

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL
DESARROLLO DEL APRENDIZAJE PERMANENTE
EN EUROPA. EL CASO DE LA EDUCACIÓN
CONTINUA UNIVERSITARIA EN EL EEES Y LA
DEFINICIÓN DE INDICADORES DE
DESARROLLO DE LA VINCULACIÓN
UNIVERSITARIA EN EL EEES A TRAVÉS DEL
APRENDIZAJE.**

Ref. EA 2005 -0201

Resolución de 23 de Marzo de 2005 (BOE 8 de Abril de 2005)

Versión actualizada: Diciembre 2005

EQUIPO INVESTIGADOR

Este trabajo ha sido realizado en el seno de la Universidad Politécnica de Valencia por el siguiente grupo de trabajo:

Director: José Ginés Mora Ruiz

Equipo investigador:

Mónica López Sieben

Patricio Montesinos Sanchis

Elena Caballero Romero

Colaboradores:

Alfredo Moreno Manteca

Ester Srougi Ramón

Yohanna Caicedo Gámez

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO I LA FORMACIÓN PERMANENTE UNIVERSITARIA: LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA..... | 6 |
| I.1 EL APRENDIZAJE PERMANENTE..... | 6 |
| I.1.1 <i>Historia</i> | 6 |
| I.1.2 <i>Definiciones</i> | 6 |
| I.2 ESTRATEGIAS EUROPEAS QUE FOMENTAN EL APRENDIZAJE PERMANENTE | 8 |
| I.2.1 <i>El Espacio Europeo de Educación Superior</i> | 8 |
| I.2.2 <i>La estrategia de Lisboa</i> | 10 |
| I.3 COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MATERIA DE AP..... | 14 |
| I.4 CADENA DE VALOR DE LA FORMACIÓN PERMANENTE..... | 16 |
| I.4.1 <i>Análisis de Demanda</i> | 17 |
| I.4.2 <i>Diseño del Programa</i> | 18 |
| I.4.3 <i>Información y Publicidad</i> | 18 |
| I.4.4 <i>Matrícula y Gestión del Ingreso</i> | 18 |
| I.4.5 <i>Docencia y soporte a la docencia</i> | 19 |
| I.4.6 <i>Finalización y Control de Calidad</i> | 19 |
| I.4.7 <i>Postventa</i> | 20 |
| I.5 UNIDADES DE GESTIÓN | 20 |
| CAPÍTULO II JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS..... | 23 |
| II.1 JUSTIFICACIÓN..... | 23 |
| II.2 OBJETIVOS | 23 |
| II.3 ÁMBITO | 24 |
| II.4 ENFOQUE Y CONCEPTOS UTILIZADOS | 25 |
| CAPÍTULO III METODOLOGÍA..... | 26 |
| III.1 DISEÑO DE LA ENCUESTA..... | 26 |
| III.1.1 <i>Encuesta en Español</i> | 27 |
| III.1.2 <i>Encuesta en Ingles</i> | 32 |
| CAPÍTULO IV UNIDADES DE GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PERMANENTE UNIVERSITARIA EN EUROPA..... | 37 |
| IV.1 INVENTARIO DE UNIDADES DE GESTIÓN..... | 37 |
| IV.1.1 <i>Tallinn College of Tallinn University of Tecnology</i> | 39 |
| IV.1.2 <i>Tallinn University of Tecnology</i> | 40 |

| | | |
|-------------------|---|-----------|
| IV.1.3 | <i>Lappeenranta University of Technology</i> | 42 |
| IV.1.4 | <i>Technical University of Helsinki (HUT)</i> | 44 |
| IV.1.5 | <i>Norwegian University of Science of Technology</i> | 46 |
| IV.1.6 | <i>Universidade do Porto</i> | 47 |
| IV.1.7 | <i>Uppsala Universitet</i> | 48 |
| IV.1.8 | <i>Imperial College London</i> | 50 |
| IV.2 | LIDERAZGO DE UNIDADES DE GESTIÓN..... | 52 |
| IV.2.1 | <i>Liderazgo. Quién dirige</i> | 52 |
| IV.2.2 | <i>Misión y Visión</i> | 52 |
| IV.3 | PROCESOS | 54 |
| IV.3.1 | <i>Ámbito de actuación de las unidades de gestión</i> | 54 |
| IV.3.2 | <i>Procesos realizados por las unidades</i> | 56 |
| IV.3.3 | <i>Procesos según tipología</i> | 76 |
| IV.4 | GESTIÓN ESTRATÉGICA (POLÍTICA Y ESTRATEGIA)..... | 79 |
| IV.4.1 | <i>Modelos de Gestión de la Calidad</i> | 79 |
| IV.4.2 | <i>Planificación Estratégica</i> | 79 |
| IV.4.3 | <i>Gestión por Indicadores</i> | 81 |
| IV.5 | PERSONAS..... | 82 |
| IV.5.1 | <i>Personal implicado en gestión de la Formación Permanente</i> | 82 |
| IV.5.2 | <i>Medición de la Satisfacción del Personal</i> | 82 |
| IV.5.3 | <i>Plan de Formación</i> | 83 |
| IV.5.4 | <i>Plan de Comunicación</i> | 86 |
| IV.5.5 | <i>Definición de Puestos de Trabajo</i> | 86 |
| IV.5.6 | <i>Reconocimientos y Grupos de Mejora</i> | 87 |
| IV.6 | ALIANZAS Y RECURSOS. | 88 |
| IV.6.1 | <i>Alianzas</i> | 88 |
| IV.6.2 | <i>Recursos</i> | 91 |
| CAPÍTULO V | COMPARACIÓN EUROPA VS ESPAÑA | 94 |
| V.1 | 1. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA/INVENTARIO DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN..... | 94 |
| V.2 | 2. TIPOLOGÍA DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN..... | 95 |
| V.3 | 3. PROCESOS ASOCIADOS A LAS UNIDADES DE GESTIÓN | 95 |
| V.3.1 | 4. <i>Grado de Centralización de los Procesos</i> | 97 |
| V.3.2 | 5. <i>Procesos según tipología</i> | 98 |
| V.4 | 6. GESTIÓN POR INDICADORES | 100 |

| | | |
|------|---|-----|
| V.5 | 7. COMPARACIÓN MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL | 101 |
| V.6 | 8. COMPARACIÓN PLAN DE FORMACIÓN | 101 |
| V.7 | 9. COMPARACIÓN PLAN DE COMUNICACIÓN..... | 102 |
| V.8 | 10. COMPARACIÓN DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO | 102 |
| V.9 | 11. COMPARACIÓN REDES DE FORMACIÓN | 103 |
| V.10 | 12. COMPARACIÓN TIPO DE INFRAESTRUCTURA..... | 104 |
| V.11 | 13. COMPARACIÓN SISTEMAS DE INFORMACIÓN | 105 |

Capítulo I La formación permanente universitaria: Los estudios de postgrado y educación continua

I.1 El Aprendizaje permanente

I.1.1 Historia

Aunque el término “**Aprendizaje Permanente**” está de moda hoy en día, el concepto surgió ya en la década de los sesenta acuñado por el Consejo de Europa, la UNESCO y la OCDE con los nombres de “**Educación recurrente**”, “**Educación de Adultos**” y “**Educación Permanente**” siendo la idea central el desarrollo de estrategias coherentes para ofertar oportunidades de educación y formación a todas las personas a lo largo de sus vidas (JALLADE, J.-P. Y MORA JOSÉ-GINÉS, 2001)

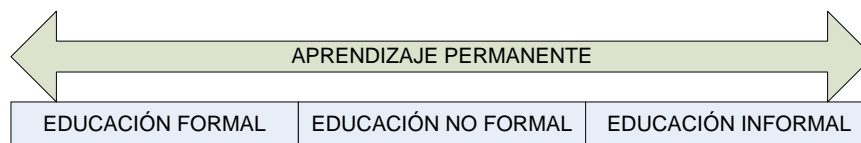
No es hasta mediados de los años 90 cuando los términos anteriores se transforman en “Aprendizaje Permanente” (Lifelong Learning). Dicho cambio no fue sólo semántico sino que supone una ampliación de concepto inicial añadiendo al ámbito de la educación no formal y suponiendo, además, un profundo cambio de orientación pasando del profesor hacia enfoque centrado en el alumno (JALLADE, J.-P. Y MORA JOSÉ-GINÉS, 2001).

El año 1996 fue declarado por la UE “Año Europeo de la Educación y la Formación Permanentes” y a su finalización el Consejo de la Unión Europea adoptó unas conclusiones sobre política de formación permanente en la que se establecían ya una estrategia real de formación permanente que luego se verían reflejados en posteriores resoluciones.

I.1.2 Definiciones

La Comisión Europea define el **Aprendizaje Permanente** como “*toda actividad de aprendizaje realizada durante la vida de una persona con el objetivo de mejorar o ampliar los conocimientos, destrezas y habilidades dentro de una perspectiva personal, cívica, social y/o laboral*” (COMISIÓN EUROPEA, 2001).

La educación permanente comprende el aprendizaje desde la etapa de preescolar hasta después de la jubilación, incluyendo todo el espectro del aprendizaje formal, no formal e informal (CONSEJO EUROPEO, 2002).



Podemos ver más en detalle las diferencias entre la educación formal, no formal e informal:

- **Educación Formal:** es aquel ámbito de la educación que tiene carácter *intencional, planificado y reglado* y concluye con una certificación oficial. Se trata aquí de toda la oferta educativa conocida como formación reglada, desde los primeros años de educación infantil hasta el final de la educación superior.
- **Educación No Formal:** la educación no formal se da en aquellos contextos en los que, existiendo una intencionalidad educativa y una planificación de las experiencias de enseñanza-aprendizaje, éstas ocurren fuera del ámbito de la formación reglada. Cursos de formación de adultos, la enseñanza de actividades de ocio o deporte, son ejemplos de educación no formal. El aprendizaje no formal puede o no llegar a conducir a una certificación, pero ésta será siempre “no oficial”.
- **Educación Informal:** la educación informal es aquella que se da de forma *no intencional y no planificada*, en la propia interacción cotidiana, en el trabajo, en la familia o en el ocio. NO está estructurado y normalmente no conduce a certificación.

1.2 Estrategias europeas que fomentan el aprendizaje permanente

Una vez definido el ámbito del aprendizaje permanente se desarrollan a continuación dos estrategias a nivel europeo que fomentan el aprendizaje permanente: El Espacio Europeo de Educación Superior y la Estrategia de Lisboa.

1.2.1 El Espacio Europeo de Educación Superior

El 25 de Mayo de 1998 los ministros de educación de Francia, Alemania, Italia y Reino Unido firmaron en **La Sorbona** una **Declaración** (ALLEGRE, C. ET AL., 1998) instando al desarrollo de un “**Espacio Europeo de Educación Superior**” como requisito para poder construir la Europa del Conocimiento y fortalecer la dimensión intelectual, cultural, social y tecnológica de nuestro continente.

En dicha Conferencia se trató el papel fundamental de las universidades para la consecución de dicho reto y el necesario apoyo de los gobiernos para potenciar distintas vías de adquisición de conocimientos, su necesaria validación y reconocimiento dentro de los propios estados así como la construcción de un marco de mutuo reconocimiento entre los diferentes estados.

Los ministros signatarios instaron a los demás países de la Unión Europea y de Europa a unirse a los objetivos de la Declaración de la Sorbona en una próxima reunión de seguimiento en 1999.

En 1999, se celebra una nueva conferencia que daría lugar a la **Declaración de Bolonia** (EUROPEAN MINISTERS OF EDUCATION, 1999). Esta declaración cuenta ya con la participación de 29 estados miembros, no sólo de la UE, sino también de Países del Espacio Europeo de Libre Comercio y países del este y Centro Europa.

La Declaración de Bolonia toma como base los objetivos fundamentales pactados en La Sorbona estableciendo ya un plan de trabajo basado en principios, objetivos estratégicos y líneas de acción con el horizonte de 2010 para la consecución de todas las acciones y cuyo desarrollo se llevaría a cabo en fases bienales de realización, cada una de las cuales terminaría mediante la correspondiente Conferencia Ministerial que revisaría lo conseguido hasta ese momento y establecería directrices para el periodo siguiente.

Las líneas de acción principales relevantes de cada conferencia se pueden ver a continuación:

| | Líneas de Acción |
|--|---|
| Declaración de Bolonia (1999) 29 estados miembros | <ol style="list-style-type: none"> 1. La adopción de un sistema fácilmente legible y comparable de titulaciones, mediante la implantación, entre otras cosas, del Suplemento al Diploma 2. La adopción de un sistema basado, fundamentalmente, en dos ciclos principales, grado y postgrado. 3. El establecimiento de un sistema de créditos, como el sistema ECTS 4. La promoción de la movilidad y remoción de obstáculos para el ejercicio libre de la misma por los estudiantes, profesores y personal de administración de las universidades y otras instituciones de enseñanza superior europea. 5. La promoción de la cooperación Europea para asegurar un nivel de calidad para el desarrollo de criterios y metodologías comparables. 6. La promoción de una necesaria dimensión Europea en la educación superior con particular énfasis en el desarrollo curricular |
| Declaración de Praga (2001) 32 estados miembros | <ol style="list-style-type: none"> 7. El aprendizaje permanente (a lo largo de toda la vida) necesario para encarar los desafíos de la competitividad y el uso de nuevas tecnologías y para mejorar la cohesión social, la igualdad de oportunidades y la calidad de vida. 8. La participación de estudiantes e instituciones de educación superior como socios contractivos, activos y competentes en el establecimiento y conformación del área de educación superior europea. 9. La promoción del atractivo del área de Educación Superior Europea |
| Declaración de Berlín 2005 40 signatarios | <ol style="list-style-type: none"> 10. Necesidad de promover vínculos más estrechos entre Espacio Europeo de Educación Superior y el Espacio Europeo de Investigación incluyendo el ciclo de doctorado como el tercer ciclo dentro del proceso de Bolonia. |

Líneas de Acción asociadas al Espacio Europeo de Educación Superior

La primera conferencia de seguimiento del proceso de Bolonia tuvo lugar en Praga en el año 2001. En ella se admiten como nuevos miembros a Croacia, Chipre y Turquía suponiendo ya un total de 32 países.

La Declaración de Praga (*EUROPEAN MINISTERS OF HIGHER EDUCATION, 2001*), en 2001, ratifica los seis objetivos de la declaración de Bolonia y añade tres nuevos (ver tabla anterior) entre los que cabe destacar la potenciación del **aprendizaje permanente** como pilar fundamental para hacer frente a las necesidades asociadas a la competitividad y la cohesión social.

“El aprendizaje permanente es un elemento esencial del Espacio Europeo de Educación Superior. En la Europa del futuro, cimentada sobre una economía y una sociedad basadas en el conocimiento, será necesario establecer una estrategia de aprendizaje permanente para poder afrontar los retos de la competitividad y el uso de nuevas tecnologías así como para mejorar la cohesión social. La igualdad de oportunidades y la calidad de vida”
(Declaración de Praga 2001)

La segunda conferencia de seguimiento se realizó en Berlín en 2003. La declaración de Berlín (*MINISTROS EUROPEOS DE EDUCACIÓN, 2003*) ratifica los objetivos de Bolonia y Praga y acogen y agradecen la implicación de las Instituciones de Educación Superior u los Estudiantes al Proceso de Bolonia reconociendo que sólo con esta participación

activa se pueden alcanzar ventajas a largo plazo. La Declaración de Praga añade como línea de acción el doctorado como tercer ciclo dentro del “proceso de Bolonia”.

En 2005, la reciente Conferencia de Ministros de Bergen marca el punto medio de los objetivos del proceso de Bolonia. Dicha conferencia supone llegar a la mitad del plazo previsto (2010) se insta a la comisión de seguimiento la realización de un balance de los avances del proceso mediante la realización de informes específicos sobre aseguramiento de la calidad, sistema de dos ciclos y el reconocimiento de títulos y periodos de estudio conseguidos hasta el momento por los ahora ya 40 países signatarios de la declaración de Bolonia.

Aunque las reformas realizadas hasta ahora en el llamado “proceso de Bolonia”, la mayoría de las instituciones se centran en la reforma de los planes de estudio, *“a medida que se vayan implantando los cambios en los planes de estudios y a medida que los objetivos más relevantes de Bolonia vayan obteniendo reconocimiento a nivel institucional (fomento del AP y reconocimiento mutuo de los procedimientos de evaluación de las calidad, por ejemplo), las reformas de Bolonia se convertirán en un desafío cada vez mayor”*. (REICHERT, S. y TAUCH, CH., 2003)

1.2.2 La estrategia de Lisboa

En el Consejo Europeo celebrado en Lisboa en marzo de 2000, los Jefes de Gobierno dieron a la Unión Europea un plazo de diez años para *“convertirse en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de un crecimiento económico sostenido con más y mejores empleos y una mayor cohesión social”*. Asimismo, el Consejo señaló que los cambios exigían no solamente *“una transformación radical de la economía europea”*, sino también *“un programa ambicioso de modernización del bienestar social y de los sistemas educativos”* (CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, 2000).

Las conclusiones del Consejo Europeo de Lisboa (CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, 2000) confirman que la tendencia a un aprendizaje a lo largo de la vida debe acompañar la transición hacia una economía y una sociedad basadas en el conocimiento para que ésta pueda tener éxito. Por ello, los sistemas europeos de educación y formación están en el centro de los próximos cambios. Y también tienen que adaptarse. Las conclusiones del Consejo Europeo de Feira invitan *«a los Estados miembros, al Consejo y a la Comisión, dentro de sus ámbitos respectivos de competencia, a definir estrategias coherentes y medidas prácticas para fomentar la educación permanente para todos»*. (COMISIÓN EUROPEA, 2000)

| Estrategias | Líneas |
|--|--|
| Preparación el paso a una economía competitiva, dinámica y basada en el conocimiento | <ol style="list-style-type: none"> 1. Una sociedad de la información para todos 2. Creación de una zona europea de investigación e innovación 3. Creación de un entorno favorable para la creación y desarrollo de empresas innovadoras, especialmente las PYME 4. Reformas económicas para el logro de un mercado interior plenamente operativo 5. Mercados financieros eficaces e integrados 6. Coordinación de las políticas macroeconómicas: saneamiento presupuestario, calidad y sostenibilidad de las finanzas públicas |
| Modernización del modelo social europeo mediante la inversión en capital humano y la lucha contra la exclusión social. | <ol style="list-style-type: none"> 7. Educación y formación para toda la vida y el trabajo en la sociedad del conocimiento 8. Más y mejores empleos para Europa: desarrollo de una política activa de empleo 9. Modernización de la protección social 10. Promover la integración social |
| Puesta en práctica de las decisiones: un planteamiento más coherente y sistemático | <ol style="list-style-type: none"> 11. Mejora de los procesos existentes 12. Puesta en práctica de un nuevo método abierto de coordinación 13. Movilizar los medios necesarios |

Estrategias y Líneas Estratégicas propuestas en el Consejo Europeo de Lisboa de 2000 (CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, 2000)

El Memorando sobre aprendizaje permanente (COMISIÓN EUROPEA, 2000) de Octubre de 2000, recoge el mandato del Consejo Europeo de Lisboa con el propósito de convocar un debate europeo sobre el aprendizaje permanente y disponer de las conclusiones en otoño de 2001.

En este documento se recogen seis mensajes clave que ofrecen un marco estructurado para el debate abierto y cada uno de ellos incluye una serie de preguntas cuyas respuestas ayudan a definir los ámbitos prioritarios de actuación. Los mensajes clave son los siguientes:

| Mensaje Clave | Objetivo |
|---|---|
| 1. Nuevas Cualificaciones básicas para todos | <ul style="list-style-type: none"> o Garantizar el acceso universal y continuo al aprendizaje, con objeto de obtener y renovar las cualificaciones requeridas para participar de forma sostenida en la sociedad del conocimiento; |
| 2. Más inversión en recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> o Aumentar visiblemente la inversión en recursos humanos, para dar prioridad al capital más importante de Europa: sus ciudadanos; |
| 3. La innovación en la enseñanza y el aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> o Desarrollar métodos y contextos eficaces de enseñanza y aprendizaje para el aprendizaje continuo a lo largo y ancho de la vida; |
| 4. Valorar el aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> o Mejorar significativamente las maneras en que se entienden y se valoran la participación en el aprendizaje y sus resultados, sobre todo en lo que atañe al aprendizaje no formal e informal |
| 5. Redefinir la orientación y el asesoramiento | <ul style="list-style-type: none"> o Lograr que todos los ciudadanos de Europa, a lo largo de toda su vida, puedan acceder fácilmente a una información y un asesoramiento de calidad acerca de las oportunidades de aprendizaje; |
| 6. Acercar el aprendizaje al hogar | <ul style="list-style-type: none"> o Ofrecer oportunidades de aprendizaje permanente tan próximas de los a los interesados como sea posible, en sus propias comunidades y, cuando proceda, con el apoyo de las tecnologías de la comunicación. |

Mensajes clave marco de referencias del debate del Memorandum sobre el aprendizaje permanente (COMISIÓN EUROPEA, 2000)

Aunque el avance de la estrategia de Lisboa se revisaba anualmente en el Consejo Europeo de cada Primavera, en el marco del aprendizaje permanente no se notaron avances hasta el Consejo Europeo de Barcelona en marzo de 2002 achacado principalmente a la falta de inversión en formación (COMISIÓN EUROPEA, 2002)

Pocos meses antes del Consejo de Barcelona, el 21 de noviembre de 2001, la Comisión edita la Comunicación **Hacer realidad un Espacio Europeo del Aprendizaje Permanente** (COMISIÓN EUROPEA, 2001), a partir del cual el aprendizaje permanente se convierte en el principio guía de las políticas de educación y formación.

El documento propugna una definición amplia de del aprendizaje permanente que no se limite al enfoque puramente económico o restringido al aprendizaje de adultos sino que se refiera a la formación desde la etapa de preescolar hasta después de la jubilación abarcando todo el espectro del aprendizaje formal, no formal e informal.

En esa Comunicación se hacen propuestas concretas para conseguir que el aprendizaje permanente sea una realidad para todos:

| | |
|---|--|
| Objetivos: El Espacio Europeo de Aprendizaje Permanente tiene el objetivo de capacitar a los ciudadanos para que puedan hacer frente a los retos de la sociedad del conocimiento, moverse libremente en entornos de aprendizaje. empleos, regiones y países distintos, potenciando al máximo sus conocimientos y aptitudes, y cumplir las metas y ambiciones de prosperidad, integración, tolerancia y democratización que tienen la UE y los países candidatos. | |
| Estrategias | Prioridades |
| 1.- Trabajar en cooperación en todo el espectro educativo 2.- Creación de una cultura de Aprendizaje 3.- Búsqueda de la excelencia 4.- Percepción de la demanda de aprendizaje 5.- Facilitar el acceso a las oportunidades de aprendizaje. 6.- Asignación adecuada de recursos | 1. Valoración del aprendizaje 2. Información, orientación y asesoramiento 3. Invertir tiempo y dinero con el aprendizaje 4. Acercar las oportunidades de aprendizaje a los alumnos. 5. Competencias básicas 6. Pedagogía innovadora |

Y propone tres indicadores clave relacionados con el aprendizaje permanente que permitan medir y controlar los avances:

- **Inversión:** Gasto público en educación como % del PIB
- **Participación:** % de adultos (25 a 64 años) que participa o ha participado recientemente (cuatro semanas antes) en actividades de educación o formación.
- **Abandono temprano de los estudios:** % de la población de 18 a 24 años que sólo ha terminado educación secundaria inferior y no realiza ninguna actividad de educación o formación.

A instancias del Consejo Europeo de Barcelona, en junio de 2.002, el Consejo de Educación adoptó una Resolución sobre el aprendizaje permanente (*CONSEJO EUROPEO, 2002*) respaldando la puesta en marcha de la Comunicación de la Comisión, en ella:

| Insta a los Estados Miembros a | Insta a la Comisión a |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y aplicar estrategias globales de AP y fomentando la participación de todos los interlocutores • Movilizar los recursos necesarios (humanos, inversión privada, etc) para poner en marcha la estrategia de fomentar la formación permanente para todos en coordinación con la estrategia europea de empleo. • Fomentar el desarrollo de la formación en el puesto de trabajo. • Impulsar la formación de formadores • Estimular la cooperación en la validación del aprendizaje para crear puentes entre el aprendizaje formal y el no formal. • Desarrollar la información, orientación y asesoramiento sobre la educación, formación y empleo. • Desarrollar estrategias para incrementar la participación grupos de bajo nivel de capacitación básica. • Favorecer una mayor participación en la educación permanente. | <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar y coordinar las distintas estrategias de formación y empleo • Estimular los incentivos a la calidad y buenas prácticas tanto en el aprendizaje formal, el no formal y el informal. • Promover un aumento de la cooperación en materia de educación y formación no formal con el fin de desarrollar un marco para el reconocimiento de las cualificaciones. • Promover acciones de información y orientación sobre las oportunidades de aprendizaje y trabajo en Europa. • Fomentar la participación de los países candidatos en el desarrollo de estrategias de formación permanente. • Fortalecer la cooperación con el Consejo de Europa, la OCDE y la UNESCO para el desarrollo y aplicación de políticas de educación permanente. • Preparar un informe de seguimiento antes del Consejo de Europa de 2004 |

El informe de 2005 sobre los avances de la estrategia de Lisboa no es nada alentador e indica que el crecimiento esperado en este plazo medio está muy por debajo del esperado para alcanzar los objetivos propuestos en Lisboa. (*EUROPEAN COMMISSION, 2005*).

Teniendo en cuenta los tres indicadores principales evaluadores del desarrollo del Aprendizaje Permanente, respecto a la inversión global en educación, parece que hay un ligero incremento de la inversión pero ésta es muy variada por países (va desde el 8,5% de Dinamarca al 3.9% de Luxemburgo). Por otro lado, en cualquier caso, la inversión en la Unión Europea está muy lejos de alcanzar a la inversión en Estados Unidos o Japón por lo que se refiere a la inversión privada.

En cuanto a los progresos observados en la participación en el aprendizaje permanente ha aumentado pero aún así es difícil de alcanzar el objetivo establecido para 2010 (12,5%). Los niveles medios de participación han aumentado desde el 7,9% en 2001 al 9,3% en 2003, sin embargo, los niveles son considerablemente bajos en muchos de los estados miembros (República Checa, Grecia, Italia, Lituania, Malta, Portugal y Eslovaquia).

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | Objetivo para 2010 |
|--|------|------|------|------|--------------------|
| Gasto Público en educación como % del PIB | 5,0 | 5.1 | | 4.94 | - |
| Abandono temprano de los estudios (% no participante en educación complementaria después de haber abandonado los estudios) | 18,7 | 17,7 | | 18,8 | 9,4 o 10 |
| % adultos participantes en aprendizaje permanente | 8,2 | 8,3 | 8,4 | 8,5 | 12,5 |

Indicadores de avance de los objetivos de Lisboa referentes a aprendizaje permanente (COMISIÓN EUROPEA, 2002; COMISIÓN EUROPEA, 2003)

A pesar de que las dos estrategias descritas consideran que el aprendizaje permanente es un pilar fundamental en el desarrollo de la Europa del Futuro; ahora ya a medio camino de los objetivos iniciales establecidos en 2010, no se ve un claro empuje en dicho ámbito.

Por una parte, en el desarrollo del EEES, las reformas globales de los planes de estudio han disminuido la dedicación en el aprendizaje permanente y, por otro lado, en la estrategia de Lisboa las políticas aplicadas aún no se ha dejado notar en los indicadores de forma que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.3 Cooperación internacional en materia de AP

En la actualidad, según el informe Tendencias 2003 de la Asociación Europea de Universidades (REICHERT, S. Y TAUCH, CH., 2003), “aunque la mayoría de países se está creando un estrategia general de Aprendizaje Permanente, la cooperación europea en esta materia no está muy desarrollada en comparación con la intensa cooperación en materia de investigación y docencia, por lo que la creación de Espacio Europeo de Aprendizaje Permanente propugnada por la Comisión Europea parece más lejana que el objetivo de crear un Espacio Europeo de Investigación o un Espacio Europeo de Educación Superior ya creado por los gobiernos europeos”.

Cabe destacar algunas iniciativas:

La EUA, con el apoyo económico de la Comisión Europea, desarrolló el proyecto piloto de Masteres conjuntos. Se seleccionaron once programas de masteres conjuntos en los que participaron 73 universidades europeas, para poder identificar cuáles son los factores que contribuyen al éxito y al atractivo de estos programas y encontrar soluciones a los problemas comunes. Dicho estudio ha mostrado que las redes participantes son pioneras y “están un paso por delante de las actuales

reformas de Bolonia dado el grandísimo número de contextos nacionales” y, por tanto, afrontan muchos obstáculos. Estos obstáculos pueden ser restricciones económicas (a menudo como consecuencia de que el programa no ha obtenido reconocimiento a nivel nacional) diferentes mecanismos de captación y admisión de estudiantes, diferentes estructuras de Grado y Postgrado / Master, diferentes cuantías de las tasas de matrículas, cuestiones relativas a la garantía y acreditación de calidad, el uso de créditos ECTS y Suplemento al Diploma, etc.(REICHERT, S. y TAUCH, CH., 2003)

Debe mencionarse que algunas redes europeas y sus recientes proyectos constituyen notables excepciones a la inexistencia de una cooperación intensa en Europa en materia de AP. Una de estas redes es la Red Universitaria Europea de Educación Continua (EUCEN European University Continuing Education Network) cuyo proyecto se denomina “traspaso entre la Educación Formal, Informal y No-Formal” (TRANSFINE, TRANSfer between Formal, Informal and Non-forma Education), en el cual se diseñan las estrategias europeas de asesoramiento, acreditación y reconocimiento previos a los estudios (www.eucen.org). Admitir que pueda existir un aprendizaje con el mismo valor que el aprendizaje universitario y que se pueda existir un aprendizaje con conocimientos fuera del mundo académico supone, naturalmente, una importante ruptura en la larga tradición de que son las universidades las que han de decidir qué conocimientos deben considerarse valiosos, además de conservar, aumentar y transmitirlos a la próxima generación. El monopolio universitario de la producción de conocimientos de alto nivel se ve cuestionado con objeto de hacer justicia a la multiplicidad y relevancia de los diferentes contextos educativos. El objetivo del proyecto consiste en comparar la actual práctica de los países europeos y proponer un marco europeo para mecanismos de acreditación y reconocimiento de estudios previos en las universidades. Esto es ya de por sí un desafío importante, no sólo debido a las muchas diferencias existentes entre diferentes países europeos sino también porque en algunos países, como Alemania o Italia, la legislación restringe las actuaciones de las universidades en este campo.

Otro proyecto reciente de la red EUCEN da respuesta a la necesidad de establecer nuevos acuerdos sobre garantía y mejora de la calidad y, así, poder incluir nuevas medidas, como los servicios de orientación, acreditación previa a los estudios, educación abierta a distancia, y programas de aprendizaje individuales y a medida. Este proyecto, financiado por la UE se denomina “Calidad Europea en los itinerarios Educativos personalizados” (EQIPE – European Quality in individualised Pathways in education) pretende crear unas herramientas en internet como complemento o apoyo

a proyectos de calidad en la Educación universitaria de Adultos, haciendo hincapié en nuevas modalidades. (tendencias 2003)

Otro ejemplo de una red de cooperación europea sobre AP es la Red Temática, Financiada por la UE y denominada “The NUCE”. Esta red pretende comparar y construir un sistema de buenas prácticas en AP en las universidades europeas con ayuda de unos centros de apoyo nacionales en cada país (www.thenuce.net). El último estudio comparativo de la Educación Continuada en Europa, elaborado por E.J. Thomas y otros autores (referencia) es uno de los más importantes compromisos de esta red.

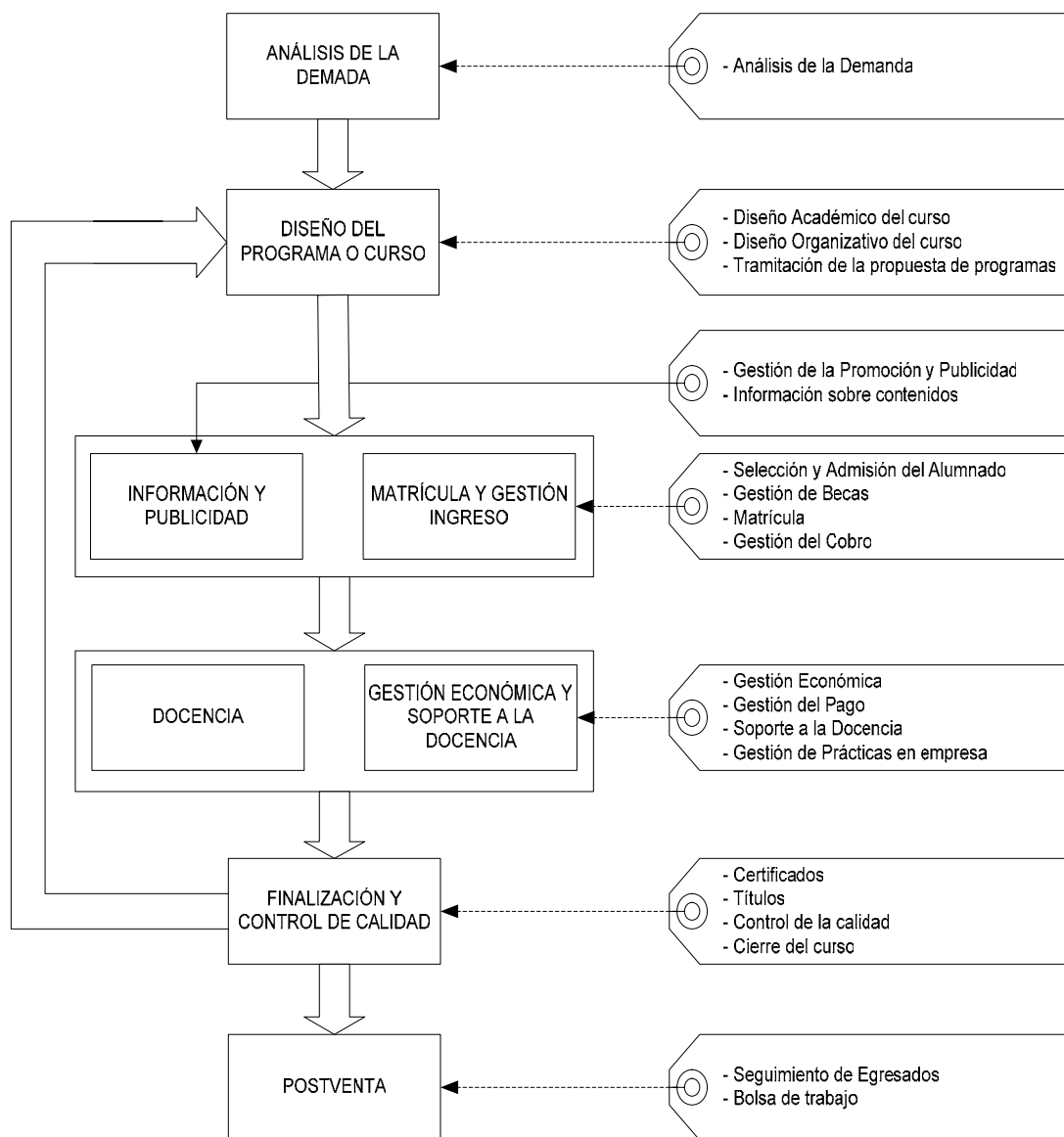
1.4 Cadena de Valor de la formación Permanente

A fin de caracterizar la formación permanente tal y como se define en los apartados anteriores, se ha dividido en un conjunto de fases que van añadiendo valor al usuario final que realiza la formación.

Para ello, la **Cadena de valor** se puede definir como [PORTER, 1985] “el conjunto de operaciones que, de forma directa e indirecta, incorporan valor añadido a un conjunto de materias o procesos para alcanzar un producto o servicio, por el cual el cliente está dispuesto a pagar un precio superior al de las materias primas por separado o al de los procesos unitarios que conforman el servicio”.

Porter distingue dos grandes grupos de operaciones: las actividades primarias y las actividades de soporte. Las actividades primarias son aquellas que están relacionadas físicamente con la creación del producto, su comercialización y sus servicios de postventa asociados. Las actividades de soporte permiten que las actividades primarias tengan lugar y son, entre otras, las infraestructuras, la gestión de los RRHH, los desarrollos tecnológicos y soportes de tipo económico y estructural.

Siguiendo la definición de Porter podemos definir la Cadena de Valor de la Formación Permanente [MONTESINOS, 2004] como los distintos procesos secuenciales que son necesarios realizar para el desarrollo de este tipo de producto formativo y que se pueden ver representados en el siguiente gráfico:



Cadena de Valor asociada a la formación permanente universitaria

Podemos describir dichos procesos en los siguientes apartados:

1.4.1 Análisis de Demanda

Dado que la Formación Permanente se debe vender a un cliente determinado, es necesario conocer qué productos son los que se ajustan a las necesidades del mercado. Por esta razón se debe identificar al Cliente o Clientes potenciales y se debe confeccionar una oferta que responda a dichas necesidades. Con la fase de **Análisis de la Demanda** se pretende entender las necesidades de los diferentes colectivos de formación y estudiar la viabilidad de los cursos será una de las tareas fundamentales de los profesionales que se dedican a organizar formación.

I.4.2 Diseño del Programa

La siguiente fase de la cadena de valor es el Diseño del Programa acorde a las necesidades identificadas en la fase anterior.

El Diseño posee dos componentes diferenciales: El diseño académico del curso y el diseño organizativo. En el **Diseño Académico** se definen los contenidos, metodología, temario, definición del profesorado, etc. y en el **Diseño Organizativo** se realiza la planificación operativa, propuesta de precios y previsión de gastos, reservas de espacio, etc.

Una vez definidas las características del producto formativo que se pretende ofertar, el existe un proceso de **Tramitación de la propuesta** a través de los órganos requeridos para su aprobación según la normativa de cada universidad.

I.4.3 Información y Publicidad

En esta fase se deben definir los instrumentos que deben ser empleados para la promoción y la distribución del mismo. **La Gestión de la Promoción y Publicidad** define los trípticos, carteles, mailings, web, anuncios en prensa, artículos en revistas especializadas que sean más idóneos para la promoción de un curso determinado.

Una cuestión fundamental es la de la calidad de la información que se disponga tanto “hacia fuera” que servirá para **Informar sobre los contenidos de los cursos** como “desde fuera” mediante información de segmentación de clientes, su especialidad, año de terminación de la formación reglada, formación no reglada que posean, cursos ya realizados en la institución, puesto de trabajo que desempeña y funciones asociadas, nº de personas a su cargo o las áreas de conocimiento en las que esté interesado recibir información, etc.

I.4.4 Matrícula y Gestión del Ingreso

En aquellos cursos en los que existen unos requisitos previos al ingreso en el curso, existe una etapa de **Selección y admisión del alumnado** donde se recogen los documentos acreditativos necesarios, se realiza la selección y se comunica el resultado a los solicitantes.

En algunos casos existe una oferta de **becas** que se han de **gestionar** entre los alumnos admitidos en el paso anterior.

Una vez admitidos se realiza la **matrícula** y la posterior **gestión del cobro** identificando los ingresos recibidos y haciendo un control de impagados.

I.4.5 Docencia y soporte a la docencia

Este es el punto de interacción entre profesor y el alumno. Las herramientas didácticas que se empleen, la cantidad y la calidad de la documentación que se entregue darán una visión al cliente de la formación de la calidad de la institución que está ocupando su tiempo.

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

En España, las distintas unidades de gestión de los estudios de postgrado y formación continua no suelen tener profesorado dentro de la plantilla del centro y, por tanto no dan directamente la docencia con el personal adscrito al centro.

Por el contrario, en la etapa de Docencia realizan una labor de **Apoyo a la docencia** mediante la gestión de documentación, listas de asistencia, coordinación del profesorado, etc y demás labores administrativas.

Durante el periodo de docencia del producto formativo se realiza la **gestión económica** del curso con el pago de facturas de materiales y pagos a profesorado involucrado en la docencia. Es en este periodo cuando se realiza la **gestión de las prácticas** en empresa si las hubiera.

I.4.6 Finalización y Control de Calidad

La **Evaluación de la Calidad** se realiza a la finalización del curso, generalmente a través de encuestas que realiza el consumidor final, el alumno que ha pagado por recibir conocimientos adicionales que ha contratado a través de un curso. El resultado de la evaluación debe permitir, por un lado, confirmar un diseño determinado u otro y

por otro, indicar la calidad individual de cada uno de los profesores que han participado en el desarrollo del curso. Este tipo de evaluación no debe medir solo la capacidad de comunicación del profesor sino también aspectos referidos a los medios didácticos que ha empleado, la documentación (calidad y cantidad) entregada, su capacidad de transferir ejemplos reales, su experiencia como profesional, y su actitud hacia los alumnos.

Una vez procesados los datos anteriores se realiza un proceso de **cierre del curso** mediante la edición de la memoria final y comúnmente la realización de un acto de entrega de diplomas.

1.4.7 Postventa

La fase de Postventa recoge los servicios ofertados a los alumnos una vez han finalizado el curso. No siempre se realiza pero es una buena forma de fidelizar a los alumnos y fomentar su repetición en otros cursos o bien en su promoción ante compañeros, etc.

Los servicios más comunes son los de **Bolsa de trabajo** mediante la recopilación y actualización de los currículos asociados a los alumnos y la gestión de ofertas de trabajo seleccionando a los candidatos en base a los requisitos solicitados.

El **seguimiento de los egresados** recoge información de los antiguos alumnos y realiza con ellos, entre otras cosas, estudios que permitan una adecuación mayor de la oferta a la demanda. La organización de asociaciones de Antiguos alumnos persigue mantener a los antiguos alumnos en contacto y así, atendiendo continuamente a sus demandas recuperarlos como alumnos de posteriores ediciones.

1.5 Unidades de gestión

En el contexto Europeo universitario, la gestión de la formación continua se realiza a través de unidades o servicios más o menos especializados que, mediante la ayuda en la gestión administrativa de diversos programas de formación permanente, coordinan y dinamizan la oferta formativa permanente.

Dichas unidades son nexo de unión entre las demandas externas de la universidad y el entorno universitario y por ello se denominan genéricamente unidades de interfaz.

Una estructura de interfaz es una unidad establecida en un entorno o en su área de influencia que dinamiza en materia de innovación tecnológica a los elementos de dicho entorno o de otros y fomenta y cataliza las interrelaciones entre ellos. [FERNÁNDEZ DE LUCIO, 1996].

Basándonos en dicha descripción podemos definir la **unidad de gestión de la formación continua** y postgrado de las universidades como la unidad, centro o servicio que tiene los siguientes objetivos:

- Sensibilizar a los elementos de los determinados entornos sobre los aspectos relacionados con los estudios de postgrado y la formación continua.
- Promover y facilitar las relaciones entre la universidad y su entorno socioeconómico.

El efecto de las unidades de gestión sobre la formación permanente no suele ser directo. Al tener un papel catalizador y dinamizador de la interacción, muchas de sus actuaciones tienen más un efecto general en los resultados de la formación permanente, de ahí que resulte difícil medir su actividad con indicadores precisos.

Relativamente pocos autores han analizado previamente las formas organizacionales de la Formación Permanente Universitaria (OSBORNE, M. Y THOMAS, E., 2003). Basándose en trabajos anteriores que describían la situación de Australia, Brennan (BRENNAN, M., 2000) propone una tipificación en 4 estructuras básicas basándose en casos de estudio de España, Portugal, Finlandia, Francia, Noruega, Bélgica, Lituania y Reino Unido:

- A. La FPU se explota a través de departamentos, centros o institutos con poco o sin casi soporte centralizado. No existe ninguna unidad administrativa central que se especialice en las tareas administrativas de toda la oferta de cursos de formación permanente y, para aquellas que son necesarias (tales como la expedición de certificados y títulos, por ejemplo) se utilizan las unidades generales de la universidad que realizan esas mismas tareas para el resto de la formación reglada de la universidad.
- B. La FPU se explota a través de departamentos, centros o institutos pero con un fuerte soporte centralizado a través de una unidad administrativa interna especializada que realiza un amplio número de funciones.
- C. La FPU se gestiona a través de una unidad externa a la universidad que basa su explotación en la experiencia de los departamentos, centros o institutos y otros profesores externos. Mayoritariamente sigue la forma de una fundación.

Normalmente hay una pequeña unidad de apoyo dentro de la universidad para las labores tales como la expedición de títulos por parte de la universidad, etc. O para aquellos cursos que no son gestionados por la fundación.

- D. La FPU se explota a través de unidades externas a la universidad que funcionan de forma independiente y con profesorado propio.
- E. La explotación se realiza a través de una organización representante de varias instituciones universitarias donde cada una de ellas contribuye con su particular experiencia para la realización de programas conjuntos.

Algunas Universidades tienen más de una unidad responsable de la gestión de la formación permanente que pueden, a su vez, ser de tipos iguales o distintos.

Capítulo II Justificación y objetivos

II.1 Justificación

El presente estudio recoge la experiencia del estudio “Diseño y medición de los indicadores de desarrollo de la vinculación universidad entorno en España. El caso de la formación postgrado y educación continua universitaria” presentado en la convocatoria anterior del Programa de Estudios y Análisis y pretende contrastar y mejorar el modelo de indicadores planteado en este estudio para definir un mapa de la situación actual de las unidades de gestión de la formación permanente en Europa.

Para clasificar dichos indicadores se ha utilizado una clasificación atendiendo al Modelo Europeo de Excelencia (EFQM). Los modelos de gestión de la Calidad Total, tales como el EFQM, ayudan a hacer un análisis sistemático y pormenorizado de todos aspectos relacionados con el desarrollo y organización de dichos centros.

El modelo EFQM se divide en 9 criterios que se clasifican en dos áreas: Agentes Facilitadores y Resultados. Los criterios de Resultados recogen los indicadores de actividad, rendimiento y percepción de la unidad y los criterios Facilitadores permiten a la unidad planificar, ejecutar, evaluar y revisar su forma de gestionar para conseguir mejorar los resultados.

II.2 Objetivos

Para ello, los objetivos fundamentales de la presente propuesta de estudio son los siguientes:

- Desarrollar un modelo de indicadores que permita describir el sector de la formación continua universitaria en el EEES así como el estado de madurez de las sus unidades de gestión basado en el modelo EFQM.
- Realizar el trabajo de campo de recogida de estos datos a través de los responsables de las unidades de gestión de la formación continua universitaria en Europa.
- Realizar un estudio comparativo entre los resultados obtenidos en el ámbito europeo y aquellos obtenidos en el ámbito español en el año anterior.

El alcance de los mencionados objetivos tendrá lugar a través de la consecución de una serie de objetivos específicos, que se relacionan a continuación:

- Definir indicadores de Actividad y rendimiento de las actividades de aprendizaje permanente clasificados bajo el esquema EFQM que atienda a la diversidad y complejidad de la oferta y de la demanda y realizar un análisis estadístico multivariante con los datos recogidos
- Implicar y hacer participar en el proyecto a la European University Continuing Education Network (EUCEN) y a la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA).
- Dar la máxima difusión a los resultados del proyecto tanto por los canales establecidos en la propia convocatoria como a través de EUCEN y RECLA así como de otras redes internacionales europeas y latinoamericanas de las que la Universidad Politécnica es miembro.

II.3 Ámbito

Este estudio está enfocado al ámbito de las actividades que facilitan el aprendizaje permanente desde las universidades europeas tanto públicas como privadas, actividades que se realizan a través de las unidades, servicios o centros de gestión que cada universidad tiene establecida para el desarrollo de las actividades de formación permanente a través de toda la vida profesional (lifelong learning).

Se cuenta con la colaboración de dos Redes de las que la Universidad Politécnica es miembro. En primer lugar, la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA). En segundo lugar la European University Continuing Education Network (EUCEN), de la cual la UPV es miembro desde su fundación. Ambas redes participarán en la definición, validación del modelo de indicadores y posterior recogida de datos y difusión de resultados.

Tanto RECLA como EUCEN agrupan el mayor “think tank” relativo a actividades de aprendizaje permanente en materia de educación continua de Europa. Sus miembros son directivos universitarios que gestionan la Formación Postgrado y Educación Continua de las universidades europeas y entre sus objetivos principales destaca el promover el contacto entre las universidades europeas (europeas y latinoamericanas en el caso particular de RECLA) en el tema específico del aprendizaje permanente y la educación continua tanto desde el punto de vista académico como el de su gestión especializada.

II.4 ENFOQUE Y CONCEPTOS UTILIZADOS



Capítulo III Metodología

III.1 Diseño de la Encuesta

Para llevar a cabo este estudio se ha utilizado una encuesta en inglés que proporciona una información actualmente inexistente sobre las actividades de las unidades de gestión.

El cuestionario se estructura en 7 partes o pestañas:

- A. Identificación
- B. Resultados Globales
- C. Liderazgo
- D. Política y Estrategia
- E. Personas
- F. Alianzas y Recursos
- G. Procesos

Recogiendo en cada una de ellas la batería de indicadores asociados a cada criterio de la EFQM equivalente.

A continuación se puede ver una transcripción completa de la encuesta en inglés y en español:

III.1.1 Encuesta en Español

IDENTIFICACIÓN

El objetivo de este apartado es identificar a la universidad y el centro, unidad o servicio responsable de de la gestión de los estudios de postgrado y formación continua al que se refiere esta encuesta.

| | | | |
|--|---|---|----------------------|
| Nombre de la universidad: | <input type="text"/> | | |
| Presupuesto: Ingresos de la universidad (2005) | <input type="text"/> | | |
| Nº Alumnos de primer ciclo: | <input type="text"/> | Nº Total de Profesores de la universidad: | <input type="text"/> |
| Nº Alumnos de doctorado: | <input type="text"/> | Nº Total de Personal de Administración : | <input type="text"/> |
| Titularidad | <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada | Año de creación: | <input type="text"/> |

Datos de la Unidad, Centro o Servicio, responsable de la gestión de Estudios de Postgrado y Educación continua.

| | | | |
|---|--|--|--|
| Nombre unidad o centro: (rellenar una ficha por centro) | <input type="text"/> | | |
| Año de creación | <input type="text"/> | | |
| La unidad, centro o servicio... | <input type="checkbox"/> ...es interno a la propia Universidad | <input type="checkbox"/> ...tiene personalidad Jurídica propia | |
| Nombre del vicerrectorado que tiene las competencias de formación postgrado y educación continua: | <input type="text"/> | | |

Persona Responsable de la Gestión del centro, unidad o servicio.

| | | | |
|---|--|---|--|
| Nombre y Título del director/coordinador unidad o centro: | <input type="text"/> | | |
| Posición: | <input type="text"/> | | |
| El responsable del Centro es: | <input type="checkbox"/> Docente | <input type="checkbox"/> Tiempo Parcial | <input type="checkbox"/> Tiempo Completo |
| Web del Centro: | <input type="text"/> | | |
| | E-mail Director/Coordinador <input type="text"/> | | |

Numero de Personas del Centro

| | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| No. De Personas del Centro (Personal Contratado) | Tiempo Completo: | <input type="text"/> |
| | Medio Tiempo: | <input type="text"/> |
| | No. De Estudiantes: | <input type="text"/> |
| Actividades Coordinadas por el Centro o Unidad de Servicio: | | |
| Cursos Largos (Mas de 200 horas presénciales): | <input type="text"/> | |
| Cursos Hechos a la medida para Instituciones | <input type="text"/> | |
| Programas de Doctorado: | <input type="text"/> | |
| Cursos cortos (Menos de 200 horas Presénciales): | <input type="text"/> | |
| Otras Actividades No educativas: | <input type="text"/> | |
| Cursos de Larga Distancia: | | |
| Se ofrecen Cursos de Larga Distancia? | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| Se Coordina Material con Cursos de Larga Distancia? | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| Se ejecutan / o no tutorías y tareas de Mentaría? | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |

| RESULTADOS GLOBALES | | |
|--|-------------------------------|-----------------------------|
| Facturación (in US \$) | <input type="text"/> | |
| % de Retención o canon del total de los ingresos. | <input type="text"/> | |
| No. De Profesores que han impartido docencia en Post-grado o en formación Continua | Nº de profesores de la Univ.: | No. De Profesores Externos: |
| | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

| LIDERAZGO | | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|
| ¿Recogen los estatutos de la universidad la formación continua como una de sus áreas básicas? | <input checked="" type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | | |
| ¿En qué año se aprueban dichos estatutos? | <input type="text"/> | | | |
| ¿Tiene definido el centro su misión y visión? | <input checked="" type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | | |
| Indique su Misión: | <input type="text"/> | | Indique su Visión: | <input type="text"/> |
| Sobre los modelos de gestión de la calidad: | Tiene intención de implantar | Implantado | Evaluado/certificado | ¿En qué fecha (evaluado o certificado)? |
| ISO9000 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| EFQM | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| EQUIS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| Modelos Universitarios de Evaluación /Acreditación (Plan Nacional de evaluación, acreditación, etc) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| Otros (especificar) <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |

| POLITICA Y ESTRATEGIA | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Tiene definido el centro, unidad o servicio un Plan Estratégico? | <input checked="" type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | |
| Dispone de otras herramientas de Planificación? Por ejemplo contrato programas? Indique cuales | <input checked="" type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | |
| <input type="text"/> | | | |
| Tiene su centro definidos indicadores de Gestión?: | No están definidos | Esporádicamente | Periódicamente |
| De resultados globales de Actividad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sobre rendimiento o efectividad de los procesos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sobre Planificación estratégica del Centro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sobre Personal (Rotación, absentismo...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| PERSONAS | | | | |
|---|--------------------------|---|--|---|
| Se mide la satisfacción del personal del centro a través de: | No | De vez en cuando (no planificado) | Periódicamente | |
| o Encuesta de personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| o Entrevistas personales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| o Otras herramientas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Para la formación del personal del centro se dispone de: | No | De vez en cuando (no planificado) | Periódicamente | |
| o Plan Formación General de la universidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| o Plan de Formación Específico del centro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Se dispone de un plan de comunicación interna basado en: | No | De vez en cuando (no planificado) | Periódicamente | |
| o Reuniones generales del centro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| o Reuniones de grupo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| o Boletines internos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| o Intra web | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| o Otras (especificar) | <input type="text"/> | | | |
| | No | Poco definidos | Bastante definidos | Completamente definidos |
| ¿Tiene definidos las funciones de los puestos de trabajo de su centro? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Se dispone de un sistema de reconocimiento de méritos? | <input type="checkbox"/> | Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | ¿Existen grupos de mejora en los que está involucrado el personal del centro? | |
| | | | | <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No |

| ALIANZAS Y RECURSOS | |
|--|---------------------------|
| El objetivo de este apartado es identificar la amplitud de las relaciones externas al centro. | |
| Indique con qué otras universidades el centro/unidad o servicio, tiene relación directa (No mas de 5) | <input type="text"/> |
| Relaciones Personales | <input type="text"/> |
| Proyectos Comunes | <input type="text"/> |
| ¿En cuántos programas o cursos se tienen alianzas Para su Diseño: con empresas o entidades externas | Para su Ejecución: |

| Indique, a que redes pertenece la universidad o centro | Marque aquellas de las que sea miembro | Marque en aquellas que asiste generalmente a las reuniones | Marque con aquellas que realiza o ha realizado proyectos |
|--|--|--|--|
| IACEE (Internacional Association for Continuing Engineering Education) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SEFI (European Society for Engineering Education) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| EUCEN (European Association of UNiversity Continuing Education) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ASEE | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| EFMD (European Foundation for Management Development) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| RECLA (Red universitaria de Educación Continua de América Latina) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| RUEPEC (Red Universitaria de Estudios de Postgrado y educación continua) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| AUIP (Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| EDEN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Recursos:

| ¿Dispone y gestiona directamente el centro de los recursos PROPIOS? | Si | No |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Aulas presénciales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Aulas informáticas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Laboratorios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Biblioteca | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sistemas de Información | Propio | De la Universidad |
| <input type="checkbox"/> Gestión Económica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Gestión Académica y operativa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Otros sistemas (especificar) | <input type="text"/> | |

| PROCESOS | | |
|---------------|---------------------------|-----------------------------|
| Tipo de Curso | No. De Horas Presenciales | No de Horas de Autoestudio. |
| | | |

Indique sobre un valor de 100% a 0%, siendo el 0% el valor en el que se indica que dicho proceso no se realiza porque lo realizan otros (los responsables y/o otros servicios)

| | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|------|-------------------------------------|-----|-------------------------------------|-----|-------------------------------------|-----|-------------------------------------|----|
| Análisis de la demanda: Estudios demanda y viabilidad de los programas de acción | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Diseño académico del curso: Definición de contenidos, metodología, temario y definición del profesorado | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Diseño organizativo del curso: Planificación operativa de horarios, presupuesto, espacios, convenios, patrocinios, etc. | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Tramitación de la propuesta de programas: Comprobación de la documentación de alta y seguimiento proceso de aprobación | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Gestión de la Promoción y Publicidad: Prensa, mailing, trípticos | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Información: Quién da la información sobre el programa y contenidos. | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Selección, admisión del alumnado: Gestión de preinscripciones, comprobación de requisitos, proceso de selección y comunicación a los alumnos. | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Gestión de becas: Información, recogida de expedientes, tramitación, selección e información de resultados | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Matrícula: Información de la matrícula, recogida de requisitos de matrícula, matrícula, emisión del documento de cobro. | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Gestión de cobro: Identificación de pagos recibidos y morosos. Información a los responsables del curso. | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Gestión Económica: Contabilidad, financiación, auditorías, etc. | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Gestión del pago: Tramitación administrativas de los pagos. | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Soporte a la docencia Gestión de la documentación, actas, listas, gestión de aulas, etc. | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Gestión prácticas en empresa: Información de la oferta de prácticas, selección de candidatos y tramitación del convenio de prácticas correspondiente. | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Certificados: Recogida de actas y expedición de certificados. | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Evaluación de la calidad: Recogida de encuestas, análisis de datos y generación de informes | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Seguimiento de egresados: Antiguos alumnos, estudios de inserción laboral, otros estudios, promoción, etc. | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Bolsa de trabajo: Recopilación e información de ofertas de trabajo, selección de candidatos y envío a la empresa. | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Cierre del curso: Memoria final, estadísticas, actos de entrega, etc. | <input checked="" type="checkbox"/> | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> | 75% | <input checked="" type="checkbox"/> | 50% | <input checked="" type="checkbox"/> | 25% | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |

III.1.2 Encuesta en Ingles

IDENTIFICATION

The objective of this part is to identify the University or Centre, unit or service responsible of the management degree studies and continuing education that participates in the benchmarking.

Name of the University:

University Budget (2005) (in Euros):

Nº of students in Bachelor programs: No. Total Academic Staff:

No. Of students of PHD programs: No. Total NON academic Staff :

Status: Public Private Year of Creation:

Unit, Center or Service

Center/Unit/Program Name:

Created in:

The Unit, center o Program is: Internal ...Whit own juridical personality

Title of the person (in the governing board of the University) who coordinate the CE.

Director/ coordinator of the center or service

Name and title of the director/coordinator of the center of service

Position:

The management responsible is a PART time MANAGER or Full time MANAGER: TEACHER PART time FULL time

Center Web: Director/coordinator e-mail:

No. Of center's personnel

No. of center's personnel (contracted personnel): Full Time: Part Time: No. of Students:

Activities typology coordinated by the center, unity or service:

| | |
|--|----------------------|
| Long courses (more than 200 face to face hours) | <input type="text"/> |
| Courses "tailor made" for the industry and or Institutions | <input type="text"/> |
| PHD Programs | <input type="text"/> |
| Short courses (less than 200 face to face hours) | <input type="text"/> |
| Other non educational activities: | <input type="text"/> |

Open and Distance Learning Courses (ODL)

Is Offering Open and Distance Learning (ODL)? Yes No

Is coordinating ODL material productions? Yes No

Is executing /Its done the tutoring and mentoring task Yes No

| CONTINUING EDUCATION GLOBAL RESULTS | |
|--|----------------------|
| Total incomes (Euros) | <input type="text"/> |
| % Retaining overhead in the total CEE incomes (University % retention, if any) | <input type="text"/> |
| No of teachers from Higher Education Institutions: | <input type="text"/> |
| No. Of teachers from corporations | <input type="text"/> |

| LEADERSHIP | | | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|---|
| Has the University's statutes the continuing education as his Basic area? | <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No | | | |
| In what year were approved those statutes? | <input type="text"/> | | | |
| Has the Center well defined those statutes | <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No | | | |
| Indicate your Mission | Indicate your Vision | | | |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | | | |
| About the models of quality management: | You have intention to implant | Implanted | Evaluated/ certified | If so, in what date was evaluated or certified? |
| ISO9000 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| EFQM | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| EQUIS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| University's models of evaluation/accreditation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| Others (indicate) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | | | | |

| POLICY AND STRATEGY | | | |
|--|--|--------------------------|--------------------------|
| Has the center, unit or service defined an strategic plan? | <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No | | |
| Are there available others tools of planning? | <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No | | |
| <input type="text"/> | | | |
| Has your center defined management indicators? | They aren't defined | Not systematically | Periodically |
| About global results of activities | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| About efficiency of the process | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| About strategic planning of the center | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| About personal (rotation, absentism...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| PEOPLE | | | | |
|---|--------------------------|---|-----------------------------|--|
| Is the satisfaction of Centre's personal measured across: | No | Once in a while (not planned) | Periodically | |
| o Personal inquiry | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| o Personal Interview | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| o Others | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| For the personal the centre has: | No | Once in a while (not planned) | Periodically | |
| a General Continuing Education of the University | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| A Specific Continuing Education plan for the non academia staff or the Center | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Has the centre a communication plan based on: | No | Once in a while (not planned) | Periodically | |
| o General meetings | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| o Group meetings | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| o Internall Bulletin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| o Intraweb | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| o Others (Indicate) | <input type="text"/> | | | |
| | No | A little | A lot defined | Completely defined |
| ¿Has the Centre defined the job's functions of the staff? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Has the centre a system of merits recognition? | <input type="checkbox"/> | Yes <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | |
| | | ¿Are there are improvement gropus in Wich are envolved the center's personal? | <input type="checkbox"/> | Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> |

| ALLIANCES AND RESOURCES | |
|---|---------------------------|
| The objetive of this part is to indentify the outside relationship of the center. | |
| Indicate with which Universities has the Center frequent pair relations (not more than 5) | <input type="text"/> |
| Just Personal relations | <input type="text"/> |
| Common Projects | <input type="text"/> |
| No. Of CE courses in common with Companies | Number designed: |
| | Number delivered jointly: |

| Indicate it, in referent to nets of continuing education of which one belongs the University or Center | Mark those that you are membership | Mark those that you attend frequently | Mark those that you develop joint projects |
|--|------------------------------------|---------------------------------------|--|
| IACEE (Internacional Association for Continuing Engineering Education) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SEFI (European Society for Engineering Education) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| EUCEN (European Association of UNiversity Continuing Education) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ASEE | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| EFMD (European Foundation for Management Development) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| RECLA (Red universitaria de Eucación Continua de América Latina) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| RUEPEC (Red Universitaria de Estudios de Postgrado y educación continua) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| CLAD (Centro Latinoamericano de Admnistración para el Desarrollo) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| AUIP (Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| EDEN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Resources | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| ¿The centre has and manages directly the following own resources? | Yes | No |
| o Face to FACE classrooms | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o Computer Lab | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o Laboratories | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o Library | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Information systems | Own | Of the University |
| o Economical management | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o Academics management | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o Other (indicate) | <input type="text"/> | |

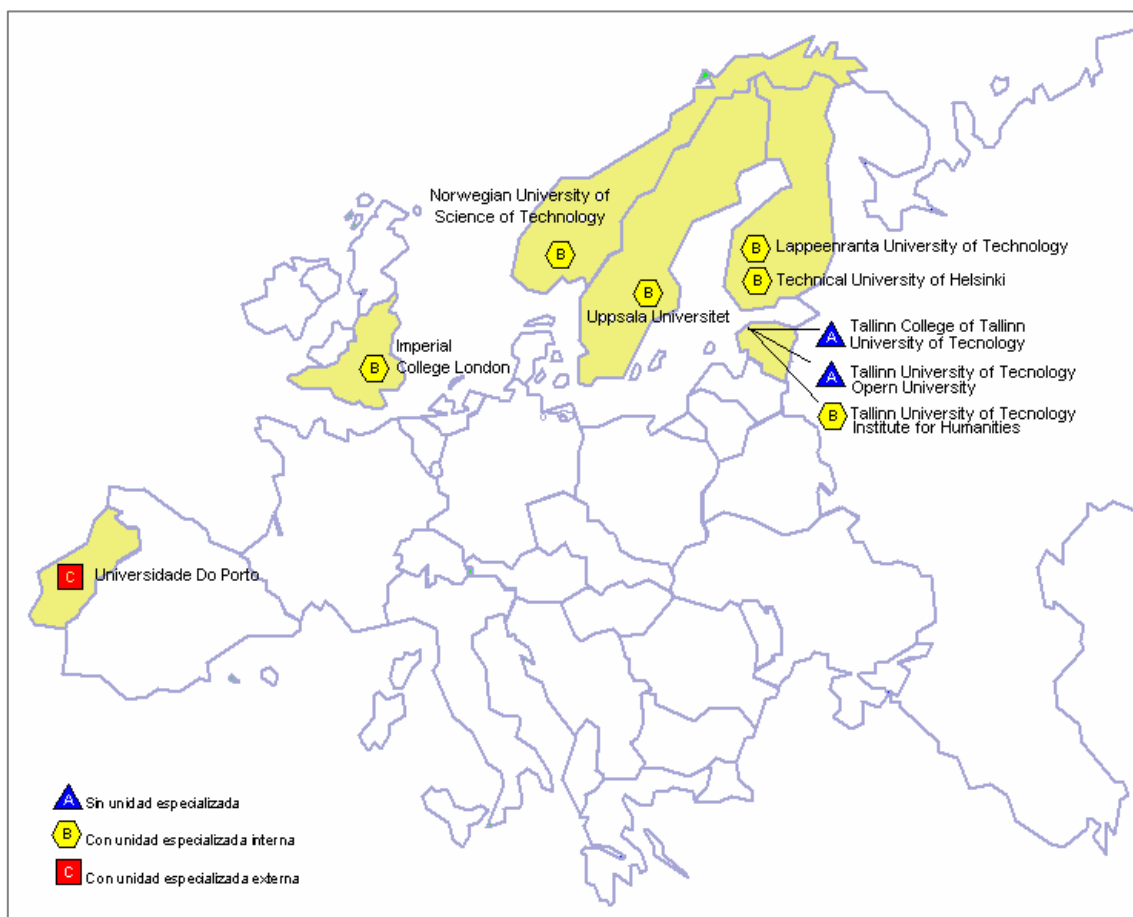
| PROCESS | | |
|-----------------|---------------------------|-------------------------|
| Type of courses | No. of fase to fase hours | No. of self study hours |
| | | |

| Activities the Centre/Program develop | | | | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----|
| | 100% | 75% | 50% | 25% | 0% | |
| Demand analysis: demand and feasibility studies of the courses | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Academic Design or the course: Content definitions, methodology, agenda and teachers selection. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Organizational design of the course: operative hour planning, budget, rooms to be used, covenants with companies and sponsorship. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Course authorization: check out the documentation and follow up the approbation process. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Management of the publicity and promotion : press advertisement, leaflets, mailings and web. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Information: Who offers the information about the program to the possible customers | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Students selection and admisión | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Scholarship management | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Student Registration | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Incomes Management | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Economical Management: accounting, financing and support for auditorias's | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Payments administration | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Support to the teaching : documentation management, acts, students list, room management, etc. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Enterprise stage management | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Printing and delivery of the Certificates and degrees | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Courses quality evaluation: survey on the teachers quality and organizacional quality. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Service for former students | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Employment bureau | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |
| Course closeru: final memory, statics & closure ceremony. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 0% |

Capítulo IV Unidades de Gestión de la Formación Permanente Universitaria en Europa

IV.1 Inventario de unidades de Gestión

A continuación se encuentra una relación de las unidades de gestión de la formación permanente universitaria en las Universidades Europeas colaboradoras del presente estudio:

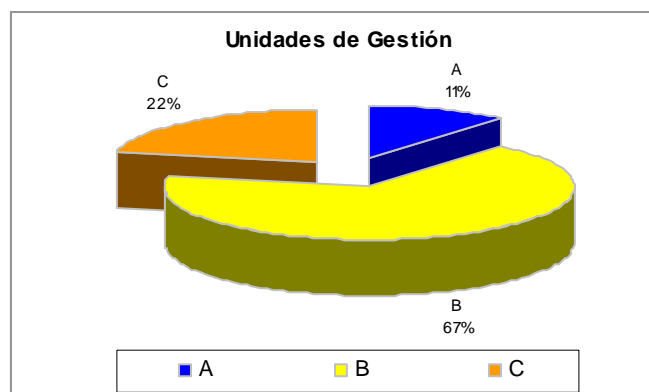


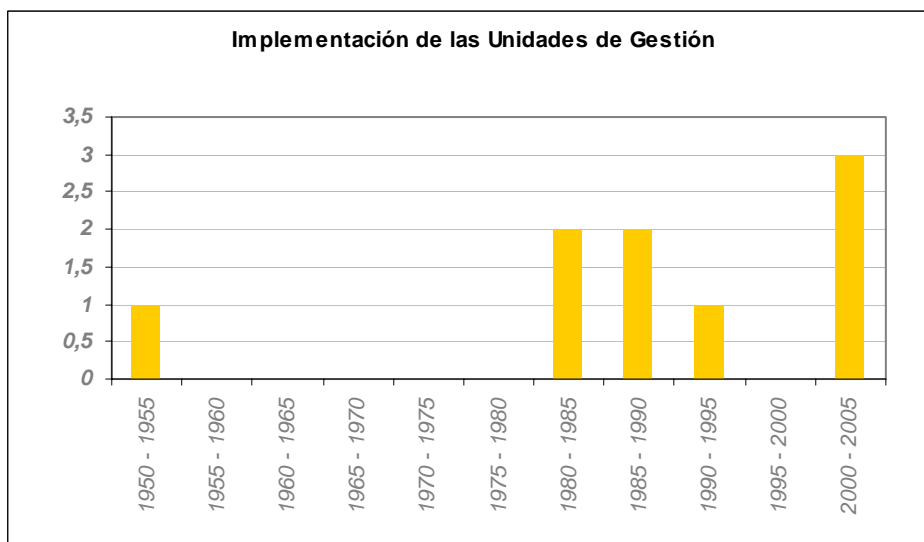
| País | Sigla | Descripción | Tipo Universidad | Año de Creación de la Universidad | Centro, Unidad o Servicio responsable de la gestión de los Estudios de Postgrado y Formación Continua | TIPO | Año de Creación |
|-------------|-------|---|------------------|-----------------------------------|---|------|-----------------|
| Estonia | TCTUT | TALLINN COLLEGE OF TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | Privada | 1997 | UNIT OF LAW GENERAL SCIENCES | A | 2003 |
| Estonia | TUT | TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | Publica | 1918 | INSITUTE FOR HUMANISTIES AND SOCIAL SCIENCES DEPARTAMENT OF CONTINUING EDUCATION | B | 2002 |
| | | | | | OPEN UNIVERSITY (OU) | A | 1991 |
| Finlandia | LUT | LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | Publica | 1969 | CENTRE FOR TRAINING AND DEVELOPMENT | B | 1987 |
| Finlandia | HUT | TECHNICAL UNIVERSITY OF HELSINKI | Publica | 1879 | LIFELONG LEARNING CENTRE DIPOLI | B | 1982 |
| Noruega | NTNU | NORWEGIAN UNIVERSITY OF SCIENCE OF TECHNOLOGY | Publica | 1910 | CONTINUING EDUCATION AND PROF. DEVELOPMENT | B | 1950 |
| Portugal | UP | UNIVERSIDADE DO PORTO | Publica | 1911 | IRIC | C | 2001 |
| Suecia | UU | UPPSALA UNIVERSITET | Publica | 1477 | CONTINUING EDUCATION | B | 1985 |
| Reino Unido | ICL | IMPERIAL COLLEGE LONDON | Publica | 1907 | CENTRE FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT | B | 1986 |
| | | | | | | | |

Siguiendo la clasificación del apartado I.6, las universidades encuestadas tienen en su mayoría unidades tipo B internas especializadas:

| Tipo de Unidad de Gestión | | % |
|---------------------------|----------------------------------|------|
| A | Sin Unidad Especializada Interna | 0,22 |
| B | Con Unidad Interna Especializada | 0,77 |
| C | Con Unidad Externa Especializada | 0,11 |

La mayoría de las unidades internas de los países nórdicos se ha desarrollado a partir de los años 80's teniendo en la actualidad mas de 20 años de experiencia. Un desarrollo posterior se puede observar en Estonia como unidad interna. En Portugal, la unidad entrevistada externa se ha creado en 2.001





A continuación se describen más en profundidad cada una de las unidades encuestadas:

IV.1.1 Tallinn College of Tallinn University of Technology

| | | | |
|---|---|-----------------------------|------|
| Universidad: | Tallin College of Tallin University of Technology | | |
| Tipo de Universidad: | Privada | Año de creación: | 1997 |
| Nº Profesores: | 54 | Nº Personal Administración: | 70 |
| Nº Estudiantes de primer o segundo ciclo: | 11.000 | Nº Estudiantes de Doctorado | -- |
| Página web | http://tk.ttu.ee/ | | |

El College de TUT es un centro adscrito a la Tallin University of Technology que fue fundado en 1997. Se fundamenta en los planes de estudios de la TUT. Durante 3-4 años de estudios el estudiante adquiere una educación práctica y conocimiento amplio y profundizado, orientado a las distintas áreas del negocio y se entrenan para solucionar problemas actuales del entorno nacional e internacionalmente. En el 2005, el cuerpo del estudiante suma 1200 y el número de graduados ha aumentado a 1110.

Trabaja en 5 Especialidades: Economía Internacional y Administración de Negocios, Contabilidad, Administración Pública, Bienes Raíces y Derecho.

IV.1.1.1 Unit of Law and General Sciences

| | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|---|
| Nombre del Centro: | Law and General Sciences | | |
| Tipo de Centro: | A | Año de creación: | |
| Nº Personas tiempo completo | 10 | Nº Personas tiempo parcial | 5 |
| Web: | | | |

IV.1.2 Tallinn University of Technology

| | | | |
|---|---|-----------------------------|------|
| Universidad: | Tallin University of Technology | | |
| Tipo de Universidad: | Publica | Año de creación: | 1918 |
| Nº Profesores: | 1000 | Nº Personal Administración: | 600 |
| Nº Estudiantes de primer o segundo ciclo: | 9500 | Nº Estudiantes de Doctorado | 400 |
| Página web | http://www.ttu.ee/ | | |

En septiembre de 1918, se fundó la Universidad Tecnológica de Tallin. En esta universidad se ofrecen programas en ingeniería, construcción naval y arquitectura, mecánica, eléctrica, civil e hidráulicas.

Tiene como misión: *Proporcionar servicios educativos, investigación e innovación en el campo de la ingeniería y del espíritu empresarial, que son internacionalmente competitivos y significativos para el desarrollo sostenible de Estonia.*

En el 2004 se graduaron 1261 estudiantes (675 licenciados, 281 diplomados, 280 masters, 25 doctores)

TUT es la única universidad en ingeniería y tecnología en Estonia. Este hecho contribuye a la colocación estratégica de la universidad. Ha establecido una tradición bien arraigada de la educación en “Dirección y Gestión”.

Los alumnos de TUT componen gran porcentaje de fabricantes de decisión en negocios estonios. Según las estadísticas, de cada sector económico - sea la ingeniería de la energía, tecnología de información, actividades bancarias o espíritu emprendedor - los graduados de TUT son los más acertados. Por ultimo pero no menos importante, su posición geográfica, el corazón del Nórdico-Báltico en la costa del mar báltico, proporciona una buena exposición a los mercados de la tecnología avanzada.

IV.1.2.1 The Department of Continuing Education of the Institute for Humanities and Social Sciences

| | | | |
|-----------------------------|---|----------------------------|------|
| Nombre del Centro: | Institute of Humanities and Social Sciences | | |
| Tipo de Centro: | B | Año de creación: | 1992 |
| Nº Personas tiempo completo | 3 | Nº Personas tiempo parcial | -- |
| Web: | http://deephought.ttu.ee/hum/ | | |

El Institute of Humanities and Social Sciences fue creado durante la reforma académica de la Universidad el 9 de junio de 1992. Desde el 1 de julio de 1994, el instituto ha estado a cargo de la la facultad de Humanidades. Los estatutos del

instituto regulan los objetivos, las responsabilidades principales, organización, administración actividades financieras y económicas, contabilidad e inspección de las actividades.

Su principal responsabilidad es organizar estudios de administración pública. Tiene cerca de 450 estudiantes de diplomados, licenciados, master y doctores. Se manejan alrededor de 200 estudiantes en educación a distancia

IV.1.2.2 Open University (OU)

| | | | |
|-----------------------------|---|----------------------------|------|
| Nombre del Centro: | Open University (OP) | | |
| Tipo de Centro: | A | Año de creación: | 1991 |
| Nº Personas tiempo completo | 9 | Nº Personas tiempo parcial | -- |
| Web: | http://www.ttu.ee/ | | |

El objetivo del Open University (OU) es aumentar las oportunidades de los estudiantes que no pueden acudir tiempo completo a las clases. A través de la ejecución de los programas OU, las barreras que dificultan construir los estándares sociales pueden ser superadas (motivos sociales, geográficos, económicos y personales)

La TUT de Estonia ofrece educación superior en el campo de la ingeniería y la tecnología, esta comprometido a compartir ese potencial académico y de investigación a quien busque nuevos conocimientos y experiencia. La unidad OP ofrece ventajas en ambos campos, para quienes desean adquirir educación superior cualificada como para quienes desean actualizar su conocimiento y se enganchen en cursos de su interés propios. Ofrece:

- Continuar y/o completar los estudios.
- Escoger un índice de asistencia adecuado para una persona.
- Tomar cursos de Entrenamiento.
- Re- Evaluar
- Desarrollar conocimiento y habilidades de interés propio
- Combinar estudios en diferentes instituciones.

La OP provee cursos de entrenamiento para individuos y empresas, si es necesario asistiendo a programas individuales diseñados para propósitos especiales.

IV.1.3 Lappeenranta University of Technology

| | | | |
|---|---|-----------------------------|------|
| Universidad: | Lappeenranta University of Technology | | |
| Tipo de Universidad: | Publica | Año de creación: | 1969 |
| Nº Profesores: | | Nº Personal Administración: | 900 |
| Nº Estudiantes de primer o segundo ciclo: | 5000 | Nº Estudiantes de Doctorado | 300 |
| Página web | http://www.lut.fi/en/index.html | | |

La Lappeenranta University of Technology fue establecida en 1969 como Universidad Nacional de la Tecnología. Como las otras 19 otras universidades en Finlandia, es dirigida por el gobierno y financiada por el ministerio de Educación. La Universidad Tecnológica de Lappeenranta se especializa en tecnología y economía.

Cerca de 5000 estudiantes estudian en los varios programas de grado ofrecidos por la universidad, y admiten a cerca de 900 nuevos estudiantes cada año. Hay cerca de 500 estudiantes graduados, y 900 miembros en el staff. La ventaja competitiva de la universidad es la manera como ha integrado la maestría en tecnología y la economía.

IV.1.3.1 The Centre for training and development

| | | | |
|-----------------------------|---|----------------------------|------|
| Nombre del Centro: | The Centre for training and development | | |
| Tipo de Centro: | B | Año de creación: | 1987 |
| Nº Personas tiempo completo | 40 | Nº Personas tiempo parcial | -- |
| Página web | http://developmentcentre.lut.fi/ | | |

El **Centre of Training and Development (CTD)** (Centro de Formación y Desarrollo) es la unidad de formación permanente de la Universidad Tecnológica de Lappeenranta (LUT). Genera servicios educativos en el plano universitario, los cuales pueden estar abiertos al público en general o modificados según requisitos particulares para las compañías. También conduce y coordina proyectos con empresas. La experiencia de LUT en diversos campos de la gestión de la ingeniería y de la administración, así como la necesidad constante de la gente de desarrollar el conocimiento y las habilidades requeridos en negocio e industria, forma la premisa para las actividades de CTD's. El centro funciona como un interfaz entre LUT y el mundo del negocio llevando el profesionalismo de la universidad a los individuos y a las compañías en una forma práctica.

Como parte de su maestría combinada en negocio y tecnología, la selección del curso de CTD's también incluye los estudios de la lengua relacionados con la tecnología y la economía. El centro para el entrenamiento y el desarrollo fue establecido en 1987.

Además de su unidad principal en Lappeenranta, tiene ramas en Lahti, Imatra, Varkaus y Kouvola. En 2004, el volumen de ventas del centro para el entrenamiento y el desarrollo eran 3.8 millones de euros, y empleó a 43 personas.

IV.1.4 Technical University of Helsinki (HUT)

| | | | |
|---|---|-----------------------------|------|
| Universidad: | Technical University of Helsinki (HUT) | | |
| Tipo de Universidad: | Publica | Año de creación: | 1849 |
| Nº Profesores: | 246 | Nº Personal Administración: | |
| Nº Estudiantes de primer o segundo ciclo: | 2000 | Nº Estudiantes de Doctorado | 130 |
| Página web | http://www.tkk.fi/English/ | | |

La Universidad Politécnica de Helsinki, en finés Teknillinen korkeakoulu (abreviatura TKK), fue fundada como Escuela Técnica en Helsinki, Finlandia, en 1849. En el año 1872, fue transformada en Escuela Superior y desde 1967 tiene su sede principal en la ciudad de Espoo de la región metropolitana, en la urbanización de Otaniemi. Varios de sus edificios más emblemáticos fueron diseñados por el prestigioso arquitecto finlandés Alvar Aalto.

Actualmente cuenta con:

- 12 Facultades -9 Institutos Separados
- 19 Programas de Grados
- 250 profesores
- 15 000 debajo y graduados estudiantes
- 961 masters concedidos y 130 doctores (2004)
- Financiamiento total del estado y otras fuentes 223 millones de euros (2004)

IV.1.4.1 Lifelong Learning Centre Dipoli (TKK)

| | | | |
|-----------------------------|--|----------------------------|------|
| Nombre del Centro: | Lifelong Learning Centre Dipoli (TKK) | | |
| Tipo de Centro: | B | Año de creación: | 1980 |
| Nº Personas tiempo completo | 70 | Nº Personas tiempo parcial | 30 |
| Web | www.dipoli.tkk.fi | | |

El **LIFELONG LEARNING INSTITUTE DIPOLI** Funciona como la unidad educativa de la HUT; Fundada en 1980, es uno de los mayores proveedores de educación continua en Europa empleando alrededor de 100 empleados. Actúa a la vanguardia del desarrollo tecnológico, ofreciendo una amplia gama de programas de formación permanente a los ingenieros finlandeses. TKK Dipoli es también un contribuidor importante a los programas internacionalmente reconocidos de aprendizaje e investigación.

Por desarrollar métodos y utilizar los sistemas eLearning el TKK Dipoli es el precursor en el campo de los programas de la formación permanente en niveles nacionales e internacionales. Sus empresas profesionales de Lifelong Learning ofrecen no sólo el estado de preparación de responder a las necesidades de la vida laboral de hoy, sino que también utiliza su maestría en la previsión de perspectivas tecnológicas para ayudar a los clientes asegurando su futuro.

IV.1.5 Norwegian University of Science of Technology

| | | | |
|---|---|-----------------------------|------|
| Universidad: | The Norwegian University of Science and Technology (NTNU) | | |
| Tipo de Universidad: | B | Año de creación: | 1910 |
| Nº Profesores: | 548 | Nº Personal Administración: | 3250 |
| Nº Estudiantes de primer o segundo ciclo: | 20000 | Nº Estudiantes de Doctorado | 200 |
| Página web | www.ntnu.no | | |

La NORWEGIAN UNIVERSITY OF SCIENCE OF TECHNOLOGY (NTNU) en Strondheim representa la eminencia académica en tecnología y las ciencias naturales así como en otras disciplinas académicas que se extienden de las ciencias sociales, los artes, medicina, arquitectura a los artes finos. Cuenta con:

- 52 Departamentos en 7 facultades.
- Biblioteca NTNU
- Museo de Historia Natural y Arqueología
- 50,000 Programas por año – of which 8,000 have NTNU as their first choice
- 20,000 estudiantes matriculados
- 2,500 títulos entregados por año
- 200 PhD entregados por año
- 3,800 empleados en total (2,250 en educación e investigación de los cuales son 548 profesores)
- Un presupuesto de NOK 3 billion
- 531,500 m2 salones– both owned and rented

IV.1.5.1 Continuing Education and prof development

| | | | |
|-----------------------------|--|----------------------------|---|
| Nombre del Centro: | Continuing Education and prof development | | |
| Tipo de Centro: | | Año de creación: | |
| Nº Personas tiempo completo | 18 | Nº Personas tiempo parcial | 6 |
| Web: | www.ntnu.no/videre | | |

IV.1.6 Universidade do Porto

| | | | |
|---|---|-----------------------------|-------|
| Universidad: | Universidade do Porto | | |
| Tipo de Universidad: | Publica | Año de creación: | 1911 |
| Nº Profesores: | | Nº Personal Administración: | 1.600 |
| Nº Estudiantes de primer o segundo ciclo: | 27.000 | Nº Estudiantes de Doctorado | |
| Página web | http://www.up.pt/ | | |

La universidad de Porto fue fundada el 22 de marzo de 1911. En sus inicios se componía de 3 facultades: 1. Matemáticas, Física, Química, Historia y Ciencias Naturales, 2. Medicina y 3. Comercio. Actualmente tiene 14 facultades y más de 27000 estudiantes. Ofrece 63 diplomados, alrededor de 160 cursos de Master y varios títulos de doctorados y otros cursos de especialización soportados por un staff de 1600 personas.

La universidad de Porto esta profundamente comprometida al desarrollo de las relaciones internacionales, en términos de grupos y redes de colaboración, no solo con el continente europeo sino con todos los países de hablar portuguesa.

IV.1.6.1 IRIC

| | | | |
|-----------------------------|---|----------------------------|------|
| Nombre del Centro: | Instituto de Recursos e Iniciativas Comuns da Universidade do Porto | | |
| Tipo de Centro: | A | Año de creación: | 2001 |
| Nº Personas tiempo completo | 9 | Nº Personas tiempo parcial | -- |
| Web | www.irc.up.pt/ | | |

El Instituto de Recursos e Iniciativas comunes de la Universidad de Porto, IRICU, es una unidad orgánica de la universidad de Porto con personería jurídica propia y autonomía administrativa y financiera. Los estatutos fueron aprobados en el 2001. Su misión es *Impulsar la Cohesión del espíritu institucional de la universidad de Porto a través de la dinamización y cooperación entre todos los agentes que contribuyen en su proyección a nivel nacional e internacional, promoviendo la excelencia de sus actividades.*

Dentro de los servicios que presenta se encuentra la formación continua dirigida al Exterior, la universidad Digital, proyectos culturales, formación de recursos internos y externos (entre otros).

IV.1.7 Uppsala Universitet

| | | | |
|---|---------------------|-----------------------------|-------|
| Universidad: | Uppsala Universitet | | |
| Tipo de Universidad: | Pública | Año de creación: | 1.477 |
| Nº Profesores: | 3.800 | Nº Personal Administración: | 3.200 |
| Nº Estudiantes de primer o segundo ciclo: | 40.000 | Nº Estudiantes de Doctorado | 2.500 |
| Página Web: | www.uu.se | | |

La **Universidad de Uppsala** es una institución pública en Uppsala, Suecia. La más antigua universidad en escandinavia, fue fundada en 1477 por iniciativa del arzobispo de Uppsala Jakob Ulfsson y del regente sueco Sten Sture; Se perfila en la investigación y la enseñanza de alta calidad. En gran cantidad de áreas está a la vanguardia, tanto en el plano nacional como en el internacional. Trabaja a fin de mantener y reforzar la posición de avanzada en la sociedad científica y educativa, realizando importantes inversiones en la investigación y la enseñanza de la mayor categoría internacional. Cuenta con:

- Tres campos científicos: Humanidades y Ciencias Sociales; Medicina y Farmacología, y Técnica y Ciencias Naturales.
- Enseñanza e investigación en nueve facultades: Teología, Derecho, Humanidades, Filología, Ciencias Sociales, Ciencias Pedagógicas, Medicina, Farmacología y Técnica y Ciencias Naturales.
- Más de 40 programas de enseñanza.
- Alrededor de 1.400 cursos independientes.
- 40.000 estudiantes en los cursos básicos.
- Acuerdos de intercambio con 400 universidades en 40 países.
- 2.500 estudiantes de doctorado.
- Más de 400 doctores graduados cada año.
- Más de 3.600 acuerdos internacionales de colaboración investigativa.
- 5.000 publicaciones científicas por año.
- 6.000 empleados, de los cuales 3.800 profesores/ investigadores.
- 500 catedráticos.

- Facturación por cuatro mil millones de coronas, de las que el 60 % las ocupan la investigación y los cursos de doctorado.
- La más antigua universidad de los países nórdicos, fundada en 1477.

IV.1.7.1 Continuing Education

| | | | |
|-----------------------------|--|----------------------------|--|
| Nombre del Centro: | | | |
| Tipo de Centro: | | Año de creación: | |
| Nº Personas tiempo completo | | Nº Personas tiempo parcial | |
| Web | www.irc.up.pt | | |

IV.1.8 Imperial College London

| | | | |
|---|---|-----------------------------|-------|
| Universidad: | Imperial College London | | |
| Tipo de Universidad: | Pública | Año de creación: | 1.907 |
| Nº Profesores: | | Nº Personal Administración: | 3.000 |
| Nº Estudiantes de primer o segundo ciclo: | 10,731 total (3,238 postgraduados) | Nº Estudiantes de Doctorado | 2.000 |
| Página web | http://www.imperial.ac.uk/ | | |

Imperial College London is una de las facultades de the University of London y esta enfocada principalmente en Ciencia y Tecnología. Aunque oficialmente llamado Imperial College of Science, Technology and Medicine, desde 2002 llamado Imperial. Fundado en 1097, ofrece educación universitaria y de postgrado y esta soportado por un staff de profesionales e investigadores alrededor de 3.000.

IV.1.8.1 Centre for Professional development

| | | | |
|-----------------------------|---|----------------------------|-------|
| Nombre del Centro: | Centre for Professional development | | |
| Tipo de Centro: | B | Año de creación: | 1.986 |
| Nº Personas tiempo completo | 6 | Nº Personas tiempo parcial | -- |
| Página web | http://www.imperial.ac.uk/ | | |

El Centro para el Desarrollo Profesional, conocido antes como centro para la educación continua, fue establecido en 1986 para proporcionar un foco para la universidad en la dirección de las necesidades educativas de profesionales en la investigación más reciente.

Inicialmente sus funciones era limitadas, pero con el aumento de la demanda su extensión era inevitable y el centro proporciona hoy una gama de servicios completa. Éstos incluyen la comercialización, la administración financiera, la gestión y el desarrollo de cursos, de conferencias y de seminarios cortos en la colaboración con departamentos, negocio e industria. El centro se esfuerza por desarrollar y manejar una gama entera de actividades a un estándar profesional alto usando la experiencia y la maestría considerables que se ha desarrollado desde su inicio.

EL CDP presenta una gama diversa de cursos cortos intensivos para profesionales que trabajan en ciencia, tecnología, medicina y la gestión. Según la naturaleza del asunto algunos cursos se dan una vez solamente mientras que otros se repiten cada año. La mayoría de los cursos tienen duración de 3 o 5 días aunque algunos

continúan por un número de semanas y otros se diseñan sobre una base modular, extendiendo sobre varios meses. Cada año se presentan sobre 50 cursos, que se presentan una vez al año, aunque algunos se repiten.

IV.2 Liderazgo de Unidades de Gestión

El modelo EFQM recoge bajo este criterio las acciones que describen

Cómo los responsables desarrollan y facilitan la consecución de la Misión y Visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización implicándose personalmente en el desarrollo del sistema de gestión.

IV.2.1 Liderazgo. Quién dirige

De las encuestas se deduce que en el 90% de los casos, el director del Centro, está dedicado tiempo COMPLETO.

IV.2.2 Misión y Visión

La Misión de una organización se refiere a su finalidad o función básica y permanente es la razón que justifica su existencia y la Visión se refiere al ámbito y posición competitiva que desearía.

Atendiendo al resultado de la encuesta sólo el 20% de las unidades tienen definida la Misión específica y ninguna la visión.

Institute for Humanities and social sciences department (Talinn University of Technology)

Ofrecer un Centro Educativo de Calidad en el campo de la administración Pública que integre una base científica y experiencia práctica

Centre for training and Development (Lappeenranta University Of Technology)

Proveer herramientas, servicios y componentes educativos que apoyen el continuo desarrollo profesional

IV.3 PROCESOS

El modelo EFQM recoge bajo el criterio de procesos las acciones que describen:

Cómo diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia generando cada vez más valor añadido a sus clientes y otros grupos de interés.

IV.3.1 Ámbito de actuación de las unidades de gestión

Según los datos recogidos en la encuesta, las unidades, centros o servicios responsables de la gestión de la formación permanente abarcan los siguientes ámbitos:

| País | Sigla | Descripción | Centro, Unidad o Servicio responsable de la gestión de los Estudios de Postgrado y Formación Continua | Tipo (1) | Año de Creación | Actividades | | | |
|-------------|-------|---|---|----------|-----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | | | | | | Cursos Largos | Cursos a la Medida | PHD | Cursos Cortos |
| Estonia | TCTUT | TALLINN COLLEGE OF TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | LAW GENERAL SCIENCES | A | 2003 | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Estonia | TUT | TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | INSITUTE FOR HUMANISTIES AND SOCIAL SCIENCES DEPARTAMENT OF CONTINUING EDUCATION | B | 2002 | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | | | OPEN UNIVERSITY (OU) | A | 1991 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Finlandia | LUT | LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | CENTRE FOR TRAINING AND DEVELOPMENT | B | 1987 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Finlandia | HUT | TECHNICAL UNIVERSITY OF HELSINKI | LIFELONG LEARNING CENTRE DIPOLI | B | 1982 | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Noruega | NTNU | NORWEGIAN UNIVERSITY OF SCIENCE OF TECHNOLOGY | CONTINUING EDUCATION AND PROF. DEVELOPMENT | B | 1950 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Portugal | UP | UNIVERSIDADE DO PORTO | IRIC | C | 2001 | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Suecia | UU | UPPSALA UNIVERSITET | CONTINUING EDUCATION | C | 1985 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Reino Unido | ICL | IMPERIAL COLLEGE LONDON | CENTRE FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT | B | 1986 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> |

(1) Tipo: A = Sin unidad interna especializada; B = Con unidad interna especializada; C = Con unidad externa especializada

Tabla V.2.1 Ámbito de Gestión de la Unidades Responsables de la gestión de los Estudios de Postgrado y Educación Continua

Observando los valores anteriores podemos observar que el 100% de las unidades encuestadas gestiona Cursos Cortos y un 77% gestiona cursos a la medida. Los programas de Doctorado sólo se gestionan en un porcentaje mínimo de las unidades, en este caso unidades Tipo B.

| | Cursos Largos (+ de 200) | Cursos a la medida | PHD | Cursos Cortos |
|----------|--------------------------|--------------------|------------|---------------|
| A | 50% | 50% | 0% | 100% |
| B | 60% | 100% | 20% | 100% |
| C | 50% | 50% | 0% | 100% |
| | 71% | 77% | 11% | 100% |

Tabla V.2.2 Ámbito de gestión de las unidades de postgrado y educación continua

En cuanto al volumen de cursos:

| País | Sigla | Descripción | Centro, Unidad o Servicio responsable de la gestión de los Estudios de Postgrado y Formación Continua | Tipo (1) | Año de Creación | Actividades | | | |
|-------------|-------|---|---|----------|-----------------|---------------|--------------------|-----|---------------|
| | | | | | | Cursos Largos | Cursos a la Medida | PHD | Cursos Cortos |
| Estonia | TCTUT | TALLINN COLLEGE OF TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | LAW GENERAL SCIENCES | A | 2003 | 0 | 0 | 0 | 20 |
| Estonia | TUT | TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | INSITUTE FOR HUMANISTIES AND SOCIAL SCIENCES DEPARTAMENT OF CONTINUING EDUCATION | B | 2002 | 0 | 3 | 0 | 12 |
| | | | OPEN UNIVERSITY (OU) | A | 1991 | 4 | 30 | ... | 85 |
| Finlandia | LUT | LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | CENTRE FOR TRAINING AND DEVELOPMENT | B | 1987 | 20 | 10 | 1 | 80 |
| Finlandia | HUT | TECHNICAL UNIVERSITY OF HELSINKI | LIFELONG LEARNING CENTRE DIPOLI | B | 1982 | 25 | 20 | 0 | 80 |
| Noruega | NTNU | NORWEGIAN UNIVERSITY OF SCIENCE OF TECHNOLOGY | CONTINUING EDUCATION AND PROF. DEVELOPMENT | B | 1950 | 2 | 10 | 0 | 85 |
| Portugal | UP | UNIVERSIDADE DO PORTO | IRIC | C | 2001 | ... | ... | ... | 300 |
| Suecia | UU | UPPSALA UNIVERSITET | CONTINUING EDUCATION | B | 1985 | 10 | 10 | 0 | 50 |
| Reino Unido | ICL | IMPERIAL COLLEGE LONDON | CENTRE FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT | B | 1986 | 2 | 3 | ... | 40 |

(1) Tipo: A = Sin unidad interna especializada; B = Con unidad interna especializada; C = Con unidad externa especializada

Tabla V.2.1 Cantidad de cursos impartidos por la diferentes Unidades de Gestión

IV.3.2 Procesos realizados por las unidades

En el capítulo I se describieron los procesos asociados a la cadena de valor del curso de formación permanente. Todos ellos se deben realizar para que el curso se realice pero no todas ellas se llevan a cabo directamente desde las unidades de gestión objeto de este estudio sino que las realizan los responsables del curso o bien otras unidades de la universidad.

En este apartado pretendemos identificar aquellas fases de la cadena de valor más comunes y el grado de centralización con el que se realizan.

Esta definición procedural de fases permite comparar el funcionamiento de unidades de diferentes instituciones que realizan tareas similares independientemente de su ubicación y nivel de centralización tal y como se ha desarrollado más adelante en este trabajo.

Para ello se ha preguntado a cada unidad por los procesos o servicios que en ella se realizan y en qué porcentaje se centralizan en la unidad o son responsabilidad de los organizadores u otros servicios atendiendo a la siguiente escala:

| | |
|------|--|
| 100% | El proceso se realiza siempre en la unidad, centro o servicio |
| 75% | El proceso se realiza la mayoría de las veces en el centro |
| 50% | El proceso se realiza algunas veces en el centro y otras a cargo de los responsables del curso u otros servicios |
| 25% | El proceso lo realizan la mayoría de las veces los responsables del curso u otros servicios |
| 0% | El proceso no se realiza en el centro sino que lo realizan siempre los responsables del curso u otros servicios. |

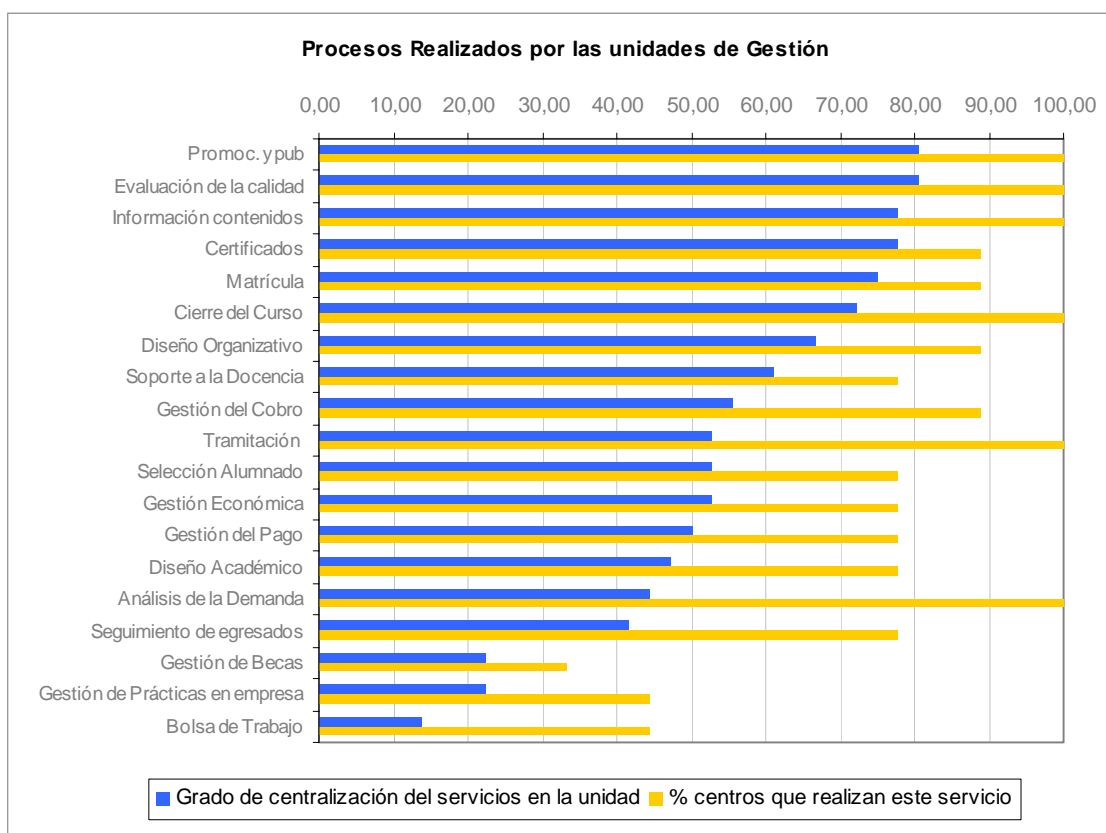
A la vista de los resultados podemos identificar dos indicadores:

1. **% centros que realizan el servicio:** Indica cuántos centros realizan las tareas asociadas a una etapa de la cadena de valor al menos en alguna ocasión.

Permite identificar aquellos servicios que se realizan o no en cada una de las tipologías de los centros de gestión.

2. **Grado de centralización del servicio:** Indica en qué proporción se realiza una determinada actividad de forma centralizada o de forma distribuida entre los responsables de los cursos u otros servicios.

A la vista de los indicadores anteriores se han obtenido los siguientes resultados ordenados según el grado de centralización de los servicios:



Cuadro V.2.1: Procesos asociados a las unidades de Gestión de los Estudios de Postgrado y educación continua.
Fuente: A partir de los resultados de la encuesta

Los datos del gráfico indican que los procesos que son mayormente realizadas por las unidades (aunque se hagan de forma ocasional) son:

- Promoción y Publicidad (100% de las unidades)
- Evaluación de la Calidad (100%)
- Información sobre contenidos (100%)

- Cierre del Curso (100%)
- Tramitación de la propuesta de programas (100%)
- Análisis de la Demanda (100%)

Esto quiere decir que todas las unidades de gestión de la formación continua universitaria realizan estos cinco procesos. Esta conclusión permite proponer políticas comparativas y/o propuestas de aprendizaje conjunto en estos servicios.

Por el contrario, los procesos menos comunes entre las unidades de gestión son:

- Bolsa de trabajo (37,5% de las unidades)
- Gestión de Becas (37,5%)

Por otra parte, atendiendo al grado de centralización podemos identificar los servicios más importantes como los siguientes:

- Promoción y Publicidad (Centralizado en un 80,56% de las ocasiones)
- Información sobre contenidos (80,56%)
- Evaluación de la Calidad (80,56%)
- Certificados (77,78% de las ocasiones)
- Matrículas (75 % de las ocasiones)
- Cierre del Curso (75% de las ocasiones)

Por otra parte, los procesos realizados con menor “intensidad” son:

- Bolsa de Trabajo (Centralizado en un 15,63%)
- Gestión de Becas (31,35%)
- Gestión de Practica en Empresas (37,50%)

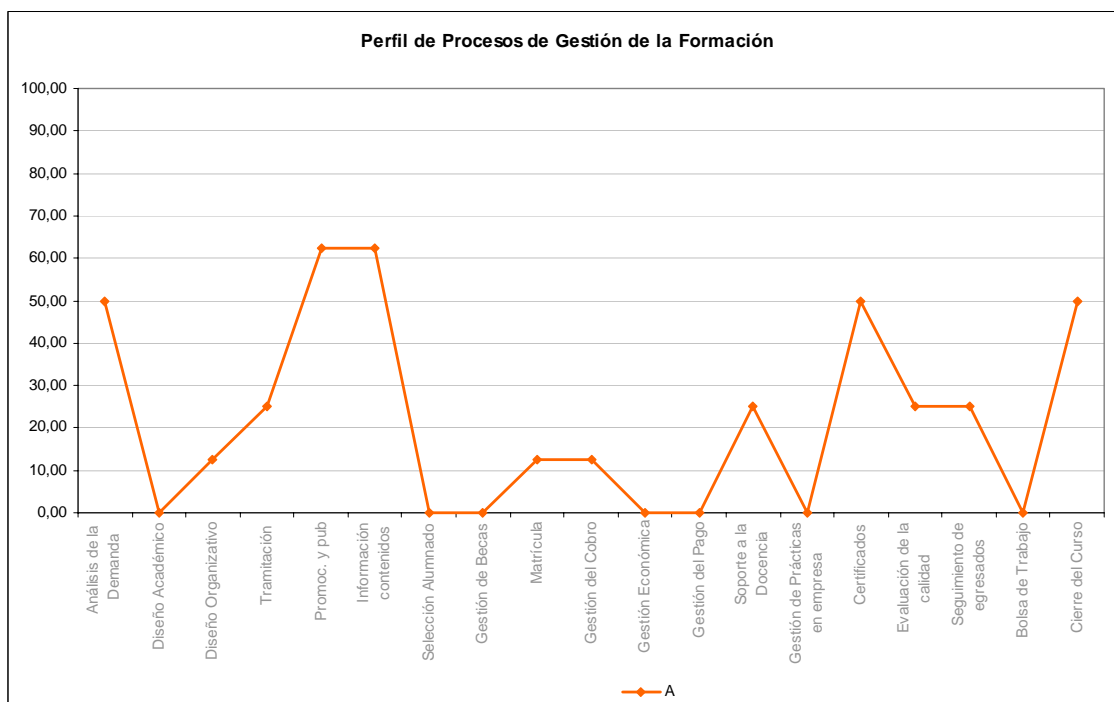
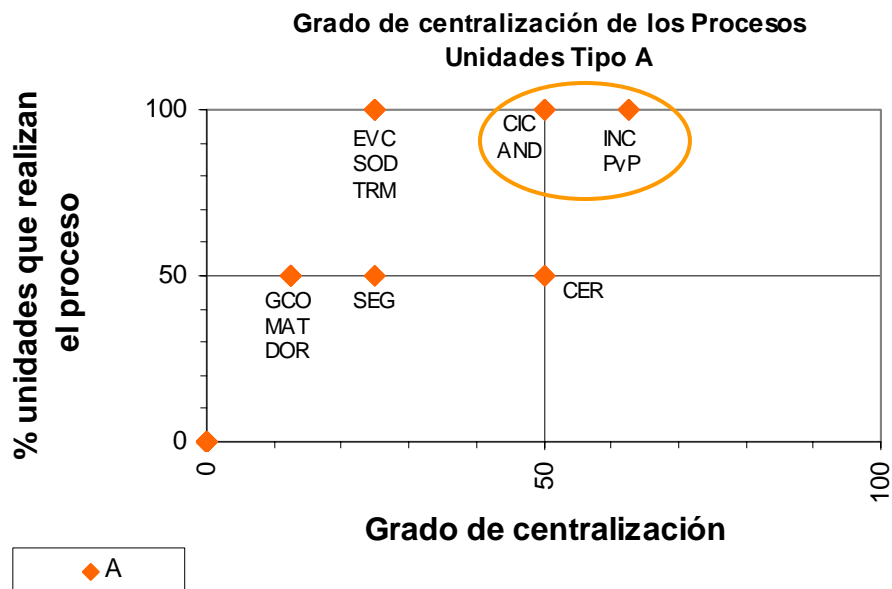
Dichos procesos seguramente son realizados en su mayoría por los propios responsables del programa u otras unidades de la universidad.

En los siguientes gráficos se representan cada uno de los procesos realizados clasificados por cada tipo de unidad teniendo en cuenta su grado de centralización. Según esto, los dos cuadrantes superiores representan el número de procesos que son realizados por la mayoría (más de un 50% de las unidades) de un tipo determinado. Asimismo, los cuadrantes de la derecha indican el número de procesos que se hacen de forma mayormente centralizada (en más de un 50% de las ocasiones).

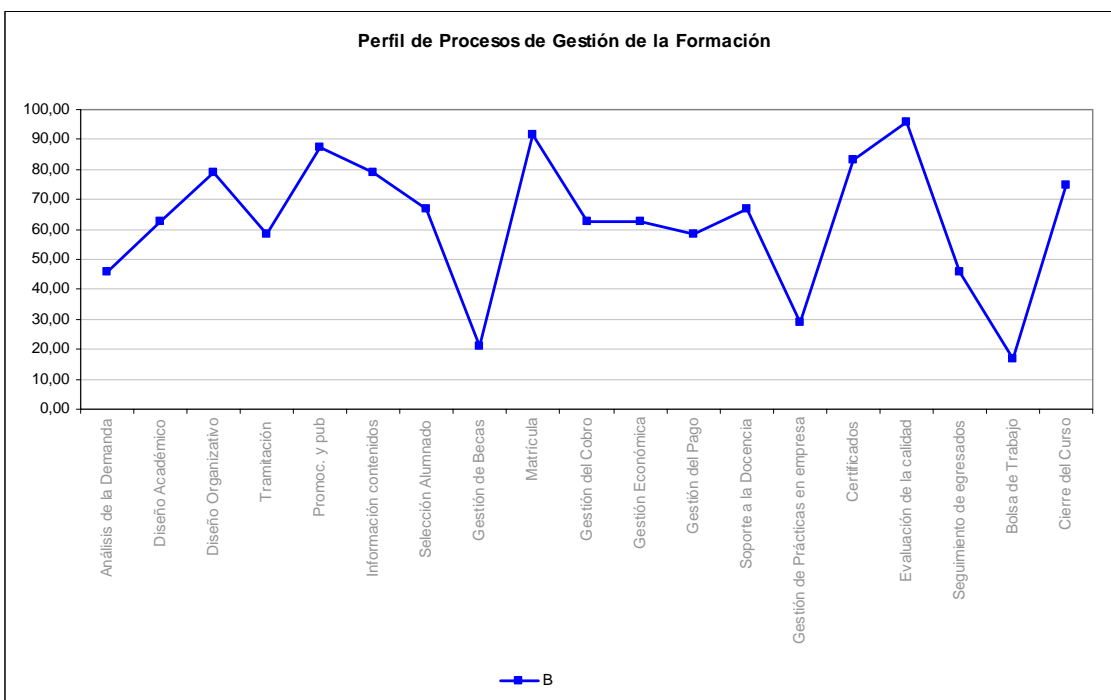
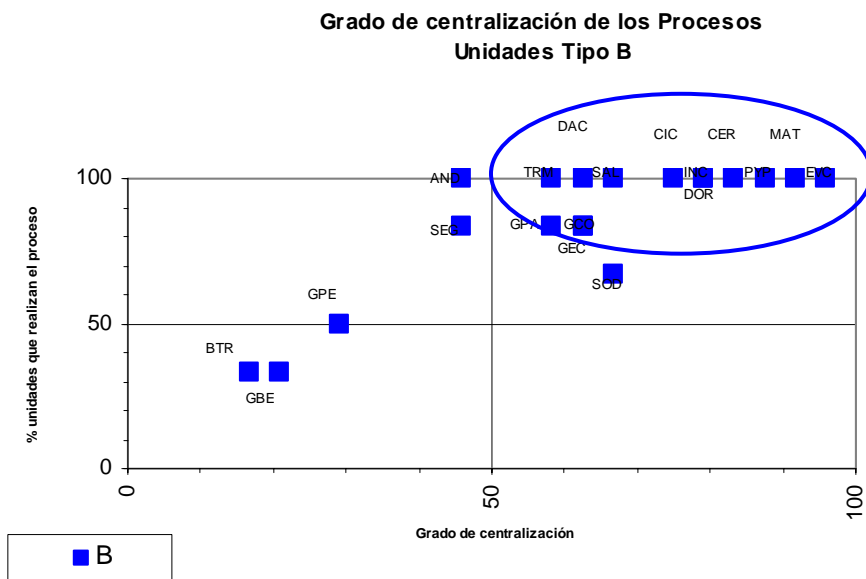
| SIGLA | Procesos Realizados por las Unidades de Gestión |
|--------------|--|
| ADE | Análisis de la Demanda |
| DAC | Diseño Académico |
| DOR | Diseño Organizativo |
| TRA | Tramitación |
| PRP | Promoc. y pub |
| ICO | Información contenidos |
| SAL | Selección Alumnado |
| BEC | Gestión de Becas |
| MAT | Matrícula |
| GCO | Gestión del Cobro |
| GEC | Gestión Económica |
| GPA | Gestión del Pago |
| SDO | Soporte a la Docencia |
| PRE | Gestión de Prácticas en empresa |
| CER | Certificados |
| ECA | Evaluación de la calidad |
| SEG | Seguimiento de egresados |
| BTR | Bolsa de Trabajo |
| CIC | Cierre del Curso |

Tabla. Abreviaturas Procesos realizados por las unidades de Gestión

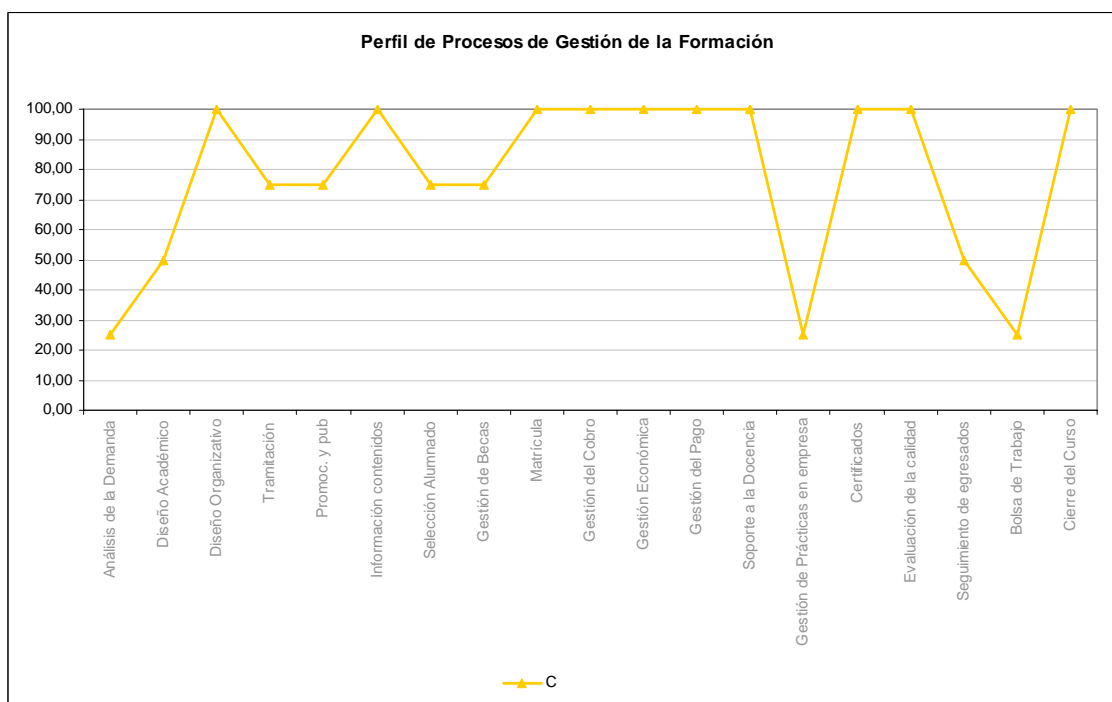
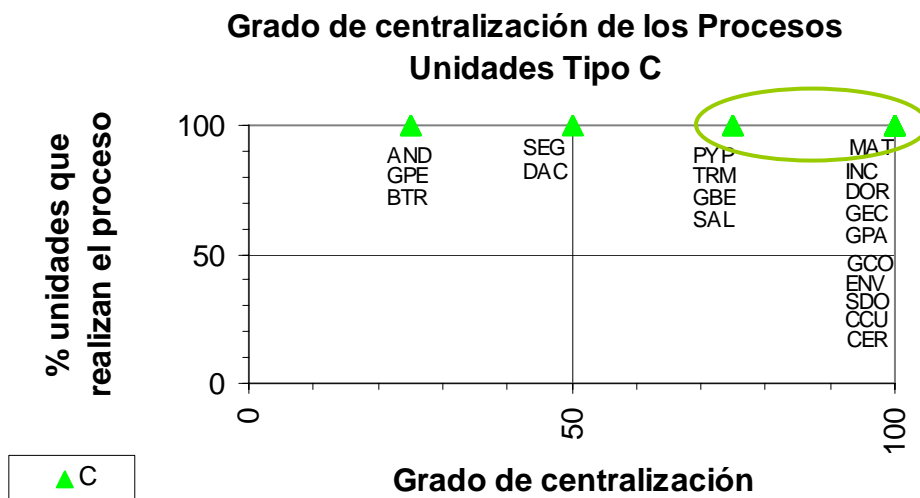
IV.3.2.1 Procesos realizados por las unidades tipo A



Procesos realizados por las unidades tipo B



Procesos realizados por las unidades tipo C



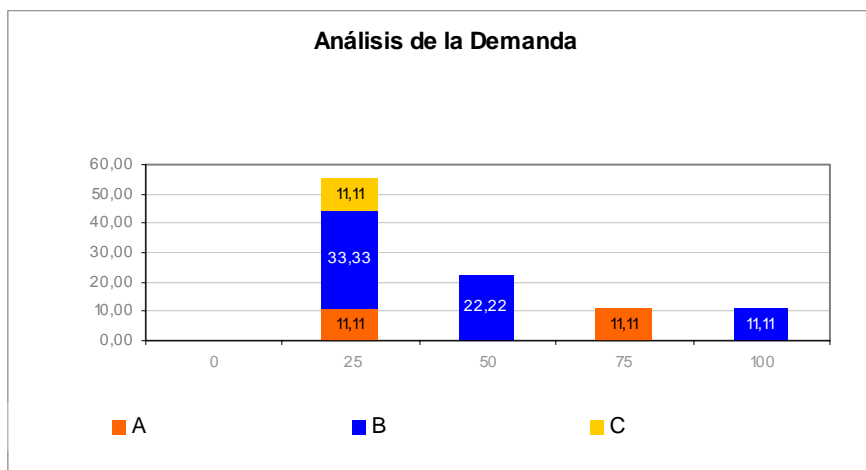
mas

Todos los servicios (o procesos) encuestados se realizan en la mayoría de las unidades (valor de % unidades que realizan el proceso mayor al 50%).

A continuación se va hacer un análisis más exhaustivo de cada proceso de forma individualizada estudiando los resultados globales y relativos a cada tipo de unidad:

IV.3.2.2 Análisis de la Demanda

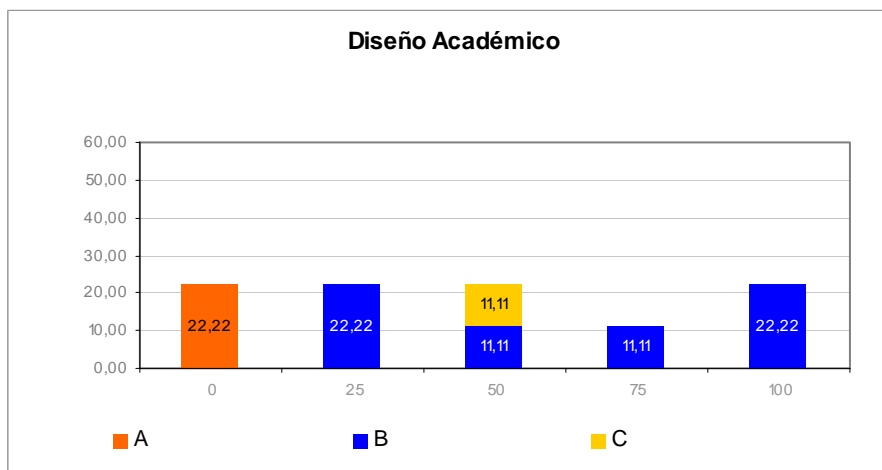
El Análisis de la Demanda es el proceso que recoge la realización de los estudios de demanda y viabilidad de los programas de acción:



Todas las unidades realizan tareas de análisis de la demanda pero éstas no son exclusivas de la unidad de gestión sino que se realizan en colaboración con los organizadores u otros servicios de la universidad.

IV.3.2.3 Diseño académico del curso

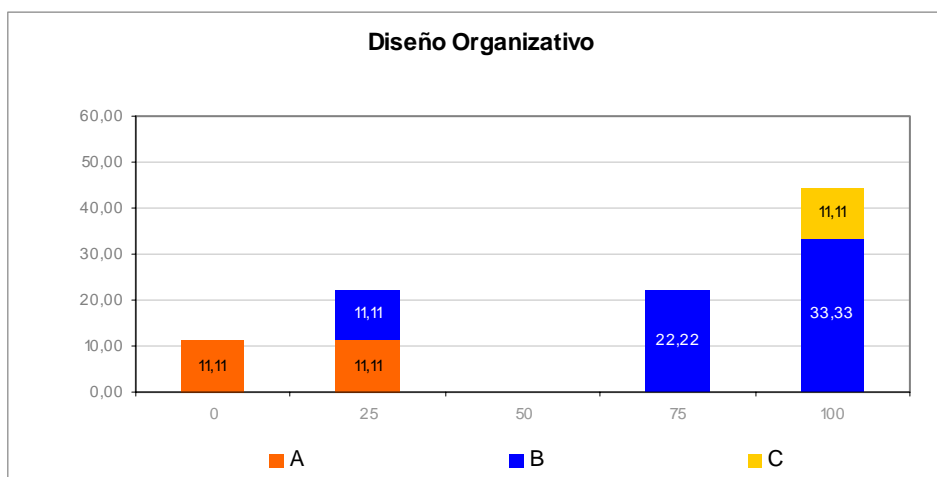
El Diseño Académico del curso es el proceso que recoge la definición de contenidos, metodología, temario y definición del profesorado.



Sólo las unidades especializadas internas o externas (Tipo B ó C) realizan procesos de diseño académico, aunque cuando se realizan se hacen con bajo grado de centralización y, en gran medida, de forma compartida con los organizadores del curso.

IV.3.2.4 Diseño organizativo del curso

El proceso de Diseño organizativo del curso realiza la planificación operativa de los horarios, presupuesto, espacios, convenios, patrocinios, etc.

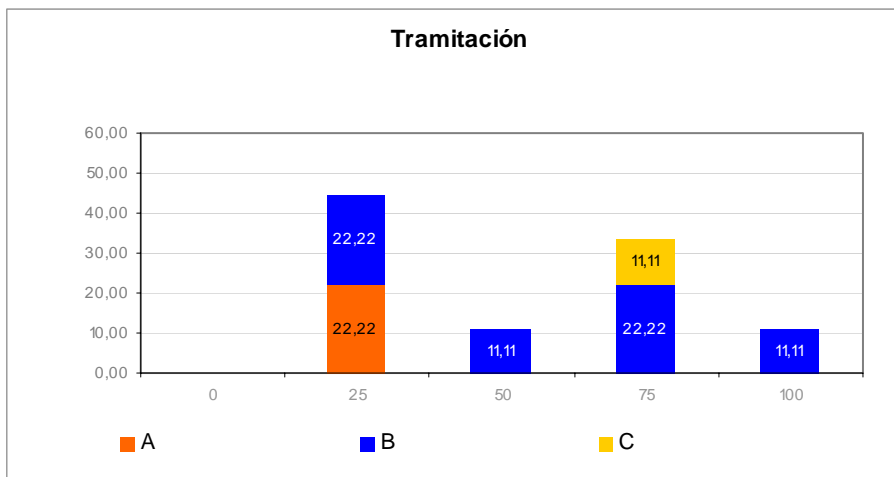


Todas las unidades especializadas, tanto internas como externas (tipos B ó C) realizan labores de diseño organizativo del curso, en su mayoría, de forma centralizada.

Las unidades tpo A, en términos generales, no realizan dicha labor.

IV.3.2.5 Tramitación y propuesta de programas

El proceso de Tramitación y propuesta de programas realiza la comprobación de la documentación de alta y seguimiento del proceso de aprobación del programa o curso.

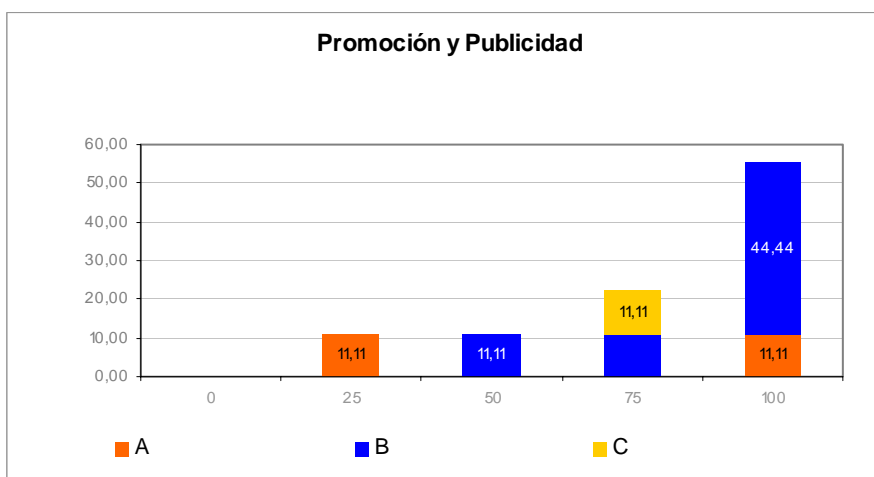


El 100% de las unidades realiza tareas de Tramitación de las propuestas de formación postgrado o educación continua. Las unidades tipo A solo lo realizan en un 25% de centralización.

El grado de centralización de dichas funciones varía dependiendo de la universidad.

IV.3.2.6 Gestión de la promoción y publicidad

El proceso de Gestión de la Promoción y Publicidad realiza las tareas asociadas con la publicación de anuncios en prensa, mailings, trípticos y otros para la mejor promoción del curso.

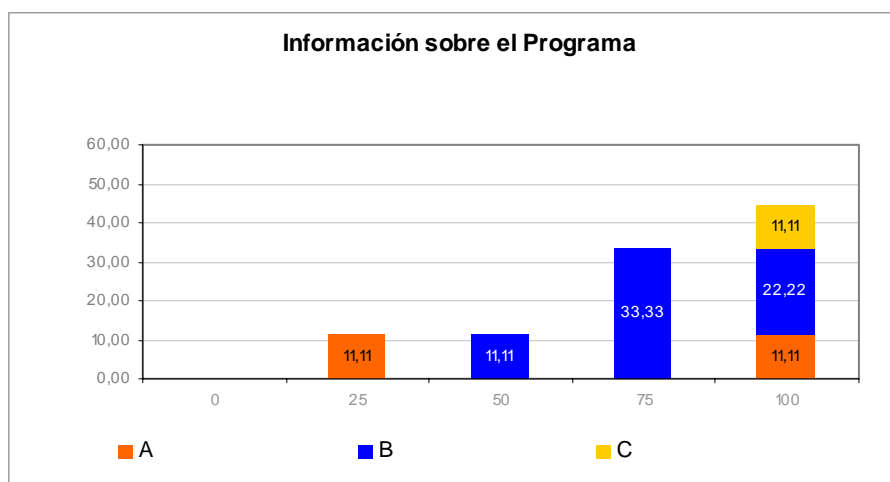


Todas las unidades realizan tareas de promoción y publicidad.

En cuanto al grado de centralización, la mayoría de las unidades (56%) centralizan la promoción y publicidad de las acciones formativas.

IV.3.2.7 Información sobre contenidos

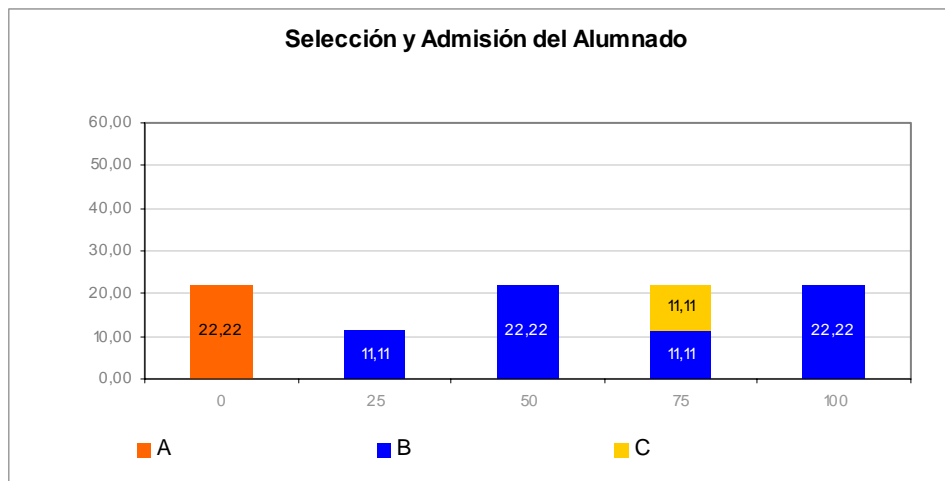
El proceso de la información sobre contenidos recoge la tarea de informar sobre el programa y los contenidos del curso.



Todas las unidades realizan tareas de información sobre contenidos en mayor o menor grado. El 44% de las mismas se realiza de forma totalmente centralizada.

IV.3.2.8 Selección y admisión del alumnado.

El proceso Selección y admisión del alumnado recoge la gestión de las preinscripciones, comprobación de requisitos, proceso de selección y comunicación a los alumnos del resultado de la selección.

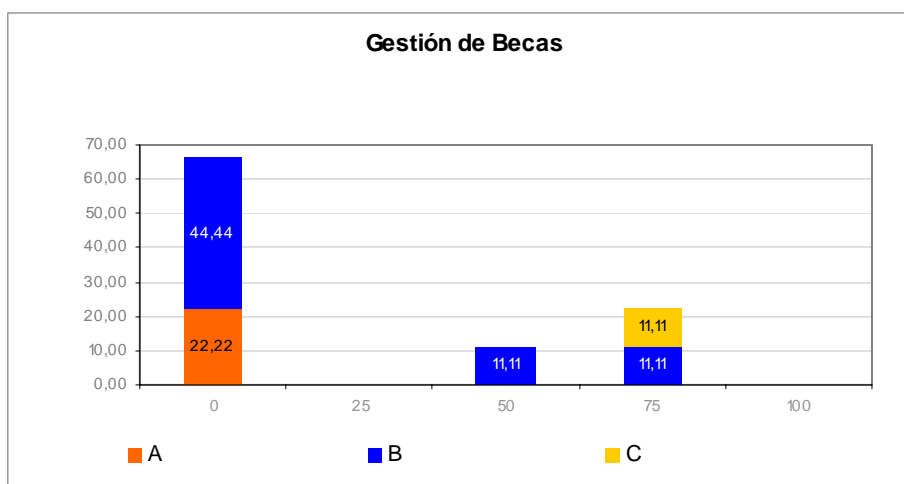


Sólo las unidades especializadas internas o externas (Tipos B ó C) realizan labores de selección y admisión del alumnado pero es muy variable el grado de centralización que, en la mayoría de los casos se realiza de forma compartida con los organizadores de los cursos.

Las unidades tipo A no realizan este proceso.

IV.3.2.9 Gestión de Becas

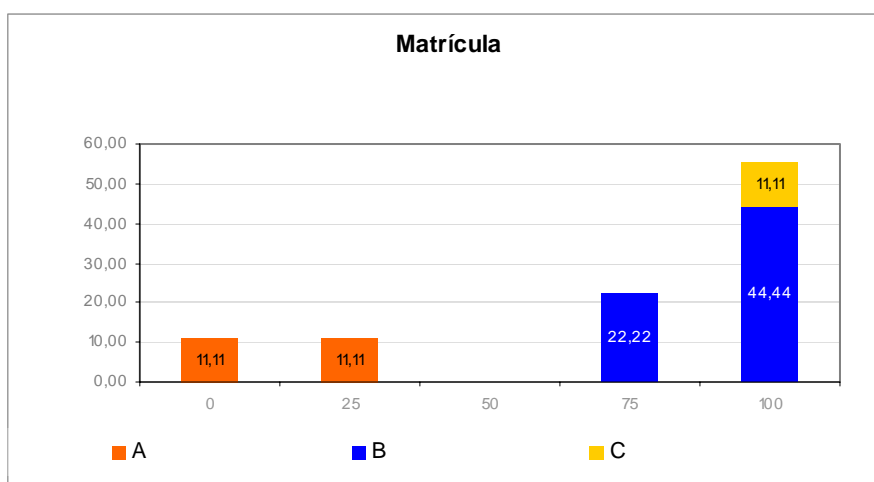
El proceso de Gestión de Becas gestiona la información, recogida de expedientes, tramitación, selección e información de los resultados de la oferta de becas asociada a un curso determinado.



Sólo el 22% de las unidades realizan tareas de Gestión de Becas de forma más o menos centralizada. El resto de las unidades no lo realiza en ninguna ocasión.

IV.3.2.10 Matrícula

El proceso Matrícula realiza la información de la matrícula, recogida y comprobación de requisitos, matrícula y emisión del documento de cobro.

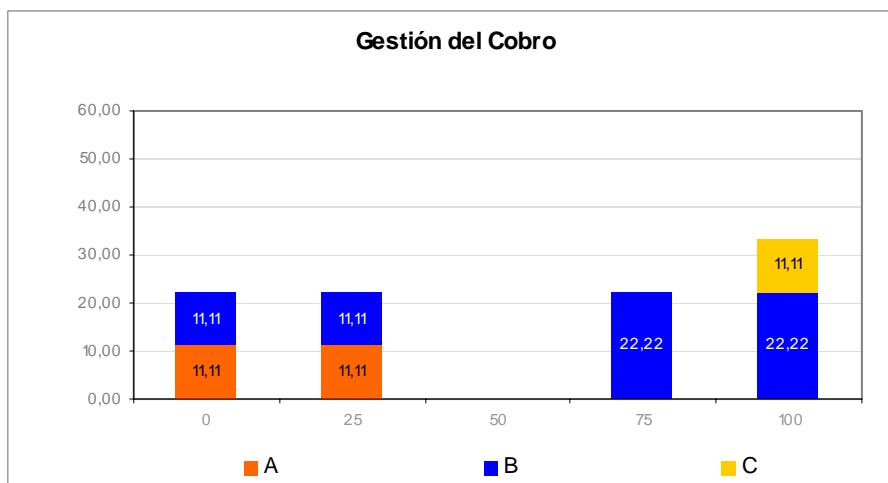


Todas las unidades especializadas realizan labores de matrícula prácticamente de forma centralizada.

Las unidades no especializadas (Tipo A) no lo realizan en ninguna ocasión

IV.3.2.11 Gestión del Cobro

El proceso Gestión del cobro realiza la identificación de los pagos recibidos y morosos informando a los responsables del curso sobre el estado de los ingresos.

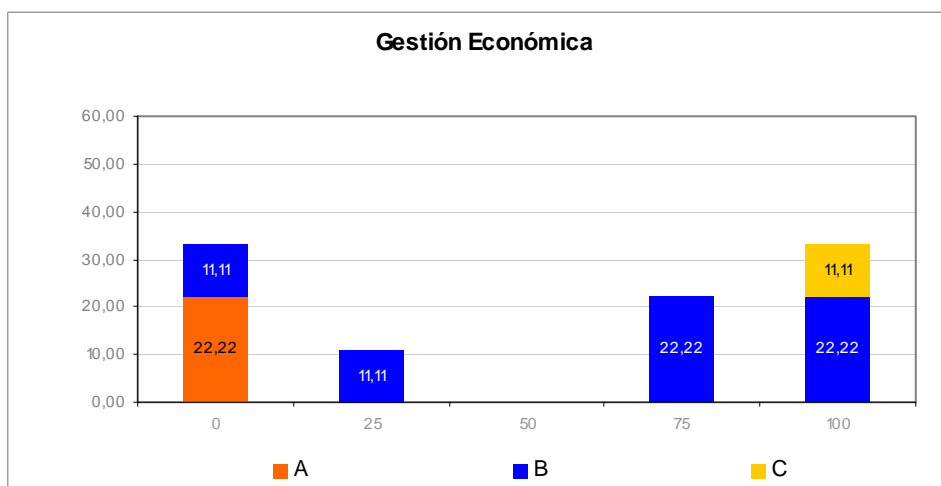


La gestión de cobro se realiza prácticamente sólo en las unidades especializadas (tipo B y C) u con un alto grado de centralización.

La unidad tipo C realiza la gestión del cobro centralizado al 100%

IV.3.2.12 Gestión Económica

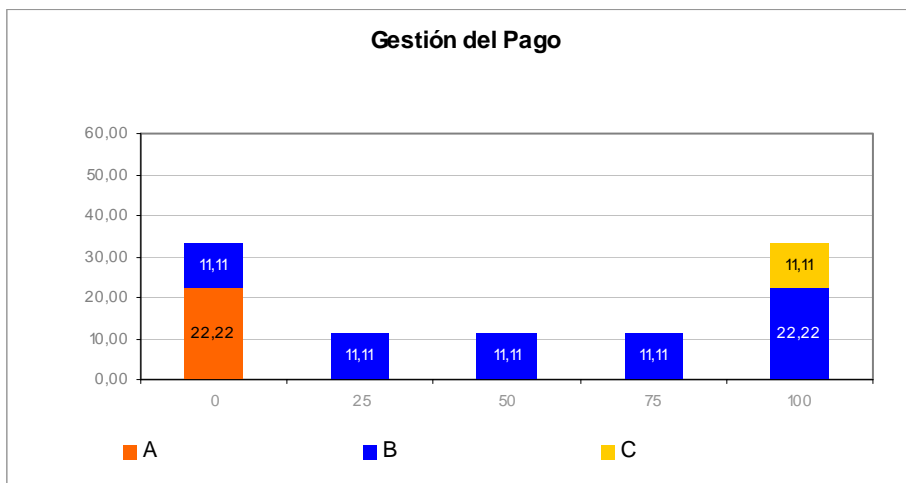
El proceso Gestión Económica recoge la contabilidad, financiación, proceso de auditorías, etc. de un curso.



La gestión económica, asimismo, se lleva prácticamente centralizada en las unidades especializadas especialmente en las tipo C. Por otra parte, las unidades tipo A, no realizan estas labores en ninguna ocasión.

IV.3.2.13 Gestión del pago:

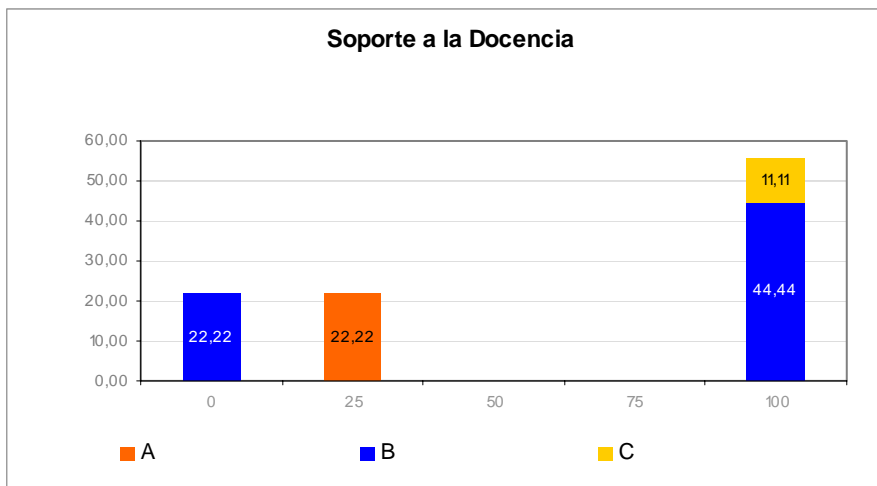
Es el proceso que realiza la tramitación administrativa de los pagos a profesores y a proveedores.



Solo las unidades especializadas (Internas y externas – Tipos B o C) realizan labores de gestión de los pagos, pero con gran diferencia respecto al grado de centralización de unas unidades a otras. La unidad externa realiza este proceso de forma centralizada al 100%.

IV.3.2.14 Soporte a la docencia

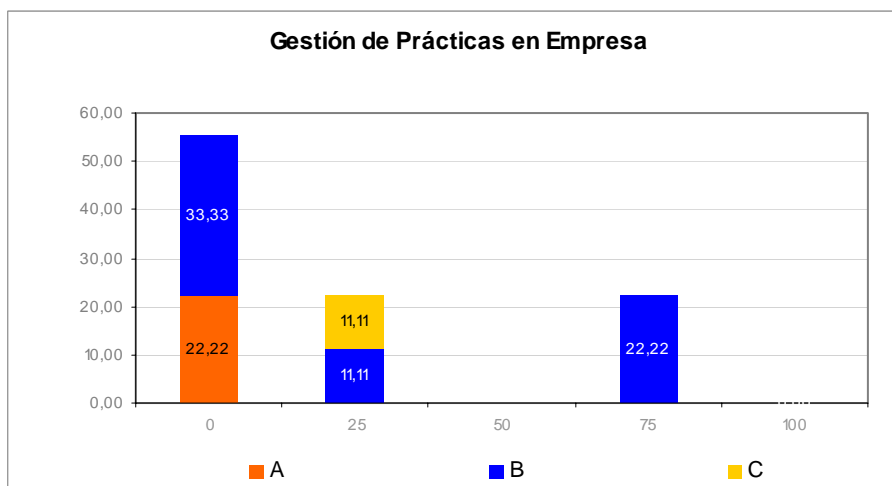
El proceso de Soporte a la docencia coordina la documentación a entregar a los alumnos, realización de actas, listas, gestión de aulas, etc.



El proceso de Soporte a la docencia se realiza de forma centralizada en el 56 % de las ocasiones y mayoritariamente en unidades especializadas.

IV.3.2.15 Gestión de prácticas en empresa

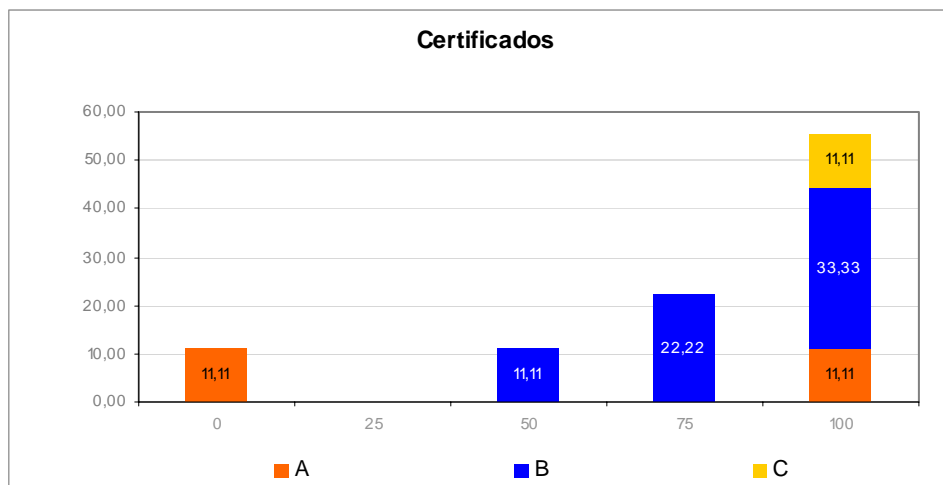
El proceso gestión de las prácticas en empresa de los alumnos informa sobre la oferta, selección de candidatos y tramitación del convenio de prácticas correspondiente.



La gestión de prácticas en empresas sólo se realiza en el 22% de las unidades. En el 56% no se realiza en ninguna ocasión.

IV.3.2.16 Certificados

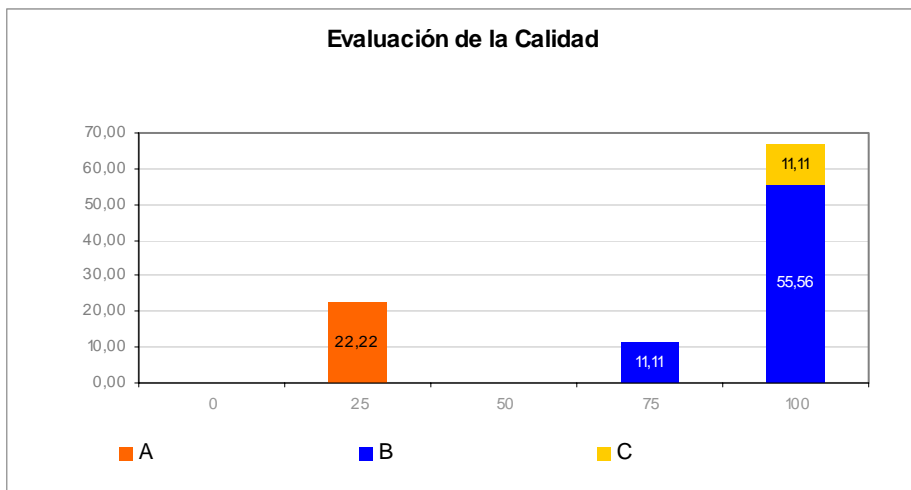
El proceso Certificados realiza la recogida de actas y la expedición de los certificados de asistencia o aprovechamiento.



Este proceso es realizado por la mayoría de las unidades (89%) u mayormente de forma centralizada (78%).

IV.3.2.17 Evaluación de la calidad

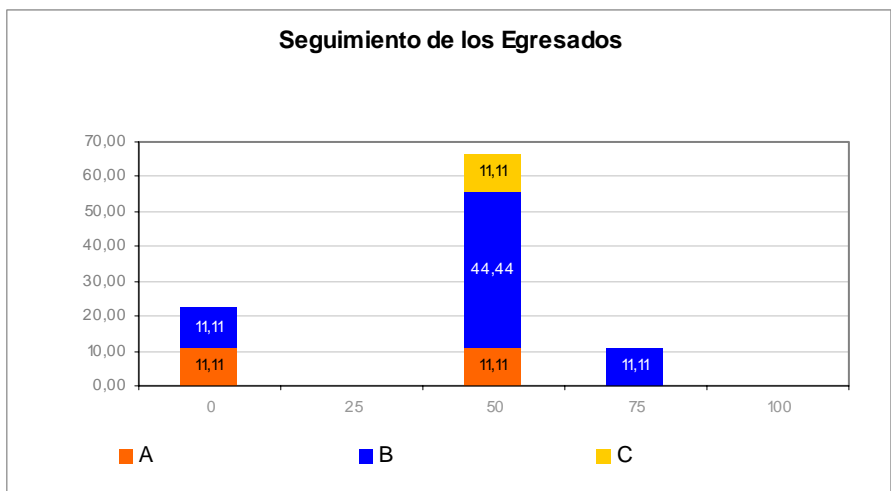
El proceso Evaluación de la Calidad coordina la recogida de encuestas, el procesado y análisis de los datos así como la impresión e información de los resultados.



Todas las unidades especializadas realizan la evaluación de la calidad de forma centralizada. Las unidades tipo A lo realizan parcialmente y bajo responsabilidad de los organizadores u otros servicios de la universidad.

IV.3.2.18 Seguimiento de los egresados

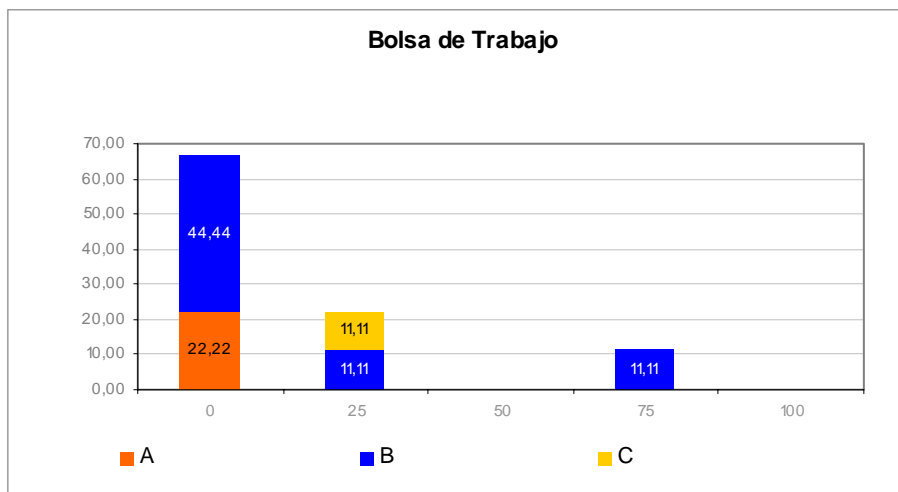
El proceso Seguimiento de los egresados gestiona el seguimiento de los antiguos alumnos, estudios de inserción laboral u otros estudios, actividades de promoción, etc.



Este proceso se realiza mayoritariamente (67%) de forma compartida al 50% con los organizadores de los cursos u otras unidades de la universidad.

IV.3.2.19 Bolsa de trabajo

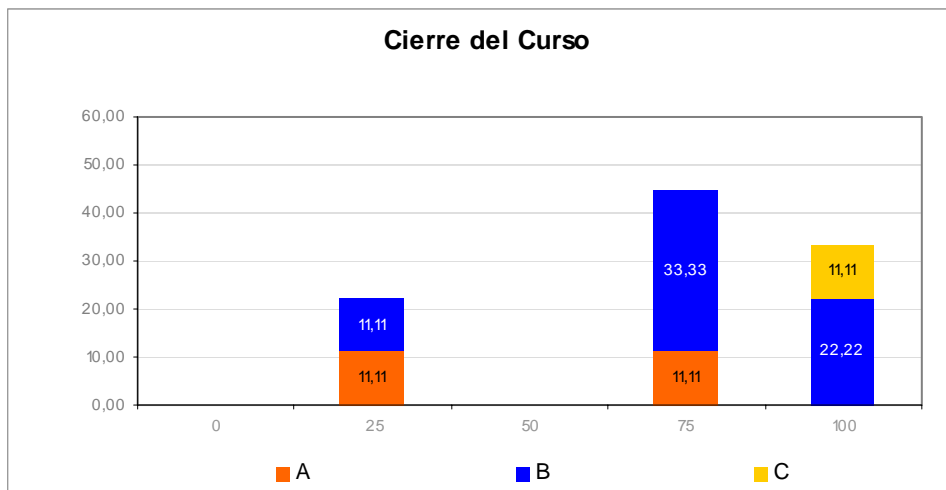
El proceso Bolsa de Trabajo realiza la recogida de la información de las ofertas de trabajo, selección de candidatos y envío de la empresa.



Este proceso solo lo realiza el 11% de las unidades.

IV.3.2.20 Cierre del curso

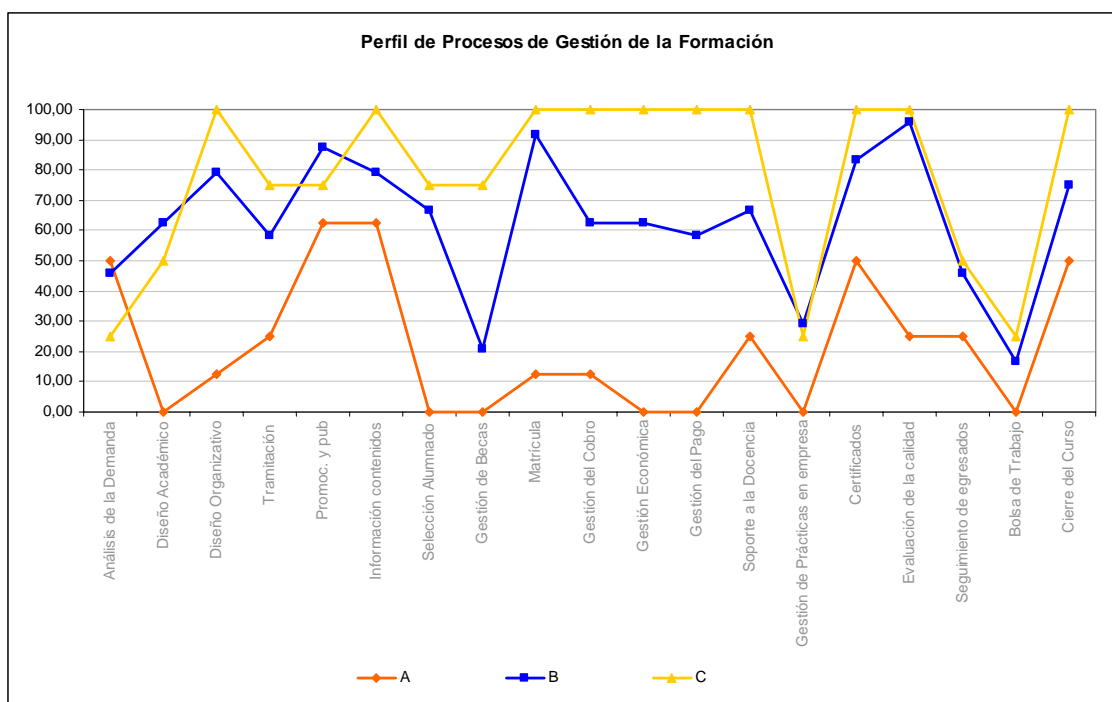
En el proceso de cierre del curso se realiza la elaboración de la memoria final, realización de estadísticas, actos de entrega de diplomas, etc.



En el 77% de las unidades se realizan labores de cierre de curso de forma prácticamente centralizada.

IV.3.3 Procesos según tipología

Sacando las medias de la realización de las distintas tareas clasificadas por tipo de unidad podemos comparar tres perfiles básicos atendiendo a los procesos que realizan y a su intensidad:



Según los datos anteriores se pueden identifica tres tipos de perfiles

1. Unidades Tipo A: La Formación Postgrado y Educación continua se explota a través de los centros, departamentos o institutos con poco o sin casi soporte centralizado. Las unidades realizan pocos procesos de la cadena de valor, casi exclusivamente aquellos procesos al comienzo (publicidad e información de contenidos) y al final (certificación y cierre del curso). Las labores tales como el diseño, la promoción, la inscripción, la docencia, la evaluación, el control de gastos, etc. recaen sobre el propio responsable y éste se suele apoyar en alguna unidad administrativa propia (secretaria del departamento o centro, etc).

2. Unidades Tipo B: La Formación permanente se explota a través de departamentos, centros o institutos pero con un fuerte soporte centralizado a través de una unidad administrativa interna especializada que realiza un amplio número de funciones, especialmente las labores de tramitación, promoción, matrícula, gestión del cobro, soporte a la docencia, certificados, títulos y control de calidad.

3. Unidades Tipo C: La Formación Permanente se gestiona a través de una unidad externa a la universidad que realiza la mayoría de las funciones de la

cadena de valor. Es de notar que en el caso de todas las unidades entrevistadas se realizan en poca medida labores de postventa que mejoren la inserción laboral tales como gestión de prácticas en empresa, seguimiento de egresados y bolsa de trabajo.

Por otra parte en la mayoría de los casos no se realizan labores de análisis de la demanda de forma centralizada.

IV.4 Gestión estratégica (POLÍTICA Y ESTRATEGIA)

El modelo EFQM recoge bajo el criterio de Política y estrategia las acciones que describen:

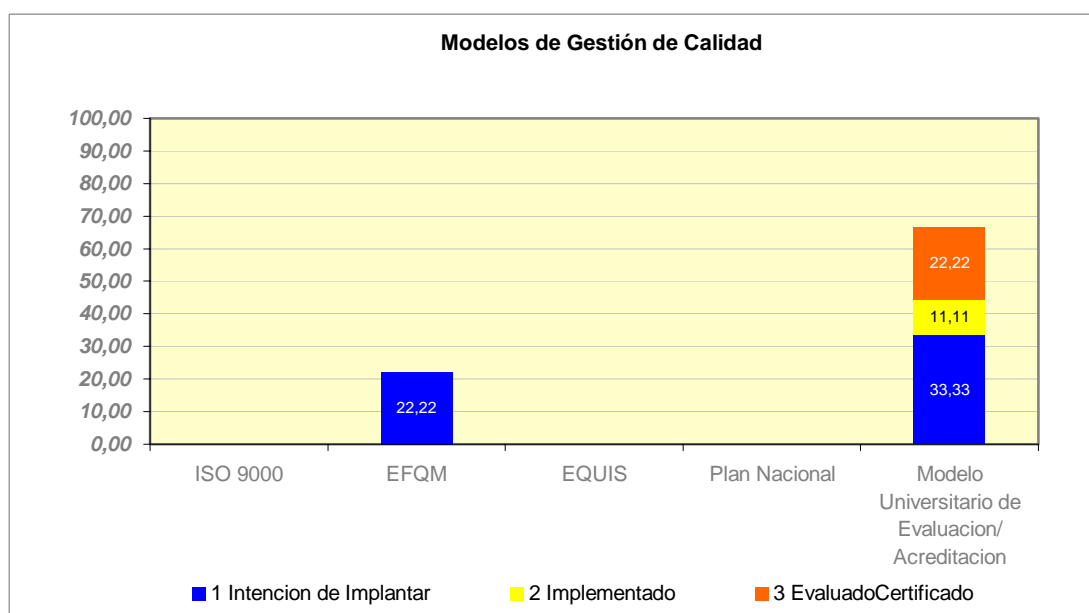
Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia apoyada en políticas, metas y procesos relevantes.

IV.4.1 Modelos de Gestión de la Calidad

Haciendo un análisis de los sistemas de gestión de la calidad podemos observar en la tabla IV.5 (Pagina siguiente).

IV.4.2 Planificación Estratégica

Respecto a la utilización de los modelos de gestión de la calidad para la propia gestión del centro, solo en un 22% tienen intención de implantar un modelo estándar de gestión de la calidad (en este caso el EFQM). En el resto de las ocasiones se ha utilizado un modelo universitario propio siendo también variable el grado de implementación del mismo. Solo el 22% de las unidades se ha evaluado o acreditado por el modelo escogido.



| País | Sigla | Descripción | Centro o unidad | Tipo(1) | Año de Creación | Gestión de Calidad (2) | | | | | Plan Estratégico | Herramientas de Planificación | Indicadores Definidos (3) | | | |
|-------------|-------|---|--|---------|-----------------|------------------------|------|-------|---------------|---|------------------|-------------------------------|---------------------------|----------|---------------------------|----------|
| | | | | | | ISO 9000 | EFQM | EQUIS | Plan Nacional | Universitario de Evaluación/ Acreditación | | | Resultados | Procesos | Planificación Estratégica | Personal |
| Estonia | TCTUT | TALLINN COLLEGE OF TECHNOLOGY | LAW GENERAL SCIENCES | A | 2003 | .. | .. | .. | .. | 3 | No | No | .. | .. | .. | .. |
| Estonia | TUT | TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | INSITUTE FOR HUMANISTIES AND SOCIAL SCIENCES DEPARTAMENT OF CONTINUING EDUCATION | B | 2002 | .. | .. | .. | .. | 1 | Si | Si | 2 | 2 | 1 | 1 |
| | | | OPEN UNIVERSITY (OU) | A | 1991 | .. | 1 | .. | .. | .. | .. | Si | Si | 1 | 1 | 0 |
| Finlandia | LUT | LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | CENTRE FOR TRAINING AND DEVELOPMENT | B | 1987 | .. | .. | .. | .. | 1 | Si | .. | .. | 2 | 1 | .. |
| Finlandia | HUT | TECHNICAL UNIVERSITY OF HELSINKI | LIFELONG LEARNING CENTRE DIPOLI | B | 1982 | .. | 1 | .. | .. | 1 | Si | Si | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Noruega | NTNU | NORWEGIAN UNIVERSITY OF SCIENCE OF TECHNOLOGY | CONTINUING EDUCATION AND PROF. DEVELOPMENT | B | 1950 | .. | .. | .. | .. | .. | Si | Si | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Portugal | UP | UNIVERSIDADE DO PORTO | IRIC | C | 2001 | .. | .. | .. | .. | 2 | Si | Si | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Suecia | UU | UPPSALA UNIVERSITET | CONTINUING EDUCATION | B | 1985 | .. | .. | .. | .. | 3 | Si | .. | 2 | 1 | 2 | 1 |
| Reino Unido | ICL | IMPERIAL COLLEGE LONDON | CENTRE FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT | B | 1986 | .. | .. | .. | .. | .. | No | No | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

(1) Tipos de Unidad: A= Sin unidad interna especializada; B= Con unidad interna especializada; C= Con unidad Externa especializada.

(2) Sistema de Gestión de Calidad: 1= Tiene intención de implantar; 2= implantado; 3= evaluado /certificado

(3) Indicadores: 0= No están definidos; 1= se obtienen en alguna ocasión; 2= Se obtienen periódicamente

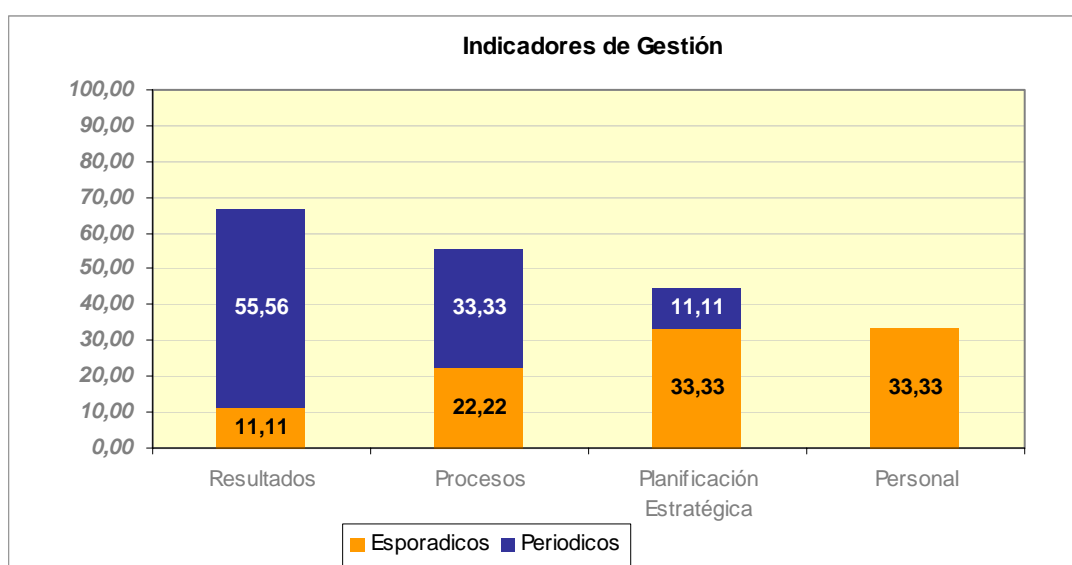
(4) Plan de Comunicación: 0= No; 1= De vez en cuando; 2= Periódicamente

Tabla IV.5: Indicadores asociados a la Política y estrategia de la gestión de los estudios de Postgrado y ecuación continua universitaria.

IV.4.3 Gestión por Indicadores

Con respecto a los indicadores de gestión, los que más se utilizan son los indicadores de Resultados (66% de las unidades) y se calculan en la mayoría de los casos de forma periódica.

Los indicadores relacionados con los procesos y su rendimiento vienen en segundo lugar, luego, los de planificación estratégica y, por último, los indicadores de personal se calculan en el 33% de los casos de forma esporádica.



IV.5 PERSONAS

El modelo EFQM recoge bajo el criterio de Política y estrategia las acciones que describen:

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización todo el potencial y el conocimiento de las personas que la componen.

IV.5.1 Personal implicado en gestión de la Formación Permanente

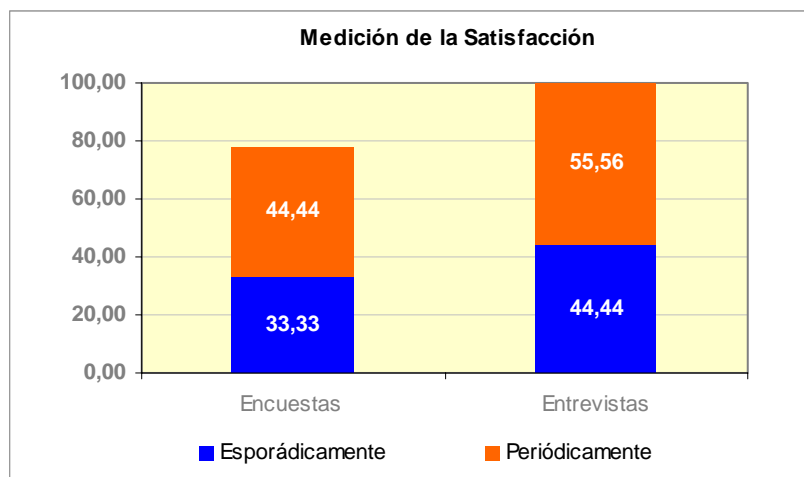
Si analizamos el número de personas que hay en cada unidad, no hay una parte que indique un número específico según cada tipo.

Las unidades tipo A o C encuestadas tienen alrededor de 10 personas contratadas, mientras que las unidades tipo B oscilan entre las 3 a las 70 personas.

Cabe resaltar el gran tamaño de las unidades de gestión de la formación permanente en Finlandia con 70 y 70 personas contratadas respectivamente.

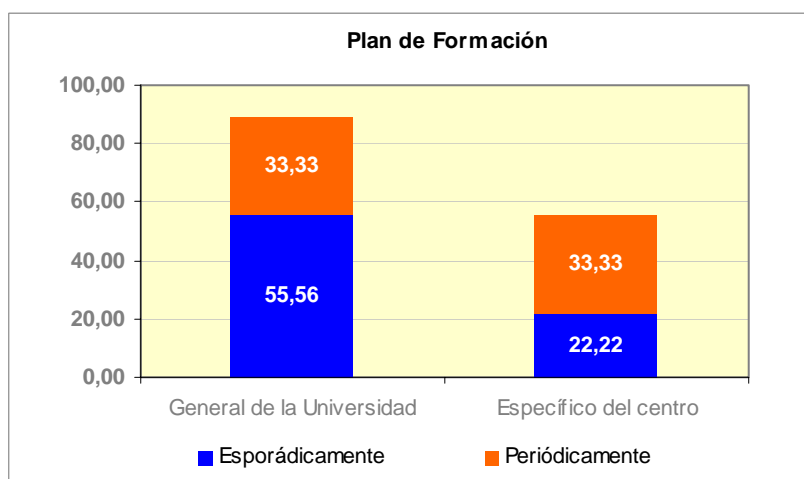
IV.5.2 Medición de la Satisfacción del Personal

Todas las unidades de gestión encuestadas afirman realizar medidas de satisfacción de su propio personal, mayoritariamente de forma periódica. La entrevista es el método más utilizado por la recogida de datos por encima de las encuestas aunque en la mayoría de las ocasiones se utilizan ambos métodos.



IV.5.3 Plan de Formación

Respecto al Plan de Formación del personal asociado a los centros de formación permanente, la mayoría de las unidades tiene un plan de formación (85% de los casos) aunque el de la universidad se utiliza de forma más generalizada y los planes específicos se utilizan de forma más esporádica.



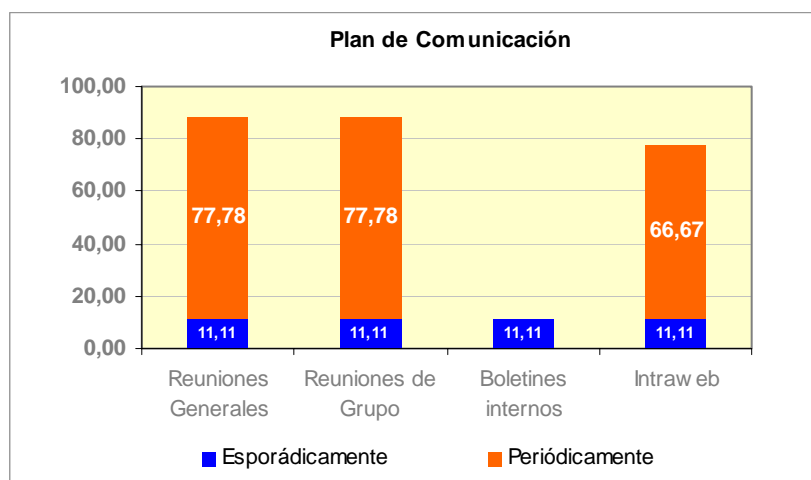
| País | Sigla | Descripción | Centro o unidad | Tipo(1) | Año de Creación | Nº personas Centro | | Medición de la satisfacción del personal (2) | | Plan de Formación (3) | | Plan De Comunicación (4) | | | | | Definición de puestos de trabajo | Sistema de Reconocimiento de méritos | Grupos de mejora |
|-----------|-------|---|--|---------|-----------------|-----------------------|-------------|--|-------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|----------|---------------|----------------------------------|--------------------------------------|------------------|
| | | | | | | Nº Personal Plantilla | Nº Becarios | Encuestas | Entrevistas | General de la Universidad | Específico del Centro | Reuniones Generales | Reuniones de Grupo | Boletines internos | Intraweb | | | | |
| Estonia | TCTUT | TALLINN COLLEGE OF TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | LAW GENERAL SCIENCES | A | 2003 | 10 | 5 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | Completamente | .. | .. | |
| Estonia | TUT | TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | INSITUTE FOR HUMANISTIES AND SOCIAL SCIENCES DEPARTAMENT OF CONTINUING EDUCATION | B | 2002 | 3 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | Bastante | Si | Si | |
| | | | OPEN UNIVERSITY (OU) | A | 1991 | 9 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | Completamente | Si | Si |
| Finlandia | LUT | LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | CENTRE FOR TRAINING AND DEVELOPMENT | B | 1987 | 40 | 0 | .. | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | .. | 2 | Bastante | .. | Si | |
| Finlandia | HUT | TECHNICAL UNIVERSITY OF HELSINKI | LIFELONG LEARNING CENTRE DIPOLI | B | 1982 | 70 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | Bastante | No | Si | |
| Noruega | NTNU | NORWEGIAN UNIVERSITY OF SCIENCE OF | CONTINUING EDUCATION AND PROF. | B | 1950 | 18 | 6 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | Bastante | No | No | |

| | | TECHNOLOGY | DEVELOPMENT | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----|-------------------------|-------------------------------------|---|------|----|---|---|---|----|----|---|---|----|----|---------------|----|----|
| Portugal | UP | UNIVERSIDADE DO PORTO | IRIC | C | 2002 | 9 | 0 | 2 | 2 | .. | .. | 0 | 1 | 1 | 2 | Bastante | No | No |
| Suecia | UU | UPPSALA UNIVERSITET | CONTINUING EDUCATION | B | 1985 | 16 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | Bastante | No | Si |
| Reino Unido | ICL | IMPERIAL COLLEGE LONDON | CENTRE FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT | B | 1986 | 6 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | .. | .. | Completamente | Si | No |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

- (1) Tipos de Unidad: A= Sin unidad interna especializada; B= Con unidad interna especializada; C= Con unidad Externa especializada.
 (2) Medición de la satisfacción del personal: 0= No; 1= De vez en cuando; 2= Periódicamente
 (3) Plan de Formación: 0= No; 1= De vez en cuando; 2= Periódicamente
 (4) Plan de Comunicación: 0= No; 1= De vez en cuando; 2= Periódicamente

Tabla IV.6: Indicadores asociados al personal de la gestión de los estudios de postgrado y educación continua.

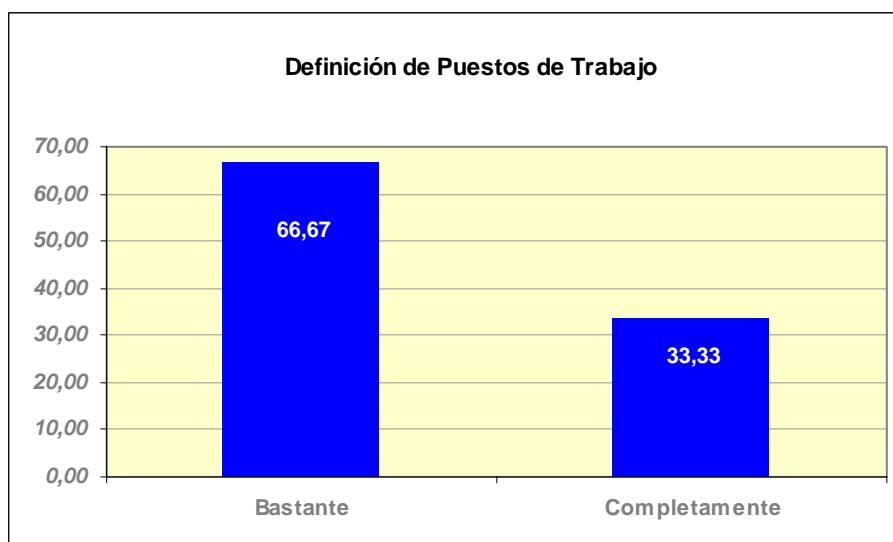
IV.5.4 Plan de Comunicación



Las unidades de comunicación más utilizadas en los distintos centros son las **reuniones generales** y las **reuniones de grupo** (89%) de las unidades, seguidos por el uso de la intraweb en un 78 % de las unidades. En la mayoría de los casos, dichas medidas se realizan de manera esporádica.

El boletín interno solo se usa de forma esporádica en una unidad encuestada debido, en parte, al número reducido de trabajadores que tienen la mayoría de las unidades.

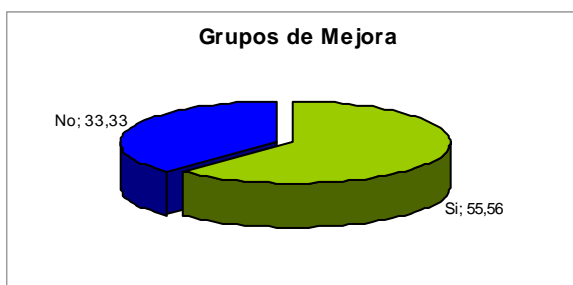
IV.5.5 Definición de Puestos de Trabajo



Todas las unidades de gestión dicen tener los puestos de trabajo bastante (67%) o completamente (33%) definidos.

IV.5.6 Reconocimientos y Grupos de Mejora

Por otra parte, el 56 % de las unidades de gestión indica que el personal esta involucrado en equipos de mejora.



Solo un 33% de las unidades tiene sistemas de reconocimiento de méritos.

IV.6 ALIANZAS Y RECURSOS.

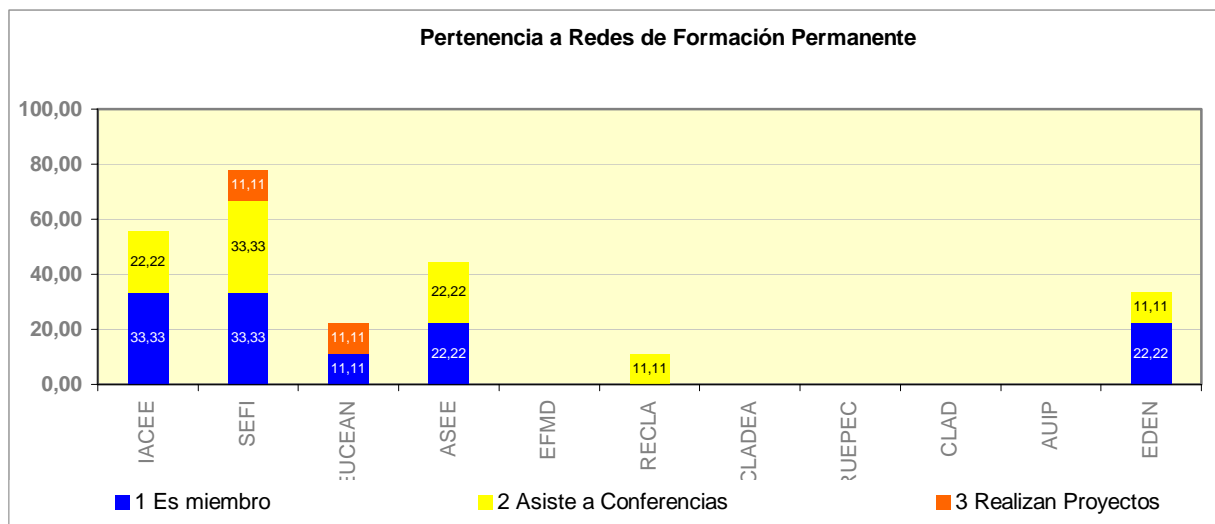
IV.6.1 Alianzas

El modelo EFQM recoge bajo este criterio las acciones que describen:

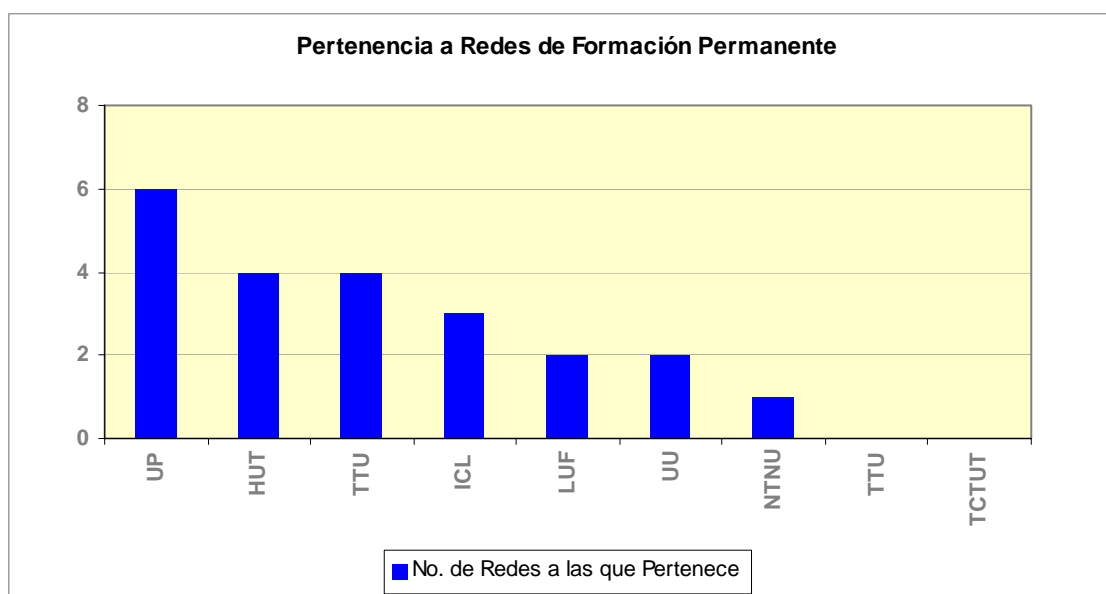
Cómo planifica y gestiona sus alianzas externas en apoyo de su política y del eficaz funcionamiento de los procesos.

Se ha encuestado sobre la pertenencia a las siguientes redes nacionales e internacionales de formación permanente:

- **IACEE** – Internacional Association for Continuing Engineering Education
- **SEFI** – European Society for Engineering Education
- **EUCEN** – European Association of University Continuing Education
- **ASEE** – American Society for Engineering Education.
- **EFMD** – European Foundation for Management Development
- **RECLA** – Red universitaria de Educación Continua de América Latina
- **CLADEA** – Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración para el desarrollo
- **RUEPEC** – Red Universitaria de Estudios de Postgrado y Educación Continua
- **AUIP** – Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado
- **EDEN** – European Distance and E-learning Network



Atendiendo el gráfico anterior, las redes con mas miembros de las encuestadas son **SEFI** (European Society for Engineering Education) , **IACEE** (Internacional Association for Continuing Engineering Education) y **ASEE** – American Society for Engineering Education.



Por otra parte, podemos identificar las unidades con más grados de alianzas como aquellas que pertenecen a un mayor número de redes: Universidade do Porto (6 redes), Helsinki University of Technology (4 redes) y Tallin University of Technology (4 Redes)

| País | Sigla | Descripción | Centro o unidad | Tipo(1) | Año de Creación | Redes Internacionales (2) | | | | | | | | | | | | |
|-------------|-------|---|--|---------|-----------------|---------------------------|------|--------|------|------|-------|--------|--------|------|------|------|----|----|
| | | | | | | IACEE | SEFI | EUCEAN | ASEE | EFMD | RECLA | CLADEA | RUEPEC | CLAD | AUIP | EDEN | | |
| Estonia | TCTUT | TALLINN COLLEGE OF TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | LAW GENERAL SCIENCES | A | 2003 | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. |
| Estonia | TUT | TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | INSITUTE FOR HUMANISTIES AND SOCIAL SCIENCES DEPARTAMENT OF CONTINUING EDUCATION | B | 2002 | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. |
| | | | OPEN UNIVERSITY (OU) | A | 1991 | 1 | 1 | .. | 1 | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. |
| Finlandia | LUT | LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | CENTRE FOR TRAINING AND DEVELOPMENT | B | 1987 | 1 | 2 | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. |
| Finlandia | HUT | TECHNICAL UNIVERSITY OF HELSINKI | LIFELONG LEARNING CENTRE DIPOLI | B | 1982 | 1 | 1 | 1 | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | 1 |
| Noruega | NTNU | NORWEGIAN UNIVERSITY OF SCIENCE OF TECHNOLOGY | CONTINUING EDUCATION AND PROF. DEVELOPMENT | B | 1950 | .. | 1 | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. |
| Portugal | UP | UNIVERSIDADE DO PORTO | IRIC | C | 2002 | 2 | 3 | 3 | 1 | .. | 2 | .. | .. | .. | .. | .. | .. | 2 |
| Suecia | UU | UPPSALA UNIVERSITET | CONTINUING EDUCATION | B | 1985 | .. | 2 | .. | 2 | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. |
| Reino Unido | ICL | IMPERIAL COLLEGE LONDON | CENTRE FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT | B | 1986 | 2 | 2 | .. | 2 | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(1) Tipos de Unidad: A= Sin unidad interna especializada; B= Con unidad interna especializada; C= Con unidad Externa especializada.

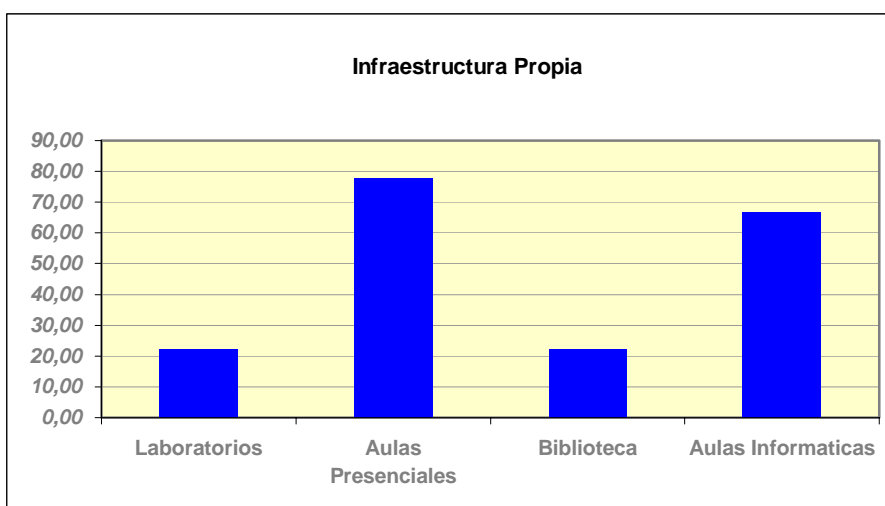
(2) Redes Nacionales e internacionales; 1=es miembro; 2= asiste a reuniones; 3= Realiza Proyectos

IV.6.2 Recursos

El modelo EFQM recoge bajo este criterio las acciones que describen:

Cómo planificar y gestionar sus recursos internos en el apoyo de su política y del eficaz funcionamiento de los procesos.

IV.6.2.1 Infraestructura

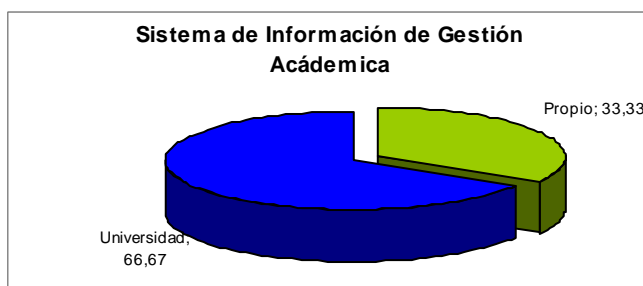


La mayoría de los miembros encuestados (por encima del 65%) gestiona aulas propias presenciales o informáticas. Por el contrario, solo en el 22% de los casos se dispone de laboratorios o bibliotecas propios del centro.

IV.6.2.2 Sistemas de Información

En cuanto a la utilización de los sistemas de información en la mayoría de las cosas se utilizan los sistemas de gestión académica y económica de la universidad. Solo en 3 unidades se utilizan sistemas propios tanto económicos como académicos:

- Imperial College London
- Universidade do Porto
- Technical University Helsinki



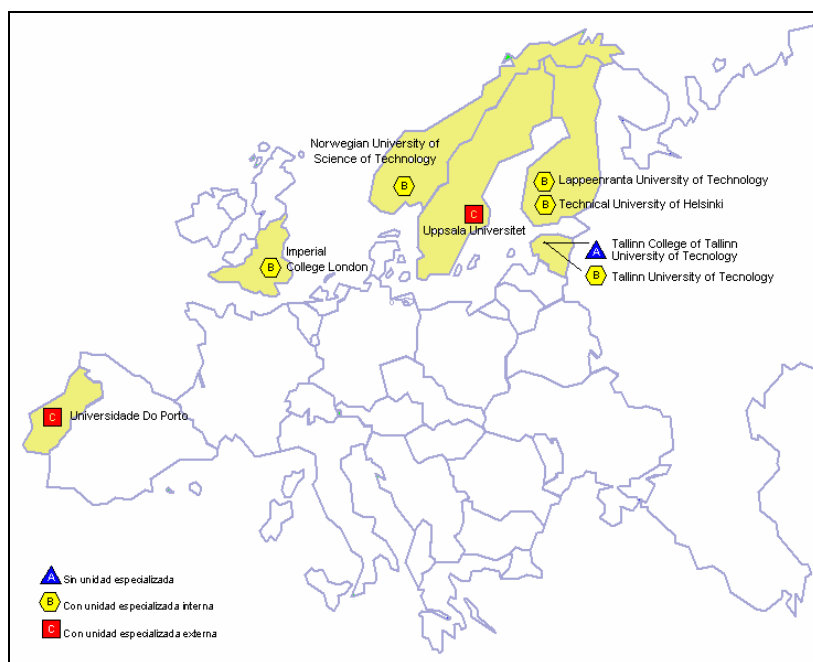
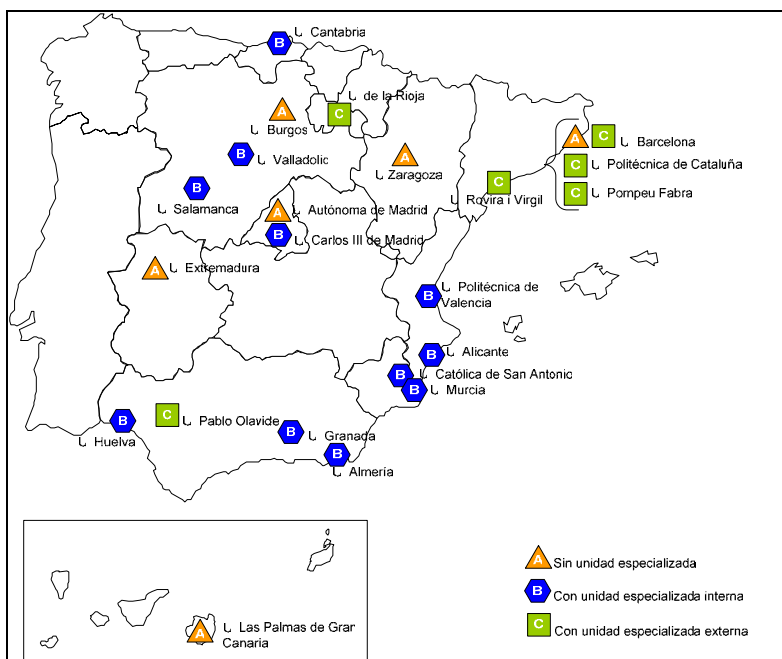
| País | Sigla | Descripción | Centro o unidad | Tipo(1) | Año de Creación | Infraestructura propia | | | | Sistemas de Información | |
|-------------|-------|---|--|---------|-----------------|------------------------|--------------------|------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| | | | | | | Laboratorios | Aulas Presenciales | Biblioteca | Aulas Informáticas | Gestión Económica | Gestión Académica |
| Estonia | TCTUT | TALLINN COLLEGE OF TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | LAW GENERAL SCIENCES | A | 2003 | .. | .. | .. | .. | Univer. | Univer. |
| Estonia | TUT | TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | INSITUTE FOR HUMANISTIES AND SOCIAL SCIENCES DEPARTAMENT OF CONTINUING EDUCATION | B | 2002 | 0 | 0 | 0 | 0 | Univer. | Univer. |
| | | | OPEN UNIVERSITY (OU) | A | 1991 | 0 | 3 | 0 | 1 | Univer. | Univer. |
| Finlandia | LUT | LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | CENTRE FOR TRAINING AND DEVELOPMENT | B | 1987 | 0 | 4 | 0 | 0 | Univer. | Univer. |
| Finlandia | HUT | TECHNICAL UNIVERSITY OF HELSINKI | LIFELONG LEARNING CENTRE DIPOLI | B | 1982 | 0 | 15 | 0 | 2 | Propia | Propia |
| Noruega | NTNU | NORWEGIAN UNIVERSITY OF SCIENCE OF TECHNOLOGY | CONTINUING EDUCATION AND PROF. DEVELOPMENT | B | 1950 | 1 | 1 | 0 | 1 | Univer. | Univer. |
| Portugal | UP | UNIVERSIDADE DO PORTO | IRIC | C | 2002 | 0 | 3 | 0 | 1 | Propia | Propia |
| Suecia | UU | UPPSALA UNIVERSITET | CONTINUING EDUCATION | B | 1985 | 0 | 10 | 1 | 1 | Univer. | Univer. |
| Reino Unido | ICL | IMPERIAL COLLEGE LONDON | CENTRE FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT | B | 1986 | 0 | 0 | 0 | 0 | Propia | Propia |
| | | | | | | | | | | | |

(1) Tipos de Unidad: A= Sin unidad interna especializada; B= Con unidad interna especializada; C= Con unidad Externa especializada.

Tabla IV.7.2: Indicadores asociados a los recursos internos de las unidades de Gestión de los estudios de post-grado y educación continua.

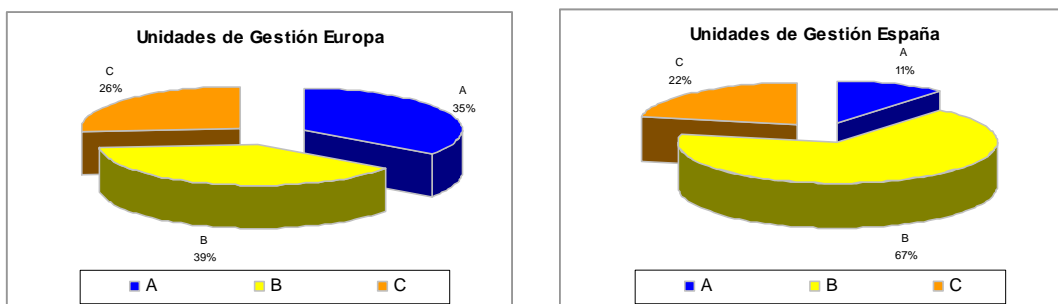
Capítulo V COMPARACIÓN EUROPA vs ESPAÑA

V.1 1. Distribución Geográfica/Inventario de las Unidades de Gestión



V.2 2. Tipología de las Unidades de Gestión

Predominan para los dos casos las unidades Internas Especializadas (Tipo B), aunque para los Centros Europeos el % es menor ya que las unidades Tipo A adquieren un mayor protagonismo .

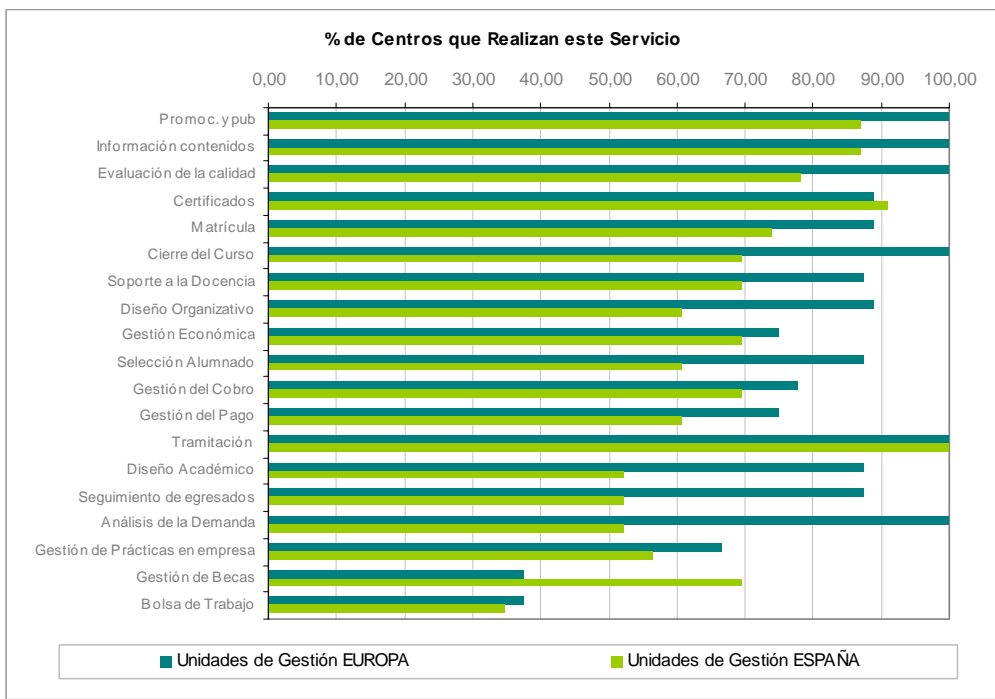
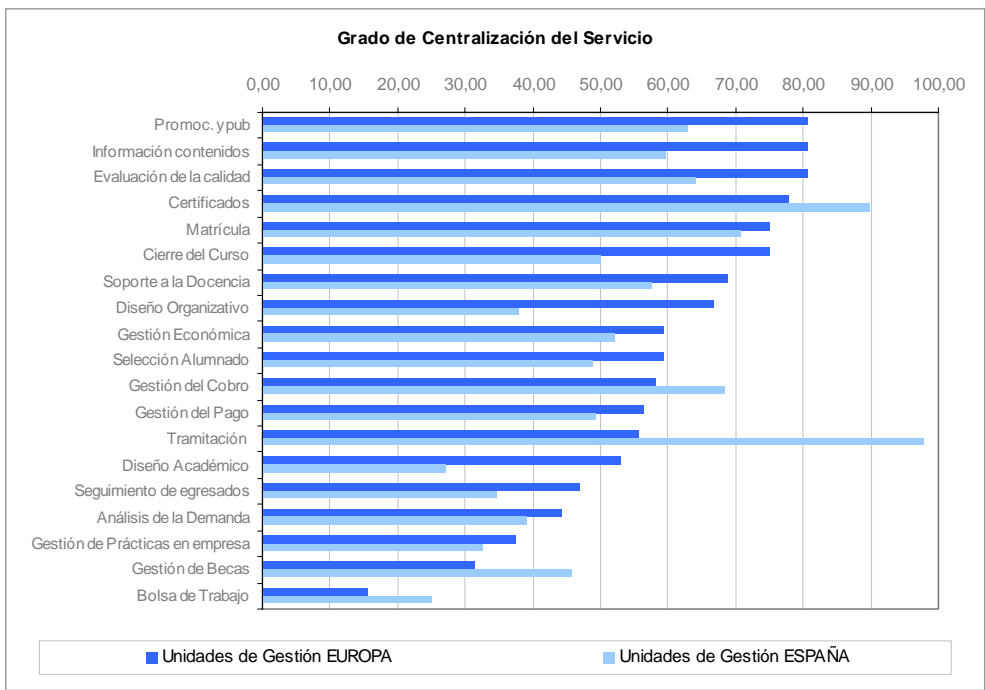


Las unidades externas tienen un comportamiento similar y no superan el 26%.

V.3 3. Procesos Asociados a las Unidades de Gestión

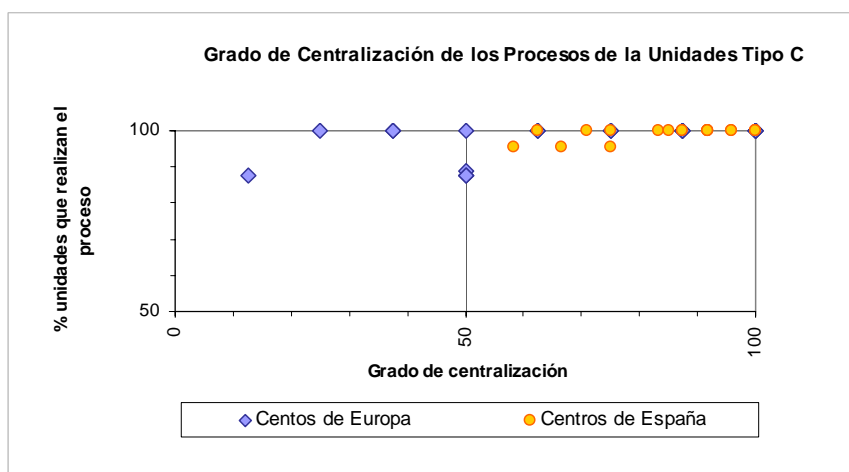
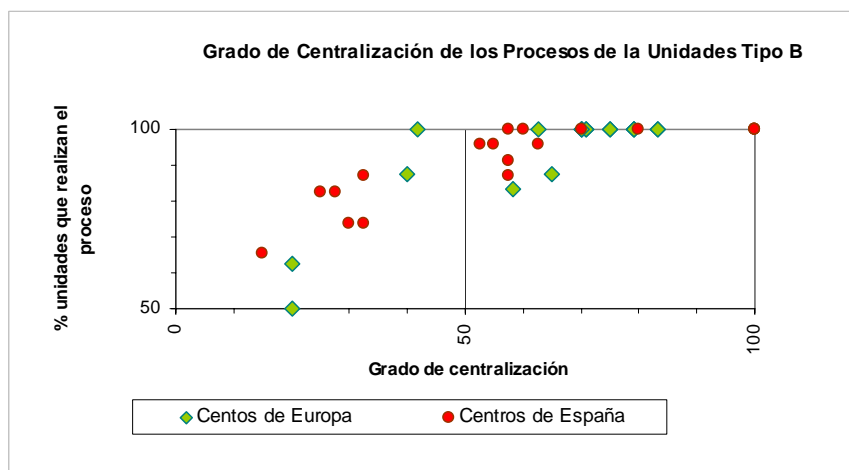
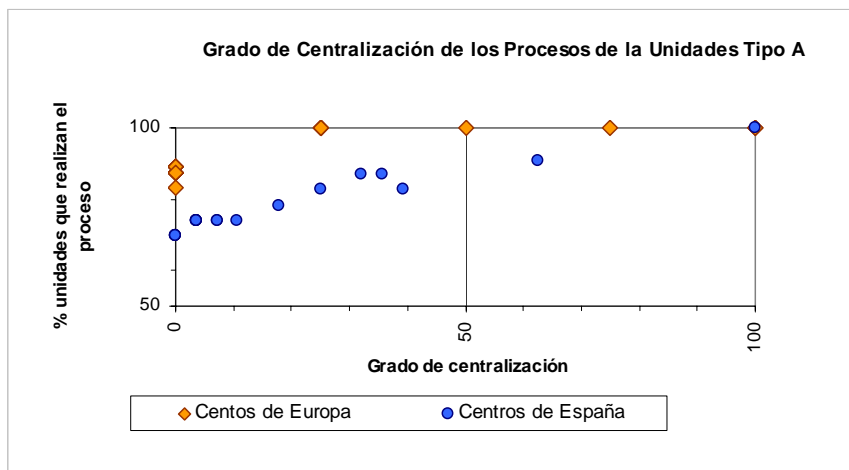
Atendiendo al grado de centralización podemos identificar los servicios realizados con menor intensidad comunes a los Centros Europeos y Españoles: Bolsa de Trabajo, Gestión de Practicas en Empresa y Análisis de la demanda, todos con un grado de centralización menores al 44% en los dos casos

No ocurre lo mismo con los servicios mas centralizados, pues son mientras en Europa los mas importantes son: Promoción y Publicidad, Información de Contenidos y Evaluación de Calidad, en España sobresalen: Tramitación, Certificados y Matricula.



El proceso menos común entre las unidades de gestión es el mismo para los centros de Europa y de España: **Bolsa de Trabajo** con un 35% de las unidades. Por otro lado, el proceso que es mayormente realizado por las unidades (aunque se hagan de forma ocasional) es: **Tramitación** con un 100% de las unidades, también en los dos casos. Les siguen Promoción y Publicidad, Información de Contenidos y Certificados Sin embargo en el resto de los procesos no tiene un comportamiento tan similar.

V.3.1 4. Grado de Centralización de los Procesos



Haciendo un análisis comparativo de centros de Europa y España para cada tipo de unidad (A, B y C) se evidencio que para los dos casos, todos los servicios (o procesos) encuestados se realizan en la mayoría de las unidades.

En cuanto al grado de centralización, en universidades con unidades tipo A mientras que en España el 90% de los procesos se realizan de forma distribuida, en las unidades Europeas se realizan unos centralizados y otros distribuidos.

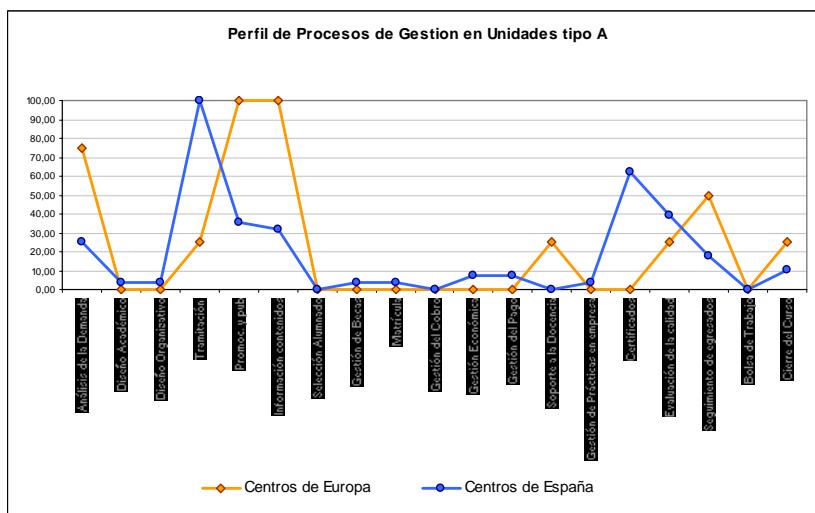
Las unidades tipo B en Europa y España realizan de forma distribuida las tareas asociadas a la Gestión la Bolsa de Trabajo, el Seguimiento de Egresados y el Análisis de la Demanda. El Resto de funciones se realizan de forma centralizada, excepto los servicios: diseño académico, gestión del pago y diseño organizacional que para el caso de las unidades españolas se realiza de manera distribuida.

Las unidades tipo C realizan los procesos de la cadena de valor de forma mayoritariamente centralizada (grado de centralización mayor al 50%) en el caso de las universidades españolas, mientras que en los centros europeos hay algunos procesos que se realizan de forma distribuida: Diseño Académico, Gestión de Practicas en Empresa, Análisis de la Demanda y Bolsa de Trabajo.

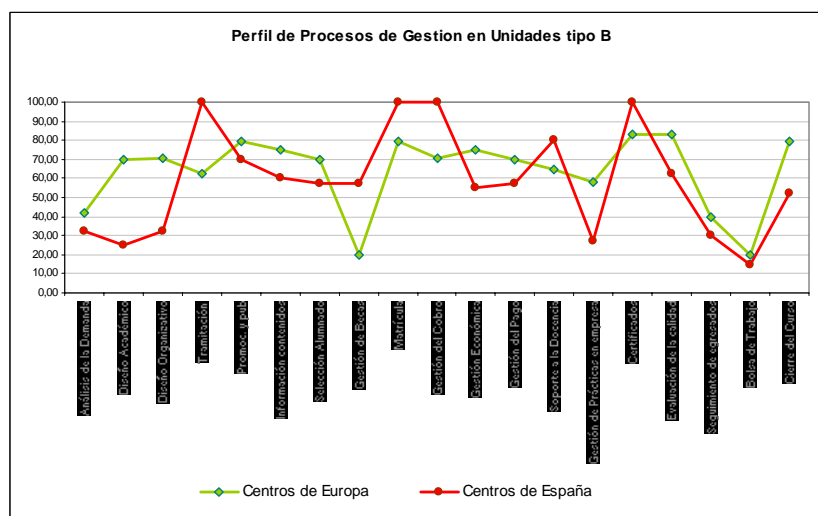
V.3.2 5. Procesos según tipología

Según los gráficos comparativos que indican los procesos para cada uno de los tipos de unidad se puede interpretar:

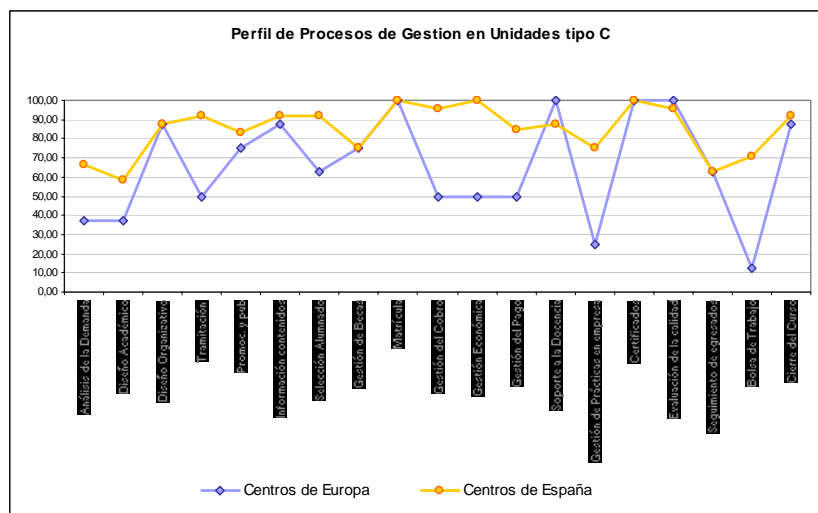
Unidades Tipo A: El comportamiento es similar, la formación postgrado y Educación continua se explota con poco o casi sin soporte centralizado, esto en los dos casos. Se notan diferencias en labores como: a. Información de Contenidos (los centros europeos llevan al 100%, mientras que los españoles, solo al 35%). B. Tramitación (los centros europeos llevan al 25%, los españoles 100%).



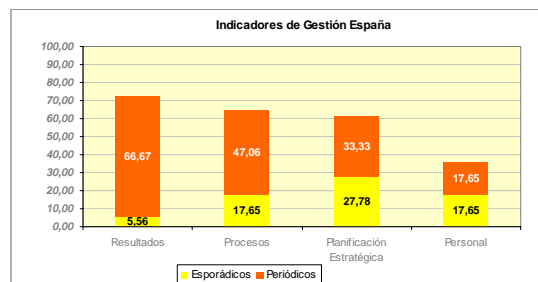
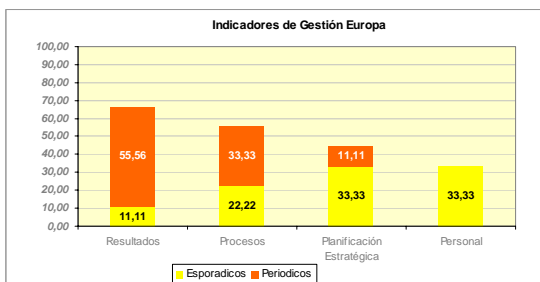
Unidades Tipo B: La formación permanente se explota con un fuerte soporte centralizado con porcentajes muy bajos de realización de labores en Bolsa de Trabajo y Gestión de Practica en Empresas y con realización muy elevadas para los Certificados y la Matriculación.



Unidades Tipo C: La formación permanente se explota con un fuerte soporte centralizado, aunque el comportamiento es muy similar, hay en los centros europeos labores con porcentajes muy bajos de realización en: Bolsa de Trabajo y Gestión de Practica en Empresas, esto respecto a los centros españoles del mismo tipo C.

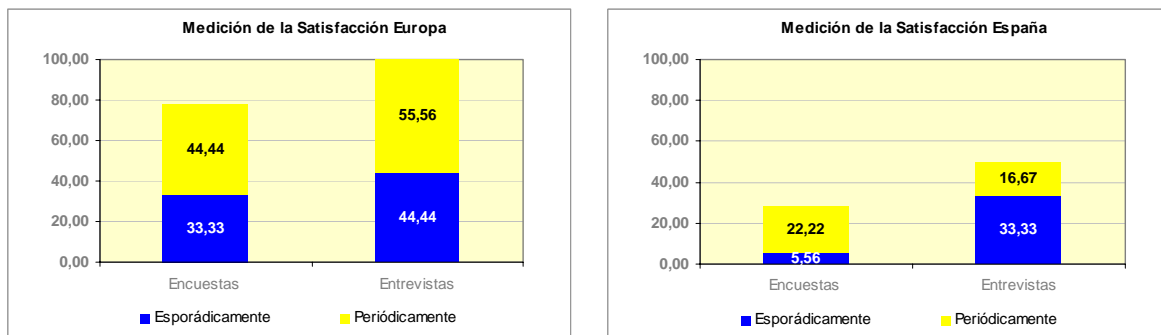


V.4 6. Gestión por Indicadores



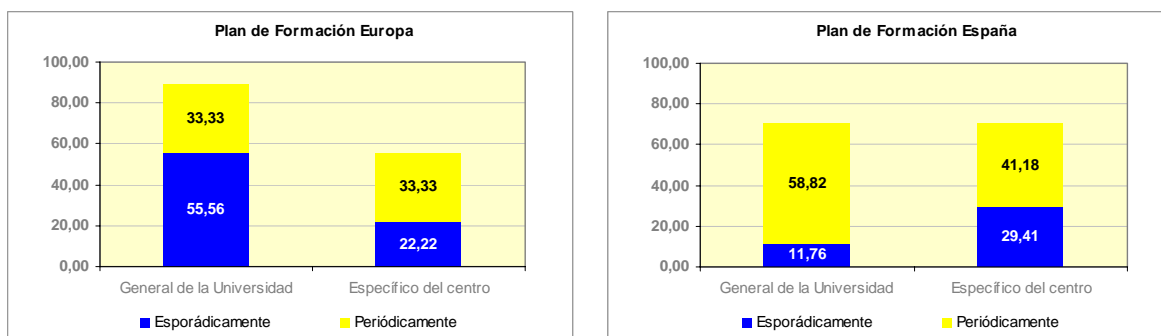
Los indicadores de gestión más utilizados son los de Resultados; se nota además que en los centros españoles los indicadores de gestión suelen ser en su mayoría periódicos. Los indicadores asociados al Personal en los dos, son bajos y en los centros europeos se realiza de manera esporádica, mostrando vacíos en este aspecto.

V.5 7. Comparación Medición de la Satisfacción del Personal



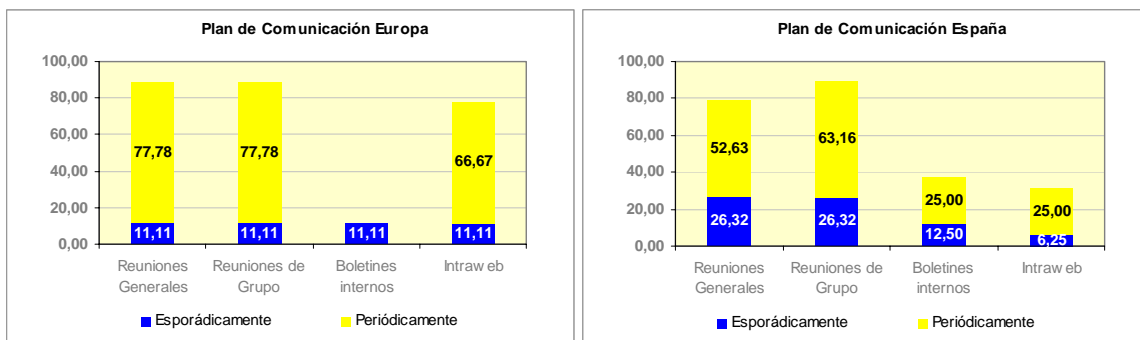
El método más utilizado para la medición de la satisfacción es el de la entrevista, aunque se nota un porcentaje mucho menor en las universidades españolas con un 50% sobre el 100% de los europeos; de estos últimos, los indicadores de las unidades Tipo C son Periódicos.

V.6 8. Comparación Plan de Formación



El Plan de Formación Específico de los Centros, es menor en el estudio Europeo, respecto al de las universidades de España que tiene un 70%, aunque el Plan General de la universidad se utiliza de forma más generalizada y los planes específicos se utilizan de forma más esporádica.

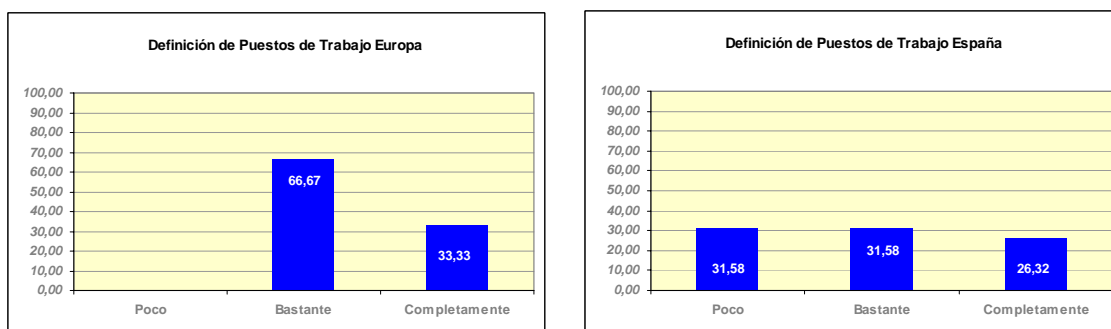
V.7 9. Comparación Plan de Comunicación



Son las Reuniones de Grupo/Generales el método de Comunicación más utilizado en las unidades de Formación. En las Universidades Europeas muy cerca la Intra web al contrario de las españolas en donde este método, solo el 38% lo utiliza como medio de comunicación.

Las medidas de comunicación se utilizan en su mayoría de forma periódica.

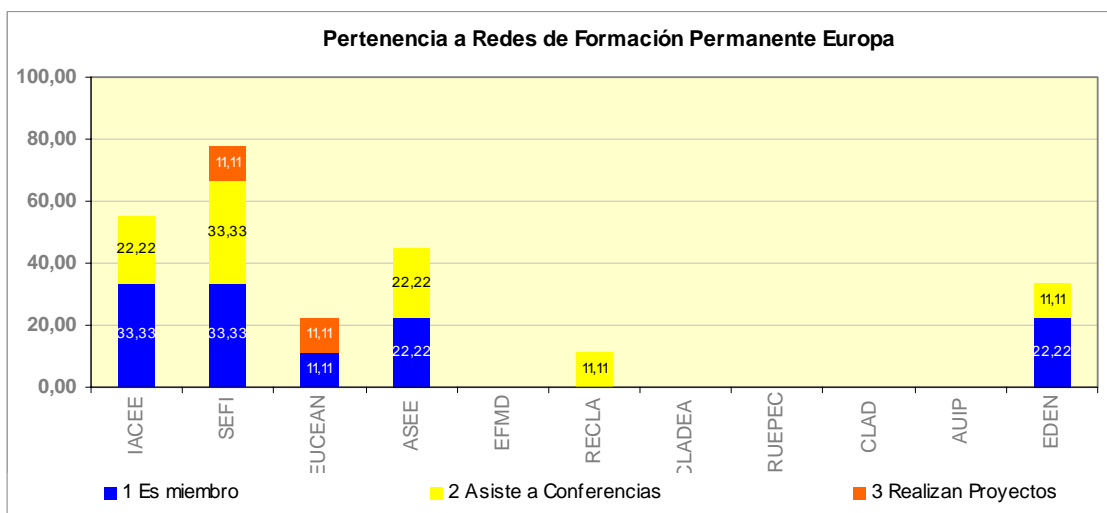
V.8 10. Comparación Definición de

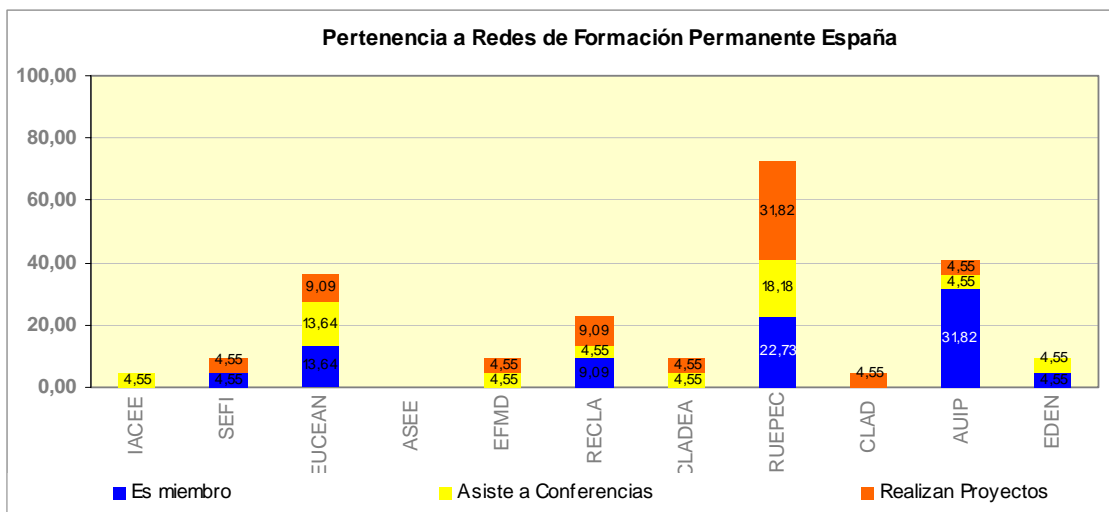


Puestos de Trabajo

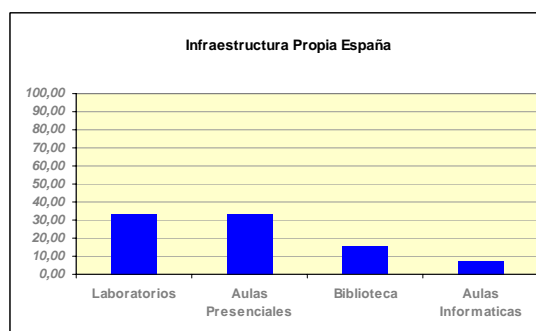
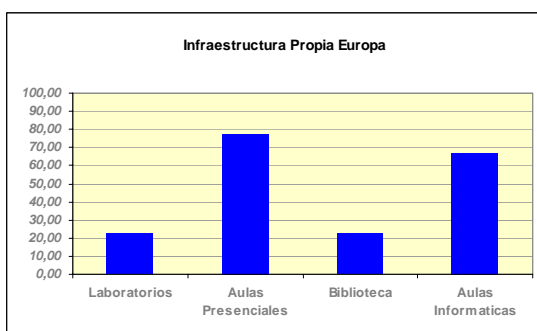
El 100% de las unidades en los centros europeos tienen entre bastante y completamente definidos los puestos de trabajo, mientras en los españoles el porcentaje no supera el 58%.

V.9 11. Comparación Redes de Formación



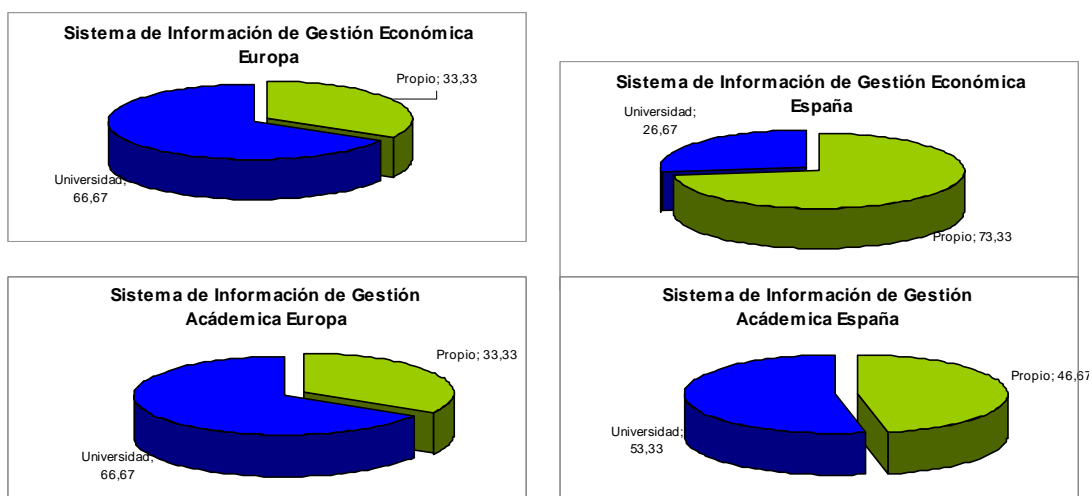


V.10 12. Comparación Tipo de Infraestructura



Un 68% de las unidades en Europa gestiona aulas propias informáticas frente al 5% que se gestiona en las unidades Españolas, en las aulas presenciales también se ve una diferencia notoria del 77% sobre el 35%.

V.11 13. Comparación Sistemas de Información



Mientras que las unidades de gestión Europeas utilizan sistemas de Gestión Económica propias de la Universidad en un 67%, las Españolas utilizan sistemas propios en un 74%.

Con los sistemas de Gestión Académica en los dos casos se utilizan mayormente los de la universidad.

Bibliografía

- Allegre, C. et al (1998). *Sorbonne Joint Declaration. Joint Declaration on harmonisation of the architecture of the European Higher Education*. La Sorbona, Paris. May 25 1998.
- Brennan, M. (2000), "Organisational structures," in *European University Continuing Education: The managers handbook*, V. A. Mitchell (ed.), EUCEN.
- Comisión Europea (2000). *Memorandum sobre el aprendizaje permanente*. SEC (2000) 1832. Documento de trabajo de los servicios de la comisión.
- (2001). *Hacer realidad un espacio europeo de aprendizaje permanente*. COM (2001) 678 Final. Bruselas.
- (2002). *La Estrategia de Lisboa - Hacer realidad el cambio*. COM (2002) 14 Final. Bruselas.
- (2003). "EDucación y Formación 2010" - *Urgen las reformas para coronar con éxito la estrategia de Lisboa*. COM(2003) 685 Final. Bruselas.
- Consejo de la Unión Europea (2000). *Conclusiones de la presidencia al Consejo Europeo de Lisboa (23 y 24 de Marzo de 2000)*.
- Consejo Europeo (2002). *Resolución del consejo de 27 de junio de 2002 sobre la educación permanente*. 2002/C 163/01.
- European Commission (2005). *Commission staff working document in support of the report from the Commission to the Spring European Council, 22-23 March 2005, on the Lisbon Strategy of economic, social and environmental renewal*. SEC(2005) 160. Bruselas.
- European Ministers of Education (1999). *The Bologna Declaration of 19th June 1999*.
- European Ministers of Higher Education (2001). *Towards the European Higher Education Area. Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education in Praga on 19th May 2001*. Accesible en: <http://www.ual.es/personal/nperdu/praga.html>
- Jallade, J.-P. y Mora José-Ginés (2001). *Lifelong Learning: International injunctions and University practices*. European Journal of Education, vol. 36, 3. p. 362
- Ministros Europeos de Educación (2003). *Realising the European Higher Education Area (Berlin Declaration)*.
- Osborne, M. y Thomas, E. (2003), "An Overview of University Continuing Education in Europe," in *Lifelong Learning in a changing Continent*, M. Osborne and E. Thomas (eds.), NIACE - National INstitute of Adult Education.

Reichert, S. y Tauch, Ch. (2003). *Tendencias 2003. Progreso hacia el Espacio Europeo de Educación Superior. Cuatro años después de Bolonia: Pasos hacia una reforma sostenible de la Educación Superior en Europa.*