cambios de actitudes que adolecen de visión global y enfatizan la local.		
CT8 - Comunicar claramente las propias ideas, escuchar las opiniones ajenas y defender las causas de iniciativas organizativas encaminadas a mejorar la eficiencia a través de la coordinación y la integración.		
<b>5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS</b>		
No existen datos		
<b>5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
<b>ACTIVIDAD FORMATIVA</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRESENCIALIDAD</b>
Sesiones presenciales virtuales	4	0
Lectura de material complementario	20	0
Foros y debates (trabajo colaborativo)	10	0
Desarrollo de las prácticas	126	70
Tutoría personalizada sobre la práctica	20	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
No existen datos		
<b>5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN MÍNIMA</b>	<b>PONDERACIÓN MÁXIMA</b>

Evaluación del champion asignado por el centro de prácticas	40.0	40.0
Evaluación del profesor de UNIR	60.0	60.0
<b>NIVEL 2: Materia 5: La Aplicación de los Principios de la Excelencia Operacional</b>		
<b>5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2</b>		
<b>CARÁCTER</b>	Trabajo Fin de Grado / Máster	
<b>ECTS NIVEL 2</b>	6	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
	6	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>LISTADO DE ESPECIALIDADES</b>		
No existen datos		
<b>NIVEL 3: Trabajo Fin de Máster</b>		
<b>5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3</b>		
<b>CARÁCTER</b>	<b>ECTS ASIGNATURA</b>	<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>
Trabajo Fin de Grado / Máster	6	Cuatrimestral
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
	6	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	

5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aprende a recopilar y depurar información relativa a trabajos teórico-prácticos y a conceptualizar, enfocar, desarrollar y comunicar los resultados de dicho trabajo, que profundizarán -desde un punto de vista técnico, organizativo, económico, antropológico, ético o sociológico- en cualquiera de las cuestiones que se enmarcan en el amplio espectro de la excelencia operacional.</li> <li>• Se ponen en práctica todos los conocimientos adquiridos que se relacionen con el objeto del trabajo y el de las prácticas externas.</li> <li>• Se adquiere una <i>expertise</i> en la realización de trabajos científico-técnicos y en la presentación de sus resultados.</li> </ul>
5.5.1.3 CONTENIDOS
<p>El trabajo de Fin de Máster tendrá una estrecha relación con las prácticas externas que realice el alumno. En concreto el TFM complementará el trabajo de campo realizado por el alumno en las prácticas exponiendo detalladamente los principios teóricos que respaldan el proyecto de mejora de la excelencia operacional realizado.</p> <p>Estos principios teóricos se deben referir tanto al área o áreas de conocimiento que abarca la práctica, como a las estrategias y tácticas de gestión empresarial que se han visto involucradas en su desarrollo.</p> <p><i>Pautas para la elaboración del Trabajo de Fin de Máster.- Técnicas y habilidades de comunicación.- Tutoría del trabajo.- Defensa del TFM.</i></p>
5.5.1.4 OBSERVACIONES
<p style="text-align: center;"><b>REQUISITOS PREVIOS</b></p> <p>El alumno debe haber realizado las prácticas externas.</p>
5.5.1.5 COMPETENCIAS
5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES
CG1 - Conocer y aplicar los principios en los que se debe fundamentar la migración hacia el nuevo paradigma de excelencia operacional por parte de la organización.
CG2 - Efectuar, comprobar y asegurar la alineación del -diseño para la excelencia operacional- con la estrategia de la organización, o lo que es lo mismo, establecer la arquitectura de excelencia operacional de la organización.
CG3 - Conocer y aplicar las metodologías, técnicas y reglas de identificación, planificación, análisis, diseño/rediseño, control, implantación y otros aspectos de la excelencia operacional de la organización, tanto las clásicas del área de conocimientos de lean como las del área de process management.
CG6 - Recopilar información y saber conceptualizar, enfocar, desarrollar y comunicar los resultados en trabajos teórico-prácticos que profundicen, desde un punto de vista técnico, organizativo, económico, antropológico, ético o sociológico, en cualquiera de las cuestiones que se enmarcan en el amplio espectro del -diseño para la excelencia operacional-.
CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
5.5.1.5.2 TRANSVERSALES
CT1 - Analizar de forma reflexiva y crítica las cuestiones más relevantes de la sociedad actual para una toma de decisiones coherente.
CT2 - Identificar las nuevas tecnologías como herramientas didácticas para el intercambio comunicacional en el desarrollo de procesos de indagación y de aprendizaje grupal.
CT3 - Aplicar los conocimientos y capacidades aportados por los estudios a casos reales y en un entorno de grupos de trabajo en empresas u organizaciones.
CT4 - Adquirir la capacidad de trabajo independiente, impulsando la organización y favoreciendo el aprendizaje autónomo.
CT5 - Sentirse responsable de transmitir, defender y hacer cumplir los objetivos estratégicos proyectados a los niveles de actividades o tareas, fomentando la responsabilidad individual y difundiendo la importancia de la coordinación y de la colaboración.

CT6 - Pensar y trabajar individualmente de una manera metódica y estructurada ante situaciones complejas en las que se evidencia la necesidad de una coordinación entre funciones u organizaciones.		
CT7 - Saber convencer a los subordinados o iguales de la necesidad y oportunidad de cambios de actitudes que adolecen de visión global y enfatizan la local.		
CT8 - Comunicar claramente las propias ideas, escuchar las opiniones ajenas y defender las causas de iniciativas organizativas encaminadas a mejorar la eficiencia a través de la coordinación y la integración.		
<b>5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS</b>		
No existen datos		
<b>5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
<b>ACTIVIDAD FORMATIVA</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRESENCIALIDAD</b>
Sesiones presenciales virtuales	5	0
Lectura de material complementario	35	0
Foros y debates (trabajo colaborativo)	20	0
Tutoría personalizada sobre la práctica	30	0
Desarrollo del Trabajo Fin de Máster	90	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
No existen datos		
<b>5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN MÍNIMA</b>	<b>PONDERACIÓN MÁXIMA</b>
Estructura del Trabajo Fin de Máster	20.0	20.0
Exposición del Trabajo Fin de Máster	30.0	30.0
Contenido del Trabajo Fin de Máster	50.0	50.0

## 6. PERSONAL ACADÉMICO

6.1 PROFESORADO Y OTROS RECURSOS HUMANOS				
Universidad	Categoría	Total %	Doctores %	Horas %
Universidad Internacional de La Rioja	Profesor Adjunto	25	100	25
Universidad Internacional de La Rioja	Profesor Asociado (incluye profesor asociado de C.C.: de Salud)	25	100	25
Universidad Internacional de La Rioja	Ayudante	50	0	50
PERSONAL ACADÉMICO				
Ver Apartado 6: Anexo 1.				
6.2 OTROS RECURSOS HUMANOS				
Ver Apartado 6: Anexo 2.				

## 7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

Justificación de que los medios materiales disponibles son adecuados: Ver Apartado 7: Anexo 1.

## 8. RESULTADOS PREVISTOS

8.1 ESTIMACIÓN DE VALORES CUANTITATIVOS		
TASA DE GRADUACIÓN %	TASA DE ABANDONO %	TASA DE EFICIENCIA %
70	20	95
CODIGO	TASA	VALOR %
No existen datos		
Justificación de los Indicadores Propuestos:		
Ver Apartado 8: Anexo 1.		
8.2 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA VALORAR EL PROCESO Y LOS RESULTADOS		
<p><b>8.2. Procedimiento general para valorar el progreso y los resultados de aprendizaje</b></p> <p>La Política de Calidad de la UNIR fue definida para promover y garantizar el logro de la misión de la organización. El despliegue de la Política de Calidad se evidencia en la implantación de un Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC), que es de aplicación en cada Centro y Departamento responsables de los Títulos de Grado, Máster, y Doctorado. Dicho sistema queda recogido en el criterio 9 de esta guía y aparece desarrollado en el Manual de Calidad y sus procedimientos. La estructura definida en el Manual de Calidad establece que la Unidad de Calidad, UNICA, será el órgano responsable del seguimiento y la toma de decisiones generales sobre el SGIC y de cada titulación, en este último caso recibe la asistencia y colaboración de las UCT.</p> <p>Para garantizar el adecuado funcionamiento del SGIC se han establecido diferentes instrumentos de seguimiento que aparecen recogidos en el procedimiento PA-4-1 donde se describe cómo se realiza la medición, el análisis de los resultados y la mejora continua.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las unidades de calidad que realizan el análisis de los resultados y del logro de los objetivos establecidos inicialmente, elaboran un informe anual de conclusiones indicando las posibles medidas correctivas, en su caso, y el correspondiente informe de propuestas de mejora (DO-4-1-1 Informe Anual del Título y DO-4-1-2 Propuestas de Mejora Continua).</li> <li>La UNICA recibe y analiza la información de cada Titulación y de cada Departamento involucrado en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje realizando, en su caso, las sugerencias que considere oportunas al Plan de Mejora.</li> </ul> <p>En particular, y adaptado a esta titulación y a estos resultados el procedimiento es el siguiente:</p> <p>Tras cada periodo de evaluación, a través de la aplicación informática de informes de calidad, Dirección Académica del Título comprueba si los resultados obtenidos se adecúan a las expectativas, o si por el contrario, es necesario definir alguna medida (en la mayoría de los casos, estas medidas vendrán sugeridas por profesores, alumnos y la propia coordinación).</p> <p>La Coordinación Académica es la encargada de custodiar los datos y los registros necesarios. Para su custodia y comunicación dispone de un espacio compartido, el REPOSITORIO DOCUMENTAL, donde son controlados los documentos por parte del Departamento de Calidad, pero accesibles para su consulta por parte de todos los usuarios autorizados (PA-4-3 de Gestión de Documentos y Evidencias).</p> <p>Con los datos obtenidos, la coordinación Académica realiza un análisis de los mismos y del logro de los objetivos establecidos inicialmente. Elabora un informe anual de conclusiones indicando las posibles medidas correctivas, en su caso, y el correspondiente informe de propuestas de mejora (DO-4-1-1 Informe Anual del Título y DO-4-1-2 Propuestas de Mejora Continua).</p> <p>UNICA recibe y analiza la información de cada Titulación realizando, en su caso, sugerencias al Plan de Mejora que se haya establecido en el informe.</p> <p>UNICA traslada la información a la Comisión Permanente del Consejo Directivo para la aprobación de las medidas propuestas o su desestimación.</p> <p>Toda información relevante se hace saber a los grupos implicados (ver Plan de comunicación y PII.6.2 de Comunicación Interna).</p>		

De este modo la UNICA, tiene una visión conjunta de todas las titulaciones y propone en el Pleno de la UNICA, que se reúne al inicio y al final del curso, las acciones de mejora que son necesarias a nivel global de Universidad y ratifica las propuestas de cada UCT para su titulación.

## 9. SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD

ENLACE	<a href="http://www.unir.net/universidad-online/manual-calidad-procedimientos/">http://www.unir.net/universidad-online/manual-calidad-procedimientos/</a>
--------	---

## 10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

<b>10.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN</b>	
CURSO DE INICIO	2014
Ver Apartado 10: Anexo 1.	
<b>10.2 PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN</b>	
No aplicable.	
<b>10.3 ENSEÑANZAS QUE SE EXTINGUEN</b>	
CÓDIGO	ESTUDIO - CENTRO

## 11. PERSONAS ASOCIADAS A LA SOLICITUD

<b>11.1 RESPONSABLE DEL TÍTULO</b>			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
50088632Z	EVA	ASENSIO	DEL ARCO
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Avenida de la Paz, 137	26006	La Rioja	Logroño
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
virginia.montiel@unir.net	676614276	902877037	Directora de área
<b>11.2 REPRESENTANTE LEGAL</b>			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
24236227T	Juan Pablo	Guzmán	Palomino
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Avenida de la Paz, 137	26006	La Rioja	Logroño
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
virginia.montiel@unir.net	676614276	902877037	Secretario General
El Rector de la Universidad no es el Representante Legal			
Ver Apartado 11: Anexo 1.			
<b>11.3 SOLICITANTE</b>			
El responsable del título no es el solicitante			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
16609588T	VIRGINIA	MONTIEL	MARTÍN
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Avenida de la Paz, 137	26006	La Rioja	Logroño
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
virginia.montiel@unir.net	676614276	902877037	Responsable de programas ANECA

## Apartado 2: Anexo 1

Nombre :2\_completo\_comprimido.pdf

HASH SHA1 :6D2EDDE45356F8181913DA1DEAA907382A283ED8

Código CSV :332646331387921729697865

Ver Fichero: 2\_completo\_comprimido.pdf

#### **Apartado 4: Anexo 1**

**Nombre** :4.1. Sistema informacion previa.pdf

**HASH SHA1** :B859095C0C7B40EB983EC60612DDA83903567EE8

**Código CSV** :331900476080106301933568

**Ver Fichero**: 4.1. Sistema informacion previa.pdf

## Apartado 5: Anexo 1

Nombre :5. Alegaciones planificacion de las enseñanzas.pdf

HASH SHA1 :BD5A4CCA29DC4ECD6A69EE97B0D0B98C9829B361

Código CSV :331900735722688880726858

Ver Fichero: 5. Alegaciones planificacion de las enseñanzas.pdf

## Apartado 6: Anexo 1

Nombre :6.1.pdf

HASH SHA1 :364296A6FAE02C2CF5749D0FB7524E169435B6D8

Código CSV :331901019337331442942686

Ver Fichero: 6.1.pdf

## Apartado 6: Anexo 2

Nombre :6.2\_Otros\_recursos\_humanos.pdf

HASH SHA1 :DE5816588D61E2199479665FDFDD684CF14D1726

Código CSV :331901134793451141461461

Ver Fichero: 6.2\_Otros\_recursos\_humanos.pdf

## Apartado 7: Anexo 1

Nombre :7.pdf

HASH SHA1 :16A6EBC16E2BDDD06C1E65896E7857865912FC8F

Código CSV :331899312017084794223905

Ver Fichero: 7.pdf

## **Apartado 8: Anexo 1**

**Nombre** :8.1\_Resultados\_previstos.pdf

**HASH SHA1** :5544D50ACC9D311FE0C174DD5C76BD64B0ACFB3D

**Código CSV** :244642742887587374101914

**Ver Fichero**: 8.1\_Resultados\_previstos.pdf

## **Apartado 10: Anexo 1**

**Nombre :**10.1\_Cronograma\_de\_implantacion.pdf

**HASH SHA1 :**BB8C6906CE715378C10BE504B3C31A5C2D66F4EC

**Código CSV :**244638057911115384216630

**Ver Fichero:** 10.1\_Cronograma\_de\_implantacion.pdf

## **Apartado 11: Anexo 1**

**Nombre :**Delegacion\_Representante\_Legal\_PABLO\_GUZMAN\_18052016.pdf

**HASH SHA1 :**54048C1750D22F90FB900E6A19E16DEDE433D60C

**Código CSV :**244635306014800122422830

**Ver Fichero:** Delegacion\_Representante\_Legal\_PABLO\_GUZMAN\_18052016.pdf

