

unir

UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
DE LA RIOJA

Memoria del Título Oficial de
**MÁSTER UNIVERSITARIO
EN LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE
CENTROS EDUCATIVOS**

Aprobado por ANECA el 01 de octubre de 2015

INDICE

1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO	4
1.1. DATOS BÁSICOS	4
1.2. DISTRIBUCIÓN DE CRÉDITOS.....	4
1.3. UNIVERSIDADES Y CENTROS.....	4
2. JUSTIFICACIÓN	6
2.1. INTERÉS ACADÉMICO, CIENTÍFICO Y PROFESIONAL DEL TÍTULO	6
2.1.1. NECESIDAD DE LA ORIENTACIÓN AL LIDERAZGO DE GESTIÓN Y DE LA CERTIFICACIÓN PÚBLICA	6
2.3. REFERENTES NACIONALES E INTERNACIONALES.....	9
2.3.4. BIBLIOGRAFÍA Y NORMAS REGULADORAS CONSULTADAS	11
2.4. PROCEDIMIENTOS DE CONSULTA INTERNOS Y EXTERNOS UTILIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA MEMORIA DEL TÍTULO MÁSTER Y DE SU PLAN DE ESTUDIOS.....	13
3. OBJETIVOS Y COMPETENCIAS	16
3.1. COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES DEL MÁSTER:	16
3.2. COMPETENCIAS TRANSVERSALES DEL MÁSTER:	17
3.3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL MÁSTER:.....	17
4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES	19
4.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN PREVIO.....	19
4.1.1. PERFIL DE INGRESO RECOMENDADO	19
4.2. REQUISITOS DE ACCESO Y CRITERIOS DE ADMISIÓN	21
4.3. APOYO A ESTUDIANTES	23
4.4. SISTEMAS DE TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS	24
5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS	27
5.1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS	27
5.1.1. DISTRIBUCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS EN CRÉDITOS ECTS SEGÚN TIPO DE MATERIA.....	27
5.1.2. ESTRUCTURA DEL PLAN DE ESTUDIOS.....	27
5.1.3. DISTRIBUCIÓN TEMPORAL DEL PLAN DE ESTUDIOS	30
5.1.4. IGUALDAD DE HOMBRES Y MUJERES, FOMENTO DE LA EDUCACIÓN Y CULTURA DE LA PAZ, Y NO DISCRIMINACIÓN	31
5.4. SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	43
6. PERSONAL ACADÉMICO	59
6.1. PROFESORADO.....	59
6.2. OTROS RECURSOS HUMANOS.....	66
7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS	71
7.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ADECUACIÓN DE LOS MATERIALES Y SERVICIOS DISPONIBLES.....	71
7.2. DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DOCENTES.....	71
7.3. DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS INVESTIGADORAS.....	74
7.4. RECURSOS DE TELECOMUNICACIONES	74
7.5. MECANISMOS PARA GARANTIZAR EL SERVICIO BASADO EN LAS TIC.....	75
7.6. DETALLE DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO	76
7.7. PREVISIÓN DE ADQUISICIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS NECESARIOS.....	79

MEMORIA MÁSTER

7.8.	ARQUITECTURA DE SOFTWARE	81
7.9.	CRITERIOS DE ACCESIBILIDAD UNIVERSAL Y DISEÑO PARA TODOS.....	84
8.	RESULTADOS PREVISTOS	85
8.1.	ESTIMACIÓN DE VALORES CUANTITATIVOS	85
8.2.	PROCEDIMIENTO GENERAL PARA VALORAR EL PROGRESO Y LOS RESULTADOS	87
9.	SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD	89
10.	CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN	89
10.1.	CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN	89
10.2.	PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN.....	89
10.3.	ENSEÑANZAS QUE SE EXTINGUEN.....	90
10.4.	EXTINCIÓN DE LAS ENSEÑANZAS	90

1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO

1.1. Datos básicos

Denominación	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos, por la Universidad Internacional de La Rioja
Tipo de Enseñanza	A distancia
Rama de conocimiento	Ciencias Sociales y Jurídicas
ISCED 1	345- Administración y gestión de empresas
Profesión regulada	No
Lengua	Castellano
Facultad	Facultad de Educación

1.2. Distribución de créditos

Materias	Créditos ECTS
Obligatorias	48
Optativas	-
Prácticas Externas	-
Trabajo Fin de Máster	12
Créditos totales	60

1.3. Universidades y Centros

1.3.1. Plazas de nuevo ingreso ofertadas

UNIR es una Universidad on-line que no requiere un espacio físico para impartir las clases. Por otro lado, la organización de la matriculación en UNIR es progresiva. Cada año se mantiene abierta una convocatoria de septiembre a junio. En cada convocatoria puede haber varias promociones con un máximo de alumnos que comienzan en diferentes meses (normalmente septiembre, noviembre, febrero y junio) y terminan 12 meses después (incluida la convocatoria extraordinaria). Cada una de estas promociones se divide en grupos.

Los grupos se organizan en función de las necesidades horarias de los estudiantes.

Las promociones están escalonadas. Así el profesorado de las mismas asignaturas puede impartirlas varias veces (en diferentes grupos y promociones) a lo largo del año.

Año de implantación	
Primer año	200
Segundo año	200

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre 2015
Página 4 de 91	

1.3.2. Número de créditos de matrícula por estudiante y período lectivo

	TIEMPO COMPLETO		TIEMPO PARCIAL	
	ECTS Matrícula Min	ECTS Matrícula Max	ECTS Matrícula Min	ECTS Matrícula Max
PRIMER AÑO	60	60	22	41
RESTO AÑOS	42	60	22	41

1.3.3. Normativa de permanencia

<http://gestor.unir.net/userFiles/file/documentos/normativa/permanencia.pdf>

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. Interés académico, científico y profesional del título

El liderazgo de las directoras y directores de los centros educativos del siglo XXI es un factor decisivo para la transformación del sistema educativo, de cara a las nuevas demandas de aprendizaje que plantean las generaciones de alumnos del nuevo siglo.

De tal manera que el *liderazgo escolar* se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional, ya que desempeña una función clave para mejorar los resultados académicos, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los profesores, así como en la situación y el ambiente escolar. En este sentido, la OCDE ha señalado recientemente que una dirección escolar eficaz es indispensable tanto para aumentar la equidad de la educación como su eficiencia.

Pero para lograr un liderazgo educativo eficaz es preciso reconducir los esfuerzos no sólo hacia la mejora de la calidad de la enseñanza y del aprendizaje de los alumnos, sino sobre todo hacia el fortalecimiento del papel de los líderes educativos, apoyando su profesionalización y definiendo claramente sus roles, así como reconociendo su necesaria disponibilidad de suficiente autonomía, tanto para asignar recursos y explorar métodos de enseñanza innovadores, como para asumir las responsabilidades y compromisos que comporta dicho liderazgo educativo.

Por otra parte, este estilo de liderazgo educativo debe orientarse también hacia dos variables sociales cada vez más incidentes en el ámbito educativo, y sobre todo en el específicamente escolar: los escenarios, casi constantes de *cambio* y de *innovación*; dos conceptos que pueden responder a las expectativas de todos los interlocutores interesados por la realidad educativa y su mejora constante.

De un lado, una situación de cambio que, si bien se ha ido produciendo progresivamente, ha adquirido un proceso de aceleración vertiginoso en estas últimas décadas y, en particular, en las primeras del siglo. De otro, una orientación hacia la innovación, como una actitud constante de resolución y respuesta a los nuevos retos y nuevas exigencias educativas, que todo cambio plantea.

Como ha señalado recientemente el profesor y conocido investigador educativo Antonio Bolívar (2012 y 2013), “si las escuelas no tienen la capacidad para la mejora, resultarán infructuosos los esfuerzos para una mejora continua sostenible que tenga impactos positivos en los aprendizajes de los alumnos. Sin esta capacidad interna de cambio, el trabajo innovador fácilmente quedará marginalizado”.

“Por tanto, -continúa señalando el Prof. Bolívar-, desde diferentes frentes, la escuela se ha convertido en unidad básica del cambio y de la innovación”. Y, “a su vez, de modo paralelo, desde diferentes ángulos, el establecimiento escolar está siendo impelido a incrementar su capacidad innovadora y su propio desarrollo como organización”.

2.1.1. Necesidad de la orientación al liderazgo de gestión y de la certificación pública

Como señalábamos, ante la complejidad de los nuevos escenarios educativos planteados en este siglo XXI, sin duda alguna una dirección y gestión de los centros educativos con un liderazgo eficaz puede y debe ser el factor de cambio capaz de implicar al profesorado en un proyecto de futuro que le ilusione. Aunque no hay

MEMORIA MÁSTER

que olvidar que una dirección eficaz sigue siendo una asignatura pendiente de nuestro sistema educativo, razón que justifica sobradamente la propuesta de este Máster por la Universidad Internacional de La Rioja.

En este sentido, y con carácter general, los miembros de la comunidad educativa *no desean* que el cargo directivo sea ocupado por cualquier profesor, pues ser un buen directivo exige reunir una serie de requisitos, tanto personales como formativos. Requisitos que principalmente se centran en reunir una serie de características personales y demostrar unas habilidades para el ejercicio directivo: habilidades para la dirección, habilidades para la comunicación, habilidades para el liderazgo, y habilidades en el manejo de las TIC, entre otras.

Así pues, el desempeño del cargo directivo supone la realización de una serie de tareas y funciones específicas, donde la docencia queda incluida como una más y no la más importante, lo que da lugar a un puesto *claramente diferenciado del desempeño de profesor*.

De ahí que entre los principios sobre los que se ha asentado la reforma que ha promovido la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa, se encuentren, además del aumento de la autonomía de los centros, “el refuerzo de la capacidad de gestión de la dirección de los mismos”. Y en este sentido -continúa el Real Decreto 894/2014-, como consecuencia del refuerzo de esta autonomía “se hace necesario también potenciar la capacidad de gestión de la dirección, para permitirle liderar los cambios propuestos”.

Si la citada Ley Orgánica otorgaba a las directoras y directores de los centros docentes públicos “la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo pedagógico y de gestión”, el Real Decreto 894, de reciente aparición (17 de octubre de 2014), establece las necesarias “características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva para acceder a puestos de dirección de centros docentes públicos – establecido en el artículo 134.1.c de la Ley Orgánica 2/2006– así como el curso de actualización de competencias directivas”.

Finalmente este Real Decreto establece explícitamente (en su Disposición adicional única) que “quienes estén en posesión de un Máster o título de posgrado, ambos de carácter oficial, sobre dirección y gestión de centros docentes, quedarán exentos de la realización y evaluación de todos los módulos troncales y de los módulos específicos que determine la Administración educativa convocante, a excepción del Módulo VI”, específicamente orientado a la elaboración de un “proyecto de dirección” de centro educativo.

2.1.2.Otros aspectos de interés

La incorporación de la modalidad virtual de UNIR como factor de innovación para el Máster

La Universidad Internacional de La Rioja, consciente de la importancia de este Máster, incorpora las nuevas tecnologías en la modalidad virtual, ya que constituye una alternativa de formación muy demandada en la sociedad actual. Prueba de ello, son las titulaciones que ya se están ofreciendo tanto en la modalidad virtual como en la semipresencial.

Los espacios virtuales de educación proporcionan a sus usuarios las herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo un proceso de aprendizaje de alta calidad y que, sin ánimos de sustituir la enseñanza presencial, constituyen una alternativa de formación atractiva y eficaz.

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 7 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

De este modo, la enseñanza en Internet permite:

- Un aprendizaje autónomo que fomenta la adquisición de un conjunto de competencias básicas, en la medida que el alumno incrementa su nivel de implicación y de responsabilidad de su propio aprendizaje. El alumno se enfrenta al contenido y a las actividades de forma individual, y con la guía de profesores y tutores, desarrolla ciertas capacidades como el análisis, la planificación, la autonomía, la crítica o la gestión de la información.
- El trabajo colaborativo entre estudiantes, profesores y tutores, a través del uso de recursos de comunicación, la interacción, comunidades virtuales, redes sociales, en definitiva el trabajo participativo y de colaboración entre individuos, y que son el origen de la web 2.0.
- Desarrollar capacidades y competencias vinculadas a la creatividad, las habilidades interpersonales, la atención a la diversidad, etc.

La experiencia adquirida por UNIR con su Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos

A lo largo de los Cursos Académicos 2013-2014 y 2014-2015 la Universidad Internacional de La Rioja puso en marcha un Máster Universitario Oficial en Dirección y Gestión de Centros Educativos, que tenía por objeto responder a las demandas que las transformaciones educativas de comienzos de siglo exigían en el amplio y complejo panorama de la dirección y la gestión de los centros educativos, tanto públicos como privados.

Sin duda alguna tanto la dirección como la gestión de estos centros están directamente relacionadas con la calidad de la educación; y, por ende, con la imprescindible formación continua de los directivos de las instituciones educativas.

En este sentido, la UNIR ha adquirido una significativa experiencia en la implantación y desarrollo, durante esos dos cursos académicos, del citado Título Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos que, respondiendo a las expectativas citadas, se orientó desde su concepción al desarrollo de las actitudes y a la adquisición de las competencias que las instituciones educativas exigían, con el cambio de siglo, para adaptarse con éxito a un nuevo marco de retos y necesidades, con la consiguiente exigencia de refuerzo en la *dirección* de los centros educativos.

Con todo, como se indica en la exposición de motivos del nuevo Real Decreto ya citado, “se hace necesario también potenciar la capacidad de *gestión* de la dirección, para permitirle liderar los cambios propuestos”, para así tener “la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo pedagógico y de gestión”.

Por tanto, como consecuencia de todo lo expuesto, la propuesta que aquí realizamos de este nuevo título oficial universitario de *Máster en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos* pretende, al sustituir al título Máster anterior, responder con mayor eficiencia a la nueva demanda formativa y de certificación oficial exigida tras el señalado R.D., por parte de aquellos *docentes* que desempeñan actualmente un cargo directivo en un centro educativo; o de aquellos *docentes* que deseen orientarse, a corto o medio plazo, hacia la dirección y gestión de instituciones educativas, donde se imparta alguna de las etapas educativas, desde Infantil hasta Bachillerato, incluyendo también la Formación Profesional.

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 8 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

2.1.3. Definición del Perfil del Egresado

En relación con todo lo expuesto anteriormente, el perfil de egreso para esta titulación de Máster queda definido de la siguiente manera competencial:

Conocer en profundidad e integrar los campos de acción específicos de la dirección y gestión que requieren los centros educativos; de tal manera que nuestros egresados sean capaces de ejercer un liderazgo eficaz, basado en una toma de decisiones generadora de calidad, de acuerdo con la realidad institucional y los contextos de cada centro, y comprendiendo las necesidades de planificación, evaluación y comunicación, con una orientación estratégica hacia la mejora continua y la innovación.

2.2. Normas reguladoras del ejercicio profesional

No procede.

2.3. Referentes nacionales e internacionales

Son numerosas las referencias que avalan la propuesta del Título Máster que se presenta. En este sentido, para su elaboración se han tomado en cuenta otros Títulos y Programas Máster en distintos países, referentes en el ámbito de la dirección y gestión de instituciones educativas.

En todo caso, la propuesta que se presenta se ha consultado y desarrollado teniendo en cuenta la metodología de competencias profesionales, así como los elementos y procesos que definen la calidad de la formación virtual a nivel universitario.

A continuación se exponen las características de algunos de estos títulos y programas de Máster más destacados, que han sido consultados:

2.3.1. Referentes nacionales

- *MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS* por la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA (UNIR).
- *MÁSTER A DISTANCIA en LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS* por la UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA (UNED).
Promovido y coordinado por la Fundación Europea Sociedad y Educación: www.sociedadeducacion.org/eformacion/master-ldce
- *MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS*, impartido conjuntamente por la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA y la UNIVERSIDAD DE DEUSTO.
- *MÁSTER EN CALIDAD Y MEJORA DE LA EDUCACIÓN*, por la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID.
- *MÁSTER EN DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS, Modalidad On-line*, por el Instituto de Formación Continua de la UNIVERSITAT DE BARCELONA: www.il3.ub.edu/es/master/master-direccion-instituciones-educativas-online

2.3.2. Referentes internacionales

- *MASTERS DEGREE IN EDUCATION / DISTANCE LEARNING AT THE OPEN UNIVERSITY* , UK: www.openuniversity.edu/courses/education/masters-degree-in-education

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 9 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

- *MASTER OF ARTS IN EDUCATIONAL SCIENCES*: PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE HEIDELBERG/University of Education, DE: www.ph-heidelberg.de/en/master-of-arts-in-educational-sciences
- *MESTRADO EM GESTÃO DE FORMAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL*, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra (Portugal): www.uc.pt/fpce/mestrados
- *MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO*, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Porto (Portugal): www.sigarra.up.pt/fpceup/pt/cur_planos_estudos
- *MAGISTER EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN EDUCACIONAL*, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Andrés Bello (Chile): www.postgradounab.cl/programa/magisterion-y-liderazgo-para-la-gestion-educacional

2.3.3. Aportaciones concretas de los distintos referentes externos:

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y Fundación Europea Sociedad y Educación / Máster a Distancia en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos	Orientación general del Máster hacia el liderazgo educativo y la dirección estratégica Programación del Máster con dos itinerarios de especialista
Universidad Autónoma de Barcelona / Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos, gestionado por la: Universidad de Deusto (Bilbao)	Orientación sobre metodología docente virtual. Máster gestionado por la Universidad de Deusto, a través de su plataforma on line ALUD, e impartido conjuntamente por ambas universidades.
Universidad Autónoma de Madrid / Máster Universitario en Calidad y Mejora de la Educación	Orientación a los factores del cambio educativo. Formación especializada en gestión y liderazgo educativo.
The Open University, Master Degree in Education	Orientación sobre el planteamiento docente y la estructura del Máster, así como su carácter flexible y personalizado Orientación sobre los contenidos y competencias de asignaturas del Máster Información específica sobre perfil de ingreso de los alumnos
Pädagogische Hochschule HEIDELBERG University of Education, Master of Arts in Educational Sciences	Orientación sobre el planteamiento general del Máster, sobre su estructura y sus distintas especializaciones; incluyendo una especialización en "Educational Leadership"

MEMORIA MÁSTER

Universidade de Coimbra, Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional	Orientación sobre la estructura general del Máster, sus itinerarios científico y profesionalizante y sus contenidos organizacionales Posee además una versión específica para alumnos internacionales
Universidade de Porto, Mestrado em Ciências da Educação	Posee un módulo específico de especialización en Planificación, Supervisión y Evaluación en Educación
Universidad Andrés Bello, Magíster en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educacional	Posee una doble modalidad presencial y on-line, con un desarrollo en seis sedes geográficas diferentes

2.3.4. Bibliografía y normas reguladoras consultadas

A continuación se presentan esquemáticamente tanto la bibliografía como la normativa reguladora, de carácter general, a las que se ha acudido para justificar la elaboración de esta Memoria del Título Máster; como los documentos y publicaciones más específicos, así como el asesoramiento recibido por parte de expertos en el ámbito educativo:

Bibliografía y normativa de carácter general:

- OECD/OCDE, *Improving School Leadership. The Toolkit* (2009).
- Ley Orgánica de Educación 2/2006, de 3 de Mayo. En particular, su capítulo II y, más concretamente, los artículos 95, 96, 97 y 98, que regulan los requisitos de formación, coherentes con las exigencias sociales del siglo XXI.
- Real Decreto 1393/2007, de 29 de Octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.
- Real Decreto 861/2010, de 2 de Julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, citado anteriormente.
- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa.
- Real Decreto 894/2014, de 17 de Octubre, por el que se desarrollan las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva establecido en el artículo 134.1.c) de la Ley Orgánica 2/2006.
- Real Decreto 1027/2011, de 15 de Julio, por el que se establece el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES) y la descripción de sus niveles.
- Orden ECD/65/2015, de 21 de enero, por la que se describen las relaciones entre las competencias, los contenidos y criterios de evaluación de la educación primaria, la educación secundaria obligatoria y el bachillerato (BOE de 29 de enero).

MEMORIA MÁSTER

Publicaciones específicas consultadas:

PUBLICACIONES ESPECÍFICAS	
Libros Blancos de ANECA: http://www.aneca.es	Sobre la estructura general del Máster y su nivel de competencias
López Martínez, Juan, y Álvarez, Manuel. <i>La evaluación del profesorado y de los equipos docentes</i> . Madrid, Síntesis, 1999, 1ª ed. López Martínez, Juan, y Estefanía, José Luis. <i>Evaluación interna del centro y calidad educativa. Estrategias e instrumentos</i> . Madrid, CCS, 2001; y <i>Evaluación externa del centro y calidad educativa</i> . Madrid, CCS, 2003.	Orientaciones fundamentales sobre los indicadores de evaluación de equipos docentes y centros educativos
Isaacs, David. <i>Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos</i> . Pamplona, EUNSA, 2004. Bazarrá, L., Casanova, O., y García Ugarte, J. <i>Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio</i> , Bilbao, Narcea, 2005.	Orientaciones sobre las claves fundamentales a tener en cuenta en la dirección de instituciones educativas y su profesorado.
Villa Sánchez, Aurelio (Coord.), <u>Dirección para la innovación : apertura de los centros a la sociedad del conocimiento</u> . Bilbao, Universidad de Deusto, 2004.	Orientaciones fundamentales sobre el liderazgo y la innovación de centros educativos.
Hargreaves, Andy & Fink, Dean. <i>El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores</i> , Ediciones Morata, 2008.	
Bolívar, Antonio. <i>Políticas culturales de mejora y liderazgo educativo</i> (2012)	Orientaciones sobre políticas de mejora e innovación escolar
Machado, Joaquim, y Alves, José Matías (Orgs.). <i>Melhorar a Escola. Sucesso escolar, disciplina, motivação, direção de escolas e políticas educativas</i> . Porto, Universidade de Porto, 2013; y Bolívar, Antonio. "Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação", en <i>Melhorar a Escola</i> .	Recomendaciones sobre dirección de centros escolares y la mejora de los procesos y resultados educativos
Juan FERRER, <i>Gestión del cambio</i> , Madrid, LID Editorial, 2014.	Sobre cuestiones esenciales en la gestión del cambio desde el liderazgo
www.humanageinstitute.org / www.huelladeltalento.org	Sobre la importancia de la gestión del talento, tanto a nivel organizacional como de las personas

MEMORIA MÁSTER

2.4. Procedimientos de consulta internos y externos utilizados para la elaboración de la Memoria del Título Máster y de su plan de estudios

Paralelamente, este documento inicial fue enviado a un comité académico formado por profesores y doctores universitarios, así como expertos en educación y en docencia en másteres universitarios.

2.4.1. Procedimientos de consulta internos

Para la propuesta del título de Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos, se ha formado un equipo de trabajo interno integrado por varios miembros de la Universidad Internacional de La Rioja. Este trabajo ha sido coordinado por el Dr. Daniel Rivadulla Barrientos, Coordinador Académico de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de La Rioja, y Director del Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos de la Universidad. En la elaboración de la Memoria tomaron parte, así mismo, los siguientes expertos:

- Dr. José María Vázquez García-Peñuela, Doctor en Derecho y en Derecho Canónico por la Universidad de Navarra, Catedrático de Derecho Eclesiástico del Estado, en excedencia de la Universidad de Almería, de la que fue Vicerrector de Relaciones Internacionales y Decano de su Facultad de Derecho. Actualmente es el Rector de la Universidad Internacional de La Rioja.
- Dr. José Fernando Calderero, Decano de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de La Rioja, con un amplio bagaje en experiencia docente y dirección educativa.
- Dra. Pilar Martín Lobo. Doctora en Psicología y Directora del Máster en Neuropsicología de la Universidad Internacional de La Rioja.
- Dra. Nuria Aris, Doctora en Ciencias Humanas y Sociales y Directora del Máster en Psicopedagogía de la Universidad Internacional de La Rioja.
- Dra. Elena Martínez Carro, Vicedecana de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de La Rioja, con gran experiencia en centros educativos.
- Dra. Mireya Fernández, Coordinadora Académica en la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de La Rioja y Directora del Máster en Enseñanza de Español como Lengua Extranjera.
- Mónica Pérez Iniesta, Licenciada en Ciencias Empresariales y en Humanidades, y María Gómez Espinosa, Licenciada en Matemáticas, expertas ambas en plataformas de enseñanza virtual, han contribuido en la elaboración de los apartados referentes a la didáctica en entorno virtual.

Las cuestiones enfocadas a la calidad del título y adecuación del mismo a los criterios de ANECA han sido enfocados por D^a M^a Asunción Ron Pérez, Directora de la Unidad de Calidad de UNIR. El trabajo de este equipo ha sido posible a través de varias reuniones presenciales entre los meses de enero y abril de 2015, así como de múltiples consultas telefónicas y reuniones a través de videoconferencia en este mismo periodo. Finalmente, el 8 de abril se llegó a una redacción final consensuada.

Cada uno de estos asesores revisaron la propuesta general del Máster y en particular su Plan de Estudios, desde perspectivas diferentes dada su formación, por lo que esta revisión fue muy importante para elaborar un nuevo documento más enriquecedor en competencias, contenidos y resultados de aprendizaje:

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 13 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

2.4.2. Procedimientos de consulta externos

Al mismo tiempo, para plasmar un Plan de Estudios definitivo se consultó con otros expertos y directivos de centros educativos en activo:

ASESORAMIENTO DE EXPERTOS OFICIALES, PROFESIONALES Y UNIVERSITARIOS	
Juan López Martínez, El Inspector Central de Educación del Ministerio español de Educación, Cultura y Deportes	Revisión general de la orientación de los contenidos del Máster
Profesores y doctores universitarios: Ana María Martín López, Doctora en Ciencias de la Información. Student Office Director, Vicerrectorado de Estudiantes, IE Universidad Yolanda Rodríguez Luengo, Doctora en Economía, consultora estratégica y teacher training Nuria Camuñas, Doctora en Psicología, Profesora asociada de la Universidad Camilo José Cela Román Castro Alcaide, Doctor en Ciencias Políticas y Sociología. Experto en educación, asesor de la Diputación de Barcelona.	Recomendaciones sobre la estructura, contenidos y resultados de aprendizaje para el Plan de Estudios del Máster
Consultores cualificados de instituciones educativas: Hernán J. Pulido, Ingeniero de sistemas y experto internacional en tecnología digital y redes informáticas, con gran experiencia en el ámbito académico latinoamericano Rafael M. Hernández Carrera, Doctor europeo en Pedagogía. Director Ejecutivo de Arjé Training. Asesor Educativo de Kumon Instituto de Educación España.	Recomendaciones sobre aspectos relativos al desarrollo de la función directiva en instituciones educativas y sus aplicaciones
Directores cualificados de centros educativos: Juan José Nieto Romero, Director del IES <i>Julio Verne</i> , de Leganés, desde 2004. Presidente de la Asociación Mejora Tu Escuela Pública, y experto en formación de equipos directivos. Santiago López Navia, Doctor en Filología, y en Filosofía y Ciencias de la Educación. Director Académico de Trinity College-San Sebastián de los Reyes y Director de Formación de Profesorado de Trinity College Group of Spain Alfonso López-Pulido, Doctor en Geografía e Historia, Profesor de Enseñanza Secundaria y Bachillerato y Director del IES-SIES <i>Carpe diem</i> (Chinchón-Colmenar de Oreja), desde 2009.	Recomendaciones sobre aspectos prácticos que inciden en la formación de directivos de centros educativos

MEMORIA MÁSTER

Observaciones referentes al criterio 1.3.1. *Plazas de nuevo ingreso ofertadas*

UNIR es una Universidad on-line que no requiere un espacio físico para impartir las clases. Exceptuando la asignatura de Prácticas Externas que se oferta, para las cuales UNIR ha firmado convenios de colaboración con diferentes instituciones, tal y como se detalla en el apartado de recursos materiales y servicios.

La organización de la matriculación en UNIR es progresiva. Cada año se mantiene abierta una convocatoria de septiembre a junio. En cada convocatoria puede haber varias promociones con un máximo de alumnos que comienzan en diferentes meses (normalmente septiembre, noviembre, febrero y junio) y terminan 12 meses después (incluida la convocatoria extraordinaria). Cada una de estas promociones se divide en grupos.

Los grupos se organizan en función de las necesidades horarias de los estudiantes.

Las promociones están escalonadas. Así el profesorado de las mismas asignaturas puede impartirlas varias veces (en diferentes grupos y promociones) a lo largo del año.

3. OBJETIVOS Y COMPETENCIAS

3.1. Competencias Básicas y Generales del Máster:

COMPETENCIAS BÁSICAS	
CB1	Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.
CB2	Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.
CB3	Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.
CB4	Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.
CB5	Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

COMPETENCIAS GENERALES	
CG1	Adquirir los conocimientos necesarios sobre los <i>procesos de dirección y gestión de centros educativos</i> , que capaciten para comprender y desarrollar los mecanismos y procedimientos de organización, planificación, ejecución, supervisión y evaluación de resultados en los distintos ámbitos de actuación de las instituciones educativas.
CG2	Facilitar las estrategias e instrumentos básicos para llevar a la práctica una <i>gestión innovadora y generadora de calidad</i> educativa.
CG3	Integrar aquellos valores y actitudes que faciliten el <i>ejercicio de un liderazgo eficaz</i> de las instituciones educativas y <i>de la gestión del cambio</i> .
CG4	Incorporar las técnicas y habilidades necesarias que requieren el <i>liderazgo y gobierno de personas</i> en las instituciones educativas, en beneficio de toda la comunidad educativa y de sus diversos entornos de actuación.
CG5	Distinguir las alternativas metodológicas que permitan <i>ejercer una dirección colaborativa</i> , que promueva el trabajo cooperativo y participativo en las instituciones educativas.

MEMORIA MÁSTER

CG6	Seleccionar y elaborar <i>diversas modalidades de información</i> , con objeto de aplicarla adecuadamente en los procesos de dirección y gestión de centros educativos.
CG7	Identificar la <i>legislación y normativa educativa vigente</i> , a nivel nacional e internacional, y saber aplicarla en la dirección y gestión de los centros docentes.
CG8	Reconocer, seleccionar y evaluar los procedimientos de interacción y <i>comunicación, tanto interna como externa</i> , de una institución educativa.
CG9	Promover, incorporar y analizar las aptitudes y habilidades básicas para <i>fomentar la convivencia</i> , en los diversos entorno educativos, y abordar con eficiencia la resolución de posibles conflictos.

3.2.Competencias Transversales del Máster:

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	
CT1	Organizar y planificar las tareas aprovechando los recursos, el tiempo y las competencias de manera óptima.
CT2	Identificar las nuevas tecnologías como herramientas didácticas para el intercambio comunicacional en el desarrollo de procesos de indagación y de aprendizaje.
CT3	Desarrollar habilidades de comunicación, escritas y orales, para realizar atractivas y eficaces presentaciones de información profesional.
CT4	Adquirir la capacidad de trabajo independiente, impulsando la organización y favoreciendo el aprendizaje autónomo.

3.3.Competencias Específicas del Máster:

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CE1	Comprender, analizar y aplicar, en diversas circunstancias, la <i>documentación normativa propia de un centro educativo</i> , incluyendo, entre otros documentos, el Proyecto Educativo de Centro, el Proyecto Curricular de Centro, el Plan de Dirección, el Reglamento de Régimen Interior y la documentación relativa al Consejo Escolar o a la Asociación de Madres y Padres del centro.
CE2	Identificar y valorar la normativa legislativa pública que afecta al desarrollo de la dirección y gestión de un centro educativo del tipo que sea –público, privado, concertado.
CE3	Interpretar y aplicar los documentos relativos a la gestión de recursos del centro educativo; tanto para la dirección y gestión de recursos humanos, como para la gestión administrativa, económica y material del centro.

MEMORIA MÁSTER

CE4	Identificar y valorar la utilización, en distintos contextos, de los <i>diversos tipos y soportes de material informativo e informatizado</i> que inciden en la dirección y gestión de centros educativos.
CE5	Analizar y contrastar las <i>competencias, funciones y tareas propias de la dirección y gestión de centros educativos</i> , en sus distintos ámbitos y entornos de actuación, y específicamente en lo que afecten tanto al profesorado como al personal de administración y servicios del centro.
CE6	Promover una <i>orientación estratégica</i> en las distintas áreas o ámbitos de la dirección y gestión de centros educativos.
CE7	Comprender, analizar y describir, de forma comparativa, <i>distintos modelos educativos en el ámbito internacional</i> , y en función de distintas culturas, contextos sociales y metodologías de enseñanza-aprendizaje.
CE8	Valorar los objetivos y procesos en la <i>gestión de la comunicación interna y externa</i> , en un centro educativo, así como las estrategias de proyección y aplicación.
CE9	Definir y planificar los objetivos, tareas y recursos necesarios para el <i>desarrollo de proyectos innovadores</i> en centros educativos, que tengan en cuenta la <i>gestión del cambio</i> .
CE10	Fomentar la <i>evaluación de las actividades del profesorado</i> , en sus distintos niveles funcionales y de actuación, con el fin de reconocer los elementos e indicadores necesarios para una adecuada <i>gestión de su talento directivo</i> .
CE11	Establecer los procesos y recursos necesarios para <i>promover un clima escolar de educación en valores</i> y formación ciudadana, y conseguir una convivencia armónica y participativa.
CE12	Elaborar estrategias de <i>orientación y tutoría</i> , desde el ámbito de la dirección de centros educativos.
CE13	Reconocer y aplicar las competencias y los procedimientos necesarios para las <i>dinámicas de trabajo en equipo</i> , y su aplicación en centros educativos.
CE14	Comprender, distinguir e implementar los principios básicos y las competencias necesarias para la <i>negociación estratégica</i> en centros educativos.
CE15	Fomentar el compromiso profesional que exige <i>un liderazgo pedagógico eficaz</i> , para asumir las responsabilidades que comporta, y orientado a la innovación educativa e integración docente.
CE16	Identificar las fortalezas y debilidades de un centro educativo, así como las necesidades de su entorno, para ejercer, con visión estratégica, <i>un liderazgo de gestión</i> que promueva la mejora continua de la calidad de los centros.
CE17	Desarrollar las habilidades de motivación, comunicación y negociación, propias de <i>un liderazgo colaborativo</i> , para crear un clima adecuado de trabajo y un entorno propicio para el aprendizaje.

4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

4.1. Sistema de información previo

4.1.1. Perfil de ingreso recomendado

Las enseñanzas de las diversas titulaciones de UNIR se ofrecen a cualquier persona que reuniendo las condiciones de acceso que expresa la ley desea tener una enseñanza a distancia ofrecida en un entorno virtual.

Los motivos que suelen llevar a esa elección están relacionados con algún tipo de dificultad para cursar estudios presenciales. Entre estos destacan los de aquellos que ya desempeñan una ocupación laboral o que ya tienen trabajo que quieren iniciar o reanudar estudios universitarios.

De modo específico para el *Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos* que se presenta, el perfil de ingreso preferente es el de titulados universitarios con vocación y experiencia docente y una clara motivación por adquirir la formación necesaria para liderar y dirigir equipos y centros educativos.

En este sentido, por una parte se recomienda que el estudiante que pretenda realizar este Máster, además de los requisitos de acceso que señala la ley, esté motivado y capacitado en distintos aspectos y funciones, relativos a la dirección de centros educativos; tales como:

- Capacidad de liderazgo.
- Capacidad de comunicación y relación social.
- Autodisciplina.
- Capacidad de iniciativa.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad y motivación hacia la dirección.
- Calidad de la enseñanza.
- Motivación por el servicio a los demás.
- Gestión del cambio, en distintos entornos o contextos.

Y por otra parte, se tendrá en cuenta la posesión por los mismos de las siguientes titulaciones, así como su experiencia docente.

- Licenciado o Grado oficial en Ciencias de la Educación, Educación Infantil, Educación Primaria, Pedagogía, Psicología, Psicopedagogía (u otros semejantes), con experiencia docente.
- Cualquier otra Licenciatura o Grado oficial, referido a la educación o a la enseñanza, con experiencia docente.
- Cualquier otra Licenciatura o Grado oficial, con experiencia docente.
- Máster oficial en Educación Secundaria, Formación del Profesorado, Psicopedagogía, Neuropsicología (u otros semejantes) con experiencia docente.
- Cualquier otro Máster oficial, con experiencia docente.

MEMORIA MÁSTER

Se entiende por experiencia docente a la experiencia que pueda acreditarse en un centro educativo que imparta enseñanzas oficiales y homologadas de Educación Infantil, Primaria, Secundaria, Bachillerato, Formación Profesional, Idiomas, Artísticas, Deportivas, de Personas Adultas o Universitarias.

4.1.2. Canales de difusión para informar a los potenciales estudiantes

Para informar a los potenciales estudiantes sobre la Titulación y sobre el proceso de matriculación se emplearán los siguientes canales de difusión:

- Página web oficial de la Universidad Internacional de La Rioja.
- Sesiones informativas en diversas ciudades de España y en algunos puntos del extranjero. En concreto para este año se prevé la asistencia a ferias y workshops tanto en España como en el exterior, organizados por Eduespaña en colaboración con el Instituto de Comercio Exterior (ICEX).
- Inserciones en los medios de comunicación nacionales e internacionales incluidos los distintos canales de comunicación en Internet: Google AdWords, E-magister, Oferta formativa, Infocursos y Universia.

Asimismo y con el objetivo de internacionalizar UNIR, ya que el carácter de su enseñanza así lo permite, se están estableciendo los primeros contactos con promotores educativos de estudios universitarios en el extranjero (Study Abroad):

ACADEMIC YEAR ABROAD (AYA): www.ayabroad.org/

STUDY ABROAD SPAIN: www.studyabroad.com/spain.html

Study, travel or work in Spain (UNISPAIN): www.unispain.com/

Cultural Experiences Abroad (CEA): www.gowithcea.com/programs/spain.html

4.1.3. Procedimientos de orientación para la acogida de estudiantes de nuevo ingreso

UNIR cuenta con una oficina de Atención al Alumno que centraliza y contesta todas las solicitudes de información (llamadas y correos electrónicos) y un Servicio Técnico de Orientación (Contact center) que gestiona y soluciona todas las preguntas y posibles dudas de los futuros estudiantes referidas a:

- Descripción de la metodología de UNIR. Para ello, los alumnos tendrán acceso a una demo donde se explica paso por paso.
- Niveles de dificultad y horas de estudio estimadas para poder llevar a cabo un itinerario formativo ajustado a las posibilidades reales del estudiante para poder planificar adecuadamente su matrícula.
- Descripción de los estudios.
- Convalidaciones de las antiguas titulaciones.
- Preguntas sobre el Espacio Europeo de Educación Superior.

Finalmente, el personal de administración y servicios (PAS) a través del el Servicio de Admisiones proporcionará al estudiante todo el apoyo administrativo necesario para realizar de manera óptima todo el proceso de admisión y matriculación por medio de atención telefónica, por correo electrónico, con información guiada en la web para la realización de la matrícula on-line.

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 20 de 91	2015

4.2.Requisitos de acceso y criterios de admisión

A la hora de establecer las Condiciones de Acceso al Máster se ha de tener en cuenta lo establecido en el artículo 16 del Real Decreto 1393/2007:

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

El órgano encargado del proceso de admisión es el Departamento de Admisiones en su vertiente Nacional e Internacional. El Departamento de Admisiones está compuesto, en estos momentos, por más de 60 profesionales divididos en 5 áreas. Este Departamento de Admisiones de la Universidad Internacional de La Rioja centraliza las solicitudes de información y responde a las preguntas y posibles dudas para cursar estudios en la UNIR.

Un asesor personal contacta con el alumno para verificar que cumple los requisitos exigidos para la titulación que quiere cursar y le ayuda en la elaboración de un plan de estudios personalizado, al tiempo que soluciona las cuestiones que se presenten referidas a:

- Descripción de la metodología de la UNIR. Para ello, los alumnos tendrán acceso a una “demo” donde se explica paso por paso.
- Niveles de dificultad y horas de estudio estimadas, para poder llevar a cabo un itinerario formativo ajustado a las posibilidades reales del alumno, y así planificar adecuadamente su matrícula.
- Descripción de los estudios.
- Reconocimiento de créditos de sus estudios previos, en el caso de que los tuvieran.
- Preguntas sobre el Espacio Europeo de Educación Superior.

El alumno recibe siempre el apoyo administrativo necesario, a través del Servicio Técnico de Orientación de UNIR, para realizar de manera óptima todo el proceso de admisión y matriculación. Una vez que la Secretaría Académica comprueba toda la documentación, se procede a la formalización de la matrícula y aceptación por parte de la Universidad. Finalmente, el alumno recibe un correo electrónico de confirmación, así como sus claves de acceso al Campus Virtual UNIR.

De cada alumno se abre un completo dossier acumulativo que, implementando el expediente académico, registra los datos profesionales relevantes que puedan facilitar el oportuno asesoramiento personal y profesional.

MEMORIA MÁSTER

En todo el proceso se seguirá lo dispuesto –en referencia al carácter confidencial de la información que se recibe y facilita- en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de datos de carácter personal, así como su desarrollo normativo, como el R.D. 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica anterior.

Las titulaciones y condiciones de acceso requeridas son las siguientes:

- Licenciado o Grado oficial en Ciencias de la Educación, Educación Infantil, Educación Primaria, Pedagogía, Psicología, Psicopedagogía (u otros semejantes), con experiencia docente.
- Cualquier otra Licenciatura o Grado oficial, referido a la educación o a la enseñanza, con experiencia docente.
- Cualquier otra Licenciatura o Grado oficial, con experiencia docente.
- Máster oficial en Educación Secundaria, Formación del Profesorado, Psicopedagogía, Neuropsicología con experiencia docente.
- Cualquier otro Máster oficial, con experiencia docente.

La experiencia docente que se señala en los apartados anteriores se refiere a experiencia en un centro educativo que imparta enseñanzas oficiales y homologadas de Educación Infantil, Primaria, Secundaria, Bachillerato, Formación Profesional, Idiomas, Artísticas, Deportivas, de Personas Adultas, o Universitarias.

Cuando la demanda supera la oferta

En el caso de que el número de solicitudes de plaza (que cumplen con los requisitos recogidos en las vías de acceso) exceda al número de plazas ofertadas, la resolución de las solicitudes de admisión tendrá en cuenta el siguiente criterio de valoración:

- Nota Media del expediente en la titulación que otorga el acceso al Máster.

4.2.1. Atención a estudiantes con necesidades especiales

Existe en UNIR el Servicio de atención a las necesidades especiales que presta apoyo a los estudiantes en situación de diversidad funcional, temporal o permanente, aportando las soluciones más adecuadas a cada caso. Su objetivo prioritario es conseguir la plena integración en la vida universitaria de todos los estudiantes buscando los medios y recursos necesarios para hacer una universidad.

Tras la detección de dichas necesidades a través de diversos mecanismos:

- *Alumnos con Certificado de Discapacidad beneficiarios de exención del 50% del precio de matrícula por Diversidad funcional:* Siguiendo la idea central de proactividad se llama a todos los alumnos.
- *Desde tutorías:* Los tutores remiten al Servicio los casos de alumnos sin Certificado de Discapacidad.
- *Admisiones:* Los asesores remiten las dudas de los posibles futuros alumnos con discapacidad, el Servicio se pone en contacto directamente con ellos.
- *Otros departamentos:* DOA (Departamento de Orientación Académica), Defensor del estudiante, Solicitudes.

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 22 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

En el contacto con el alumno se definen los ámbitos de actuación: diagnóstico de necesidades, identificación de barreras, asesoramiento personalizado,...

Entre los servicios que presta se encuentran adaptaciones de materiales, curriculares, en los exámenes, asesoramiento pedagógico, etc., involucrando en cada caso a los departamentos implicados (departamento de exámenes, dirección académica, profesorado...).

4.2.2. Complementos de formación

No procede.

4.3. Apoyo a estudiantes

El Departamento de Educación en Internet (en adelante DEPINT) es el encargado de garantizar el seguimiento y orientación de los estudiante. Sus funciones se materializan en dos tipos de procedimientos referidos a:

1. Seguimiento y comprobación de la calidad de la orientación de los estudiantes a través del **Curso de introducción al campus virtual** que realizan la primera semana en cualquier titulación: incluye orientación relativa a la metodología docente de UNIR, papel de los tutores personales, modos de comunicación con el profesorado y con las autoridades académicas y, especialmente, el uso de las herramientas del aula virtual.
2. Seguimiento y comprobación de la calidad de la orientación de los estudiantes a través del **plan de acción tutorial personalizado**, que pretende garantizar la calidad de la orientación de los estudiantes a lo largo de todo el proceso formativo.

4.3.1. Primer contacto con el Campus Virtual

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

Este problema se soluciona en UNIR mediante un periodo de adaptación previo al comienzo del curso denominado "curso de introducción al campus virtual", en el que el alumno dispone de un aula de información general que le permite familiarizarse con el campus virtual.

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

Durante esta semana, el Departamento de Educación en Internet se encarga de:

1. **Revisión diaria de la actividad de los estudiantes en el campus virtual** a través de: correos electrónicos, llamadas de teléfono y del propio desarrollo de las actividades formativas. Los tutores personales realizan esta comprobación y si detectan alguna dificultad se ponen en contacto con el estudiante y le recomiendan que vuelva a los puntos que presentan mayor debilidad. Si persisten, el tutor personal resuelve de manera personal. Si aún persisten se pondrá en conocimiento de la

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 23 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

dirección académica. Dicha incidencia será tomada en cuenta y tendrá un seguimiento especial durante los siguientes meses de formación.

2. **Test de autoaprendizaje al finalizar el curso de introducción al campus virtual.** Los tutores personales evalúan los resultados y en el caso de detectar alguna dificultad se ponen en contacto con el estudiante.

4.3.2. Seguimiento diario del alumnado

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

- Favorecer la educación integral de los alumnos.
- Potenciar una educación lo más personalizada posible y que tenga en cuenta las necesidades de cada alumno y recurrir a los apoyos o actividades adecuadas.
- Promover el esfuerzo individual y el trabajo en equipo.

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

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

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

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

4.3.3. Proceso para evitar abandonos

Dentro de las actuaciones del DOA (Departamento de Orientación Académica), las herramientas de organización y planificación, así como las metodologías de estudio que se les aporta a los estudiantes atendidos en este departamento, conducen a reducir posibles abandonos de los estudios. Por un lado se mejora el aprendizaje y, por otro, se ayuda a los alumnos a valorar su disponibilidad de tiempo, de tal manera que la matriculación en el siguiente periodo se adapte verdaderamente a la carga lectiva que puedan afrontar.

4.4. Sistemas de Transferencia y Reconocimiento de Créditos

http://gestor.unir.net/userFiles/file/documentos/normativa/reconocimiento_tranferencia_creditos.pdf

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 24 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

Reconocimiento de Créditos Cursados en Títulos Propios	
MÍNIMO	MÁXIMO
0	9
Reconocimiento de Créditos Cursados por Acreditación de Experiencia Laboral y Profesional	
MÍNIMO	MÁXIMO
0	9

La legislación fija como máximo un porcentaje del 15% del total de créditos ECTS que constituyen el plan de estudios, para el reconocimiento de experiencia laboral o profesional que esté relacionada con las competencias inherentes a dicho título (Artículo 6 del Real Decreto 1393/2007 modificado por el RD 861/2010), lo que correspondería a 9 ECTS.

Para el reconocimiento se tiene en cuenta las directrices del apartado 9.1 de la Normativa de reconocimientos de créditos de la Universidad Internacional de La Rioja (http://gestor.unir.net/userFiles/file/documentos/normativa/reconocimiento_tranferencia_creditos.pdf).

Allí se recoge que:

La experiencia laboral y profesional deberá acreditarse fehacientemente mediante:

- Informe de Vida Laboral donde se verifica que la relación contractual ha existido y el tiempo que se ha mantenido o Credencia de prácticas de inserción profesional (prácticas de empresa gestionadas por una Universidad).
- Certificado de empresa en el que se constate las tareas desempeñadas que permite comprender cuándo “la experiencia acredita aporta todas las competencias y conocimiento asociados a una determinada tarea”.

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

En relación con lo anterior y teniendo en cuenta que la experiencia laboral y profesional aportada por el alumno debe proporcionar las mismas competencias que se adquieren con las asignaturas reconocidas, podrán ser objeto de reconocimiento, por experiencia profesional y laboral, entre otras, las siguientes asignaturas:

- La Asignatura de “Gestión de Recursos del Centro (I): Dirección y Gestión de Recursos Humanos” (6 ECTS), en el caso de haber ejercido o ejercer el cargo de Jefe de Estudios de un centro educativo.
- La Asignatura de “Gestión de Recursos del Centro (II): Gestión Administrativa, Económica y Comercial. El Márketing Educativo” (6 ECTS), en el caso de haber ejercido o ejercer el cargo de Gerente de un centro educativo.

MEMORIA MÁSTER

- La Asignatura de “Legislación Educativa y Documentos para la Dirección” (6 ECTS), en el caso de haber ejercido o ejercer los cargos de Director, Subdirector o Jefe de Estudios de un centro educativo.

Estos reconocimientos requerirán un estudio personalizado para orientar al estudiante sobre qué actividades deberá realizar a fin de garantizar que se adquiere el conjunto de competencias especificadas para este título, por parte de la Comisión de Reconocimiento y Transferencia de Créditos de UNIR.

5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

5.1. Descripción del Plan de Estudios

5.1.1. Distribución del Plan de Estudios en Créditos ECTS según Tipo de Materia

TIPO DE MATERIA	CRÉDITOS
Obligatorias	48
Optativas	-
Prácticas Externas	-
Trabajo Fin de Máster	12
Créditos ECTS totales	60

5.1.2. Estructura del Plan de Estudios

El *Máster en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos* consta de 60 Créditos ECTS, que se imparten a lo largo de un curso, de conformidad con el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre; estos 60 Créditos están distribuidos en dos cuatrimestres de 30 Créditos cada uno.

El Plan de Estudios consta de tres Módulos, cada uno de ellos con una serie de materias y asignaturas, tal como se detalla a continuación:

MÓDULO BÁSICO		
Materias	Asignaturas	Créditos
Liderazgo y Dirección Estratégica de Centros Educativos (12 ECTS)	-El Liderazgo Educativo para la Dirección	6
	-Organización y Gestión Estratégica de Instituciones Educativas	6
Organización y Gestión de Centros Educativos (18 ECTS)	-Gestión de Recursos del Centro (I): Dirección y Gestión de Recursos Humanos	6
	-Gestión de Recursos del Centro (II): Gestión Administrativa, Económica y Comercial. El Marketing Educativo	6
	-Legislación Educativa y Documentos para la Dirección	6
TOTAL ECTS		30

El **Módulo Básico (30 ECTS)** contiene aquellas asignaturas de carácter troncal, referidas a contenidos esenciales para la adquisición de las competencias más directamente orientadas al *ejercicio* del liderazgo, la dirección y la gestión de centros educativos, en particular de los centros docentes públicos.

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre 2015
Página 27 de 91	

MEMORIA MÁSTER

Se estructura en dos Materias: “Liderazgo y Dirección Estratégica de Centros Educativos” y “Organización y Gestión de Centros Educativos”.

La primera materia, “Liderazgo y Dirección Estratégica de Centros Educativos”, comprende la asignatura “El Liderazgo Educativo para la Dirección” (6 ECTS) incide en la diferenciación entre dirigir y liderar, con sus compromisos y responsabilidades; y lo que representa un liderazgo eficaz, como enfoque estratégico imprescindible, en la gestión de personas y organizaciones, específicamente en el ámbito de los centros educativos. La asignatura persigue, por tanto, conocer e incorporar valores, desarrollar aptitudes y aplicar las técnicas, habilidades y destrezas que requiere un liderazgo eficaz en el gobierno de personas, en beneficio de la comunidad educativa y sobre todo a la hora de adaptarse a los cambios constantes del entorno y en escenarios complejos.

También incorpora esta materia la asignatura “Organización y Gestión Estratégica de Instituciones Educativas” (6 ECTS), procurando proporcionar un conocimiento completo de las funciones directivas y de gestión de las instituciones educativas, incluyendo lo relativo a estructuras de planificación, coordinación, ejecución y control de gestión, así como los aspectos relacionados con la evaluación de la práctica docente. En este sentido, una dirección y gestión con visión estratégica permitirá que la comunidad educativa, en sus diversos entornos, responda a los retos constantes de calidad educativa.

La materia “Organización y Gestión de Centros Educativos” incluye la asignatura “Gestión de Recursos del Centro (I): Dirección y Gestión de Recursos Humanos” (6 ECTS) aborda los principios y procesos básicos de la gestión de Recursos Humanos en un contexto educativo en permanente cambio, tratando, de una forma integrada, los perfiles propios de los puestos docentes y del personal de administración y servicios, profundizando en los procesos y procedimientos de selección, contratación, retribución, formación y promoción. Además incluye la asignatura de “Gestión de Recursos del Centro (II): Gestión Administrativa, Económica y Comercial. El Márketing Educativo” (6 ECTS), con la que se pretende facilitar la comprensión y el manejo de los principios, instrumentos y procedimientos que conforman la gestión administrativa, económica y financiera de un centro educativo; así como de aquellos propios del márketing y de las prácticas de comercialización, de aplicación en centros educativos.

Finalmente incorpora la asignatura “Legislación Educativa y Documentos para la Dirección”, con 6 ECTS, pretende identificar y valorar tanto el marco normativo y regulatorio aplicable a los centros educativos, como los documentos internos propios de la dirección y/o gestión de un centro.

MEMORIA MÁSTER

MÓDULO ESPECÍFICO		
Materias	Asignaturas	Créditos
Identidad y Comunicación en los Centros Educativos (9 ECTS)	-La Identidad en el Centro Educativo	3
	-Comunicación Interna, Imagen Institucional y Promoción Externa	3
	-Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupos y Negociación Estratégica	3
Calidad e Innovación de Centros Educativos (9 ECTS)	-Innovación y Modelos Educativos	3
	-Gestión de la Calidad: Evaluación y Planes de Mejora del Centro	3
	-Información e Informatización en los Centros	3
TOTAL ECTS		18

El **Módulo Específico (18 ECTS)**, por su parte, hace referencia a aquellos contenidos esenciales, de carácter más especializado, que inciden en la adquisición de competencias implicadas más directamente en los *procesos* de dirección y/o gestión de centros educativos.

Se estructura en dos materias: “Identidad y Comunicación en los Centros Educativos” y “Calidad e Innovación de Centros Educativos”.

La primera materia, “Identidad y Comunicación en los Centros Educativos”, comprende la asignatura “La Identidad en el Centro Educativo” (3 ECTS), mediante la que se ponen las bases para establecer la identidad de una institución educativa, que se concreta en el denominado Ideario o Documento de carácter propio; analizándose distintos tipos de Idearios y sus resultados. En esta línea, se realiza un repaso a la evolución histórica del concepto de ideario educativo en nuestro país y se estudia la relación entre la identidad de un centro y los parámetros de calidad educativa exigidos en la actualidad; también en el marco de la normativa y de las recomendaciones europeas.

También incluye la asignatura “Comunicación Interna, Imagen Institucional y Promoción Externa” (3 ECTS) de un centro, asignatura que hace hincapié en la importancia de la función comunicadora en los centros educativos, tanto interna como externa, a través del estudio del comportamiento y de la cultura del centro como organización. Ambos aspectos están enfocados específicamente a alcanzar una adecuada imagen institucional y de promoción externa.

Finalmente, con la incorporación de la asignatura “Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupos y Negociación Estratégica” (3 ECTS), se incide en la necesidad y utilidad del trabajo en equipo, entre los miembros de una institución educativa, haciendo hincapié en el correcto funcionamiento de los Comités Directivos, Departamentos y demás órganos que puedan existir, de forma que se realice un trabajo coordinado y colaborativo. Asimismo se aborda la dinámica de grupos y su aplicación en el marco de la dirección y gestión de centros educativos, y se familiariza a los alumnos con la adquisición de habilidades que respondan a las necesidades propias de la negociación, la conciliación, etc.; con objeto de conseguir un impacto positivo en la organización educativa, en sus diversos niveles.

Por su parte, la materia “Calidad e Innovación de Centros Educativos” recoge diferentes asignaturas relacionadas con la calidad y la innovación en los centros. Así, incluye la asignatura “Innovación y Modelos

MEMORIA MÁSTER

Educativos”, de 3 ECTS, con la que se pretende promover una acertada orientación hacia la innovación, en los ámbitos propios de la dirección y gestión de centros educativos. De tal manera que, partiendo de la realidad educativa, se capacite para diseñar proyectos innovadores en el contexto escolar. Para ello se analizan primero los modelos y sistemas educativos actuales, con una visión crítica que permita valorarlos, teniendo en cuenta el contexto de cada país; para centrarse finalmente en el modelo educativo español.

En este sentido incorpora, asimismo, la asignatura “Gestión de la Calidad: Evaluación y Planes de Mejora del Centro”, también de 3 ECTS, con la que se introduce al alumno en la definición de planes estratégicos de mejora de la calidad educativa de un centro, en tanto que pilares básicos en la dirección y gestión eficaz de un centro educativo y su imprescindible orientación hoy en día a la innovación.

Finalmente con la inclusión de la asignatura “Información e Informatización en los Centros” (3 ECTS) se pretende que el estudiante domine el acceso y utilización de la información disponible o accesible a un centro educativo, incluyendo los servicios existentes de apoyo a los centros, al igual que los programas institucionales y los programas educativos europeos. Y de otro lado se busca proporcionar al alumno un conocimiento esencial sobre elementos básicos de ofimática, de *hardware*, *software* y seguridad informática, para una mejor gestión del centro y sus recursos, no sólo materiales sino también humanos.

MÓDULO TRABAJO FIN DE MÁSTER		
Materia	Asignatura	Créditos
Trabajo Fin de Máster (12 ECTS)	-Trabajo Fin de Máster	12
TOTAL ECTS		12

El Módulo de Trabajo Fin de Máster (TFM) está compuesto por una sola materia y asignatura, con un total de 12 ECTS y es de carácter Obligatorio. En ella el estudiante debe elaborar un Proyecto de Dirección de centro educativo, orientado a su mejora o a su puesta en marcha, y en el que desarrolle los contenidos y las competencias correspondientes a las otras asignaturas que componen el Máster.

5.1.3. Distribución Temporal del Plan de Estudios

Al tratarse de una titulación de 60 créditos ECTS, de un solo curso académico, la planificación de las diferentes asignaturas hay que establecerla en dos cuatrimestres. En el primero se ha optado por recoger la mayor parte de las asignaturas del Módulo Básico (cuatro de las cinco) -por su carácter más esencial para el ejercicio de la dirección y gestión de centros educativos- como son El Liderazgo Educativo para la Dirección, Organización y Gestión Estratégica de Instituciones Educativas, Gestión de Recursos del Centro (I): Dirección y Gestión de Recursos Humanos, y Legislación Educativa y Documentos para la Dirección; todas ellas fundamentales para la formación que se va a desarrollar durante la titulación. Junto con ellas se imparten otras dos asignaturas, correspondientes éstas al Módulo Específico: Innovación y Modelos Educativos, y Gestión de la Calidad: Evaluación y Planes de Mejora del Centro.

Para el segundo cuatrimestre se reserva únicamente una sola asignatura del Módulo Básico: Gestión de Recursos del Centro (II): Gestión Administrativa, Económica y Comercial. El Marketing Educativo; junto con las restantes (cuatro de las seis) asignaturas del Módulo Específico, como son La Identidad en el Centro Educativo, Comunicación Interna, Imagen Institucional y Promoción Externa; Información e Informatización

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 30 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

en los Centros; y Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupos y Negociación Estratégica. La elaboración y defensa pública de un Trabajo Fin de Máster constituye la culminación de este segundo período cuatrimestral.

Por tanto, el desarrollo temporal del Plan de Estudios del Máster queda de la siguiente manera:

PRIMER CUATRIMESTRE		SEGUNDO CUATRIMESTRE	
Asignaturas	ECTS	Asignaturas	ECTS
El Liderazgo Educativo para la Dirección	6	Gestión de Recursos del Centro (II): Gestión Administrativa, Económica y Comercial. El Marketing Educativo	6
Organización y Gestión Estratégica de Instituciones Educativas	6	La Identidad en el Centro Educativo	3
Gestión de Recursos del Centro (I): Dirección y Gestión de Recursos Humanos	6	Comunicación Interna, Imagen Institucional y Promoción Externa	3
Legislación Educativa y Documentos para la Dirección	6	Información e Informatización en los Centros	3
Innovación y Modelos Educativos	3	Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupos y Negociación Estratégica	3
Gestión de la Calidad: Evaluación y Planes de Mejora del Centro	3	Trabajo Fin de Máster (TFM)	12
Total Primer Cuatrimestre	30	Total Segundo Cuatrimestre	30

5.1.4. Igualdad de hombres y mujeres, fomento de la Educación y Cultura de la Paz, y No Discriminación

El plan de estudios que se presenta, cumple con la legalidad vigente y el compromiso de enseñar a los estudiantes a ser respetuosos con el ordenamiento jurídico siguiendo las directrices que marcan las siguientes leyes:

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE núm. 71, Viernes 23 marzo 2007.

Ley 27/2005, de 30 de noviembre, de fomento de la educación y la cultura de la paz. BOE núm. 287, Jueves 1 diciembre 2005.

Ley 51/2003, de 2 de diciembre de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. BOE núm. 289, Miércoles 3 diciembre 2003.

5.1.5. Procedimiento de Coordinación Académico-Docente

Los mecanismos de coordinación docente de los que se dispone para garantizar una adecuada asignación de la carga de trabajo así como una adecuada planificación temporal se basan en los siguientes agentes y procesos:

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 31 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

- El Coordinador General del Máster que es el responsable de todos los aspectos académicos imbricados en el mismo. Entre sus funciones se encuentran las siguientes:
 - Verificar la actualización y vigencia de los contenidos curriculares.
 - Garantizar la impartición de los contenidos según el calendario académico.
 - Resolver todos los problemas e incidencias de origen académico.
 - Ajustar las materias con los perfiles de los profesores.
 - Formar de manera continua al profesorado, asegurando la correcta aplicación de los procedimientos internos establecidos.
 - Asegurar la calidad académica que exige el título.
 - Evitar las duplicidades en cuanto al contenido de las asignaturas.
 - Asegurar una buena coordinación de las direcciones de los distintos Trabajos Fin de Master (TFM). Para ello mantiene reuniones con los directores de TFM, o en su caso, con el responsable de TFM, sobre el diseño de los TFM, la implantación y utilización por parte de todos de la rúbrica, que les ayudará a evaluar de forma ecuánime y objetiva todos los trabajos que tienen que dirigir y que se constituye en uno de los principales mecanismos para que el director autorice un TFM, paso previo e ineludible para que el alumno pueda defender públicamente su trabajo ante un tribunal.
- La figura del Coordinador Técnico, que junto al Coordinador General del Máster tiene como cometidos los siguientes:
 - Atiende las dudas relacionadas con la gestión diaria de los profesores (bien mediante resolución directa, bien mediante derivación al departamento correspondiente).
 - Gestiona el área técnico-administrativa de la docencia que se imparte (accesos plataforma, vínculos con gestores de UNIR, encuestas alumnos, certificados docentes, etc.).
 - Colabora con la coordinación académica.
- El Departamento de Atención al Profesorado (DAP) que imparte alguna de las sesiones formativas a los docentes (iniciales o de reciclaje, relacionadas con el manejo de la plataforma, criterios generales, aplicaciones informáticas vinculadas a la labor docente, etc.).
- El cuerpo de profesores genera los materiales de aprendizaje, y realizan las revisiones y adaptaciones que les indica la coordinadora académica. También, imparten las clases virtuales presenciales, corrigen las actividades formativas, dirigen los foros de debate (*chat*) y realizan la evaluación final del alumno. La coordinación general del Máster junto con el conjunto de profesores son los responsables de la coordinación horizontal. El Departamento de Contenidos de UNIR, coteja las sugerencias y materiales propuestos por la coordinación del Máster con el fin de asegurar la calidad y evitar las duplicidades.
- Los Tutores personales, que llevan a cabo el proceso de tutoría y seguimiento individualizado de cada alumno. Sus funciones son el acompañamiento a los estudiantes: le ayudan a resolver cualquier duda de índole no académica u organizativa y se constituyen en el interlocutor del alumno con cualquiera de los departamentos de la universidad. Los tutores personales son graduados o licenciados universitarios.
- Por lo que se refiere a los procedimientos de coordinación, el Coordinador General del Máster mantiene una reunión en el aula virtual, al menos, dos veces al año, con los miembros del claustro de profesores, en la que se incide en la información y procedimientos necesarios para garantizar un sistema de enseñanza y evaluación académica exigente y equitativa de acuerdo al modelo pedagógico imperante en la universidad. Los profesores hacen sus sugerencias y transmiten sus

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 32 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

experiencias y dificultades, particularmente las que puedan tener una importancia general para el Máster.

- De manera paralela y de forma continua, el Coordinador General del Máster mantiene el contacto con cada profesor a través del correo electrónico o de llamadas telefónicas, para resolver dudas, realizar el seguimiento pertinente, aclarar principios y procedimientos de actuación docente, y apoyarles en todo lo necesario.

5.1.6. Metodología de la Universidad Internacional de La Rioja

La Universidad Internacional de La Rioja basa su enfoque pedagógico en los siguientes puntos:

- Participación de los alumnos y trabajo colaborativo que favorece la creación de redes sociales y la construcción del conocimiento. Las posibilidades técnicas que ofrece el campus virtual permiten crear entornos de aprendizaje participativos (con el uso de foros, chats, correo web, etc.) y facilitar y fomentar la creación colaborativa de contenidos (blogs, videoblogs, etc.).
- A partir de aquí, los procedimientos y estrategias cognitivas llevan al alumno, mediante su actividad directa y personal, a la construcción del propio conocimiento y elaboración de significados. Los docentes son mediadores en el proceso. Además de programar y organizar el proceso, el docente anima la dinámica y la interacción del grupo, facilita recursos. Se destaca el aprendizaje significativo, la colaboración para el logro de objetivos y la flexibilidad.
- Organización de los contenidos y variedad de recursos de aprendizaje.

Los puntos clave de nuestra metodología son:

- Formular los objetivos de aprendizaje.
- Facilitar la adquisición de las competencias básicas para el ejercicio de la profesión.
- Elaborar los contenidos que el profesor desea transmitir.
- Elaborar las herramientas de evaluación necesarias que garanticen el aprovechamiento de su formación.
- Evaluación continua de las respuestas de los alumnos.
- Control del ritmo de progreso de los alumnos.
- Crear aportaciones para que los alumnos se enfrenten a situaciones que entren en contraste con sus experiencias anteriores.
- Sugerir actividades que les ayuden a reestructurar su conocimiento.
- Proponer actividades de resolución de problemas.
- Fomentar actividades que requieran interacción y colaboración con otros alumnos.
- Crear contextos “reales”. El formador puede diseñar simulaciones de la realidad que ayuden al alumno a comprender la validez de lo que aprende para resolver problemas concretos y reales.
- Utilizar casos prácticos que muestren al alumno experiencias reales.
- Aprovechar las posibilidades del hipertexto para permitir a los alumnos que construyan sus propios caminos de aprendizaje (un camino adecuado a su estilo de aprendizaje).

Aula virtual

- **Descripción general del aula virtual.**

El aula virtual es un espacio donde los alumnos tienen acceso a la totalidad del material didáctico asociado a la asignatura (unidades didácticas, documentación de interés complementaria, diccionario digital de términos asociados a las asignaturas del programa de formación, etc.).

Este recurso se encuentra en el campus virtual, una plataforma de formación donde además del aula, el alumno encuentra otra información de interés. Se hace a continuación una descripción general sobre las diferentes secciones de campus virtual con una descripción más detallada del aula.

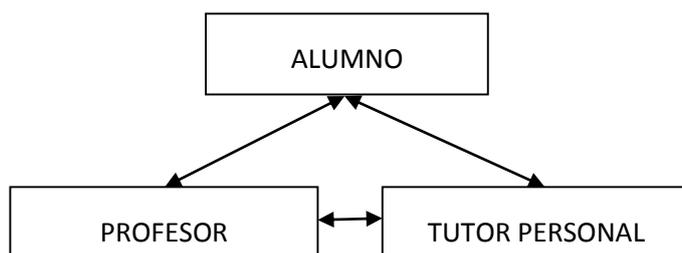
CAMPUS VIRTUAL	
AGENDA	Permite al estudiante consultar los principales eventos (exámenes, actividades culturales, clases presenciales). La agenda puede estar sincronizada con dispositivos móviles.
CLAUSTRO	En este apartado se encuentran los nombres de todo el personal docente de UNIR y el nivel de estudios que poseen.
NOTICIAS	Información común a todos los estudios que puede resultar interesante.
FAQs	Respuestas a preguntas frecuentes.
DESCARGAS	Apartado desde donde se pueden descargar exploradores, programas, formularios, normativa de la Universidad, etc.
LIBRERÍA/BIBLIOTECA	Acceso a libros y manuales para las diferentes asignaturas, existen también herramientas donde se pueden comprar o leer libros online.
EXÁMENES	Cuestionario a rellenar por el alumno para escoger sede de examen y una fecha de entre las que la Universidad le ofrece.
ENLACES DE INTERÉS	UNIR propone enlaces tales como blogs, voluntariado, actividades culturales destacadas, etc.
AULA VIRTUAL	El alumno tendrá activadas tantas aulas virtuales como asignaturas esté cursando. Contiene el material necesario para la impartición de la asignatura, que se organiza en las SECCIONES que se describen a continuación:
RECURSOS	<p>Temas: Cada uno de los temas incluye varias secciones que serán básicas en el desarrollo de la adquisición de las competencias de la titulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ideas claves: Material didáctico básico para la adquisición de competencias.

	<ul style="list-style-type: none"> - Lo más recomendado: lecturas complementarias, videos y enlaces de interés, etc. - + Información: pueden ser textos del propio autor, opiniones de expertos sobre el tema, artículos, páginas web, Bibliografía, etc. - Actividades: diferentes tipos de ejercicios, actividades y casos prácticos. - Test: al final de cada uno de los temas se incluye un test de autoevaluación para controlar los resultados de aprendizaje de los alumnos. <p>Programación semanal: Al comienzo de cada asignatura, el alumno conoce el reparto de trabajo de todas las semanas del curso. Tanto los temas que se imparten en cada semanas como los trabajos, eventos, lecturas. Esto le permite una mejor organización del trabajo.</p> <p>Documentación: A través de esta sección el profesor de la asignatura puede compartir documentos con los alumnos. Desde las presentaciones que emplean los profesores hasta publicaciones relacionadas con la asignatura, normativa que regule el campo a tratar, etc.</p>
TV DIGITAL	<p>Presenciales virtuales: permite la retransmisión en directo de clases a través de Internet, donde profesores y estudiantes pueden interactuar.</p> <p>Recursos Audiovisuales (también denominadas Lecciones Magistrales): En esta sección se pueden ver sesiones grabadas en la que los profesores dan una clase sobre un tema determinado sin la presencia del estudiante.</p> <p>UNIRTV: Desde esta sección, los alumnos pueden subir vídeos y ver los que hayan subido sus compañeros.</p>
COMUNICACIONES	<p>Última hora: Se trata de un tablón de anuncios dedicado a la publicación de noticias e información de última hora interesantes para los alumnos.</p> <p>Correo: Es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes y archivos rápidamente.</p> <p>Foros: Este es el lugar donde profesores y alumnos debaten y tratan sobre los temas planteados.</p> <p>Chat: Espacio que permite a los distintos usuarios comunicarse de manera instantánea.</p> <p>Blogs: enlace a los blogs de UNIR.</p>

ACTIVIDADES	<p>Envío de actividades: Para realizar el envío de una actividad hay que acceder a la sección <i>Envío de actividades</i>. En este apartado el alumno ve las actividades que el profesor ha programado y la fecha límite de entrega.</p> <p>Dentro de cada actividad, el alumno descarga el archivo con el enunciado de la tarea para realizarla.</p> <p>Una vez completado, el alumno adjunta el documento de la actividad.</p> <p>Una vez completado el proceso, solo queda conocer el resultado. Para ello hay que ir a <i>Resultado de actividades</i>.</p>
	<p>Resultado de actividades: El alumno puede consultar los datos relacionados con su evaluación de la asignatura hasta el momento: calificación de las actividades y suma de las puntuaciones obtenidas, comentarios del profesor, descargarse en su caso las correcciones, etc.</p>

- **Comunicación a través del aula virtual**

El aula virtual dispone de sistemas de comunicación tanto síncrona como asíncrona que facilitan la interacción en tiempo real o diferido para sus usuarios: profesor, estudiante y tutor personal:



La comunicación entre los usuarios es un elemento fundamental que permite al alumnado la adquisición de competencias y resultados de aprendizaje de las diferentes materias y se realiza a través de las siguientes herramientas del aula virtual:

HERRAMIENTA	UTILIDAD
CLASES PRESENCIALES VIRTUALES	<p>Permite a los alumnos ver y escuchar al docente a la vez que pueden interactuar con él y el resto de alumnos mediante chat y/o audio de manera síncrona. El profesor dispone de una pizarra electrónica que los alumnos visualizan en tiempo real.</p>

MEMORIA MÁSTER

	También se permite al alumno acceder a las grabaciones de las sesiones presenciales virtuales de las asignaturas, de manera que puede ver la clase en diferido.
FORO	<p>Son los profesores quiénes inician los foros. Existen diferentes tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foro <i>“Pregúntale al profesor de la asignatura”</i>: foro no puntuable donde los estudiantes plantean sus cuestiones. Los profesores y tutores personales lo consultan a diario. - Foros programados: tratan sobre un tema específico y son puntuables. Los profesores actuarán de moderadores, marcando las pautas de la discusión. - Foros no programados: se trata de foros no puntuables cuyo objetivo es centrar un aspecto de la asignatura que considere importante el profesor. <p>En la programación semanal de la asignatura se especifica la fecha de inicio y fin de los foros puntuables, el tema sobre el que se va a debatir y la puntuación máxima que se puede obtener por participar.</p> <p>Las intervenciones se pueden filtrar por título, leídas/no leídas, participante, ponente y fecha y pueden descargar los foros en formato EXCEL para guardarlos en su ordenador.</p>
CORREO ELECTRÓNICO	A través del correo electrónico el estudiante se pone en contacto con el tutor personal, quien contesta todas las consultas de índole técnica o las deriva al profesor si se trata de una cuestión académica.
ÚLTIMA HORA	Desde este medio el tutor personal pone en conocimiento del alumnado eventos de interés como pueden ser: foros, sesiones, documentación, festividades etc.

Además de las herramientas del aula virtual, también existe comunicación vía telefónica. Asiduamente el tutor personal se pone en contacto con los estudiantes.

Toda esta información se resume de manera esquemática en la tabla que a continuación se presenta:

Herramientas Usuarios	Clase	Foro	Correo	Última hora	Vía telefónica
Profesor-tutor personal			X		X
Profesor-estudiante	X	X			
Tutor personal – estudiante		X	X	X	X

- **Sesiones presenciales virtuales**

En este apartado se explica con mayor detalle el funcionamiento de las sesiones presenciales virtuales, que se considera el elemento pionero y diferenciador de esta Universidad. Consisten en sesiones presenciales impartidas por profesores expertos a través del Aula Virtual (clases en tiempo real).

Todas las clases son en directo y, además, éstas pueden verse en diferido y se pueden visualizar las veces que el alumno considere necesario. Además, el uso de chat en estas sesiones virtuales fomenta la participación de los estudiantes.

Las características de estas aulas es que permiten realizar las siguientes acciones:

- El alumno ve y escucha al profesor a tiempo real.
- El alumno puede participar en cualquier momento a través de un chat integrado en la sesión virtual.
- Si para la adquisición de competencias lo requiere, el aula ofrece una gran variedad de posibilidades, entre las más utilizadas están:
 - Intervención de los estudiantes a través de audio y video, ya sea de manera grupal o individual.
 - Realización de talleres de informática.
 - Construcción de laboratorios virtuales.
 - Pizarra digital.

5.1.7. Planificación y gestión de la movilidad de los estudiantes propios y de acogida

5.1.7.1. Planificación de la movilidad

En una clara apuesta por la internacionalización, la Universidad Internacional de La Rioja promueve la movilidad académica de sus estudiantes, así como de su personal docente e investigador y del de gestión y servicios. Para lograr dicho objetivo, pone a su alcance diferentes servicios de apoyo, becas y ayudas para que puedan realizar parte de su educación, práctica o actividad docente, profesional e investigadora en otra universidad, empresa o institución de educación superior durante el período en el que están estudiando o trabajando en UNIR.

Desde 2014, UNIR participa activamente en distintos programas de movilidad internacional y muy especialmente en el nuevo Erasmus Plus, programa de la UE para las áreas de educación, formación, juventud y deporte, que ha integrado los programas existentes en el Programa de Aprendizaje Permanente (Comenius; Leonardo; Grundtvig); y, también, los programas de educación superior internacional (Mundus, Tempus, ALFA, Edulink y programas bilaterales, además del Programa Juventud en Acción) promovidos por la Comisión Europea y vigentes a lo largo del periodo 2007-2013. Y ello como consecuencia de la concesión este mismo año de la Carta Erasmus de Educación Superior (ECHE), cuya vigencia para el periodo 2014-2020, coincide con la del nuevo y ambicioso programa europeo. Este instrumento, a su vez, constituye un marco general de calidad de las actividades de colaboración europea e internacional que todo centro de educación superior podrá llevar a cabo en el marco de la referida programación europea y plasma, a su vez, los compromisos adquiridos en dicho ámbito por nuestra organización.

Este nuevo programa europeo se centra en el aprendizaje formal e informal más allá de las fronteras de la UE, con una clara vocación de internacionalización abriéndose a terceros países con el objetivo de mejorar las capacidades educativas y formativas de las personas para la empleabilidad de estudiantes, profesorado y

MEMORIA MÁSTER

trabajadores y trabajadoras. Su objetivo general es contribuir a la consecución de los objetivos de la Estrategia Europa 2020, incluido el objetivo principal sobre educación; los del Marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación (ET 2020); el desarrollo sostenible de países asociados en el campo de la educación superior; las metas globales del Marco renovado para la cooperación europea en el ámbito de la juventud (2010-2018); el objetivo del desarrollo de la dimensión europea en el deporte; así como la promoción de los valores europeos.

En particular, los objetivos específicos del programa en el área de juventud son: Mejora del nivel de competencias y de capacidades fundamentales de los jóvenes, así como promover su participación en la vida democrática de Europa y en el mercado de trabajo, la ciudadanía activa, el diálogo intercultural, la integración social y la solidaridad. Promoción de la calidad del trabajo en el ámbito de la juventud. Complementar las reformas de las políticas en las esferas local, regional y nacional, y apoyar el desarrollo de una política de la juventud basada en el conocimiento y la experiencia, así como el reconocimiento del aprendizaje no formal e informal, y la difusión de buenas prácticas. O potenciar la dimensión internacional de las actividades juveniles y el papel de los trabajadores y las organizaciones en el ámbito de la juventud como estructuras de apoyo para los jóvenes en complementariedad con la acción exterior de la Unión. Objetivos que UNIR comparte y con los que está comprometido a través de la ECHE.

Resulta indudable la multitud de ventajas que este programa aporta a los estudiantes, especialmente en un Espacio Europeo de Educación Superior (EESS), donde la convivencia en un país europeo, el conocimiento de otra lengua y de otros métodos de trabajo son un valor añadido no sólo para el alumno o el docente sino, también, para el conjunto de la sociedad.

Entendemos que la movilidad interuniversitaria constituye un factor relevante en la formación de nuestros estudiantes (modo práctico de apertura a otras culturas, a otros modos de vida, a otras formas de entender la educación y el ejercicio profesional, etc.), por lo tanto, se potenciará la movilidad virtual entre universidades on-line ya que ofrece un gran número de posibilidades para acceder a cursos y programas que permiten la comunicación entre docentes y estudiantes a través de las TICs.

UNIR está trabajando en la participación activa en dicho programa europeo con el objetivo de realizar intercambios en universidades e instituciones europeas de educación superior, aunque por el momento sólo se haya concretado en la solicitud de ayudas de la acción K1 (movilidad de las personas por motivos de aprendizaje: estudiantes y personal de Educación Superior, incluidas prácticas internacionales).

Para materializar esta apuesta por la movilidad y el intercambio de estudiantes y docentes resulta necesario establecer acuerdos de movilidad recíproca con otras universidades de manera que nuestros alumnos podrán cursar determinadas materias en universidades extranjeras, y alumnos de estas universidades, estudiar en UNIR; del mismo modo que profesores e investigadores de las universidades de destino o acogida podrán fortalecer lazos con equipos internacionales, a través de periodos o estancias en los que alternarán docencia e investigación.

Se han realizado varias convocatorias de becas para alumnos para prácticas en empresas extranjeras, así como convocatoria para profesores de UNIR para los que se dispone de convenios con universidades europeas. Estas convocatorias se realizan a través de la Oficina de Movilidad Internacional de UNIR (OMI)

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 39 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

5.1.7.2. Gestión de la Movilidad

Tras la consecución de la ECHE (carta Erasmus de Educación Superior), desde UNIR se está trabajando en un ambicioso plan de movilidad, condicionado por nuestra naturaleza no presencial o virtual, a partir de una nueva Oficina creada al efecto, que va a ser la encargada de coordinar todas las acciones en dicho ámbito.

En UNIR estamos concretando los acuerdos bilaterales de movilidad con las instituciones de educación superior europeas, coordinando internamente todas nuestras acciones con los distintos departamentos implicados, y dando máxima divulgación e información a las acciones de movilidad dentro de nuestra comunidad universitaria.

El pasado 25 de junio de 2014 fue publicada la resolución de la Dirección del Organismo Autónomo Programas Educativos Europeos por la que se publican los listados de solicitudes aprobadas, rechazadas y no elegibles de Certificados de Consorcios de Movilidad de Educación Superior y la adjudicación inicial de subvenciones de las Acciones de Movilidad de las Instituciones de Educación Superior y Consorcios (Acción Clave 1) correspondientes a la Convocatoria de Propuestas del Programa Erasmus+ 2014. (<http://www.oapee.es/oapee/inicio/ErasmusPlus/resoluciones2014.html>).

Del importe total de las subvenciones adjudicadas (54.471.890,00 €), a la Universidad Internacional de La Rioja le ha sido concedida una ayuda de 73.250,00 € (Ver anexo I, <http://www.oapee.es/dctm/weboapee/erasmus/resoluciones/anexo-i.-adjudicacion-de-subvencion-de-la-accion-ka103.pdf?documentId=0901e72b819ead3a>).

5.2. Actividades formativas del Máster

De acuerdo al artículo 4 del Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos, en la asignación de créditos a cada una de las materias que configuran el plan de estudios se computan el número de horas de trabajo requeridas para la adquisición por los estudiantes de los conocimientos, capacidades y destrezas correspondientes. En esta asignación están comprendidas las horas correspondientes a las clases lectivas, teóricas o prácticas, las horas de estudio, las dedicadas a la realización de seminarios, trabajos, prácticas o proyectos, y las exigidas para la preparación y realización de los exámenes y pruebas de evaluación. El número de horas, por crédito, será de 25, por lo que un curso completo requiere una dedicación total de 1500 horas.

La distribución de las actividades formativas responde a un criterio de dedicación del alumno a cada una de las actividades que le permitirán adquirir las competencias asignadas a cada una de las asignaturas del máster. Con ayuda del aula virtual, se programan las siguientes actividades formativas:

Sesiones presenciales virtuales: Consisten en sesiones presenciales impartidas por profesores expertos a través del Aula Virtual (clases en tiempo real). Todas las clases son en directo y, además, éstas pueden verse en diferido y se pueden visualizar las veces que el alumno considere necesario.

Las características de estas aulas es que permiten realizar las siguientes acciones:

- El alumno ve y escucha al profesor a tiempo real.
- El alumno puede participar en cualquier momento a través de un chat integrado en la sesión virtual.

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre 2015
Página 40 de 91	

MEMORIA MÁSTER

- Si para la adquisición de competencias lo requiere, el aula ofrece una gran variedad de posibilidades, entre las más utilizadas están:
 - Intervención de los estudiantes a través de audio y video, ya sea de manera grupal o individual.
 - Realización de talleres de informática.
 - Construcción de laboratorios virtuales.
 - Pizarra digital.

Recursos Audiovisuales (denominadas en UNIR “Lecciones magistrales”): Son sesiones virtuales, previamente grabadas, impartidas por expertos en su área de actividad. En UNIR se denominan “Lecciones Magistrales” y se facilitan a los alumnos como material complementario, las cuales pueden desarrollarse en entornos distintos. Están permanentemente accesibles a los estudiantes en el repositorio documental de la titulación.

Estudio del material básico: El material está constituido básicamente por documentación complementaria, legislación, artículos y enlaces de interés, ejemplos de expertos, vídeos, etc., que permiten a los estudiantes ahondar en la información y estudio de la materia, ayudándoles a alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos en cada asignatura.

Lectura del material complementario: El material está constituido básicamente por documentación complementaria, legislación, artículos y enlaces de interés, ejemplos de expertos, vídeos, etc., que permiten a los estudiantes ahondar en la información y estudio de la materia, ayudándoles a alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos en cada asignatura.

Trabajos, casos prácticos y test de autoevaluación: En todas las asignaturas se contempla la realización de trabajos que son actividades de cierta complejidad que conllevan por ejemplo una búsqueda de información, análisis y crítica de lecturas, resolución de problemas, etc.

Por otra parte, se pueden programar casos prácticos con el objetivo pedagógico final de que el estudiante detecte situaciones relevantes, analice la información complementaria, tome decisiones en relación con el escenario que se plantea y proponga soluciones o indique cómo mejorar la situación de partida.

Además, por cada unidad didáctica se propone un test de autoevaluación. Su finalidad es analizar el grado de conocimiento del tema expuesto. El sistema proporciona al estudiante la respuesta correcta de forma inmediata; esto le permite dirigirse –también inmediatamente– al lugar concreto de la unidad, para revisar los conocimientos.

Tutorías: Las tutorías se pueden articular a través de diversas herramientas y medios. Durante el desarrollo de la asignatura, el profesor programa tutorías en días concretos para la resolución de dudas a través de las denominadas “sesiones de consultas”. El medio a través del cual se articulan estas sesiones es el Aula Virtual. Será en esas sesiones donde se resuelvan las dudas o problemas de índole estrictamente académicos y relacionados con el contenido de la asignatura. Como complemento de estas sesiones se dispone de otro medio, a través del cual se articulan algunas preguntas de alumnos y las correspondientes respuestas, es el denominado Foro “Pregúntale al profesor de la asignatura” en el que se tratan aspectos generales de la asignatura. En otras ocasiones, el estudiante necesita resolver cuestiones de índole no académica aunque relacionadas con la asignatura para las que el tutor personal será el indicado para su resolución (por ejemplo, fechas de entrega de trabajos, exámenes, sedes, seguimiento de la participación del alumno, etc.). El tutor

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 41 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

personal, asiduamente, se pone en contacto con los estudiantes con el fin de seguir la evolución y detectar las principales dificultades a las que se enfrentan en la asignatura.

Trabajo colaborativo (Foros): El profesor de la asignatura plantea temas para que junto con los alumnos, se debata, se aporten experiencias, compartan e inicien discusiones constructivas. El medio a través del cual se vehiculiza esta participación son los Foros, siendo algunos de ellos puntuables para el estudiante, como por ejemplo los “Foros Programados” que tratan sobre un tema específico de la asignatura actuando el profesor como moderador, marcando las pautas de la discusión.

Examen final presencial: Al término de la asignatura el estudiante realiza un examen presencial en la fecha y lugar previamente señalados, en el que está presente personal de UNIR. Este examen final presencial permite certificar que el estudiante ha adquirido los conocimientos asociados a los objetivos de aprendizaje establecidos para cada asignatura. Es necesario aprobar este examen para la superación de la asignatura, suponiendo al mismo tiempo, el 60% del valor de la calificación de la asignatura. Si no se supera el examen final presencial, no son aplicables los resultados de la evaluación continua.

Para el desarrollo del correspondiente Trabajo Fin de Máster están previstas las siguientes actividades formativas:

Sesión inicial de presentación: En la sesión inicial, se explican los elementos más generales y el significado de un trabajo de las características del TFM.

Lectura de material en el aula virtual: Entran en este apartado elementos auxiliares del estudio, como la documentación complementaria, la legislación, artículos y enlaces de interés, ejemplos de expertos, vídeos, etc., que permiten a los estudiantes ahondar en la información y estudio de la materia, y les facilitan el logro de los objetivos propuestos.

Seminarios: Se imparten para la resolución de aquellas cuestiones más complejas que surgen en la elaboración de los trabajos, con elementos comunes que sirven de orientación para la mayor parte de los estudiantes. También pueden consistir en seminarios específicos formativos como análisis de datos o gestión de bibliografía por poner algunos ejemplos.

Tutorías individuales: Durante el desarrollo de la asignatura, se programan sesiones individuales entre el estudiante y su director de TFM. Se desarrollan a través del Aula Virtual donde la herramienta se convierte en un Despacho individual para el profesor y donde se atiende al alumno de forma síncrona. Se planifican después de cada entrega intermedia del TFM para comentar las posibles correcciones del trabajo.

Sesiones grupales: Se imparten a todo el grupo de estudiantes que dirige un mismo director y se suelen emplear para establecer pautas de trabajo, fechas de entrega, aspectos para la defensa pública, etc.

Elaboración del TFM: Consiste en la elaboración misma por parte del estudiante del trabajo que finalmente es objeto de evaluación por parte de una comisión evaluadora.

Exposición del TFM: La exposición del TFM se realiza por el alumno ante una comisión evaluadora formado por tres docentes, uno de los cuales, se tratará que sea externo a la propia UNIR.

5.3. Metodologías docentes

- 5.3.1. Métodos de enseñanza basados en las *distintas formas de expresión*: donde se incluirían las clases presenciales virtuales, lecciones magistrales, etc. Dichos métodos promueven el conocimiento

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 42 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

por comprensión, crean la necesidad de seguir aprendiendo, involucran al estudiante y le dotan de responsabilidad y protagonismo en su aprendizaje.

- 5.3.2. Métodos orientados a la *discusión y/o al trabajo en equipo*: laboratorios, trabajo colaborativo, foros, etc. Dichos métodos promueven las habilidades sociales (dinámica de grupo, resolución de problemas...), elevan el grado de motivación, el compromiso y la responsabilidad, el entrenamiento en habilidades profesionales, etc.
- 5.3.3. Métodos fundamentados en el *aprendizaje individual*: estudio personal, lecturas de material complementario... Dichos métodos permiten que el alumno establezca un ritmo de estudio, marque sus propios objetivos de aprendizaje, planifica y organiza su trabajo...

5.4.Sistema de Evaluación

Las asignaturas se evaluarán a través de una prueba final presencial y de la evaluación continua:

- **El examen final presencial** representa el 60% de la nota.
La naturaleza virtual de las enseñanzas de UNIR, hace necesaria la realización de una prueba presencial (certificada mediante documentación fehaciente de identidad) que supone un 60% de la evaluación final. Esta tiene un carácter básico y solamente cuando se supera la nota establecida para el aprobado, puede completarse la calificación con los procedimientos específicos de evaluación continua que establezca cada materia.
- **La evaluación continua** representa el 40% de la nota y puede contemplar los siguientes criterios:
 - **Participación del estudiante:** se evalúa teniendo en cuenta la participación en las sesiones presenciales virtuales, en foros y tutorías. 0% - 40%
 - **Trabajos, proyectos y casos:** en este criterio se valoran las actividades que el estudiante envía a través del aula virtual, tales como trabajos, proyectos o casos prácticos. 0% - 40%
 - **Test de autoevaluación:** al final de cada tema, los estudiantes pueden realizar este tipo de test, que permite al profesor valorar el interés del estudiante en la asignatura. 0% - 40%

Trabajo Fin de Máster

El Trabajo Fin de Máster será objeto de seguimiento continuo por parte del director del Trabajo Fin de Máster, que será el que finalmente le otorgue el visto bueno final. La evaluación final le corresponderá a una comisión integrada por tres profesores del área de conocimiento. La comisión valorará no sólo el proyecto, sino también la defensa oral del mismo. Se evaluará del siguiente modo:

- **Estructura:** Atender a la estructura y organización del Trabajo Fin de Máster (20%).
- **Exposición:** Valorar la claridad en la exposición, así como la redacción y la capacidad de síntesis, análisis y respuesta (30%).
- **Contenido:** Se tomará como referencia la memoria del Trabajo y todo el resto de la documentación técnica de apoyo para comprobar la validez de la exposición. Se valorará la capacidad de síntesis y su fácil lectura. También se valorará la corrección y claridad de la expresión, tanto escrita como gráfica (50%).

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 43 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones se expresará mediante calificación numérica de acuerdo con lo establecido en el artículo 5 del Real Decreto 1125/2003 de 5 de Septiembre (BOE 18 de Septiembre), por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional.

- 0 - 4,9 Suspenso (SS)
- 5.0 - 6,9 Aprobado (AP)
- 7,0 - 8,9 Notable (NT)
- 9,0 - 10 Sobresaliente (SB)

La mención de «Matrícula de Honor» podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0. Su número no podrá exceder del 2,5 por ciento de los alumnos matriculados en una materia en el correspondiente curso académico, salvo que el número de alumnos matriculados sea inferior a 40, en cuyo caso se podrá conceder una sola «Matrícula de Honor».

5.5. Descripción detallada de los Módulos

MÓDULO BÁSICO	
Créditos ECTS:	30
Carácter	Obligatorio (OB)
Unidad temporal:	5 Asignaturas, 4 en el primer Cuatrimestre y 1 en el segundo Cuatrimestre

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS					
Denominación de la asignatura	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
El Liderazgo Educativo para la Dirección	1	6	OB	B	1, 3, 4
				G	3, 4
				E	5, 6, 9, 15, 16, 17
				T	2, 3, 4
Organización y Gestión Estratégica de Instituciones Educativas	1	6	OB	B	2, 3, 4
				G	1, 5, 9
				E	5, 6, 11, 12, 15, 16, 17
				T	1, 2, 3, 4
Gestión de Recursos del Centro (I): Dirección y Gestión de Recursos Humanos	1	6	OB	B	2, 3, 4
				G	4, 5, 9
				E	3, 5, 6, 10, 11, 15, 17
				T	1, 2, 3
Gestión de Recursos del Centro (II): Gestión Administrativa, Económica y Comercial. El Marketing Educativo	2	6	OB	B	2, 3, 4
				G	1, 4, 6
				E	3, 5, 8, 15, 16
				T	1, 2, 3
Legislación Educativa y Documentos para la Dirección	1	6	OB	B	1, 3
				G	6, 7
				E	1, 2, 17
				T	1, 3

RESULTADOS DE APRENDIZAJE
<p>El Liderazgo Educativo para la Dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Describir los valores y actitudes que requieren el liderazgo de personas en un centro educativo.</i> - <i>Distinguir los modelos de liderazgo y sus aplicaciones a un centro educativo.</i> - <i>Reconocer las estrategias básicas de liderazgo para el gobierno de una institución educativa.</i>

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre 2015
Página 45 de 91	

- *Desarrollar habilidades que promuevan un liderazgo efectivo en centros educativos.*
- *Adquirir los conocimientos necesarios para formular planes o proyectos, con visión estratégica y orientación al cambio, para la dirección innovadora de una institución educativa.*

Organización y Gestión Estratégica de Instituciones Educativas:

- *Adquirir los conocimientos necesarios sobre las funciones directivas y de gestión para una eficaz organización de un centro educativo.*
- *Incorporar herramientas y procedimientos de planificación y control de gestión en instituciones educativas.*
- *Describir los órganos de participación colegial, tanto para alumnos, profesores y padres como para directivos de un centro educativo –tales como el Consejo de Dirección, los Departamentos, el Claustro de Profesores, los Consejos de Curso...- estableciendo las funciones correspondientes a cada uno de ellos.*
- *Desarrollar herramientas de evaluación de la práctica docente.*
- *Distinguir los mecanismos básicos que fomentan la convivencia en un centro educativo.*
- *Identificar necesidades educativas en el ámbito de la orientación y tutorías de un centro educativo.*
- *Describir instrumentos de planificación, desarrollo y evaluación en la orientación a padres y alumnos de un centro educativo.*
- *Incorporar indicadores de evaluación de la satisfacción del profesorado, padres y alumnos de un centro educativo.*

Gestión de Recursos del Centro (I): Dirección y Gestión de Recursos Humanos:

- *Incorporar las habilidades propias del liderazgo educativo en los procesos de dirección de personas en una institución educativa.*
- *Reconocer los documentos específicos de la gestión de recursos humanos de un centro.*
- *Analizar y evaluar los perfiles correspondientes a la docencia, administración y servicios de un centro educativo.*
- *Aplicar las herramientas básicas de planificación y desarrollo de los recursos humanos de una institución educativa.*
- *Identificar los mecanismos y procedimientos que promueven la convivencia y la participación escolar en un centro educativo.*
- *Distinguir los mecanismos propios de la formación y evaluación docente.*
- *Definir estrategias de captación del talento directivo del profesorado de un centro educativo.*
- *Aplicar herramientas de desarrollo del talento directivo del profesorado de un centro educativo.*
- *Establecer instrumentos de evaluación de las actitudes y habilidades de dirección del profesorado de un centro educativo.*

Gestión de Recursos del Centro (II): Gestión Administrativa, Económica y Comercial. El Márketing Educativo:

- *Describir las funciones y tareas propias de la gestión económica y material de un centro educativo.*
- *Reconocer y analizar la documentación relativa a la gestión de recursos materiales y económicos de un centro educativo.*
- *Incorporar las herramientas básicas de planificación y desarrollo de los recursos económicos y materiales de un centro educativo.*
- *Elaborar documentos y materiales de trabajo, en distinto soporte, que respondan a los procesos y procedimientos específicos de la gestión material y económica de una institución educativa.*
- *Incorporar prácticas de comercialización específicas para centros educativos.*
- *Definir los principales conceptos del márketing, orientados a centros educativos.*
- *Describir los elementos básicos del márketing que pueden aplicarse a la dirección y gestión de centros educativos.*
- *Reconocer las metodologías y herramientas esenciales del márketing utilizables en un centro educativo.*

Legislación Educativa y Documentos para la Dirección:

- *Preparar documentos, instrucciones o directrices relativos a los procedimientos y procesos que implican la dirección y gestión de centros educativos.*
- *Reconocer la tipología y modelos de los documentos de centro, así como aplicar su contenido en el ámbito de los procesos de dirección y gestión de instituciones educativas.*
- *Integrar los códigos Institucionales propios de un centro en la normativa educativa oficial, tanto en los distintos planos de la comunidad educativa del centro como para cada etapa educativa concreta.*
- *Establecer las líneas básicas que armonicen un Proyecto Educativo de Centro con el Diseño Curricular Base establecido oficialmente, con el objetivo de ser capaces de elaborar un Diseño Curricular de Centro, que contemple la mejora constante de la calidad docente, la atención a la diversidad y la prevención de problemas de aprendizaje y convivencia.*

CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS

El Liderazgo Educativo para la Dirección:

- El liderazgo y su marco teórico;
- tendencias actuales europeas en liderazgo educativo;
- el desarrollo en la gestión de reuniones;
- la gestión del cambio;
- la resolución de conflictos;
- la gestión del tiempo directivo;
- las habilidades de negociación, incidiendo en las emocionales.

Con el fin de potenciar en el alumno un enfoque aplicado, la asignatura se enmarca en el desarrollo de propuestas y enfoques que tengan como fin enfrentarse proactivamente a los problemas, en la búsqueda de la calidad y la innovación. Por ello, además de considerar diversos casos prácticos, se hará referencia a plataformas específicas de formación y buenas prácticas.

Organización y Gestión Estratégica de Instituciones Educativas:

- Las funciones directivas y de gestión de las instituciones educativas;
- estructuras de planificación, coordinación, ejecución y control de gestión;
- evaluación de la práctica docente;
- planificación y gestión de los centros con respecto al asesoramiento y a la orientación educativa;
- indicadores de evaluación de la satisfacción del profesorado, las familias y los estudiantes de un centro educativo.

Se busca que los contenidos que se trabajen permitan al alumno una visión global, por lo que se facilitan además estrategias y buenas prácticas, también en el ámbito de la prevención de conflictos, y para el establecimiento de programas de mejora de la convivencia. Para todo ello en esta asignatura se contempla, asimismo, la gestión del centro a través de proyectos, al igual que el trabajo en redes.

Gestión de Recursos del Centro (I): Dirección y Gestión de Recursos Humanos:

- Principios y procesos básicos de la gestión de Recursos Humanos;
- perfiles propios de los puestos docentes y del personal de administración y servicios;
- procesos y procedimientos de selección, contratación, retribución, formación y promoción;
- formación y evaluación docente;
- herramientas y estrategias de captación y desarrollo del talento directivo del profesorado;
- aspectos relativos a la convivencia y a la participación escolar en los centros educativos, con un enfoque aplicado.

Gestión de Recursos del Centro (II): Gestión Administrativa, Económica y Comercial. El Márketing Educativo:

- Funciones directivas y de gestión específicas de un centro educativo, que capaciten para una visión y actuación integral; también de cara a proyectos innovadores que conlleven la gestión del cambio;
- documentación básica relativa a tesorería y presupuestos y otros documentos contables esenciales; incluyendo los que inciden en la gestión del tiempo y de los espacios, así como de los servicios complementarios en una institución educativa;
- conceptos y elementos de márketing, de aplicación específica para la gestión de centros educativos.
- herramientas y metodologías propias del márketing: diseño de estrategias eficaces para el desarrollo institucional y para la mejora del posicionamiento y la imagen de un centro educativo;
- instrumentos propios de la comercialización en el marco de las instituciones educativas.

Legislación Educativa y Documentos para la Dirección:

- Marco normativo y regulatorio de los centros educativos, como herramientas de dirección y gestión de un centro.

MEMORIA MÁSTER

-Códigos normativos propios de una comunidad escolar, tales como: -el Ideario o Documento de carácter propio; -el Proyecto Educativo de Centro; -el Proyecto Curricular de Centro; -el Plan de Dirección; -el Plan Anual de Centro; -el Proyecto Curricular de Aula; -el Reglamento de Régimen Interior; -Documentos relativos a las asociaciones ligadas al centro (Asociación de Madres y Padres, entre otras).

OBSERVACIONES

No hay ninguna particularidad que señalar con respecto a este Módulo Básico y sus Asignaturas.

COMPETENCIAS DEL MÓDULO BÁSICO

Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB1, CB2, CB3, CB4	CG1, CG3, CG4, CG5, CG6, CG7, CG9	CE1, CE2, CE3, CE5, CE6, CE8, CE9, CE10, CE11, CE12, CE15, CE16, CE17	CT1, CT2, CT3, CT4

ACTIVIDADES FORMATIVAS DEL MÓDULO BÁSICO	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	75	100%
Lecciones magistrales	30	0
Estudio del material básico	250	0
Lectura de material complementario	125	0
Trabajos, casos prácticos, test	145	0
Tutorías	80	0
Trabajo colaborativo	35	0
Examen final presencial	10	100%
Total	750 horas	-

METODOLOGÍAS DOCENTES DEL MÓDULO BÁSICO
<ul style="list-style-type: none"> • 5.3.1. Métodos de enseñanza basados en las <i>distintas formas de expresión</i>: donde se incluirían las clases presenciales virtuales, lecciones magistrales, etc. Dichos métodos promueven el conocimiento por comprensión, crean la necesidad de seguir aprendiendo, involucran al estudiante y le dotan de responsabilidad y protagonismo en su aprendizaje. • 5.3.2. Métodos orientados a la <i>discusión y/o al trabajo en equipo</i>: laboratorios, trabajo colaborativo, foros, etc. Dichos métodos promueven las habilidades sociales (dinámica de grupo, resolución de problemas...), elevan el grado de motivación, el compromiso y la responsabilidad, el entrenamiento en habilidades profesionales, etc. • 5.3.3. Métodos fundamentados en el <i>aprendizaje individual</i>: estudio personal, lecturas de material complementario... Dichos métodos permiten que el alumno establezca un ritmo de estudio, marque sus propios objetivos de aprendizaje, planifica y organiza su trabajo.

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MIN	PONDERACIÓN MAX
Participación del estudiante (sesiones, foros, tutorías)	0%	40%
Trabajos, proyectos, laboratorios/talleres y casos	0%	40%
Test de autoevaluación	0%	40%
Examen final presencial	60%	60%

MÓDULO ESPECÍFICO	
Créditos ECTS:	18
Carácter	Obligatorio (OB)
Unidad temporal:	6 asignaturas, 2 en el primer Cuatrimestre, y 4 asignaturas en el segundo Cuatrimestre

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS					
Denominación de la asignatura	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
La Identidad en el Centro Educativo	2	3	OB	B	1, 3
				G	2, 7
				E	1, 7, 9, 15
				T	1, 3
Comunicación Interna, Imagen Institucional y Promoción Externa	2	3	OB	B	2, 3, 4
				G	6, 8, 9
				E	6, 11, 17
				T	1, 2, 3
Innovación y Modelos Educativos	1	3	OB	B	1, 3, 4
				G	2
				E	7, 9, 15
				T	1, 3
Gestión de la Calidad: Evaluación y Planes de Mejora del Centro	1	3	OB	B	2, 3, 5
				G	2, 3
				E	6, 9, 16
				T	1, 2, 3
Información e Informatización en los Centros	2	3	OB	B	1, 4, 5
				G	2, 6
				E	4, 8, 17
				T	1, 2, 4
Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupos y Negociación Estratégica	2	3	OB	B	2, 3, 4, 5
				G	4, 5, 9
				E	8, 11, 13, 14, 17
				T	1, 3, 4

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

La Identidad en el Centro Educativo:

- Analizar y valorar el ideario educativo de un centro y sus documentos correspondientes.
- Reconocer e identificar distintos tipos de idearios de centro educativo, sus aplicaciones y resultados.
- Señalar las implicaciones de un ideario educativo como instrumento de mejora de la calidad de un centro.
Identificar las aplicaciones de un ideario educativo como herramienta de innovación en un centro educativo.

Comunicación Interna, Imagen Institucional y Promoción Externa:

- Identificar los recursos informativos de comunicación interna y externa de un centro educativo.
- Reconocer los objetivos y procesos de comunicación interna de un centro educativo.
- Reconocer los objetivos y procesos de comunicación externa de un centro educativo.
- Describir los mecanismos y procedimientos de comunicación interna de un centro educativo.
- Describir los mecanismos y procedimientos de comunicación externa de un centro educativo.
- Distinguir las habilidades comunicativas que favorezcan el aprendizaje y la convivencia en centros educativos, en entornos cambiantes.

Innovación y Modelos Educativos:

- Identificar y valorar los principales modelos y sistemas educativos actuales, incluyendo al modelo educativo español.
- Realizar propuestas de innovación docente y educativa.
- Describir experiencias concretas de innovación en centros educativos.
- Analizar el papel desempeñado por las TIC como fuente de innovación educativa.

Gestión de la Calidad: Evaluación y Planes de Mejora del Centro:

- Describir modelos y sistemas de gestión actuales, aplicados a la calidad educativa y su mejora.
- Identificar herramientas e instrumentos de planificación estratégica de la gestión de la calidad en un centro educativo.
- Reconocer áreas clave de control y seguimiento de la mejora educativa.
- Realizar propuestas de autoevaluación y/o mejora de la calidad en un centro educativo.

Información e Informatización en los Centros:

- Describir los distintos materiales informativos propios de una institución educativa.
- Incorporar en procedimientos, proyectos y programas educativos, de distinta índole, herramientas basadas en las TIC, orientadas a la innovación y calidad educativas.
- Elaborar documentos y materiales de trabajo, en distinto soporte, que respondan a los procesos específicos de información e informatización que inciden en la dirección y gestión de centros educativos.

Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupos y Negociación Estratégica:

- Describir los conceptos esenciales que definen el trabajo en equipo y la dinámica de grupos en contextos educativos.

- Analizar y valorar el funcionamiento de los distintos órganos y unidades que componen un centro educativo.
- Identificar las técnicas básicas que se aplican en el trabajo en equipo y la dinámica de grupos.
- Reconocer las habilidades propias de la conciliación y negociación para la resolución de conflictos en centros educativos.
- Analizar propuestas de resolución de conflictos derivados del funcionamiento de instituciones educativas.
- Incorporar ejemplos de buenas prácticas en la resolución de conflictos propios de una institución educativa.

CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS

La Identidad en el Centro Educativo:

- Bases para establecer la identidad de una institución educativa, entre ellas:
 - el establecimiento del Ideario o documento de carácter propio de un centro educativo;
 - el análisis de distintos tipos de idearios y sus resultados.
- Evolución histórica del concepto de ideario educativo.
- Relación entre la Identidad de un centro y los parámetros de calidad educativa, en el marco de la normativa y las recomendaciones europeas.

Comunicación Interna, Imagen Institucional y Promoción Externa:

- La función comunicadora, tanto interna como externa, en los centros educativos.
- La Imagen institucional y la promoción externa de un centro. La imagen de marca institucional.
- La interacción comunicativa entre padres, profesores y alumnos, en los diversos entornos de un centro educativo.
- Elementos relativos a la publicidad, como instrumentos de promoción, tanto interna como externa, de los centros educativos.

Innovación y Modelos Educativos:

- Modelos y sistemas educativos actuales. El modelo educativo español.
- El concepto de innovación en la sociedad actual.
- Tipos de innovaciones y perspectivas actuales de innovación.
- Las tecnologías de la información y la comunicación como fuente de innovación educativa.
- Las redes digitales en la educación y su uso didáctico.
- Posibilidades de innovación en centros educativos. Distintas experiencias realizadas.

Gestión de la Calidad: Evaluación y Planes de Mejora del Centro:

- Planes estratégicos de mejora de la calidad educativa de un centro. Orientación a la innovación.
- La gestión de la calidad y la autoevaluación de los centros docentes, y su planificación estratégica.
- Áreas clave de control y seguimiento en un centro educativo.
- Panel de mando de seguimiento de áreas clave.
- Aplicación de ratios de control con las que medir los resultados.
- Modelos de calidad actuales (EFQM e ISO, entre otros) y sistemas actuales de control de calidad.

<p>Información e Informatización en los Centros:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Materiales informativos de un centro educativo, también como medios de mejora del rendimiento, la eficiencia y la calidad de los centros educativos. Los distintos soportes y su utilización vía informática. -Uso de los manuales de autoprotección y de prevención de riesgos laborales. -Elementos básicos de ofimática, <i>hardware</i>, <i>software</i> y seguridad informática, para una mejor gestión del centro y sus recursos materiales y humanos. -Herramientas específicas para gestionar la información en un centro educativo. -El uso de distintos soportes utilizables en el aula como recursos didácticos y de mejora de resultados. <p>Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupos y Negociación Estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La utilidad del <i>trabajo en equipo</i> en los centros educativos. -El funcionamiento de Comités Directivos, Departamentos, Equipos de Educadores, Consejos de Curso, Comisiones, Juntas de Gobierno y demás órganos, como instrumentos de coordinación y colaboración. -La <i>dinámica de grupos</i> y sus técnicas de aplicación en el marco de la dirección y gestión de los centros educativos. -Habilidades de negociación, conciliación, etc., en el ámbito de la dirección y gestión de un centro educativo. -La negociación estratégica como herramienta de un liderazgo positivo, generador de confianza en los diversos niveles de una organización educativa.
--

OBSERVACIONES
No hay ninguna particularidad que señalar con respecto a este Módulo Específico y sus Asignaturas.

COMPETENCIAS DEL MÓDULO ESPECÍFICO			
Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB1, CB2, CB3, CB4, CB5	CG2, CG3, CG4, CG5, CG6, CG7, CG8, CG9	CE1, CE4, CE5, CE6, CE7, CE8, CE9, CE11, CE13, CE14, CE15, CE16, CE17	CT1, CT2, CT3, CT4

ACTIVIDADES FORMATIVAS DEL MÓDULO ESPECÍFICO	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	42	100%
Lecciones magistrales	18	0
Estudio del material básico	150	0
Lectura de material complementario	78	0

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre 2015
Página 54 de 91	

MEMORIA MÁSTER

Trabajos, casos prácticos, test	84	0
Tutorías	48	0
Trabajo colaborativo	18	0
Examen final presencial	12	100%
Total	450 horas	-

METODOLOGÍAS DOCENTES DEI MÓDULO ESPECÍFICO

- 5.3.1. Métodos de enseñanza basados en las *distintas formas de expresión*: donde se incluirían las clases presenciales virtuales, lecciones magistrales, etc. Dichos métodos promueven el conocimiento por comprensión, crean la necesidad de seguir aprendiendo, involucran al estudiante y le dotan de responsabilidad y protagonismo en su aprendizaje.
- 5.3.2. Métodos orientados a la *discusión y/o al trabajo en equipo*: laboratorios, trabajo colaborativo, foros, etc. Dichos métodos promueven las habilidades sociales (dinámica de grupo, resolución de problemas...), elevan el grado de motivación, el compromiso y la responsabilidad, el entrenamiento en habilidades profesionales, etc.
- 5.3.3. Métodos fundamentados en el *aprendizaje individual*: estudio personal, lecturas de material complementario... Dichos métodos permiten que el alumno establezca un ritmo de estudio, marque sus propios objetivos de aprendizaje, planifica y organiza su trabajo.

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN
	MIN	MAX
Participación del estudiante (sesiones, foros, tutorías)	0%	40%
Trabajos, proyectos, laboratorios/talleres y casos	0%	40%
Test de autoevaluación	0%	40%
Examen final presencial	60%	60%

MÓDULO DE TRABAJO FIN DE MÁSTER	
Créditos ECTS:	12
Carácter	Obligatorio (OB)
Unidad temporal:	1 asignatura en el segundo Cuatrimestre

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURA					
Denominación de la asignatura	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Trabajo Fin de Máster (TFM)	2	12	OB	B	1, 3, 4
				G	1, 3, 4, 6, 7
				E	5, 6, 8, 9, 16, 17
				T	1, 3, 4

RESULTADOS DE APRENDIZAJE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular e interpretar las fuentes normativas propias para la dirección y gestión de centros educativos, así como la legislación oficial que corresponda a la implantación y desarrollo de un proyecto educativo de centro. ▪ Elaborar documentos, planes o proyectos en los que se desarrolle el conocimiento adquirido en las distintas asignaturas del Máster, sobre los principios y procedimientos, metodologías y procesos que implican una dirección y gestión de centros educativos abierta al cambio. ▪ Utilizar las herramientas que permiten o facilitan la evaluación, la planificación y la gestión estratégica de los distintos campos propios de las instituciones educativas, incluyendo las herramientas TIC y aquellas relativas a la gestión comercial y el marketing educativo. ▪ Evaluar los problemas básicos de convivencia escolar, así como los principales retos de comunicación y negociación a los que se enfrentan, en entornos cambiantes, los directivos y gestores de un centro educativo en el desempeño de sus funciones. ▪ Definir propuestas de innovación, mediante el planteamiento de diferentes enfoques de mejora educativa, en los distintos ámbitos de aplicación de una institución educativa: administración y servicios, organización y gestión educativas, enseñanza y aprendizaje, evaluación del sistema educativo del centro y de los aprendizajes, orientación escolar y familiar, y gestión del cambio. ▪ Elaborar un Plan Directivo que incluya los distintos ámbitos organizativos de un centro educativo, que establezca áreas de mejora, asigne los recursos materiales y humanos necesarios, establezca los planes necesarios de actuación estratégica, realice su correspondiente seguimiento y planifique y evalúe los resultados esperados.

MEMORIA MÁSTER

CONTENIDO DE LA ASIGNATURA

El objetivo del Trabajo Fin de Máster (TFM) es la elaboración, por escrito, de un *Proyecto de Dirección* de centro educativo, orientado a su mejora o a su puesta en marcha, que desarrolle los contenidos abordados y las competencias que corresponden a las distintas asignaturas que componen el Máster.

Para que el trabajo tenga una perspectiva adecuada a los objetivos generales del Máster, será necesario que tenga en cuenta los siguientes elementos:

- Objetivos del proyecto de dirección de centro educativo
- Análisis diagnóstico del centro docente
- Áreas de mejora
- Planes de actuación y su temporalización
- Recursos y organización del centro para el logro de los objetivos
- Seguimiento y evaluación del proyecto: indicadores de logro

COMPETENCIAS

Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB1, CB3, CB4	CG1, CG3, CG4, CG6, CG7	CE5, CE6, CE8, CE9, CE16, CE17	CT1, CT3, CT4

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesión inicial de presentación	2 horas	0
Lectura de material en la plataforma	8 horas	0
Seminarios	4 horas	0
Tutorías individuales	6 horas	0
Sesiones grupales	4 horas	0
Elaboración del TFM	275 horas	0
Exposición del TFM	1 hora	100%
Total	300 horas	-

METODOLOGÍAS DOCENTES DEL MÓDULO DE TRABAJO FIN DE MÁSTER

- 5.3.2. Métodos orientados a la *discusión y/o al trabajo en equipo*: laboratorios, trabajo colaborativo, foros, etc. Dichos métodos promueven las habilidades sociales (dinámica de grupo, resolución de problemas...), elevan el grado de motivación, el compromiso y la responsabilidad, el entrenamiento en habilidades profesionales, etc.
- 5.3.3. Métodos fundamentados en el *aprendizaje individual*: estudio personal, lecturas de material complementario... Dichos métodos permiten que el alumno establezca un ritmo de estudio, marque sus propios objetivos de aprendizaje, planifica y organiza su trabajo.

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	
	MIN	MAX
Estructura del TFM	20%	20%
Exposición del TFM	30%	30%
Contenido del TFM	50%	50%

6. PERSONAL ACADÉMICO

6.1. Profesorado

UNIR cuenta con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el plan de estudios propuesto y cumplir así los requisitos definidos en el Anexo I del RD 1393/2007 en cuanto a personal académico disponible. Así mismo, en cuanto a descripción y funciones del profesorado, UNIR sigue lo establecido en el VI Convenio colectivo nacional de Universidades Privadas (Resolución de 13 de abril de 2010).

Es de destacar la diferenciación existente entre los tipos de categorías laborales del claustro de profesores en la universidad pública y la universidad privada, aun cuando comparten denominaciones en algunos casos idénticas, pero no equivalentes ni en sus funciones ni en sus titulaciones y experiencia previa necesaria.

CAPÍTULO V

Artículo 11: Definición de categorías laborales y funcionales

GRUPO I: Docentes

- a) Profesorado de Facultades, Escuelas Técnicas Superiores.
- **Profesor Director:** Es el Doctor que desarrolla actividades docentes e investigadoras, dirige estudios de su especialidad o interdisciplinarios y colabora en el diseño e implantación de nuevos programas de estudios o investigación que el centro decida llevar a cabo.
Asimismo, se encarga de la dirección de tesis doctorales, dirige y coordina el desarrollo de las actividades de los profesores de otras categorías que su departamento de los planes de estudio que correspondan a su departamento y tiene a su cargo la tutoría de grupos de alumnos.
 - **Profesor Agregado:** Es el doctor que desarrolla actividades docentes e investigadoras, desarrolla estudios de su especialidad o interdisciplinarios y colabora con el Profesor Director para la ejecución de las actividades que a éste encomiende el centro. Así mismo, se encarga de la dirección de tesis doctorales y puede dirigir o coordinar la enseñanza de una o varias asignaturas de los planes de estudios que correspondan a su departamento, a requerimiento del director de éste, cuando no exista Profesor Director encargado de esta tarea. Tiene a su cargo la tutoría de grupos de alumnos.
 - **Profesor Adjunto:** Es el Doctor que desarrolla actividades docentes e investigadoras, desarrolla estudios de su especialidad o interdisciplinarios, se encarga de la dirección de tesis doctorales y puede coordinar la enseñanza de una o varias asignaturas de los planes de estudios que correspondan a su departamento cuando no exista Profesor Director o Profesor Agregado encargados de esta tarea. Tiene a su cargo la tutoría de grupos de alumnos.
 - **Profesor Asociado:** Es el titulado universitario de grado superior que desarrolla actividades docentes y coordina a varios profesores que imparten la misma o distintas asignaturas de los planes de estudio que corresponden a su departamento. Pueden tener, además, a su cargo la tutoría de grupos de alumnos.
 - **Profesor Ayudante:** Es el titulado universitario de grado superior que desarrolla actividades docentes y tiene a su cargo la tutoría de grupos de alumnos.
Cuando la naturaleza de la disciplina científica lo permita y expresamente la legislación vigente lo autorice para un área de conocimiento específica, podrá ser suficiente estar en posesión del

MEMORIA MÁSTER

título académico de Diplomado, Ingeniero Técnico o Emparejador para ostentar la categoría de Profesor Asociado.

- **Profesor Colaborador:** Es el titulado universitario de grado superior o medio que accede por primera vez al ejercicio de la docencia y al que se le encomienda la docencia de una o varias asignaturas bajo la supervisión de un profesor de superior categoría. Podrá asignársele la tutoría de grupos de alumnos. Al segundo año de docencia pasará a la categoría de profesor ayudante.
- b) Profesorado de Escuelas Universitarias o Centros de Postgrado:
- **Profesor Agregado:** Es el titulado universitario que, reuniendo las condiciones legales, ejerce funciones docentes en una escuela universitaria o centro para postgraduados, dirige estudios de su especialidad y colabora en la confección de los programas de estudio. Al mismo tiempo, dirige y coordina la labor de los profesores auxiliares a él adscritos y atiende la tutoría de sus alumnos. En caso que el trabajador contratado con esta categoría posea el título de Doctor disfrutará de las condiciones económicas establecidas en el presente convenio para la categoría de Profesor Agregado de Facultades y Escuelas Técnicas superiores.
 - **Profesor Adjunto:** Es el titulado universitario que ejerce la docencia en los estudios conducentes a una diplomatura y tutela a un grupo de alumnos.
 - **Profesor Auxiliar:** Es el titulado universitario que colabora en las tareas docentes de su departamento.
- c) Profesores especiales:
- **Visitantes:** Los procedentes de otras Universidades o empresas que, en virtud de acuerdos de colaboración, desempeñen funciones docentes en la Universidad, Centros o Escuelas Universitarias. Sus condiciones se determinarán en los convenios específicos que suscriban las entidades implicadas.

Previsión del profesorado necesario

Para poder realizar una previsión del profesorado necesario para una correcta impartición de los estudios previstos, hay que tener en cuenta el marco normativo que regula las relaciones laborales en las universidades privadas como es UNIR. La norma es el VI Convenio colectivo nacional de universidades privadas, centros universitarios privados y centros de formación de postgraduados recogido en la Resolución de 13 de abril de 2010, de la Dirección General de Trabajo.

En su capítulo VII, el artículo 18, el convenio establece que “la jornada de trabajo que será de 1685 horas anuales de las que 613 serán de docencia y 1.072 para las actividades contempladas en este artículo y convenio”.

El convenio continúa en su redacción así:

“A modo indicativo para el personal docente la jornada puede distribuirla la empresa de la siguiente forma: Hasta 15 horas semanales se pueden destinar a docencia. En este cómputo se incluirán todas aquellas horas de docencia reglada, impartidas en laboratorio por personal docente con titulación idónea. Las restantes horas semanales se dedicarán a trabajo de investigación y a preparación de clases, tutorías, atención a consultas de los alumnos sobre materias académica, exámenes, asistencia a reuniones, tareas de gobierno, prácticas no consideradas como jornada lectiva a tenor de lo indicado en el párrafo anterior,

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 60 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

participación en el desarrollo de actividades programadas de promoción de la universidad o centro, dentro o fuera del mismo, orientación a los alumnos en el proceso de matriculación, dirección proyectos fin de carrera, etc.”.

Se ha explicado con anterioridad la diferenciación entre el profesorado de las universidades públicas respecto de las universidades privadas en cuanto a sus funciones. **También existen diferencias sustanciales con respecto a la jornada laboral.** De entrada, el cómputo de horas consideradas como docencia se realiza de manera diferente en las universidades privadas. Por ejemplo, las actividades relacionadas con las prácticas externas y con el Trabajo Fin de Máster quedan al margen del cómputo de horas de docencia. Por lo tanto, a efectos de cálculo en las tablas reflejadas en este Criterio 6, los porcentajes de dedicación del profesorado se entienden con respecto a la jornada completa anual de 1685 horas (VI Convenio citado), y no las 613 que se aplican en las privadas única y exclusivamente a las clases impartidas (denominadas en UNIR como Clases presenciales virtuales). Tampoco es de aplicación la normativa docente de las universidades públicas (máximo de 32 créditos de clases).

La estimación del número de horas docentes necesarias para poder impartir esta titulación se realiza teniendo en cuenta las actividades formativas previstas para la adquisición de las competencias por parte del alumno. Estas actividades formativas exigen necesidades de dedicación por parte del claustro docente basadas en:

- La preparación e impartición de las diferentes asignaturas de los planes de estudio, a través de clases presenciales virtuales.
- La corrección de las actividades formativas contempladas en la evaluación continua.
- El diseño, corrección y calificación de exámenes.
- La evaluación final, revisión y publicación de notas.
- La atención a los estudiantes y resolución de dudas académicas a través de las herramientas de sesiones de consultas o tutorías, foros y correo.
- Atención a las actividades relacionadas con la dirección de trabajos de fin de Máster, fundamentalmente, tutorías, seminarios, corrección de entregas parciales del TFM y revisión final del mismo.

La siguiente tabla especifica las horas de dedicación docente por tipo de asignatura:

Tipo de Asignatura	Horas de Dedicación docente
Obligatoria	4226,6
Trabajo Fin de Máster	2210
TOTAL	6436,6

Se ofrecen horas netas de dedicación para reflejar con mayor exactitud el concepto.

En la siguiente tabla se expresan los valores aproximados en la composición del claustro en las titulaciones de UNIR:

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre
Página 61 de 91	2015

MEMORIA MÁSTER

Categoría	Total %	Doctores%	%Horas
Profesor adjunto	30	100	30
Profesor asociado	30	65	30
Profesor ayudante	30	0	30
Profesor colaborador	10	0	10

En la siguiente tabla se expresan los valores aproximados en la composición del claustro en las titulaciones de UNIR, con respecto a Profesores Doctores Acreditados, Profesores Doctores y Otros profesores:

	Nº Profesores	Total %	Doctores%
Profesores Doctores Acreditados	8	36%	100%
Profesores Doctores	7	32%	100%
Otros Profesores	7	32%	0%

El equipo docente es experto en los contenidos del Máster, con experiencia suficiente en la docencia impartida a distancia, y estará formada por 22 profesores: 15 Profesores son Doctores (68% del total de Profesores), y de ellos 8 son Profesores Doctores Acreditados (36% del total de profesores). Hay 7 Otros Profesores (32% del total de Profesores). Este equipo cubre la totalidad de las asignaturas del Máster.

De los 22 Profesores. En total forman 4.72 Jornadas Completas.

En la siguiente tabla se especifica el profesorado disponible en UNIR para este Máster:

TITULACIÓN (Acreditación)	EXPERIENCIA PROFESIONAL, ACADÉMICA E INVESTIGADORA	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	ASIGNATURAS QUE IMPARTE (Cuatrimestre)	Horas netas dedicación
Doctorado en Ciencias de la Educación (SI)	Más de 10 años de experiencia docente e investigadora	Organización educativa	El Liderazgo Educativo para la Dirección (1)	584.8
			Organización y Gestión Estratégica de Instituciones Educativas (1)	
			Trabajos Fin de Máster (2)	
Doctorado en Pedagogía (SI)	Más de 10 años de experiencia docente e investigadora	Planificación e innovación curricular	Legislación Educativa y Documentos para la Dirección	662.8
			Innovación y Modelos Educativos (1)	
			Trabajos Fin de Máster (2)	
Doctorado en Ciencias Económicas (SI)	Más de 10 años de experiencia docente e investigadora	Microeconomía Mercado laboral Comportamiento humano en entorno laboral	Gestión de Recursos del Centro (I): Dirección y Gestión de RR.HH. (1)	584.8
			Gestión de Recursos del Centro (II): Gestión Administrativa, Económica y Comercial. El Marketing Educativo (2)	
			Trabajos Fin de Máster (2)	
Doctorado en Ciencias de la Información (SI)	Más de 10 años de experiencia docente e investigadora	Comunicación audiovisual	Comunicación Interna, Imagen Institucional y Promoción Externa (2)	740.9
			Información e Informatización en los Centros (2)	
			Trabajos Fin de Máster (2)	
Doctorado en Psicología (SI)	Más de 10 años de experiencia docente e investigadora	Diseño de prácticas innovadoras	Gestión de la Calidad: Evaluación y Planes de Mejora del Centro (1)	444.1
			Trabajos Fin de Máster (2)	

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Octubre 2015
Página 63 de 91	

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (<i>NO procede</i>)	Más de 3 años de experiencia docente e investigadora	No	El Liderazgo Educativo para la Dirección (1)	218.7
Licenciatura en Pedagogía (<i>NO procede</i>)	Más de 3 años de experiencia docente e investigadora	No	Organización y Gestión Estratégica de Instituciones Educativas (1)	218.7
Licenciatura en Ciencias de la Educación (<i>NO procede</i>)	Más de 3 años de experiencia docente e investigadora	No	Legislación Educativa y Documentos para la Dirección	218.7
Licenciatura en Psicología (<i>NO procede</i>)	Más de 3 años de experiencia docente e investigadora	No	Gestión de Recursos del Centro (I): Dirección y Gestión de RR.HH. (1)	218.7
Licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales (<i>NO procede</i>)	Más de 3 años de experiencia docente e investigadora	No	Gestión de Recursos del Centro (II): Gestión Administrativa, Económica y Comercial. El Marketing Educativo (2)	218.7
Licenciatura en Ciencias de la Educación (<i>NO procede</i>)	Más de 3 años de experiencia docente e investigadora	No	La Identidad en el Centro Educativo (2)	296.8
Licenciatura en Comunicación (<i>NO procede</i>)	Más de 3 años de experiencia docente e investigadora	No	Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupos y Negociación Estratégica (2)	296.8
Doctorado en Ciencias de la Educación (SI)	Más de 5 años de experiencia docente e investigadora	Didáctica escolar	Trabajos Fin de Máster (2)	147.3
Doctorado en Pedagogía (SI)	Más de 5 años de experiencia docente e investigadora	Formación continua y educación permanente	Trabajos Fin de Máster (2)	147.3
Doctorado en Psicología (SI)	Más de 5 años de experiencia docente e investigadora	Análisis del trabajo por competencias	Trabajos Fin de Máster (2)	147.3
Doctorado en Comunicación (NO)	Más de 5 años de experiencia docente e investigadora	Sociología y comunicación	Trabajos Fin de Máster (2)	147.3
Doctorado en Económicas (NO)	Más de 5 años de experiencia docente e investigadora	Competencias profesionales en la dirección	Trabajos Fin de Máster (2)	147.3

Doctorado en Historia (NO)	Más de 5 años de experiencia docente e investigadora	Materiales didácticos y curriculares	Trabajos Fin de Máster (2)	147.3
Doctorado en Ciencias de la Documentación (NO)	Más de 5 años de experiencia docente e investigadora	Gestión y protección de la información	Trabajos Fin de Máster (2)	147.3
Doctorado en Ciencias Políticas (NO)	Más de 5 años de experiencia	Comunicación política e institucional	Trabajos Fin de Máster (2)	147.3
Doctorado en Filosofía (NO)	Más de 5 años de experiencia	Formación del profesorado	Trabajos Fin de Máster (2)	147.3
Doctorado en Ciencias de la Información (NO)	Más de 5 años de experiencia	Competencias del liderazgo	Trabajos Fin de Máster (2)	147.3
Total				6178.3

6.2. Otros recursos humanos

Este personal conforma los departamentos transversales de la universidad, que prestan apoyo logístico, organizativo y administrativo al servicio de la actividad docente. En función de la experiencia y titulación, se vincula contractualmente a la universidad en las categorías que vienen definidas en el VI Convenio de Universidades Privadas. La mayor parte del personal tiene una dedicación a tiempo completo.

En su mayoría es personal titulado, no docente, con una formación específica tal y como en la tabla a continuación, que relaciona el perfil de este personal con los diferentes departamentos y servicios de la Universidad.

AREAS	DEPARTAMENTO	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
ADMISIONES (62 personas)	DEPARTAMENTO ADMISIONES (62 personas)	Información sobre las diferentes titulaciones	FPII o superior y experiencia en atención y asesoramiento a clientes, prioritariamente telefónico. Conocimientos amplios del Sistema educativo español y del EEES.
		Orientación a futuros alumnos	FPII o superior y experiencia en atención y asesoramiento a clientes, prioritariamente telefónico. Conocimientos amplios del Sistema educativo español y del EEES.
SECRETARÍA ACADÉMICA (40 personas)	SECRETARÍA ACADÉMICA (29 personas)	Matriculación de estudiantes	Administrativos con titulación media o superior
		Servicio de Becas	Administrativos con titulación media o superior
		Servicio de Archivo	Administrativos con titulación media o superior
		Servicio de expedición de títulos y certificados	Administrativos con titulación media o superior
	DEPARTAMENTO DE RECONOCIMIENTO Y TRANSFERENCIA DE CRÉDITOS (11 personas)	Servicio de reconocimiento y transferencia de créditos	Administrativos con titulación media o superior
SERVICIO ATENCIÓN AL ESTUDIANTE (128 personas)	DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN EN INTERNET (123 personas)	Servicio de tutorías	100 tutores, 8 coordinadores y 1 supervisor, todos titulados superiores, algunos con DEA o CAP, e incluso doctores.
		Servicio de orientación académica DOA	3 titulados superiores relacionados con la pedagogía.

		Servicio de consultas y peticiones	1 administrativos y 1 coordinador
		Servicio de soporte técnico	9 titulados superiores de perfil informático-tecnológico
	OFICINA DEL DEFENSOR UNIVERSITARIO (3 personas)	Oficina del defensor universitario	3 titulados superiores con experiencia en atención a alumnos
	LIBRERÍA UNIR (2 personas)	Servicio de librería	2 auxiliares administrativos
LOGÍSTICA (8 personas)		Envíos a estudiantes	3 oficiales de segunda, 1 oficial de primera y 2 titulados superiores.
		Organización de eventos académicos: exámenes y actos de defensa	Titulación media o superior con dotes de organización y relación social
INFORMÁTICA (53 personas)	DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA (53 personas)	Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informática	Desarrolladores de aplicaciones, administradores de red, de sistemas, de aplicaciones, técnicos informáticos de mantenimiento y jefes de proyecto.
		Mantenimiento de sistemas e infraestructuras técnicas	Desarrolladores de aplicaciones, administradores de red, de sistemas, de aplicaciones, técnicos informáticos de mantenimiento y jefes de proyecto.
MÁRKETING Y EXPANSIÓN ACADÉMICA (82 personas)	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN, MÁRKETING Y TELEMÁRKETING (82 personas)	Producción audiovisual, producción web	Titulación media o superior con capacidad social y relación con el ámbito de la comunicación
		Plan de comunicación	Titulación media o superior con capacidad social y relación con el ámbito de la comunicación
		Plan de desarrollo de negocio	Titulación media o superior con capacidad social y relación con el ámbito de la comunicación
PRÁCTICAS (16 personas)	DEPARTAMENTO DE PRÁCTICAS (16 personas)	Asignación de centros de prácticas a estudiante	Administrativos con titulación media o superior y experiencia en centros educativos
		Seguimiento de los estudiantes	Administrativos con titulación media o superior y experiencia en centros educativos
RECURSOS DOCENTES Y DIDÁCTICOS (27 personas)	DEPARTAMENTO DE RECURSOS DOCENTES Y	Actualización de contenidos	Titulados medios o superiores en periodismo, derecho,..., con conocimientos informáticos de edición. Se valora conocimiento en idiomas.

	DIDÁCTICOS (26 personas)	Diseño y desarrollo de los materiales y recursos docentes para su aplicación on-line	Titulados medios o superiores en periodismo, derecho,..., con conocimientos informáticos de edición. Se valora conocimiento en idiomas.
	BIBLIOTECA (1 persona)	Actualización y mantenimiento de fondos bibliográficos	Titulados superiores en periodismo, derecho,..., con conocimientos informáticos de edición. Se valora conocimiento en idiomas.
FINANZAS (22 personas)	DEPARTAMENTO DE FINANZAS (22 personas)	Elaboración y control de presupuestos de cada titulación.	Equipo de 22 profesionales con diversos perfiles de conocimientos y experiencia en administración, gestión financiero-contable y fiscalidad.
		Contabilidad.	
		Auditoría y control del gasto.	
		Gestión y cumplimiento de obligaciones fiscales y legales	
RRHH (14 personas)	DEPARTAMENTO DE RRHH (14 personas)	Selección de docentes	14 profesionales organizados en equipos de Selección, Administración de RRHH, Formación y Desarrollo y Comunicación interna
		Gestión administrativa de contratos y pago de nóminas y seguros sociales	
		Formación y desarrollo del equipo académico	
		Gestión de la comunicación interna entre el equipo docente y de soporte	
SERVICIOS GENERALES y AREA LEGAL (40 personas)	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES (40 personas)	Limpieza y mantenimiento	40 profesionales distribuidos en las diferentes oficinas en varios turnos.
		Recepción y atención telefónica	
		Prevención de Riesgos Laborales	
		Servicio de asesoramiento legal	

COMPRAS (5 personas)	DEPARTAMENTO DE COMPRAS (5 personas)	Gestión de pedidos de material, servicios, etc., del área docente. Selección de proveedores y negociación de condiciones. Control del gasto y auditoría de los procesos de compra	5 profesionales con formación financiera y experiencia en gestión de proyectos y plataformas de compras.
CALIDAD (7 personas)	DEPARTAMENTO CALIDAD (7 personas)	Gestión interna de la calidad	Titulados superiores. Se valorará conocimientos en leyes y normativa y conocimientos en Sistemas Integrados de Gestión. Al menos uno de ellos debe tener conocimientos en Auditorías Externas e Internas o ser auditor.
ORDENACIÓN DOCENTE (20 personas)	DEPARTAMENTO DE ORDENACIÓN DOCENTE (20 personas)	Labores de coordinación técnica Departamento de Asesoría al Profesorado (DAP)	Titulados medios o superiores.

6.2.1 Mecanismos de selección del personal de UNIR

En la selección de personal, se respetará lo dispuesto en las siguientes leyes:

- LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE núm. 71 Viernes 23 marzo 2007.
- LEY 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. BOE núm. 289 Miércoles 3 diciembre 2003.

Los criterios de selección, fijados con carácter general son los siguientes:

- Conocimientos exigidos para el desarrollo de su categoría, atendiendo a los estudios de enseñanzas oficiales o complementarias que se acrediten por el candidato y la adecuación de su experiencia profesional a las tareas requeridas.
- Conocimientos de inglés, tanto a nivel hablado y escrito.
- Experiencia profesional acreditada en puestos con alto requerimiento en el manejo de las nuevas tecnologías, así como en tareas de apoyo docente.

6.2.2 Tutores personales

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

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos.
Página 69 de 91	Octubre 2015

- Favorecer la educación integral de los alumnos.
- Potenciar una educación lo más personalizada posible y que tenga en cuenta las necesidades de cada alumno y recurrir a los apoyos o actividades adecuadas.
- Promover el esfuerzo individual y el trabajo en equipo.

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

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

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

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

7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

7.1. Justificación de la adecuación de los materiales y servicios disponibles

En el desarrollo de la actividad propia de la universidad siempre se dispone de la infraestructura necesaria para desarrollar sus actividades de enseñanza, investigación, extensión y gestión.

La infraestructura fundamental para el desarrollo del título es el campus virtual, que se ha descrito en el criterio cinco desde un punto de vista académico, abarcando en este criterio los aspectos técnicos.

Además, para el desarrollo de las funciones de UNIR, se dispone de:

- Rectorado.
- Secretaría General.
- Recepción e información.
- Una biblioteca.
- Un salón de actos para 100 personas.
- Cinco salas de reuniones.
- Tres aulas de trabajo.
- Tres aulas polivalentes.
- Dos aulas totalmente informatizadas de 50 m² cada una, con la incorporación de 50 equipos informáticos de última generación.
- Dos salas de sistemas, para albergar los sistemas informáticos y tecnológicos.
- Siete salas de impartición de sesiones presenciales virtuales.
- Un aula-plató con los recursos necesarios para grabar las sesiones magistrales.

7.2. Dotación de infraestructuras docentes

7.2.1. Software de gestión académica

La Universidad Internacional de La Rioja dispone de herramientas de gestión que permiten desarrollar de forma eficiente los procesos académico-administrativos requeridos por el título que son los de acceso, admisión, expediente, reconocimientos y transferencias, gestión de actas, expedición de títulos, convocatorias) y los procesos auxiliares de gestión de la universidad como son la gestión de exámenes, gestión de defensas de Trabajo Fin de Grado/Máster, gestión de prácticas, etc.

Dichas herramientas se han desarrollado sobre la base de la gestión por procesos, la gestión de calidad y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios; y todo ello, al tratarse de una universidad en internet, previendo que las solicitudes y trámites puedan desarrollarse íntegramente a distancia.

7.2.2. Campus virtual

UNIR cuenta con una plataforma de formación propia preparada para la realización de los títulos diseñada sobre la base de la experiencia formativa de una de las empresas promotoras de UNIR,

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos.
Página 71 de 91	Octubre 2015

que cuenta con más de 13 años en gestión y formación on-line, por la que han pasado más de 30.000 alumnos.

Esta plataforma pertenece a Entornos de Aprendizaje Virtuales (VLE, Virtual Learning Managements), un subgrupo de los Gestores de Contenidos Educativos (LMS, Learning Management Systems).

Se trata de aplicaciones para crear espacios donde un centro educativo, institución o empresa, gestiona recursos educativos proporcionados por unos docentes y organiza el acceso a esos recursos por los estudiantes y, además, permiten la comunicación entre todos los implicados (alumnado y profesorado). Entre sus características cabe destacar:

- Es fácil de utilizar y no requiere conocimientos específicos por lo que el estudiante puede dedicar todos sus esfuerzos al aprendizaje de la materia que le interesa.
- Todo el sistema opera a través de la Web por lo que no es necesario que los alumnos aprendan a utilizar ningún otro programa adicional.
- Es un sistema flexible que permite adaptarse a todo tipo de necesidades formativas.

Dentro del campus virtual el estudiante encuentra tantas aulas virtuales como asignaturas tenga matriculadas. Además dispone de una secretaría virtual para realizar sus trámites académicos de manera on-line. Desde el aula puede acceder a las sesiones presenciales virtuales a través de la televisión en Internet, que está basado en Adobe Flash Player, una aplicación que ya está instalada en más del 98% de los equipos de escritorio conectados a Internet.

La difusión se realiza mediante el streaming, es decir, el usuario no descarga nada en su ordenador, el visionado se realiza almacenando una mínima cantidad de información (buffering) para el visionado de los contenidos.

Los requisitos técnicos para participar en las sesiones virtuales se resumen en la siguiente tabla:

REQUISITOS TÉCNICOS	
Sistema operativo	Microsoft Windows 7, 8, Mac OS
Navegadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet Explorer 9.0 o superior ▪ Mozilla firefox 25 ▪ Netscape Navigator 7.1 ▪ Safari 2.x ▪ AOL 9
Resolución pantalla	Resolución Mínima de 800x600 (se recomienda 1024x768 o superior).

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos.
Página 72 de 91	Octubre 2015

Ancho de banda	3 Mb ADSL/ Cable (conexión alámbrica recomendada).
Red	Acceso externo a Internet, sin restricción de puertos o URL no corporativas.
Audio	Tarjeta de audio integrada, con altavoces o toma de auriculares.
Video	WebCam compatible con los sistemas operativos mencionados.
Equipos PC	Memoria RAM: mínimo recomendado 512 Mb. Procesador: DUAL CORE.

7.2.3. Biblioteca virtual

El material bibliográfico y documental, se gestiona a través de una biblioteca virtual. Esta cubre las necesidades de información de sus profesores, investigadores, alumnos y PAS, para la realización de sus tareas de docencia, investigación y gestión.

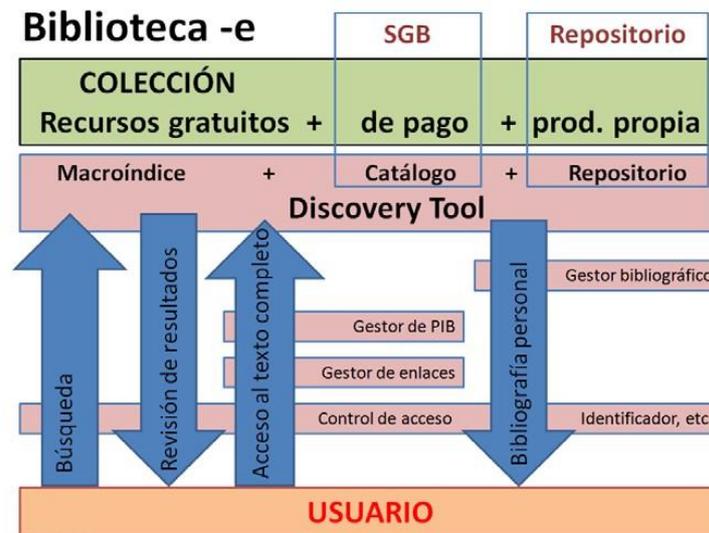
La política de adquisiciones de la biblioteca de UNIR bascula fundamentalmente sobre recursos en soporte digital. La aún imprescindible adquisición de bibliografía en soporte de papel, se enfocará prioritariamente sobre aquellas áreas de conocimiento en las que se incardinan las líneas de investigación estratégicas de la universidad.

La adscripción de UNIR a la CRUE ha implicado la pertenencia a la red REBIUN, con los derechos y obligaciones que prevé su Reglamento. El servicio de préstamo interbibliotecario de REBIUN es un instrumento fundamental para la investigación de los profesores.

La constitución de la biblioteca virtual se ha iniciado con la adquisición de un sistema de gestión de biblioteca y una herramienta de descubrimiento propiedad de PROQUEST, las cuales son la base para futuras extensiones.

La visión de biblioteca virtual sigue el modelo mostrado en la siguiente figura:

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos.
Página 73 de 91	Octubre 2015



7.3. Dotación de infraestructuras investigadoras

El profesorado está integrado en cuatro ejes académicos fundamentales: Educación, Comunicación, Ciencias Sociales y Tecnología. Estos cuatro ejes vertebran la estructura investigadora.

Ha sido creado, además, la Oficina de Consultoría y Apoyo a Proyectos de Investigación (OCAPI) con carácter interdisciplinar para coordinar todas las actividades investigadoras de UNIR y proporcionar apoyo al personal docente-investigador (PDI) adscrito a la Universidad. Su finalidad es estimular y facilitar la participación efectiva de la comunidad académica UNIR en iniciativas de investigación, tanto propias como europeas, nacionales y regionales.

UNIR desarrolla un plan bienal de investigación (Plan Propio de Investigación) que define las líneas maestras para el presente bienio, y aprueban seis líneas iniciales de I+D, que son desarrolladas por grupos de Investigación formados en torno a las líneas básicas de I+D. Los grupos están dirigidos por catedráticos y académicos de prestigio en sus áreas. Los grupos son flexibles e incorporan candidatos durante el bienio. Así, se parte de una estructura de 7 grupos con 15 miembros, aunque se espera duplicar en el plazo de 18 meses.

Al mismo tiempo, todo profesor recibe orientación y apoyo para mantener una carrera investigadora (publicación científica, dirección de trabajos de grado, tesinas de máster y tesis doctorales, estancias de investigación, etc.) que dependerá tanto de su implicación en Unir como del plan individual de carrera elaborado para cada uno.

De esta manera, articulamos el personal investigador alrededor de Grupos y Líneas de trabajo, sin olvidar la atención individual según parámetros personales.

7.4. Recursos de telecomunicaciones

Los recursos disponibles en UNIR son los siguientes:

- 150 líneas de teléfono a través de cinco primarios de telefonía en Madrid.

- 90 líneas de teléfono a través de tres primarios de telefonía en Logroño.
- Número de teléfono de red inteligente para llamadas entrantes: 902 02 00 03.
- 3 centralitas de telefónica administrativa Panasonic TDA 600. 16 canales voIP + analógicos.
- 1 centralita digital NS1000.
- 9 enlaces móviles con conexión digital a la central.
- 6 líneas de banda ancha redundantes y balanceadas utilizando tecnología Cisco para dar acceso a: Internet, Conectividad con Universitat XXI y al Campo Moodle que tiene UNIR externalizado.
- Telefonía basada en VoIP sobre centralitas Panasonic NS1000 redundados.
- 100 por 100 de los puestos de trabajo con acceso a la red local mediante cable.
- Cobertura WIFI en todas las dependencias universitarias.
- Sistemas de alimentación eléctrica ininterrumpida mediante baterías y un generador diesel que garantiza el servicio necesario para las comunicaciones y el normal funcionamiento de todos los equipos informáticos en caso de fallo eléctrico con autonomía de ocho horas.

7.5. Mecanismos para garantizar el servicio basado en las TIC

El modelo de enseñanza de UNIR hace un uso intensivo de las TIC para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las infraestructuras tecnológicas que sirven de apoyo a la educación a distancia en UNIR garantizan la accesibilidad a los servicios en todo momento.

UNIR tiene contratado un proveedor europeo de servicios de Presencia en Internet, Hosting Gestionado, Cloud Computing y Soluciones de Infraestructura TIC (Arsys). Que nos permite:

- Optimizar la velocidad de conexión con todos los usuarios de Internet, de esta manera nuestros servidores pueden ser vistos con gran rapidez y sin cuellos de botella por usuarios de conexiones RDSI, ADSL, cable, etc, así como por internautas extranjeros.
- Redundancia física. Si una línea sufre un corte, las restantes mantendrán la conectividad con Internet.
- Velocidad de descarga hacia cualquier destino. Los paquetes de datos escogerán la ruta más adecuada para llegar al usuario que está viendo las páginas por el camino más corto.

Desde el punto de vista técnico, UNIR dispone de las más avanzadas instalaciones en materia de seguridad física, control de temperatura y humedad, seguridad contra incendios y alta disponibilidad de energía eléctrica. Se detalla a continuación:

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos.
Página 75 de 91	Octubre 2015

INSTALACIONES DE SEGURIDAD
Seguridad física
<ul style="list-style-type: none"> - Sensores para el control de la temperatura y humedad ambiente. - Filtrado de aire para evitar la entrada de partículas. - Sistema automático balanceado y redundante de aire acondicionado. - Sistema de detección de incendios que dispara, en caso de necesidad, un dispositivo de expulsión de gas inerte que extingue el fuego en pocos segundos.
Seguridad en el suministro eléctrico
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Alimentación Ininterrumpida (SAI) para garantizar la estabilidad y continuidad de los equipos. - Grupo electrógeno autónomo que suministraría, en caso de corte prolongado, la energía necesaria para que no haya pérdida de alimentación, de modo que los servicios a clientes no sufran ninguna alteración.
Seguridad perimetral
<ul style="list-style-type: none"> - Acceso restringido por control de tarjeta magnética y contraseña. - Sistema generalizado de alarmas. - Tele vigilancia.

7.6. Detalle del servicio de alojamiento

7.6.1. Recursos software

La infraestructura lógica necesaria para el funcionamiento del campus virtual se describe en la siguiente tabla:

RECURSOS SOFTWARE	
Acceso Remote Desktop	Servidor de base de datos MySQL
Express Edition Soporte ASP y ASP.NET	Servidor de base de datos PostgreSQL

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos.
Página 76 de 91	Octubre 2015

Extensiones FrontPage	Servidor de base de datos SQL Server 2008/2012
Filtro antivirus / antispam avanzado	Servidor de correo (Exchange/POP3/SMTP/listas)
Gestor de Base de datos: Microsoft SQL Server 2008/2012	Servidor de estadísticas AWStats
Indexador de ficheros Microsoft Index Server	Servidor FTP
Intérpretes VBScript, JScript, Active Perl, PHP y Python	Servidor Multimedia Windows Media Server
Lenguaje de programación ASP y ASP.NET	Servidor web IIS
Mailenable	Sistema Operativo: Windows 2008 Server y 2012
Microsoft oBind	Tecnología Microsoft
Microsoft Servidor DNS	Webmail Horde

7.6.2. Recursos hardware

La infraestructura física necesaria para el funcionamiento del campus virtual se describe en tres puntos: Características técnicas del servidor, Características del hosting y Sistema de copias de seguridad. Tal como se describen a continuación en la tabla:

RECURSOS HARDWARE	
Características técnicas del servidor	
Detalle de la máquina	Gestión del producto
Fabricante: IBM	Panel de control
Modelo Xeon E5-2630 0	Reinicios y resets
Tipo CPU: Intel Xeon Quad-Core	Avisos automáticos (email/SMS)
Número de núcleos: 24	Gráficos de ancho de banda y transferencia
Velocidad de cada núcleo: 2.30 GHz	Direcciones IP extra
Memoria RAM: 32 GB ECC	Seguridad

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos.
Página 77 de 91	Octubre 2015

Tamaño de discos 2x300 GB	Alojamiento IDC Protección firewall
HDD Discos: 136 GB RAID 1	Monitorización avanzada
HDD cabina FC: 2 TB	Garantías y Soporte
2 HDD cabina SCSI: 1,5+B	
SAS RAID: RAID 1 Hot Swap –	Garantía hardware ilimitada Soporte 24x7
Transferencia: 18 Mbps	

Características del hosting
Disponibilidad 24x7 del portal y la plataforma de formación con un porcentaje de disponibilidad del 99%.
Servicio de backup y recovery de los datos almacenados en los servidores.
Servicios de retenciones: Retención de la imágenes de los backup realizados por el tiempo que se acuerde.
Servicios de sistemas de seguridad: Física (Control de Accesos, Extensión de Incendios, Alimentación ininterrumpida eléctrica, etc.,..) y Lógica (Firewalls, Antivirus, Securitización Web, etc.).
Servicio de Monitorización, Informes y estadísticas de Ancho de Banda, disponibilidad de URL, rendimiento, etc.

Sistema de copias seguridad
Compresión de datos de alto nivel
El proceso de copia se realiza a través de una tecnología puntera de copias de seguridad incrementales y completas, FastBit, que le garantiza: <ul style="list-style-type: none"> - Altos niveles de compresión (un 50% de media), lo que nos permite almacenar en el servidor 2 veces el espacio contratado. - Menor transferencia de datos, por lo que podrá realizar sus copias desde cualquier tipo de acceso a Internet, incluso desde una conexión RTB por línea analógica.
Proceso sencillo y automático

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos.
Página 78 de 91	Octubre 2015

Pues no se ha de recurrir a los métodos manuales en los que tiene que dedicar mucho tiempo y esfuerzo. Con el sistema de Backup Online se realizan las copias de seguridad con gran facilidad, lo que permite despreocuparse del proceso.

Copia segura

El proceso de copia se realiza a través de una clave de cifrado y previa autenticación del usuario de acceso al servicio.

Se utiliza un algoritmo de cifrado de 448 bits (superior a los que se utilizan en certificados de seguridad web), a través de una clave privada, lo que garantiza que la información se almacena de forma segura y no es accesible más que por el usuario del servicio.

Además, al efectuar la copia en un servidor de Internet, sus datos se encuentran a salvo de cualquier incidente y fuera de sus instalaciones, lo que le protege ante catástrofes como incendios, errores humanos, fallos hardware o software, etc.

7.7. Previsión de adquisición de recursos materiales y servicios necesarios

Este cuadro resume la planificación sistemática de infraestructuras, materiales y servicios de los que la Universidad se dotará en los próximos años de acuerdo a la previsión anual de incorporación de personal.

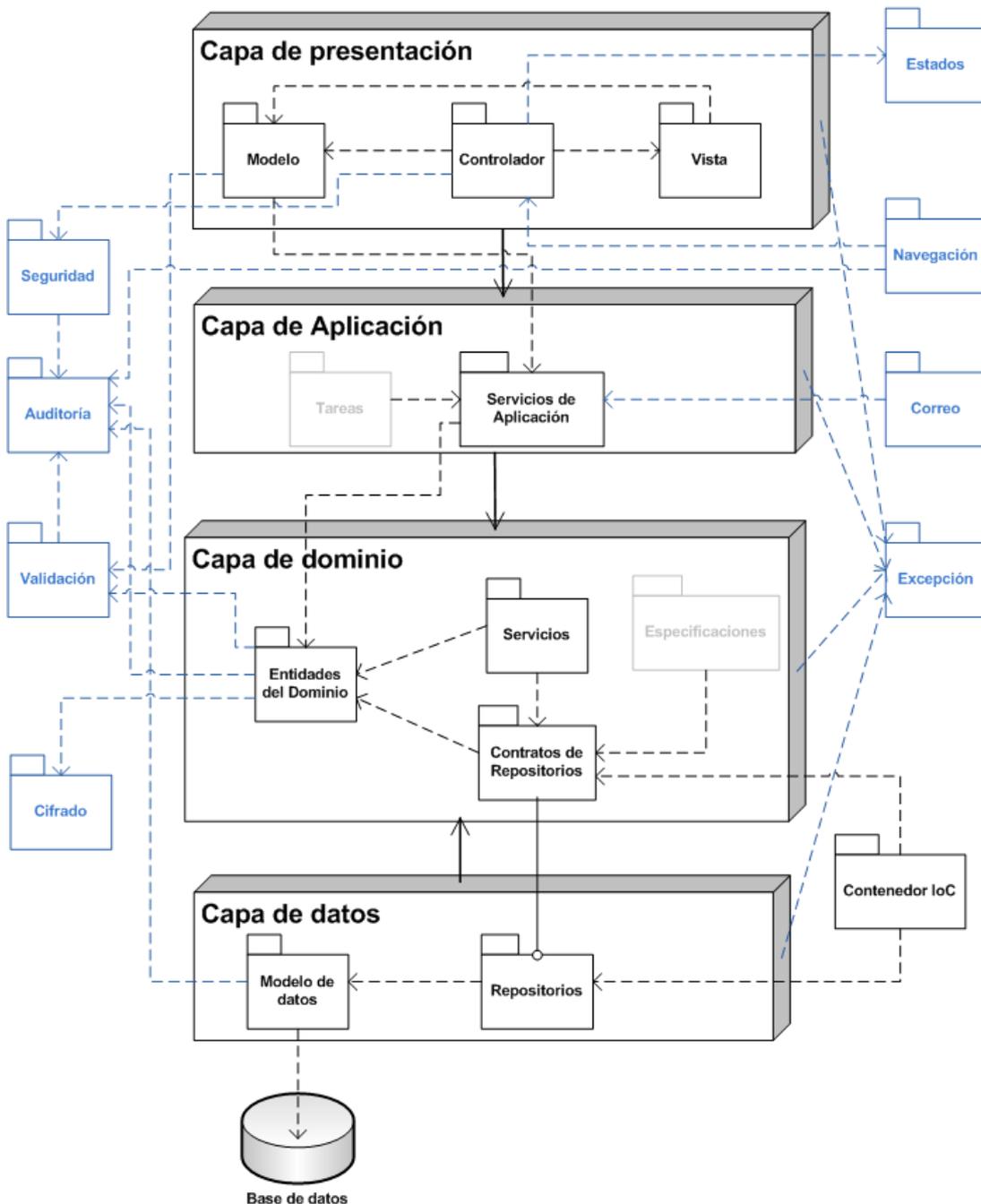
RECURSOS	2013-14	2014-15	2015-16
Capacidad máxima de acceso a Internet	600 Mb	700 Mb	750 Mb
Líneas de acceso a internet redundadas	9	10	8
Capacidad de almacenamiento en servidores centrales en TeraBytes	24	30	32
Impresoras departamentales (con fax y escáner)	32	32	32
Impresoras escritorio	8	10	12
Potencia de SAI	30Kwa	40Kwa	40Kwa
Potencia generadores diésel	50Kw	60Kw	60Kw

Líneas telefónicas	160	190	210
Puntos de acceso <i>wireless</i>	14	16	18
Ordenadores sobremesa	460	500	600
Ordenadores portátiles	17	20	30
Teléfonos VoIP sobremesa	20	60	120
Teléfonos VoIP softphone	20	24	28

7.8. Arquitectura de software

Para el desarrollo de las aplicaciones informáticas desarrolladas a partir del 2012, UNIR ha implantado una arquitectura de software orientada a Dominio DDD. Esta arquitectura dispone de componentes horizontales y transversales que se muestran en la siguiente figura:

Arquitectura DDD



7.8.1. Componentes horizontales

Componentes horizontales.	
Capa de presentación	Basada en la definición del modelo vista controlador. Implementa las pantallas de usuario y los controladores de estas.
Capa de aplicación	Coordina actividades propias de la aplicación pero no incluye lógica de negocio siguiendo el Principio de "Separation of Concerns".
Capa de dominio	Basada en la definición del patrón "Entity" e implementada a través de las "IPOCO Entities". Esta capa está completamente desacoplada de la capa de datos para lo cual se aplica el patrón "Inversion of Control".
Capa de datos	Basada en la definición del patrón "Repository" y es la encargada de acceder a la base de datos de la aplicación.

7.8.2. Componentes transversales

Componentes transversales	
Componente de seguridad	<p>Gestiona la seguridad en el acceso a la aplicación, y se divide en dos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autenticación: Permite validar la identidad de los usuarios e incluye el inicio y fin de sesión, el recordatorio y cambio de contraseña y la activación de cuenta de los usuarios. 2. Autorización: Permite gestionar los permisos de los usuarios en la aplicación a partir de los roles que les hubiesen sido asignados e incluye: <ul style="list-style-type: none"> Permisos de acceso a las páginas Permisos de acceso a las opciones de menú Permisos de lectura, escritura, eliminación y consulta Permisos de ejecución de acciones
Componente de estados	Implementado en base al patrón "Memento" y permite recuperar el estado anterior de una página durante el proceso de navegación del usuario para mantener los valores introducidos en los filtros, listados, asistentes, etc. Deberá estar preparado para escenarios con granja de servidores.
Componente de navegación	Permite establecer la relación de flujos entre las páginas de la aplicación para mantener la coherencia en la navegación del usuario.

Componente de validación	<p>Permite realizar las validaciones de los valores de entrada y salida de la aplicación. Incluye lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> Validación de definición de campos: Permite validar la definición de los campos en base a la longitud, tipo de dato, rango de valores, etc. Validación de formatos: Permite validar los formatos de texto conocidos como son: NSS, NIE, NIF, CIF, CCC, EMAIL, MOVIL, etc. Filtrado de textos: Permite filtrar los textos de entrada (usuarios) y salida (base de datos) en base a una lista negra de palabras con el fin de evitar inyecciones de SQL y de XSS.
Componente de auditoría	<p>Permite registrar una bitácora de las acciones realizadas por los usuarios en la aplicación almacenando: la naturaleza de la acción, el momento en que se realizó, desde donde y el usuario que la ejecutó. Incluye 5 niveles de auditoría:</p> <ol style="list-style-type: none"> Auditoría de acceso: Encargado de registrar los inicios, cierres de sesión, intentos fallidos en la aplicación, solicitudes de recordatorio y cambios de contraseña. Auditoría de navegación: Encargado de registrar las páginas visitadas por los usuarios en la aplicación recogiendo la mayor cantidad de parámetros posibles (tiempo, navegador, etc.). Auditoría de acciones: Encargado de registrar todas las acciones realizadas por el usuario en el sistema recogiendo la mayor cantidad de parámetros posibles (contexto, registro, etc.). Auditoría de datos: Encargado de registrar los cambios que un usuario realiza sobre los datos de la aplicación recogiendo la mayor cantidad de parámetros posibles. Incluye operaciones de alta, edición, eliminación y consulta de registros (contexto, registro, filtro, etc.). Auditoría de validación: Encargado de registrar las validaciones incorrectas y filtros aplicados que eliminaron cadenas de inyección SQL y XSS.
Componente de excepciones	<p>Encargado de interceptar, registrar, categorizar y comunicar los errores encontrados en la aplicación en producción. Estas excepciones deberán estar dentro de un contexto para identificar como han ido subiendo por las diferentes capas e incluirán información relativa al espacio de nombres, clase, método y cualquier información adicional como ser el usuario.</p>
Componente de cifrado	<p>Encargado de realizar el cifrado y descifrado de información sensible como la contraseña o datos sensibles según la L.O.P.D.</p>
Componente de correo	<p>Encargado de realizar el envío de los correos electrónicos de la aplicación.</p>

7.9. Criterios de accesibilidad universal y diseño para todos

Se está trabajando para que el campus virtual alcance el nivel AA de las Pautas de Accesibilidad para el Contenido en la Web 2.0 del W3C, cuyos requisitos se recogen en la norma española sobre accesibilidad web (UNE 139803:2012).

Para garantizar la integración de las personas con discapacidad en el aula, se presta especial atención a la accesibilidad de aquellas funcionalidades que promueven la interacción entre estudiantes y de éstos con los profesores: foro, videoconferencia, etc.

El objetivo es que los contenidos formativos y las actividades sean igualmente accesibles, tanto a nivel técnico (aplicación de las citadas Pautas de Accesibilidad para el Contenido en la Web 2.0) como pedagógico (objetivos formativos alcanzables por los distintos perfiles de discapacidad).

Para que la producción de contenidos por parte del equipo docente se ajuste a los requerimientos de accesibilidad establecidos, éstos se desarrollarán mediante plantillas en Word con estilos cerrados. Además, una vez producidos, se exportarán a distintos formatos para facilitar a los estudiantes el acceso multidispositivo: HTML y PDF accesible.

Por último, con el fin de asegurar que tanto el campus virtual como los contenidos se ajustan a los requerimientos del W3C y de la norma española, UNIR está negociando con FundosaTechnosite, empresa especializada en tecnología y accesibilidad de la Fundación ONCE, la certificación del grado de adecuación a los estándares de accesibilidad, y contempla un plan de mantenimiento mediante revisiones periódicas para asegurar que la accesibilidad se mantiene en el tiempo.

8. RESULTADOS PREVISTOS

8.1. Estimación de valores cuantitativos

Una previsión de los resultados que obtendrán los estudiantes del Máster se enfrenta con los siguientes factores de dificultad.

- Primero.- El carácter de universidad no presencial (que está, en estrecha relación con el perfil del estudiante que la elegirá) comporta que los periodos para la finalización con éxito de la enseñanza han de estimarse, a priori, más dilatados que en las presenciales.
- Segundo.- Su sistema de enseñanza es a distancia, por lo que la comparación de datos con universidades tradicionales debe hacerse con especial cautela.

No obstante, se ha partido de la base de que el perfil mayoritario de alumnos de UNIR son estudiantes muy motivados y que son conscientes de la mejora profesional y/o personal ya que las necesidades sociales en este ámbito son cada vez mayores.

- Estudiante que compatibiliza trabajo y estudio: un alto porcentaje de alumnos compatibilizan un trabajo con los estudios, tiene una carrera laboral, está preocupado por adquirir cierta categoría profesional y por promocionar en su empleo, experimentado en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, como internet, correo electrónico, etc., que bien ya finalizó sus estudios oficiales y pretende ampliar sus estudios de grado.
- Personas que por razones geográficas, discapacidad, o cualquier otra circunstancia personal, no pueden asistir regularmente a clases presenciales, siendo la enseñanza a distancia una oportunidad para la mejora de su cualificación profesional y para la obtención de un título universitario de postgrado de carácter oficial.

Para una estimación adecuada de los resultados UNIR ha establecido unos valores para las tasas de graduación, abandono, eficiencia.

A estos efectos, se entenderá por:

Tasa de Graduación: porcentaje de estudiantes que finalizan la enseñanza en el tiempo previsto en el plan de estudios (d) o en un año académico más (d+1) en relación con su cohorte de entrada.

Forma de cálculo: El denominador es el número total de estudiantes que se matricularon por primera vez en una enseñanza en un año académico. El numerador es el número total de estudiantes de los contabilizados en el denominador, que han finalizado sus estudios en el tiempo previsto (d) o en un año académico más (d+1).

Graduados en “d” o en “d+1” (de los matriculados en “c”)
----- x100
Total de estudiantes matriculados en un curso “c”

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos.
Página 85 de 91	Octubre 2015

Tasa de Abandono (para títulos de máster de un año): relación porcentual entre el número total de estudiantes de una cohorte de nuevo ingreso que debieron obtener el Título el año académico anterior y que no se han matriculado ni en ese año académico ni en el posterior.

Forma de cálculo: Sobre una determinada cohorte de estudiantes de nuevo ingreso establecer el total de estudiantes que sin finalizar sus estudios se estima que no estarán matriculados en el Título ni en el año académico siguiente al que debieran haber finalizado de acuerdo al plan de estudios (t+1) ni dos años después (t+2), es decir, dos años seguidos, un año después de la finalización teórica de los estudios y el siguiente.

Nº de estudiantes no matriculados en los 2 últimos cursos “t+1” y “t+2”
----- x100

Nº de estudiantes matriculados en el curso t-n+1

n = la duración en años del plan de estudios

Tasa de Eficiencia: relación porcentual entre el número total de créditos teóricos del plan de estudios a los que debieron haberse matriculado a lo largo de sus estudios el conjunto de estudiantes graduados en un determinado curso académico y el número total de créditos en los que realmente se han matriculado.

Forma de cálculo: El número total de créditos teóricos se obtiene a partir del número de créditos ECTS del plan de estudios multiplicado por el número de titulados. Dicho número se divide por el total de créditos de los que realmente se han matriculado los graduados.

Créditos teóricos del plan de estudios * Número de graduados
----- x100

(Total créditos realmente matriculados por los graduados)

Se ha tenido en cuenta lo indicado en la “*Guía de Apoyo para la elaboración de la Memoria para la solicitud de verificación de títulos oficiales*” editada por ANECA en lo relativo a “*aquellas titulaciones procedentes de Títulos implantados anteriormente en la Universidad que presenta la propuesta, las estimaciones podrán basarse en datos históricos procedentes de dichas titulaciones*”.

Por este motivo se ha tomado como referencia los resultados obtenidos en otros másteres de UNIR del mismo área. Los resultados previstos corresponden a las medias obtenidas en los últimos cuatro cursos académicos y son los siguientes:

Tasa de graduación	75%
Tasa de abandono	20%
Tasa de eficiencia	85%

8.2. Procedimiento general para valorar el progreso y los resultados

La Política de Calidad de la UNIR fue definida para promover y garantizar el logro de la misión de la organización. El despliegue de la Política de Calidad se evidencia en la implantación de un Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC), que es de aplicación en cada Centro y Departamento responsables de los Títulos de Grado, Máster, y Doctorado. Dicho sistema queda recogido en el criterio 9 de esta guía y aparece desarrollado en el Manual de Calidad y sus procedimientos. La estructura definida en el Manual de Calidad establece que la Unidad de Calidad, UNICA, será el órgano responsable del seguimiento y la toma de decisiones generales sobre el SGIC y de cada titulación, en este último caso recibe la asistencia y colaboración de las UCT.

Para garantizar el adecuado funcionamiento del SGIC se han establecido diferentes instrumentos de seguimiento que aparecen recogidos en el procedimiento PII-4-1 donde se describe cómo se realiza la medición, el análisis de los resultados y la mejora continua.

- Las unidades de calidad que realizan el análisis de los resultados y del logro de los objetivos establecidos inicialmente, elaboran un informe anual de conclusiones indicando las posibles medidas correctivas, en su caso, y el correspondiente informe de propuestas de mejora (DI-4-1-1 Informe Anual del Título y DI-4-1-2 Propuestas de Mejora Continua).
- La UNICA recibe y analiza la información de cada Titulación y de cada Departamento involucrado en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje realizando, en su caso, las sugerencias que considere oportunas al Plan de Mejora.

En particular, y adaptado a esta titulación y a estos resultados el procedimiento es el siguiente:

Tras cada periodo de evaluación, a través de la aplicación informática de informes de calidad, Dirección Académica del Título comprueba si los resultados obtenidos se adecúan a las expectativas, o si por el contrario, es necesario definir alguna medida (en la mayoría de los casos, estas medidas vendrán sugeridas por profesores, alumnos y la propia coordinación)

La Coordinación Académica es la encargada de custodiar los datos y los registros necesarios. Para su custodia y comunicación dispone de un espacio compartido, el REPOSITORIO DOCUMENTAL, donde son controlados los documentos por parte del Departamento de Calidad, pero accesibles para su consulta por parte de todos los usuarios autorizados (PII-4-3 de Gestión de Documentos y Evidencias)

Con los datos obtenidos, la coordinación Académica realiza un análisis de los mismos y del logro de los objetivos establecidos inicialmente. Elabora un informe anual de conclusiones indicando las posibles medidas correctivas, en su caso, y el correspondiente informe de propuestas de mejora (DI-4-1-1 Informe Anual del Título y DI-4-1-2 Propuestas de Mejora Continua)

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos.
Página 87 de 91	Octubre 2015

UNICA recibe y analiza la información de cada Titulación realizando, en su caso, sugerencias al Plan de Mejora que se haya establecido en el informe.

UNICA traslada la información a la Comisión Permanente del Consejo Directivo para la aprobación de las medidas propuestas o su desestimación.

Toda información relevante se hace saber a los grupos implicados (ver Plan de comunicación y PII.6.2 de Comunicación Interna.)

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

9. SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD

<http://www.unir.net/manual-de-calidad-y-procedimientos.aspx>

10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

10.1. Cronograma de implantación

El nuevo título del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos por la Universidad Internacional de La Rioja que se propone en esta memoria se impartiría, por primera vez, en el curso académico 2015/2016. Dado que el título se desarrolla en un único curso académico, quedaría completamente implantado en este período.

En consecuencia, la implantación se hará de acuerdo con la temporalidad prevista en el plan de estudios del Máster:

PRIMER CURSO	2015-16
---------------------	---------

10.2. Procedimiento de adaptación

Al margen de los procedimientos de reconocimiento de créditos establecidos en el apartado 4.4, en la siguiente tabla se muestran las convalidaciones que proceden entre asignaturas correspondientes al extinguido *Máster Universitario en Dirección y Gestión de Centros Educativos* por las del nuevo *Máster en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos*.

Reconocimientos entre Asignaturas del Máster a extinguir y del nuevo Máster propuesto:

Asignaturas Máster a extinguir	ECTS	Asignaturas Máster propuesto	ECTS
Dirección y Gestión de Recursos Humanos en el Centro Educativo	3 OB	Gestión de Recursos del Centro (I): Dirección y Gestión de Recursos Humanos	6 OB
El Asesoramiento, la Orientación y la Tutoría en el Centro Educativo	3 OB	Gestión de Recursos del Centro (II): Gestión Administrativa, Económica y Comercial. El Márketing Educativo	6 OB
Gestión de Instituciones Educativas	3 OB	Innovación y Modelos Educativos	3 OB
Gestión Comercial y Márketing	3 OP	Comunicación Interna, Imagen Institucional y Promoción Externa	3 OB
Innovación y Modelos Educativos	3 OB	Gestión de la Calidad: Evaluación y Planes de Mejora del Centro	3 OB
La Comunicación en el Centro Educativo	3 OB	Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupos y Negociación Estratégica	3 OB
Modelos de Mejora Continua: Calidad e Innovación	3 OB		
Trabajo en Equipo y Dinámica de Grupos	3 OP		

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos.
Página 89 de 91	Octubre 2015

Asignaturas Máster a extinguir	ECTS		Asignaturas Máster propuesto	ECTS	
Información e Informatización en los Centros Educativos	3	OP	Información e Informatización en los Centros	3	OB
La Identidad en el Centro Educativo	3	OP	La Identidad en el Centro Educativo	3	OB

10.3. Enseñanzas que se extinguen

Por Resolución nº 186, de 2 de febrero de 2015, de la Secretaría General Técnica de la Consejería de Educación, Cultura y Turismo del Gobierno de La Rioja, se hace pública la decisión favorable del Consejo de Gobierno de dicha Comunidad Autónoma - en su reunión celebrada el 31 de enero de 2015 – de autorizar a la Universidad internacional de La Rioja la supresión de la enseñanza oficial del “Máster Universitario en Dirección y Gestión de Centros Educativos por la Universidad Internacional de La Rioja” (B.O.R. del 6 de febrero de 2015, Núm. 18, Página 2082).

A la entrada del nuevo Máster se extingue el *Máster Universitario en Dirección y Gestión de Centros Educativos*, que fue verificado por informe favorable de ANECA de 21 de diciembre de 2011.

10.4. Extinción de las enseñanzas

Aparte de los casos previstos en la normativa vigente en los que la iniciativa es externa a la propia institución y de carácter preceptivo, y que no se habrían de plantear si se cumplen con los requerimientos legales, puede haber razones de oportunidad que aconsejen la suspensión temporal o la extinción definitiva de las enseñanzas del máster.

UNIR podrá decidir, a través de los órganos previstos en sus normas de organización y funcionamiento con competencia en la implantación y extinción de titulaciones, que el presente Máster se extinga si, tras tres cursos consecutivos, el número de alumnos de nuevo ingreso no supera la cifra de 15.

En cuanto a la salvaguardia de los derechos de los estudiantes, y tal como se indica en la disposición primera de las Normas de Permanencia, *“Se garantiza a todo estudiante el derecho a terminar su titulación siempre que cumpla las normas que se indican en el punto 2. En el supuesto de que el Consejo de Administración, debido a causas graves, se plantease la posible extinción de la titulación, esta sólo podría ejecutarse mediante el procedimiento de no ofertar plazas para nuevos estudiantes en el curso siguiente definiendo un plan de extinción que, de acuerdo con la legislación vigente, garantice la finalización de los estudios a quienes lo hubieran comenzado.”*

En la práctica, tanto en el caso de suspensión como en el de extinción, su ejecución se hará de manera que los alumnos podrán seguir matriculándose en aquellas asignaturas que hayan dejado de impartirse a los solos efectos de realización de exámenes, hasta el número de veces que marquen con carácter general las normas de permanencia. Sin embargo, en este caso, salvo

Rev.: 01/10/2015	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos.
Página 90 de 91	Octubre 2015

causas realmente excepcionales, no cabrá ni dejar de matricularse en esas asignaturas pendientes de superar, ni la concesión del beneficio de renunciar a la convocatoria.

Para salvaguardar que todo estudiante pueda terminar el Máster comenzado con el nuevo plan de estudios, cabrán dos alternativas:

1ª- Una vez extinguido el plan de estudios, se efectuarán 2 convocatorias de examen en cada uno de los dos cursos siguientes, a razón de 2 por año, para aquellas asignaturas pertenecientes al curso que se extingue.

La nueva matrícula dará derecho al examen, y acceso al material de la asignatura que se encuentra en el aula virtual. El examen presencial en éste caso representará el 100% de la nota final.

2º Aquellos alumnos que así lo deseen, podrán adaptarse al nuevo Plan de Estudios, de acuerdo con la tabla de reconocimientos por adaptación que se indica a continuación:

Reconocimientos entre Asignaturas del Máster a extinguir y del nuevo Máster propuesto:

Asignaturas Máster a extinguir	ECTS	Asignaturas Máster propuesto	ECTS
Dirección y Gestión de Recursos Humanos en el Centro Educativo	3 OB	Gestión de Recursos del Centro (I): Dirección y Gestión de Recursos Humanos	6 OB
El Asesoramiento, la Orientación y la Tutoría en el Centro Educativo	3 OB		
Gestión de Instituciones Educativas	3 OB	Gestión de Recursos del Centro (II): Gestión Administrativa, Económica y Comercial. El Márketing Educativo	6 OB
Gestión Comercial y Márketing	3 OP		
Innovación y Modelos Educativos	3 OB	Innovación y Modelos Educativos	3 OB
La Comunicación en el Centro Educativo	3 OB	Comunicación Interna, Imagen Institucional y Promoción Externa	3 OB
Modelos de Mejora Continua: Calidad e Innovación	3 OB	Gestión de la Calidad: Evaluación y Planes de Mejora del Centro	3 OB
Trabajo en Equipo y Dinámica de Grupos	3 OP	Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupos y Negociación Estratégica	3 OB
Información e Informatización en los Centros Educativos	3 OP	Información e Informatización en los Centros	3 OB
La Identidad en el Centro Educativo	3 OP	La Identidad en el Centro Educativo	3 OB