

## 5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

### 5.1. Descripción general del plan de estudios

#### 5.1.1. Distribución del Plan de estudios en créditos ECTS, por tipo de materia

TIPO DE MATERIA	Créditos ECTS
Obligatorias	48
Optativas	0
Prácticas externas	6
Trabajo Fin de Máster	6
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>

#### 5.1.2. Estructura del Plan de estudios.

El Máster se distribuye en 4 módulos formado por 12 materias que se imparten en dos cuatrimestres.

El **primer cuatrimestre** se dedica a impartir la formación teórico-práctica que le resulta necesaria y suficiente a un alumno para abordar autónomamente un proyecto real de mejora de la excelencia de las operaciones de una organización. Esta formación está distribuida en seis asignaturas obligatorias (tres asignaturas de 4ECTS y otras tres de 6 ECTS), siendo una de ellas **Metodologías Lean y de PM para la Excelencia de las Operaciones**.

En el **segundo cuatrimestre** se concentran cuatro asignaturas obligatorias (Control del Rendimiento de Procesos, Gestión de la Calidad y Procesos, Los Movimientos de la Calidad, Procesos y *Lean*, y Teoría de la Coordinación) que profundizan en distintos aspectos de la gestión excelente de las operaciones, a las que se añaden las prácticas y la elaboración del Trabajo de Fin de Máster. Las dos primeras asignaturas son de 6 ECTS, las dos segundas de 3 ECTS y las Prácticas Externas y el Trabajo de Fin de Máster son de 6 ECTS.

Durante el primer cuatrimestre el alumno recibe la formación que se considera imprescindible para que pueda autónomamente abordar un proyecto real de mejora de la excelencia operativa en una empresa. Esta formación se compone de:

- Cuatro asignaturas (Dirección y Liderazgo de Organizaciones de Excelencia Operacional, Procesos para Desarrollar Productos y Servicios, Procesos para Generar la Demanda y Procesos para Satisfacer la Demanda) que le introducen en la visión horizontal de la empresa y en su particular forma de dirección y liderazgo.

- Una asignatura (Procesos para Planificar y Gestionar la Organización) que complementa la visión horizontal de la empresa con los procesos soporte y de gestión.
- Una asignatura (Metodologías Lean y PM para la Excelencia de las Operaciones) que le aporta la forma de actuar ante una iniciativa de mejora de la excelencia operacional de una organización y le entrena en las técnicas de uso habitual en este tipo de proyectos.

Durante el segundo cuatrimestre el alumno recibe la formación complementaria que le posibilita abordar de forma más completa, integral y con el adecuado conocimiento científico básico los proyectos de mejora de la excelencia operacional. Esta formación se compone de:

- Dos asignaturas (Control del Rendimiento de Procesos y Gestión de la Calidad y Procesos) que proporcionan la referida perspectiva “más completa”, en la medida que añaden conocimientos sobre la métrica de actividades y procesos y sobre los marcos de calidad y su imbricación en el pensamiento de procesos.
- Una asignatura (Los Movimientos de la Calidad, Procesos y Lean) que le aporta los principios fundamentales que informan los movimientos de la calidad de la gestión de procesos y de *lean*, y cómo estos movimientos confluyen en otro que supone una innovación en la medida que fomenta la implicación de todas las personas de la organización en la gestión autosuficiente de sus corrientes de valor, con vistas a crear una excelencia de las operaciones sostenible.
- Una asignatura (Teoría de la Coordinación) que complementa los principios fundamentales de las organizaciones horizontales y se centra en los mecanismos de coordinación que utilizan las empresas y en los obstáculos o barreras que se oponen a esta coordinación.
- Dos asignaturas (Prácticas Externas y el Trabajo de Fin de Máster) que constituyen el núcleo de la ejercitación de los alumnos de los conocimientos que han recibido y las capacidades que han desarrollado con el Máster.

<b>Módulo I: Gestión de la Excelencia Operacional</b>			
<b>Materia 1</b>	<b>Asignatura</b>	<b>Carácter</b>	<b>Créditos</b>
<b>La Empresa Excelente: Dirección y Metaprosesos. (26 ECTS)</b>	Dirección y Liderazgo de Organizaciones de Excelencia Operacional.	Obligatoria	4
	Procesos para Desarrollar Productos y Servicios.	Obligatoria	6
	Procesos para Generar la Demanda.	Obligatoria	6
	Procesos para Satisfacer la Demanda.	Obligatoria	6
	Procesos para Planificar y Gestionar la Organización.	Obligatoria	4

Materia 2	Asignatura	Carácter	Créditos
<b>Metodología de Diseño, Implantación y Control de la Empresa de Excelencia Operacional (16 ECTS)</b>	Metodologías Lean y PM para la Excelencia de las Operaciones.	Obligatoria	4
	Control del Rendimiento de Procesos.	Obligatoria	6
	Gestión de la Calidad y Procesos.	Obligatoria	6
<b>TOTAL ECTS</b>			<b>42</b>

<b>Módulo II: La Teoría de la Organización de Excelencia Operacional</b>			
Materia 3	Asignatura	Carácter	Créditos
<b>Fundamentos de la Teoría de la Excelencia Operacional (6 ECTS)</b>	Los movimientos de la Calidad, Procesos y <i>Lean</i> .	Obligatoria	3
	Teoría de la Coordinación.	Obligatoria	3
<b>TOTAL ECTS</b>			<b>6</b>

<b>Módulo III: La Práctica de la Organización de Excelencia Operacional</b>			
Materia 4	Asignatura	Carácter	Créditos
<b>La Aplicación de las Metodologías <i>Lean</i> y <i>PM</i> (6 ECTS)</b>	Prácticas Externas.	Prácticas Externas	6
Materia 5	Asignatura	Carácter	Créditos
<b>La Aplicación de los Principios de la Excelencia Operacional (6 ECTS)</b>	Trabajo Fin de Máster	Trabajo Fin de Máster	6
<b>TOTAL ECTS</b>			<b>12</b>

### 5.1.3. Distribución temporal del Plan de estudios

Esquemática y temporalmente, la Planificación del Máster queda de la siguiente manera:

PRIMER CUATRIMESTRE		SEGUNDO CUATRIMESTRE	
Asignaturas	ECTS	Asignaturas	ECTS
Dirección y Liderazgo de Organizaciones de Excelencia Operacional.	4	Control del Rendimiento de Procesos	6
Procesos para Desarrollar Productos y Servicios.	6	Gestión de la Calidad y Procesos	6
Procesos para Generar la Demanda.	6	Los Movimientos de la Calidad, Procesos y <i>Lean</i>	3
Procesos para Satisfacer la Demanda.	6	Teoría de Coordinación.	3
Procesos para Planificar y Gestionar la Organización.	4	Prácticas Externas.	6
Metodologías <i>Lean</i> y <i>PM</i> para la Excelencia de las Operaciones	4	Trabajo Fin de Máster.	6
<b>Total primer cuatrimestre</b>	<b>30</b>	<b>Total segundo cuatrimestre</b>	<b>30</b>

### 5.1.4. Mecanismos de coordinación docente

La coordinación de la docencia constituye un medio para la consecución de un fin claro: la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en dicha titulación.

Para conseguir la mejor coordinación y seguimiento de las distintas actividades del programa formativo, la memoria presenta un modelo que permite la interacción entre la coordinación horizontal y vertical (coordinadores de materia, grupo, curso y título). A ello se suma la coordinación interna que se debe llevar a cabo en el seno la titulación a través de los coordinadores académicos de varias materias o asignaturas dentro del título, a fin de garantizar una programación diferenciada de los contenidos de las diversas asignaturas, al tiempo que converge para los diferentes grupos en que se imparta una asignatura en la titulación.

Cada materia cuenta con un plan docente que da unidad a la agrupación de asignaturas, las cuales, al mismo tiempo, tienen sus respectivos programas.

El Director del Máster asume la responsabilidad de la ordenación académica de todas las materias. Cada materia está coordinado por un profesor que se responsabiliza de la adecuada aplicación del plan docente y de la relación con las otras materias del curso.

El Director del Máster, tiene reuniones presenciales periódicas con los coordinadores de materias y con el conjunto del profesorado, con la finalidad de asegurar la coherencia entre los distintos planes docentes y el cumplimiento de los objetivos del Máster.

Además de las reuniones, el Director de Máster contará al menos con los siguientes mecanismos de coordinación docente:

1. Cada profesor entregará para su revisión copias de la Guía Docente de la asignatura al profesor coordinador de módulo quien comprobará la conformidad en cada caso con el contenido de la presente memoria y la compatibilidad y posibles sinergias con otras asignaturas del mismo módulo o curso.
2. El Director de Máster estudiará los correspondientes informes y en su caso las guías que sea necesario y autorizará si procede la publicación de cada guía.
3. El Director del Máster confeccionará la agenda del proceso, la presentará para su aprobación al Vicerrector de Calidad, y velará especialmente por el cumplimiento de los plazos aprobados.
4. La estrecha colaboración con la Comisión de Garantía de Calidad del Título.

#### **5.1.5. Igualdad hombre y mujeres, fomento de la educación y cultura de la paz, 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.

## 5.2. 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, la flexibilidad, etc.
- 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.
- Organizar los contenidos divididos en básicos, específicos y complementarios.
- 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).

### 5.2.1. Aula virtual

#### 5.2.1.1. 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	
<b>AGENDA</b>	Permite al estudiante consultar los principales eventos (exámenes, actividades culturales, clases presenciales). La agenda puede estar sincronizada con dispositivos móviles.
<b>CLAUSTRO</b>	En este apartado se encuentran los nombres de todo el personal docente de UNIR y el nivel de estudios que poseen.
<b>NOTICIAS</b>	Información común a todos los estudios que puede resultar interesante.
<b>FAQ</b>	Respuestas a preguntas frecuentes.
<b>DESCARGAS</b>	Apartado desde donde se pueden descargar exploradores, programas, formularios, normativa de la Universidad, etc.
<b>LIBRERÍA/BIBLIOTECA</b>	Acceso a libros y manuales para las diferentes asignaturas, existen también herramientas donde se pueden comprar o leer libros online.
<b>EXÁMENES</b>	Cuestionario a rellenar por el alumno para escoger sede de examen y una fecha de entre las que la Universidad le ofrece.
<b>ENLACES DE INTERÉS</b>	UNIR propone enlaces tales como blogs, voluntariado, actividades culturales destacadas, etc.
<b>AULA VIRTUAL</b>	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 <b>SECCIONES que se describen a continuación:</b>

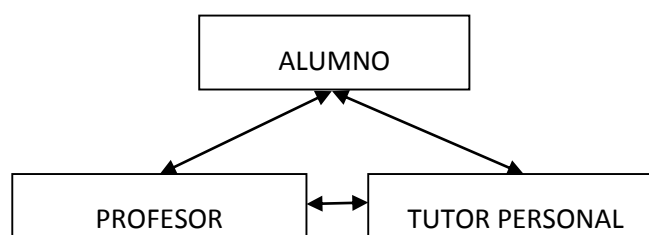
<p><b>RECURSOS</b></p>	<p><b>Temas:</b> Cada uno de los temas incluye varias secciones que serán básicas en el desarrollo de la adquisición de las competencias de la titulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Ideas claves:</b> Material didáctico básico para la adquisición de competencias.</li> <li>○ <b>Lo más recomendado:</b> lecturas complementarias, videos y enlaces de interés, etc.</li> <li>○ <b>+ Información:</b> pueden ser textos del propio autor, opiniones de expertos sobre el tema, artículos, páginas web, Bibliografía, etc.</li> <li>○ <b>Actividades:</b> diferentes tipos de ejercicios, actividades y casos prácticos.</li> <li>○ <b>Test:</b> al final de cada uno de los temas se incluye un test de autoevaluación para controlar los resultados de aprendizaje de los alumnos.</li> </ul>
	<p><b>Programación semanal:</b> 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><b>Documentación:</b> 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>
<p><b>TV DIGITAL</b></p>	<p><b>Presenciales virtuales:</b> permite la retransmisión en directo de clases a través de Internet, donde profesores y estudiantes pueden interactuar.</p>
	<p><b>Clases magistrales:</b> 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><b>UNIRTV:</b> Desde esta sección, los alumnos pueden subir vídeos y ver los que hayan subido sus compañeros.</p>
<p><b>COMUNICACIONES</b></p>	<p><b>Última hora:</b> Se trata de un tablón de anuncios dedicado a la publicación de noticias e información de última hora interesantes para los alumnos.</p>



	<p><b>Correo:</b> Es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes y archivos rápidamente.</p>
	<p><b>Foros:</b> Este es el lugar donde profesores y alumnos debaten y tratan sobre los temas planteados.</p>
	<p><b>Chat:</b> Espacio que permite a los distintos usuarios comunicarse de manera instantánea.</p>
<b>ACTIVIDADES</b>	<p><b>Envío de actividades:</b> 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>En caso de necesitar enviarla de nuevo, solo hace falta repetir el proceso. La plataforma, automáticamente, sustituirá el archivo anterior por el nuevo. Una vez completado el proceso, solo queda conocer el resultado. Para ello hay que ir a <i>Resultado de actividades</i>.</p>
	<p><b>Resultado de actividades:</b> 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 hasta el momento, comentarios del profesor y del tutor personal, etc. y descargarse las correcciones.</p>

### 5.2.1.2. 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
<b>CLASES PRESENCIALES VIRTUALES</b>	<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. El profesor dispone de una pizarra electrónica que los alumnos visualizan en tiempo real.</p> <p>También se permite al alumno <b>acceder a las grabaciones</b> de las sesiones presenciales virtuales de las asignaturas, de manera que puede ver la clase en diferido.</p>
<b>FORO</b>	<p>Son los profesores quiénes inician los foros. Existen diferentes tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Foro <i>“Consúltale al profesor de la asignatura”</i>: trata los aspectos generales de la asignatura. Los profesores y tutores personales lo consultan a diario.</li> <li>○ Foros programados: tratan sobre un tema específico y son puntuables. Los profesores actuarán de moderadores, marcando las pautas de la discusión.</li> <li>○ Foros no programados: se trata de foros no puntuables cuyo objetivo es centrar un aspecto de la asignatura que considere importante el profesor.</li> </ul> <p>En la programación semanal de la asignatura se especifica la fecha de inicio y fin de los foros, 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>
<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>	<p>A través del correo electrónico el estudiante se pone en contacto con el tutor personal, quien contesta todas las consultas de índole técnico o deriva el correo al profesor si se trata de una cuestión académica.</p>
<b>CHAT</b>	<p>Permite una comunicación instantánea entre los usuarios conectados ya sea de manera colectiva o privada. Fomenta el debate y consultas entre estudiantes. Además, a través de esta herramienta el profesor realiza tutorías en grupos reducidos u otras actividades.</p>
<b>ÚLTIMA HORA</b>	<p>Desde este medio el tutor personal pone en conocimiento del alumnado eventos de interés como pueden ser: foros, sesiones, documentación, festividades etc.</p>

Además de las herramientas del aula virtual, también existe comunicación vía telefónica. Asiduamente el tutor personal se pone en contacto con los estudiantes y si es necesario y/o el estudiante lo solicita el profesor llamará al estudiante para resolverle cualquier cuestión.

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

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

### 5.2.1.3. 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. El aula virtual, permite a través de la televisión digital, crear un espacio donde profesor y estudiantes pueden interactuar del mismo modo que lo harían en un aula física. Además, el uso de chat en las 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:
  - o Intervención de los estudiantes a través de audio y video, ya sea de manera grupal o individual.
  - o Realización de talleres de informática.
  - o Construcción de laboratorios virtuales.

### 5.3. Actividades formativas

La distribución de las actividades formativas responde a un criterio de dedicación del alumno a cada una de las actividades que le permitirán adquirir satisfactoriamente 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:** clases presenciales impartidas por profesores expertos a través de la ITPV. Todas las clases son en directo y, además, éstas pueden verse en diferido.

**Estudio personal de material básico:** permite al estudiante integrar los conocimientos necesarios para superar satisfactoriamente la asignatura.

**Lectura y análisis de material complementario:** 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 de aprendizaje propuestos en cada asignatura.

**Casos prácticos:** en cada una de las asignaturas, se programan varios 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.

**Test de autoevaluación y prueba final:** 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. Al final de la asignatura realiza un examen presencial.

**Tutorías:** durante el desarrollo de la asignatura, el estudiante tiene la posibilidad de solicitar tutorías al profesor por vía telemática. En caso de ser necesario también se utiliza la vía telefónica.

**Foros y debates (trabajo colaborativo):** el profesor de la asignatura plantea temas para que junto con los alumnos, se debata, se aporten experiencias, compartan e inicien discusiones constructivas.

### 5.4. Sistemas 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 ante documentación fehaciente de identidad) que supone un 60% de la evaluación final. Esta tiene un carácter básico y solo 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 contempla los siguientes criterios:

- **Participación del estudiante:** se evalúa teniendo en cuenta la participación en las sesiones presenciales virtuales, en foros y tutorías.
- **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.
- **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.

### Prácticas Externas

Las prácticas externas consistirán en la realización de un proyecto real de la mejora de la excelencia operacional en un proceso o área de procesos de una organización, que nombra a un **champion** que coordina el trabajo del alumno y le allana las dificultades que encuentre en sus relaciones con la organización y en los procesos de toma de decisiones de esta. Esta es la figura del tutor externo.

Además el alumno contará con un **tutor académico**, que es el profesor de UNIR responsable de la asignatura y con una **metodología de actuación muy precisa** que es la que ha recibido en la asignatura “Metodologías Lean y PM para la Excelencia de las Operaciones” que cursa en el primer cuatrimestre del Máster.

Se llevará a cabo una evaluación continua durante la realización de las mismas tanto por el **champion** asignado por la empresa como por el tutor académico. La nota final se obtendrá en base al siguiente criterio:

- **Evaluación del champion asignado por el centro de prácticas:** 40%.
- **Evaluación del profesor de UNIR:** 60%.

### Trabajo Fin de Máster

El Trabajo de Fin de Máster tendrá una estrecha relación con las prácticas externas que realice el alumno. En concreto el TFM complementará el trabajo de campo realizado por el alumno en las prácticas exponiendo detalladamente los principios teóricos que respaldan el proyecto de mejora de la excelencia operacional realizado.

Estos principios teóricos se deben referir tanto al área o áreas de conocimiento que abarca la práctica, como a las estrategias y tácticas de gestión empresarial que se han visto involucradas en su desarrollo.

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%.

### 5.5. 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 cinco por ciento de los alumnos matriculados en una materia en el correspondiente curso académico, salvo que el número de alumnos matriculados sea inferior a 20, en cuyo caso se podrá conceder una sola «Matrícula de Honor».