

# Memòria de l'Àrea de Formació Complementària 2013

Universitat de Barcelona

**Edita**

Àrea de Formació Complementària  
Universitat de Barcelona

**Rector**

Dídac Ramírez Sarrió

**Director**

Xavier Varea i Soler

© Universitat de Barcelona

**Edició**

Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona

**Dipòsit legal**

B-11.927-2014

**Dipòsit digital UB**

<http://hdl.handle.net/2445/54186>

---

# Índex

---

<b>Carta del rector</b>	4
<b>Carta del director de l'Àrea de Formació Complementària</b>	6
<b>L'Àrea de Formació Complementària</b>	8
Estructura de l'Àrea de Formació Complementària	8
Objectius de l'AFC per al 2013	10
Línies d'actuació amb relació als objectius de l'AFC	11
Magnituds econòmiques	13
<b>Seccions</b>	18
Escola d'Idiomes Moderns	18
Estudios Hispánicos	23
Els Juliols	25
Universitat de l'Experiència	29
Altres projectes	32
<b>Proposta de futur de l'Àrea de Formació Complementària</b>	35

---

## Carta del rector

---

Benvolguts/des,

El document que teniu a les vostres mans representa la descripció d'una de les funcions bàsiques de la Universitat de Barcelona, com és la seva vocació d'agent social. La primera memòria de l'Àrea de Formació Complementària no pretén ser un simple recull de dades estadístiques, sinó documentar un relat establert entre la Universitat i la societat on es desenvolupa i creix.

L'Àrea de Formació Complementària va ser inaugurada l'any 2013 i, per tant, aquesta memòria suposa un pas més, i definitiu, per a la seva institucionalització. Els Juliols, l'Escola d'Idiomes Moderns, la Universitat de l'Experiència i Estudios Hispánicos conformen una invitació oberta a tota la societat, sense restriccions acadèmiques. Som davant de propostes amb un prestigi i una credibilitat indubtables, com així ho demostren el llarg recorregut que les acompanya i el nombre d'usuaris que any rere any hi confien. Aquests instruments docents suposen, per tant, una formació de qualitat accessible per a tots aquells que desitgin ampliar els seus coneixements i que no necessàriament han d'estar cursant un grau.

L'Escola d'Idiomes Moderns (EIM) celebra el seu 60è aniversari amb un discurs que combina la modernitat docent amb l'acreditació de l'experiència. La seva oferta de 18 idiomes oberta a tots els ciutadans i ciutadanes de Barcelona s'ha estès a l'àrea metropolitana, concretament a l'edifici d'El Carme de Badalona. L'EIM també ha volgut avalar la formació de tots els centres d'ensenyament d'idiomes que ens envolten, garantint d'aquesta manera la seva qualitat, i a aquest objectiu respon la seva acreditació.

No es pot entendre l'estiu a Barcelona sense Els Juliols, l'oferta cultural de tarannà internacional que la UB presenta any rere any. Barcelona és un reclam poderós, especialment en aquesta època de l'any, circumstància que aprofita la Universitat per oferir un component



cultural de qualitat als barcelonins i les barcelonines, i a tots els que ens visiten. Per la seva banda, els Estudios Hispánicos suposen la porta d'accés de tots els estudiants estrangers que veuen en la nostra ciutat, la nostra Universitat i els nostres campus d'excel·lència internacional una oportunitat per començar o continuar la seva formació en castellà.

Finalment, la Universitat de l'Experiència manté obertes les portes del coneixement a tots els majors de 55 anys que volen reprendre estudis o bé gaudir del plaer indescriptible d'estudiar. Amb una perspectiva integradora i intergeneracional, la Universitat de l'Experiència ha encadenat el tercer curs de la seva existència sumant un col·lectiu cada cop més ampli que torna a retrobar-se amb la universitat.

Som davant, doncs, d'unes pàgines que parlen d'una Universitat pública i social que es fa present en totes les etapes de la vida. La formació, com a procés continu que és, necessita l'educació superior per recordar que les portes del coneixement mai s'acaben de tancar.

Espero que gaudiu d'aquesta primera memòria de l'Àrea de Formació Complementària.

DÍDAC RAMÍREZ SARRIÓ  
Rector

---

# Carta del director de l'Àrea de Formació Complementària

---

Benvolguts/des,

La present memòria és molt més que un resum objectiu dels nombres i processos que s'han dut a terme a l'Àrea de Formació Complementària (AFC) de la Universitat de Barcelona. Aquest any 2013 ha estat d'importància fonamental per al nostre desenvolupament com a unitat integradora de totes aquelles formacions intrínseques a la Universitat de Barcelona, però de caràcter paral·lel i no obligatori a cadascuna de les matèries que poden integrar les diverses disciplines dels graus.

Aquest projecte el vam rebre com un encàrrec del rector Dídac Ramírez, que va veure en aquestes unitats l'oportunitat d'obrir la nostra Universitat a la societat i donar un servei de qualitat i rigor en els seus respectius àmbits formatius, a més d'una possibilitat de poder créixer conjuntament, molt més del que ho havien fet per separat. És gràcies al seu projecte i les seves directrius que hem pogut arribar als èxits assolits durant aquest any 2013.

Si bé la nostra unitat neix amb l'acord del Consell de Govern del 19 de juliol de 2012, no és fins al 2 d'abril de 2013 quan s'inaugura la nostra seu a l'edifici Jeroni Granell, una edificació modernista en la qual ja de manera indissoluble s'integren totes les unitats que conformen l'Àrea de Formació Complementària.

És per això que la nostra primera memòria, la d'aquest any 2013, serà la més important, ja que genera un precedent i és l'encarregada de narrar la nostra història recent.

Aquest any ha estat un exercici dur, en el qual tots hem hagut de fer sacrificis laborals i aprendre a conviure amb una nova realitat que diàriament anava evolucionant a un ritme vertiginós. En menys de cinc mesos vam veure com una seu que recentment s'obria en generava una de nova i germana a Badalona, ja que el 4 de setembre de 2013 s'inaugurava l'edifici El Carme, al centre de la ciutat, per oferir idèntics serveis i prestacions a la societat badalonina.

Un pas més cap a aquest objectiu, que és al mateix temps la nostra filosofia: la universitat oberta, una universitat de cara a la societat i amb una clara i irreprotxable vocació pública.

En síntesi, el 2013 ha estat l'any d'inauguració i consolidació del nostre projecte, en el qual hem emprès noves activitats i n'hem recuperat algunes de perdudes; un any en el qual hem après a conèixer-nos i a entendre en què podem contribuir perquè la Universitat de Barcelona continuï sent aquesta referència en tots els àmbits per a la seva ciutat i per al conjunt de la societat catalana.

Conscient de tot l'esforç que això ha suposat, vull finalitzar recordant el treball de tots aquells membres de l'Àrea que han contribuït a aconseguir que un any després la nostra unitat segueixi generant formació i valors afegits a la Universitat. A ells, la meva més sincera enhorabona.

Dr. XAVIER VAREA I SOLER  
Director de l'Àrea de Formació Complementària  
Universitat de Barcelona

---

# L'Àrea de Formació Complementària

---

## Estructura de l'Àrea de Formació Complementària

L'Àrea de Formació Complementària (AFC) està formada per quatre departaments de formació: l'Escola d'Idiomes Moderns, Els Juliols, Estudios Hispánicos i la Universitat de l'Experiència; i per una sèrie d'activitats formatives que no han tingut una trajectòria constant o que s'han constituït posteriorment a la seva creació (parlem dels casos d'Òpera Oberta i Primer Acte).

Aquests quatre departaments de formació fixos han aportat la major part de la plantilla administrativa i docent. En total, per a tota l'AFC treballen 61 persones, i solament cinc membres (entre administració i docència) han estat incorporacions noves i fixes a la plantilla. El que suposa un ajust considerable del personal.

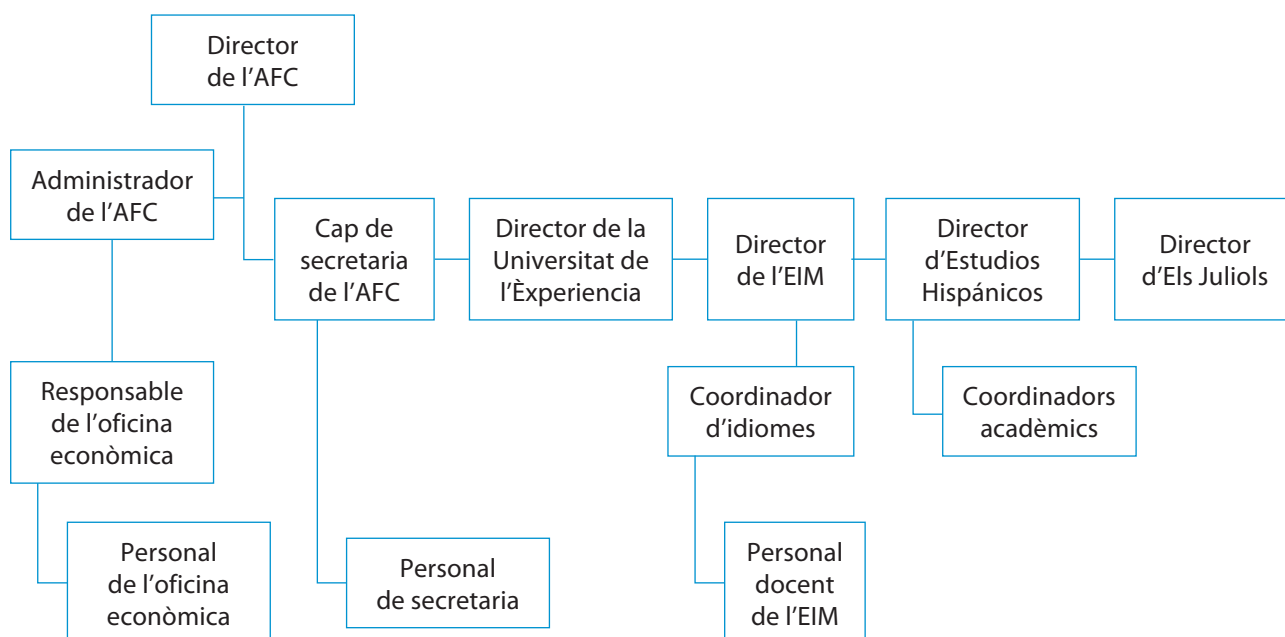
Respecte del funcionament administratiu, l'EIM ha aportat el nombre més gran de persones (set persones), que han estat distribuïdes a les dues seus (l'edifici El Carme a Badalona i la seu principal a l'edifici Jeroni Granell) per poder comptar amb experiència prèvia en ambdues.

La integració de tots els departaments de formació ha estat plenament assumida ja a l'inici del curs 2013, quan totes les responsabilitats van ser centralitzades per una mateixa secretaria amb una única responsable, la senyora Yolanda Murcia, que coordina els principals encarregats de les diferents divisions.

L'AFC té una estructura que desdobra la responsabilitat en docent i administrativa (estructura existent a la UB, també). Així, doncs, conviuen en la nostra unitat diverses funcions de gestió acadèmica (pròpia dels docents) i de gestió administrativa.

D'aquesta manera, el nostre organigrama es resumeix així:

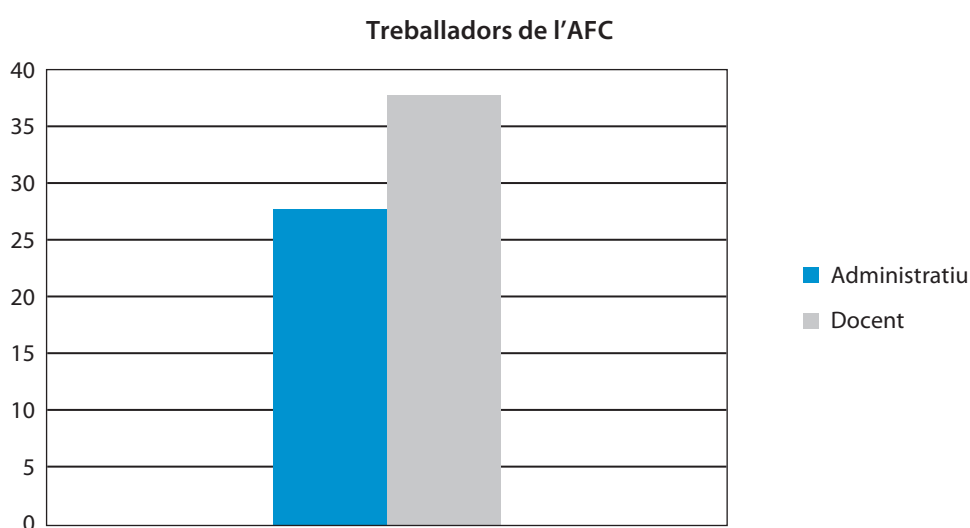




L'estructura de l'AFC té la característica especial que és una unitat amb una presència administrativa molt forta respecte de la docent, atès que la seva plantilla acadèmica és altament estacional (circumstància que ve donada per Els Juliols, que no té professors fixos, sinó que cada any renova la plantilla en funció dels cursos oferts).

En aquest sentit, el 42% del personal fix de l'AFC és administratiu, mentre que el 52% és docent (pertanyent exclusivament a l'EIM). En xifres reals, 20 persones es dediquen a tasques de l'àmbit administratiu i de secretaria, mentre que 38 docents tenen una relació laboral regular amb l'EIM de l'AFC.

A Estudios Hispánicos, l'altre personal que col·labora amb la docència és professorat de la Universitat de Barcelona, o d'una altra procedència, que exerceix temporalment en les etapes en què es requereix.





Edifici El Carme,  
nou centre de l'EIM  
a Badalona.

Sobre la dedicació i temporalitat de la nostra plantilla durant el 2013, hem necessitat incorporar treballadors amb contractes temporals, ja que el nostre projecte encara no es pot considerar tancat i hem de parlar amb certa prudència de la inversió en recursos humans. D'aquesta manera, 15 treballadors són de règim temporal, el que suposa el 25% del personal.

És el nostre interès i el nostre objectiu consolidar aquesta plantilla i augmentar-la, en la mesura que això suposaria un progrés per a l'AFC i un símptoma clar d'una estabilitat i millora econòmica.

### Objectius de l'AFC per al 2013

Durant l'any 2012 (any en què es constitueix oficialment l'Àrea de Formació Complementària) ja es plantegen uns objectius per al seu desenvolupament. Aquests es poden dividir en dos tipus: de caràcter intern i de caràcter extern.

Entre els objectius de caràcter intern hi ha:

- Unificar els departaments de formació i les seves corresponents seccions administratives amb trajectòria prèvia a la constitució de l'AFC (EIM, Estudios Hispánicos, Els Juliols i Universitat de l'Experiència).
- Establir línies de comunicació i aprovisionament entre les diferents unitats de la UB i l'AFC.
- Condicionar i desenvolupar les seus de l'AFC.
- Millorar i reestructurar la qualitat de les activitats ja desenvolupades.

Quant als objectius de caràcter extern, hem de citar:

- Consolidar i potenciar amb nous projectes i millors prestacions la formació ja oferta.
- Generar nova formació.
- Crear marca pròpia dins del Grup UB com a marca de qualitat.
- Ampliar el marc d'actuació i els destinataris finals.

## Línies d'actuació amb relació als objectius de l'AFC

Tenint en compte els objectius marcats per al 2013, les línies d'actuació es poden considerar de diversa índole i sentit.

D'una banda, la unificació de les unitats administratives amb trajectòria prèvia a la constitució de l'AFC ve donada per la síntesi en una única cap de secretaria que coordina tots els projectes des del punt de vista administratiu. A més, de manera immediata i gairebé amb caràcter previ, l'any 2013 ja es comencen a repartir tasques comunes en l'administració. Per exemple, la Universitat de l'Experiència (que mancava de personal de secretaria en sentit estricte) es desenvolupa de manera col·laborativa entre els membres de la secretaria de l'EIM i d'Els Juliols, alhora que tota la tasca de matriculació i gestió d'alumnes de nou ingrés a l'EIM a inicis de 2013 és també assumida per membres de l'antiga secretaria d'Els Juliols. Però, sens dubte, el pas definitiu per a la unificació de totes les secretaries és la inclusió del nou personal ja contractat directament per a l'Àrea de Formació Complementària. Aquest personal comença a incorporar-se des de la inauguració de la nova seu i va augmentant a mesura que avança l'AFC i s'obre també la corresponent a l'edifici El Carme de Badalona, en col·laboració amb l'Ajuntament de la ciutat. Malgrat tot, com que cal mantenir l'especificitat dels processos de matriculació de cada una de les unitats de l'AFC, és necessari oferir un servei de matriculació complex a la unitat d'Estudios Hispánicos: més de la meitat dels estudiants tenen nivells de llengua molt baixos (sobretot principiants) i una procedència lingüística (xinesos, coreans, japonesos, etc.) molt distant, que comporta grans dificultats de comunicació.

D'altra banda, l'establiment de les línies de comunicació i aprovisionament entre les diferents unitats de la UB i l'AFC ha passat per dues estratègies clau: la incorporació a la seu de dues unitats administratives que no se subsumien a l'estructura de l'Àrea (Alumni UB i Màrqueting de la UB), i la incorporació a l'staff de direcció de Bartolomé Galera com a administrador de l'AFC, amb una llarga trajectòria dins la UB com un dels administradors de la Facultat d'Economia i Empresa.

Quant al condicionament i desenvolupament de la seu de l'AFC, això ha estat sens dubte un procés d'aprenentatge per a tots els membres implicats en la gestió de secretaria i en l'administració de l'Àrea. La inauguració de l'AFC data oficialment del 2 d'abril de 2013, però la seu comença a funcionar el 18 de febrer i des d'aquest dia ha iniciat un aprenentatge constant de les idiosincràsies que qualsevol centre nou pot trobar: logística (neteja, seguretat, reparació i manteniment), adequació de les aules (climàtiques, audiovisuals, d'higiene, d'insonorització), de gestió de l'espai (reserva d'espais institucionals, condicionament d'espais comuns i d'esbarjo, compliment de la normativa de seguretat). Això ha comportat canvis en la conducta del personal implicat, que abans no tenia responsabilitats d'aquest tipus.<sup>1</sup>

Millorar i reestructurar la qualitat de les activitats ja desenvolupades ha suposat l'objectiu principal de la creació de l'AFC. Això no vol dir que els departaments de formació en si mateixos i de manera generalitzada tinguessin un funcionament incorrecte (es podrà comprovar com certes seccions de l'actual AFC tenien una progressió ascendent en aquest sentit previ a la inclusió a l'Àrea), però sí que és veritat que trobar unides les forces en un staff més ampli i més centrat en objectius comuns ha suposat la millora de tots els serveis. Com es veurà

1. En aquest sentit, i en el context actual d'ajustament del pressupost, els membres d'administració en horari de tardes han vist augmentades les seves responsabilitats en la gestió dels espais, atès que assumeixen l'obligació de tancar i assegurar les seus de l'AFC.

en el procés detallat de cada secció, tots els departaments de formació han augmentat la matrícula; i l'eficiència en l'atenció i resolució dels problemes dels estudiants han millorat considerablement gràcies a haver-ho centralitzat tot en uns mateixos punt d'informació i secretaria coordinats per una única responsable. La unificació de les línies d'actuació ha estat clau, per exemple, en les campanyes de publicitat coordinades ara com ara per una mateixa persona i aplicant un criteri avaluat i consensuat amb la direcció de l'Àrea, amb la finalitat d'arribar a més alumnes potencials, centrant en llocs estratègics per a cada servei la difusió d'aquesta campanya publicitària.

Per poder consolidar i potenciar amb nous projectes i millors prestacions la formació ja oferta, l'hem ampliat amb cursos per nivells de l'Escola d'Idiomes, hem apostat per una oferta més atractiva de cursos d'estiu i, progressivament, hem pogut aconseguir pactes amb diverses facultats que s'han interessat a oferir nous cursos per a majors de 55 anys, una tasca que ha estat prèvia a la integració en l'AFC (com es veurà en la descripció per seccions), però que s'ha anat aplicant de manera col·lectiva i unificada com una estratègia pròpia de l'Àrea, la qual cosa suposa una major eficiència en la consecució dels objectius.

Relacionat amb el punt anterior, s'ha generat nova formació de dues maneres: recuperant activitats que en anys anteriors s'havien perdut i habilitant nous convenis de col·laboració amb els agents socials que aportessin una oferta interessant i de qualitat per a tota la societat. Aquests casos han estat els de la recuperada Òpera Oberta, en col·laboració amb el Liceu, i un nou conveni amb el Teatre Nacional de Catalunya (TNC) que ha permès la creació de Primer Acte. Tots dos projectes en un nou progrés, que es veurà més endavant.

L'inici de l'Àrea de Formació Complementària ha suposat la creació d'una marca pròpia dins de la marca de qualitat de la UB. Per aconseguir això, la direcció va sol·licitar la col·laboració d'un dissenyador extern que unís al nou logotip de la UB el de l'AFC. Així, es va crear aquest logotip propi:



Així mateix, es va renovar la imatge de tots els departaments de formació que conformen l'AFC:

	Antic logotip	Nou logotip
Escola d'Idiomes Moderns		
Els Juliols		



	Antic logotip	Nou logotip
Estudios Hispánicos		
Universitat de l'Experiència		

Finalment, per ampliar el marc d'actuació i els destinataris finals s'ha intentat expandir l'àmbit geogràfic d'actuació de la UB, a través de l'AFC; en aquest sentit té un paper primordial la nova seu de Badalona i la creació del segell de qualitat de l'EIM per als centres d'ensenyament d'idiomes, del qual es parlarà més endavant, així com l'augment d'acords amb centres Abroads i amb universitats d'arreu del món per part d'Estudios Hispánicos.

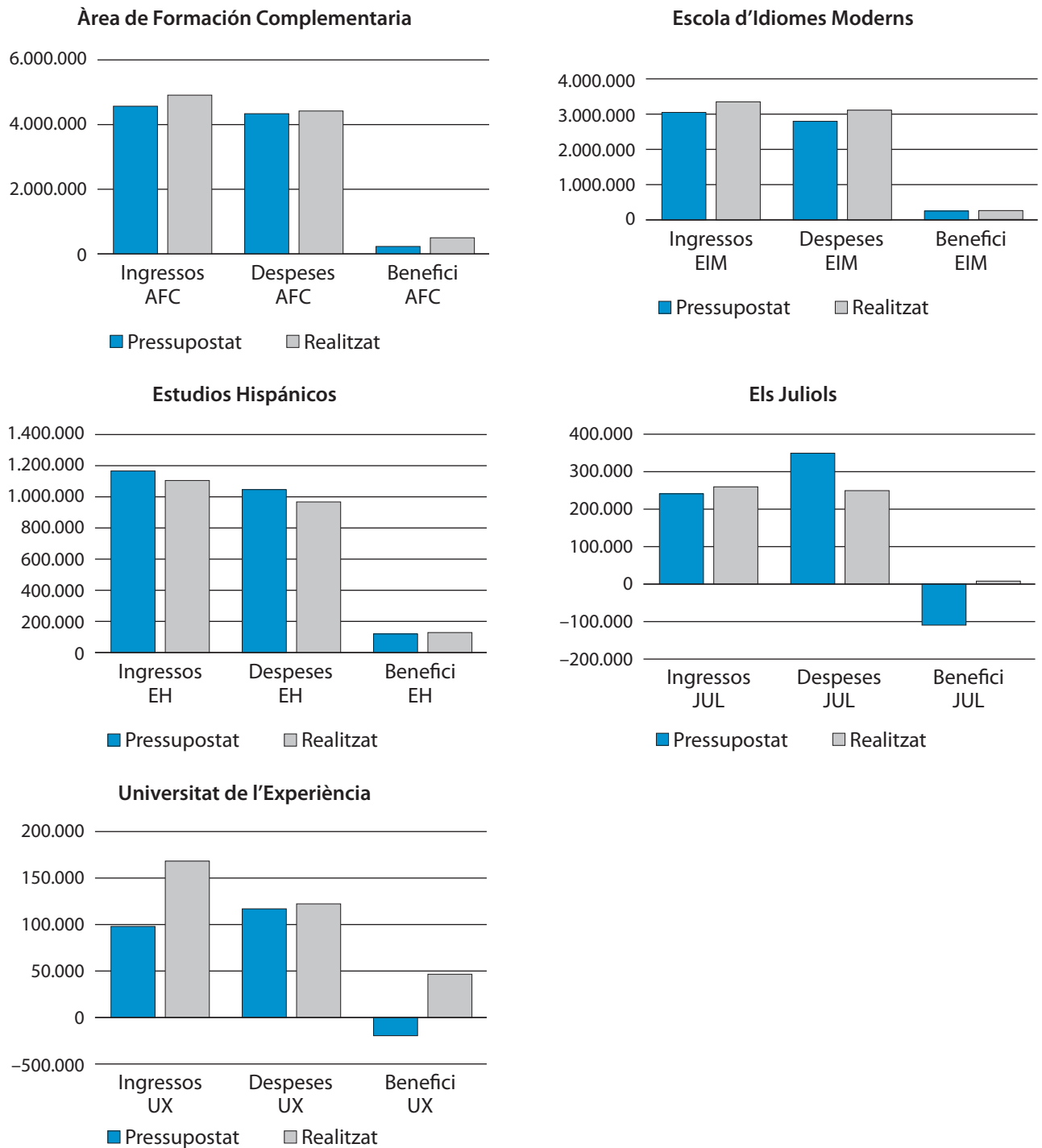
## Magnituds econòmiques

L'exercici 2013 s'ha caracteritzat, des del punt de vista econòmic i entre altres coses, per una estricta observació dels límits pressupostaris en un exercici de diligència. No obstant això, la pròpia naturalesa de les activitats econòmiques comporta certa discordança entre previsions i resultats. Les majors desviacions pressupostàries són les de la Universitat de l'Experiència i d'Els Juliols, que han comportat registres positius dels resultats econòmics quan no hi havia expectativa d'equilibri pressupostari a principis d'any. Una altra pauta que s'ha donat en l'Escola d'Idiomes Moderns ha estat una desviació a l'alça de les despeses que ha comportat un augment dels ingressos i ha permès, finalment, registrar un resultat major que el pressupostat en un inici. Aquests tipus de desviaments, que han de ser benvinguts, es deuen a l'afany de millora contínua i a un contacte més gran i millor amb la societat i els

ciutadans que decideixen ampliar la seva formació amb l'Àrea, com és l'exemple de totes les iniciatives que l'EIM ha desenvolupat (certificacions, exàmens Cambridge, etc.), que comporten despeses i, també, ingressos.

Aquests gràfics mostren, en blau, les magnituds pressupostades i, en gris, els resultats definitius. Es pot observar que, independentment de les desviacions que els ingressos i les despeses hagin adoptat, el resultat obtingut ha estat, en tots els casos, millor del que s'esperava.

### COMPARATIVA ENTRE PRESSUPOST I REALITZAT





## Pressupostos 2013

<b>Àrea de Formació Complementària</b>			
Personal	3.328.340,45	4.014.046,49	Ingressos de matrícula
Beques	21.256,38	179.960,00	Cursos Erasmus
Formació	2.060,00	295.777,74	Altres ingressos
Despeses d'explotació	399.317,63	113.262,50	Subvencions
Comissions	581.423,66		
Despeses de gestió de matrícula d'EH	23.569,19		
<b>Despeses totals</b>	<b>4.355.967,31</b>	<b>4.603.046,73</b>	<b>Ingressos totals</b>
<b>Pressupost exercici 2013</b>		<b>247.079,42</b>	

<b>Escola d'Idiomes Moderns</b>			
Personal	2.215.753,01	2.687.263,00	Ingressos de matrícula
Beques	21.256,38	116.030,00	Cursos Erasmus
Formació	1.280,00	293.834,09	Altres ingressos
Despeses d'explotació	234.609,66	533,00	Subvencions
Comissions	362.661,27		
<b>Despeses totals</b>	<b>2.835.560,32</b>	<b>3.097.660,09</b>	<b>Ingressos totals</b>
<b>Pressupost exercici 2013</b>		<b>262.099,77</b>	

<b>Estudios Hispánicos</b>			
Personal	718.193,49	1.098.160,00	Ingressos de matrícula
Formació	780,00	63.930,00	Erasmus
Despeses d'explotació	91.590,19	1.943,65	Altres ingressos
Comissions	215.762,39	1.499,50	Subvencions
Despeses de gestió de matrícula	23.569,19		
<b>Despeses totals</b>	<b>1.049.895,26</b>	<b>1.165.533,15</b>	<b>Ingressos totals</b>
<b>Pressupost exercici 2013</b>		<b>115.637,89</b>	

<b>Els Juliols</b>			
Personal	286.622,54	136.328,49	Ingressos de matrícula
Despeses d'explotació	63.045,20	105.230,00	Subvencions
Comissions	3.000,00		
<b>Despeses totals</b>	<b>352.667,74</b>	<b>241.558,49</b>	<b>Ingressos totals</b>
<b>Pressupost exercici 2013</b>		<b>-111.109,25</b>	

<b>Universitat de l'Experiència</b>			
Personal	107.771,41	92.295,00	Ingressos de matrícula
Despeses d'explotació	10.072,58	6.000,00	Subvencions
<b>Despeses totals</b>	<b>117.843,99</b>	<b>98.295,00</b>	<b>Ingressos totals</b>
<b>Pressupost exercici 2013</b>		<b>-19.548,99</b>	

## Resultats econòmics<sup>2</sup>

<b>Àrea de Formació Complementària</b>			
Personal	3.144.571,52	4.165.981,55	Matrícules
Despeses d'explotació	500.646,52	133.433,00	Cursos Erasmus
Formació	13.042,33	62.740,00	Centres acreditats
Beques	1.052,50	151.960,00	Exàmens i acreditacions
Comissions	498.172,97	273.260,29	Altres ingressos
Espais	294.574,17	153.031,00	Convenis/Subvencions
		13.774,46	Lloguer aules EH
<b>Despeses totals</b>	<b>4.452.060,00</b>	<b>4954180,3</b>	<b>Ingressos totals</b>
<b>Resultat econòmic exercici 2013</b>		<b>502.120,30</b>	

<b>Escola d'Idiomes Moderns</b>			
Personal	2.163.541,57	2.861.570	Matrícules
Despeses d'explotació	336.474,06	70.248,00	Cursos Erasmus
Formació	1.052,50	62.740,00	Centres acreditats
Beques	13.042,33	148.372,00	Exàmens i acreditacions
Comissions	369.208,54	214.961,79	Altres ingressos
Espais	255.375,83	36.239,50	Convenis/Subvencions
		13.774,46	Lloguer aules EH
<b>Despeses totals</b>	<b>3.138.694,84</b>	<b>3.407.905,75</b>	<b>Ingressos totals</b>
<b>Resultat econòmic exercici 2013</b>		<b>269.210,91</b>	

2. Resultats sense despeses imputables gestionades centralitzadament del cost de personal UB funcionari i de despeses de subministraments. Els subministraments en conjunt per a totes les activitats han ascendit a 64.517,44€.





El rector, Dídac Ramírez, i el regidor del districte, Gerard Ardanuy, durant la inauguració del nou centre de l'EIM a Badalona.

<b>Estudios Hispánicos</b>			
Personal	707.979,45	1.033.800,55	Matrícules
Despeses d'exploració	87.384,91	63.185,00	Cursos Erasmus
Comissions	124.303,99	2.397,50	Traduccions
Espais	19.075,83	1.291,50	Convenis/Subvencions
Despeses de gestió de matrícula	28.832,17	10,35	Altres Ingressos
<b>Despeses totals</b>	<b>967.576,35</b>	<b>1.100.684,90</b>	<b>Ingressos totals</b>
<b>Resultat econòmic exercici 2013</b>		<b>133.108,55</b>	

<b>Universitat de l'Experiència</b>			
Personal	97.635,84	160.820	Matrícules
Despeses d'exploració	16.680,89	8.500,00	Convenis/Subvencions
Comissions	977,90		
Espais	7.263,33		
<b>Despeses totals</b>	<b>122.557,96</b>	<b>169.320,00</b>	<b>Ingressos totals</b>
<b>Resultat econòmic exercici 2013</b>		<b>46.762,04</b>	

<b>Els Juliols</b>			
Personal	175.414,66	169.280	Matrícules
Despeses d'exploració	60.106,66	90.000,00	Convenis/Subvencions
Comissions	3.682,54		
Espais	12.859,17		
<b>Despeses totals</b>	<b>252.063,03</b>	<b>259.280,00</b>	<b>Ingressos totals</b>
<b>Resultat econòmic exercici 2013</b>		<b>7.216,98</b>	

---

## Seccions

---

### Escola d'Idiomes Moderns

El 2013 és, per a l'Escola d'Idiomes Moderns de la Universitat de Barcelona (EIM), un any d'importància cabdal en la seva trajectòria històrica. És l'any del seu 60è aniversari,<sup>1</sup> i amb això ha fet un repàs de la seva evolució fins a l'actualitat, cosa que li ha permès posar en perspectiva tota la labor duta a terme en l'àmbit de l'ensenyament d'idiomes.

L'Escola d'Idiomes Moderns ha format durant dècades els estudiants de la Universitat i una proporció de població no universitària cada vegada més gran que ha guanyat rellevància fins arribar a l'exercici passat al 55% d'alumnes no universitaris.<sup>2</sup>

En aquest 2013 hem vist la seva integració en el conjunt de l'Àrea de Formació Complementària com a motor indiscutible de l'estructura.

L'activitat de l'EIM se centra fonamentalment a oferir formació en llengües als estudiants de la Universitat de Barcelona. Actualment els idiomes amb docència són 18: alemany, anglès, àrab, danès, finès, francès, grec, hebreu, italià, japonès, neerlandès, noruec, persa, polonès, portuguès, rus, suec i xinès per al curs 2013-2014.

No obstant això, dins de la filosofia de l'AFC, l'oferta respon a necessitats d'estudiants més enllà de la UB, ja que els cursos (oberts a tots els públics) tenen una clara vocació integradora. De fet, un percentatge cada vegada més important d'alumnes pertany a un col·lectiu aliè a la Universitat i el món universitari en general.

1. En relació amb aquest esdeveniment, l'EIM ha organitzat una sèrie d'activitats commemoratives, les quals inclouen un llibre de caire històric i memorístic i un acte oficial presidit pel rector.

2. En cursos d'anglès de nivell 1 a 5 tant presencials com en línia.

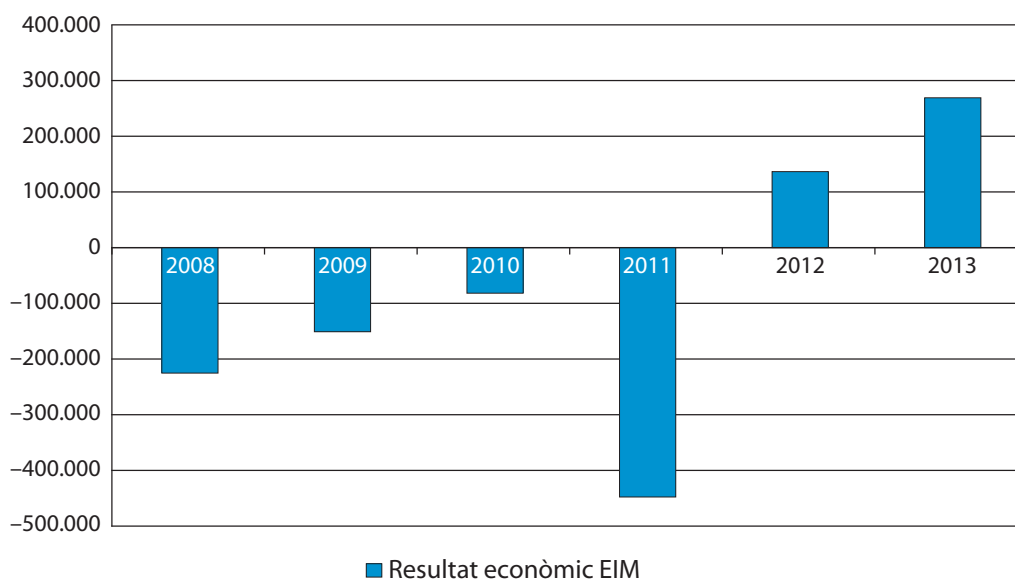
Així mateix, al llarg de 2013 l'EIM ha impulsat projectes per poder ampliar el seu marc d'actuació. D'una banda, ha creat cursos per als alumnes de segon cicle d'ESO i batxillerat, que ha ofert als instituts i els col·legis de Barcelona. Així, ha pogut signar convenis amb l'IES Jaume Balmes, l'IES Ernest Lluch, l'Escola Pia Sant Antoni, l'Escola Pia Balmes, el Col·legi St. Josep Teresianes i l'Escola Pia Nostra Senyora, la qual cosa ha suposat la creació, al setembre de 2013 (coincidint amb el curs 2013-2014), de tres grups d'anglès entre els nivells A2 i B2.1, en previsió de l'article 211 de la nova llei 2/2014, del 27 de gener, ja que al llarg de l'any anterior s'havia advertit que, de manera imminent, la Generalitat exigirà als alumnes de nou ingrés a la Universitat una titulació B2 en qualsevol de les llengües oficials (alemany, anglès, italià i francès). Aquests cursos, per tant, van dirigits a aquest públic que en els propers anys accedirà als estudis de grau i haurà d'acreditar l'esmentat nivell.

Per un altre costat, des de febrer de 2013 l'EIM ha desenvolupat un segell de qualitat dirigit als centres d'idiomes de Barcelona. Amb el principi de garantir la qualitat i el rigor en la impartició d'idiomes a la ciutat, l'EIM es va proposar oferir al conjunt dels centres d'idiomes del seu mateix àmbit de competència un procediment en el qual s'avalués acadèmicament l'oferta formativa: material didàctic, professors, estructura d'exàmens, etc. Aquest programa es va oferir a 73 centres de tot Barcelona, que van ser filtrats en un primer moment per índexs de tipus tècnic, com ara nombre d'alumnes, professors, llengües i nivells, ja que s'havia de prioritzar els centres de certa envergadura.

Tot mantenint els principis rectors que han caracteritzat l'Escola d'Idiomes, en els últims anys s'ha fet una aposta clara per l'augment de l'oferta de productes i una major voluntat d'expansió cap a segments de mercat fora de la comunitat universitària. Aquest esforç s'emmarca en un context de contenció de la despesa i de correcció de les dinàmiques empresarials encaminades a fer que l'EIM passi de ser un departament de formació depenent de l'AFC a generadora neta de recursos per a la UB.

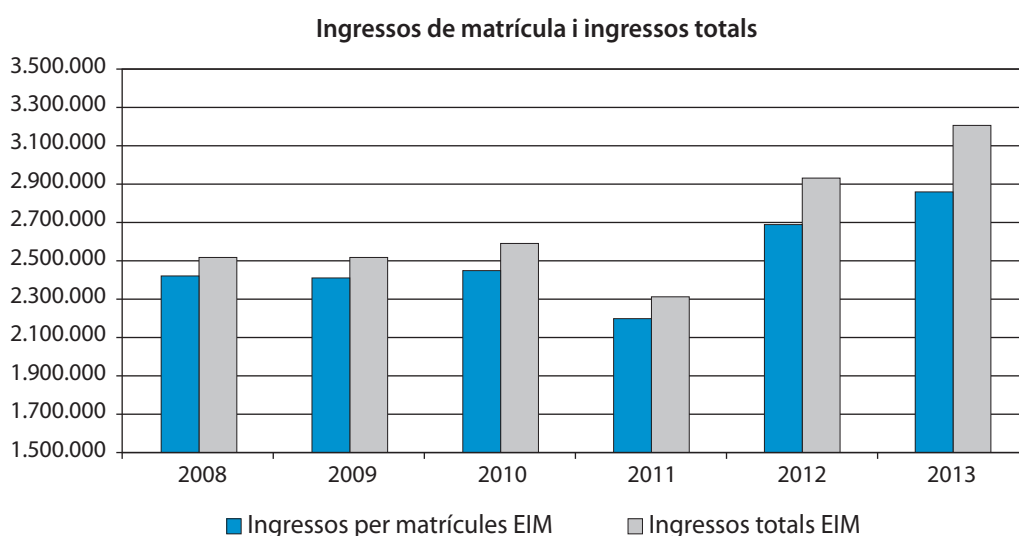
Aquest gràfic mostra l'evolució dels resultats de l'EIM de 2008 a 2013. L'any 2012 ha estat el primer tancament d'exercici amb equilibri pressupostari, amb un superàvit de 137.450,90€, i el 2013 ha consolidat la tendència amb un resultat agregat de 269.215,91€.

**Resultat econòmic de l'Escola d'Idiomes Moderns**



Part de la consecució de resultats es deguda a l'augment de la cartera de productes de l'EIM, que s'ha ampliat any rere any des de 2012 fins a l'últim article, el certificat ACLES. Aquests nous ingressos procedeixen, entre altres, dels exàmens i cursos de Cambridge (*First Certificate in English*, *Certificate in Advanced English* i *Certificate of Proficiency in English*), les proves d'acreditació d'anglès en línia per a sol·licitants de les beques de La Caixa, acreditacions multinivell CLUC, certificats i acreditacions d'idiomes, exàmens per al reconeixement de crèdits, etc.

Aquest esforç és palès en el gràfic següent, que mostra la proporció entre els ingressos ordinaris, és a dir, provinents de les matrícules de cursos anuals i semestrals de les diferents llengües que l'Escola tradicionalment ha ofert, i els dels altres productes i serveis. Aquest exercici 2013 ha arribat a més del 6%, 211.112€,<sup>3</sup> i es presenta com una de les vies de creixement més destacada, ja que aquestes iniciatives es troben encara en una fase força inicial i poden encaixar més fàcilment en segments fora de la comunitat universitària.

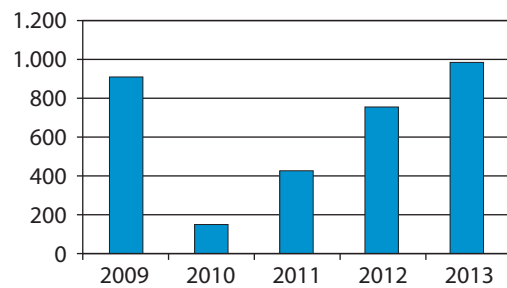


Aquests nous serveis han tingut una acollida molt positiva i un creixement ferm des del seu inici. Aquesta oferta ha aportat 983 usuaris a l'EIM durant aquest exercici 2013. Això representa un increment mitjà de més del 85% anual en comparació amb els alumnes de 2010 dels cursos no ordinaris.

3. Sense tenir en compte els ingressos provinents d'estudiants Erasmus, serveis de secretaria, subvencions, etc.

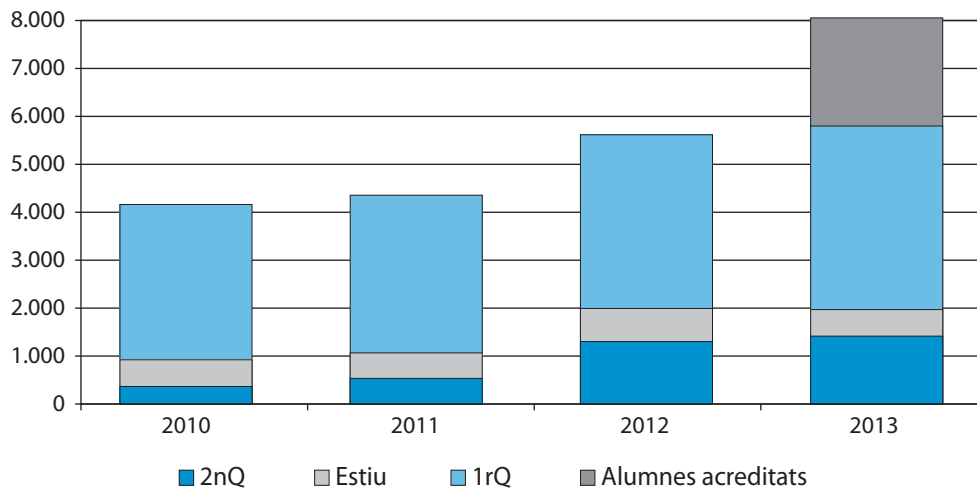


**Usuaris d'altres serveis**



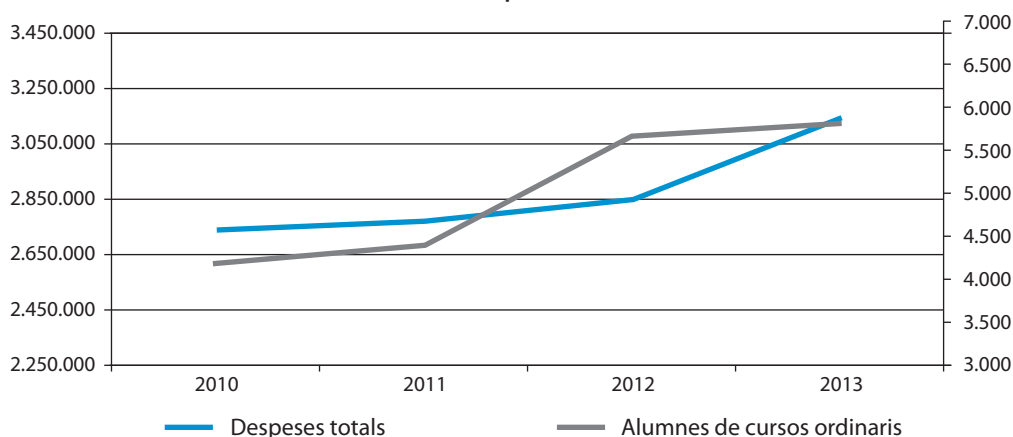
A tot això, s'hi ha de sumar la xarxa de centres acreditats que s'ha creat entorn de l'Escola d'Idiomes Moderns, que actua com a certificador dels continguts d'altres organitzacions d'ensenyaments d'idiomes. Després de 17 sol·licituds i d'un procés rigorós que mantingués el prestigi de l'Escola i, per tant, la garantia de les seves titulacions, es va concedir l'acreditació a tres institucions: ABC Humboldt, Idiomarum i International House Barcelona. Això significa arribar a 2.277 alumnes als quals es garanteix la qualitat dels seus ensenyaments, el primer any, i ha permès ingressar 15.000€ en concepte d'usdefruit de marca i 45.540€ per alumnes.

**Evolució d'alumnes EIM**



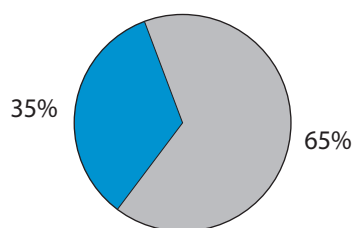
Finalment, convé destacar la contenció de la despesa realitzada durant aquest procés de reorganització i expansió a través de la racionalització dels principals epígrafs de despesa. En aquest gràfic es poden apreciar les despeses totals assumides per l'Escola i l'evolució dels alumnes matriculats en cursos ordinaris. Aquests últims han crescut un 40% en els últims quatre anys, 5.808 matriculats el 2013, mentre que la despesa s'ha incrementat poc més del 5%, permetent que la despesa mitjana per alumne és redueixi un 25%.

**Evolució de despeses i alumnes**

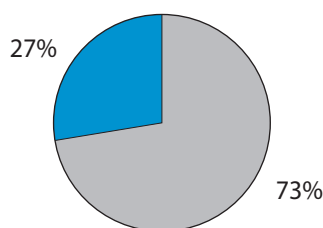


L'Escola d'Idiomes Moderns dona també solucions a empreses privades a través de la unitat de Solucions Corporatives. Aquest exercici 2013 ha impartit 49 cursos i ha comptat amb més de 700 usuaris. Una tercera parts del negoci ja és a empreses no relacionades amb el Grup UB i representa un creixement de prop del 10% des de 2011 gràcies a l'esforç realitzat per adquirir segments forans. Per tant, Solucions Corporatives està adoptant una entitat pròpia molt profitosa que en el futur, amb els recursos i esforços necessaris, pot esdevenir una marca en si mateixa.

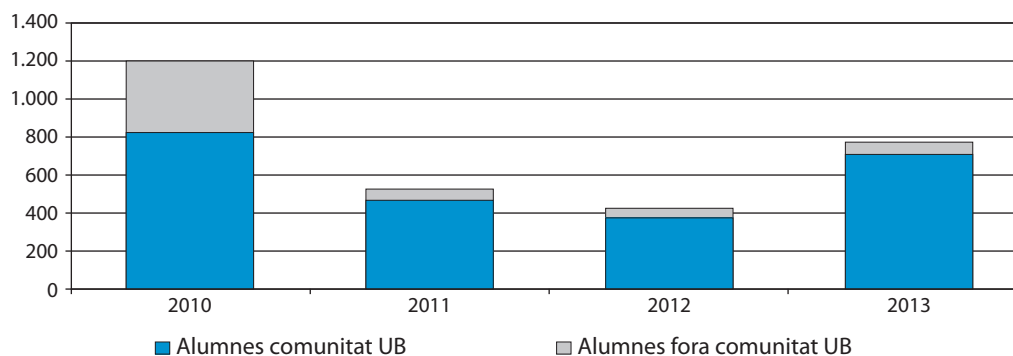
**Facturació fora comunitat UB 2013**



**Facturació fora comunitat UB 2011**



**Evolució d'alumnes Solucions Corporatives**



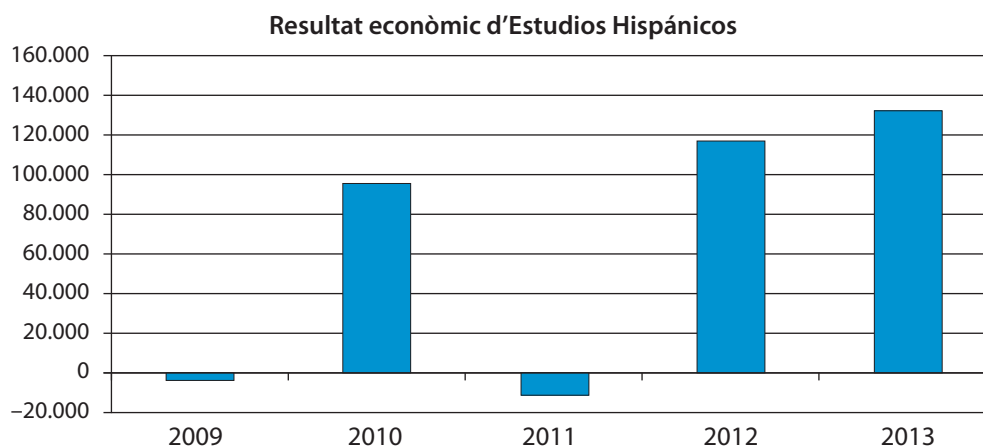
De cara a l'any 2014, l'EIM haurà de fer una aposta clara pel certificat ACLES, que tots els cursos entre el nivell B1 i B2 hauran d'incloure al final de la seva avaluació, de manera que atorgaran un certificat interuniversitari amb validesa a tot l'Estat espanyol.

Haurà de progressar en la via dels cursos per als menors de 18 anys, ja que s'ha vist que altres centres de secundària i batxillerat han mostrat interès a matricular els seus alumnes en aquests cursos.

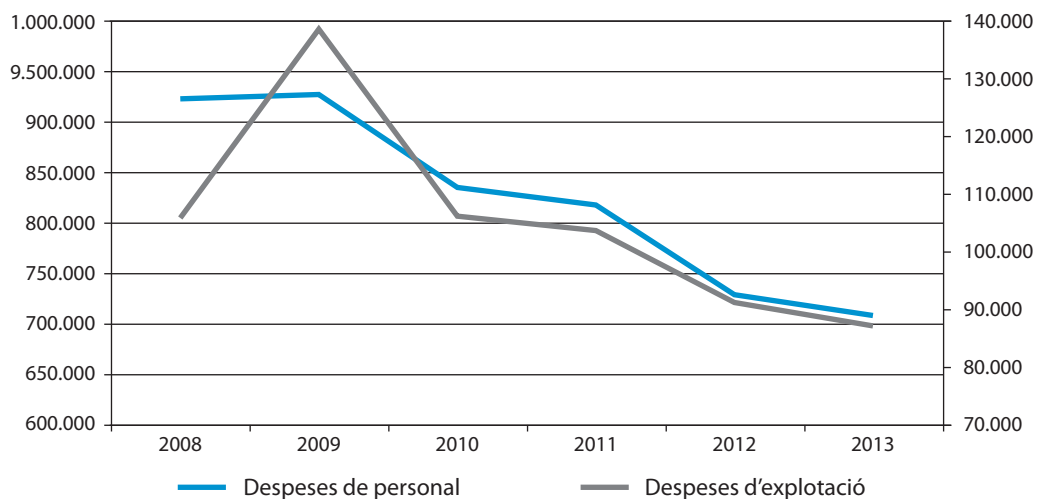
Un altre gran repte és obrir-se pas en la formació de professorat. Ara com ara, la formació que acredita la suficiència didàctica per als professionals de l'ensenyament d'idiomes està monopolitzada i mancada d'un aval universitari. És per això que l'EIM té aquí un camp de batalla verge i que podria ser molt profitós.

## Estudios Hispánicos

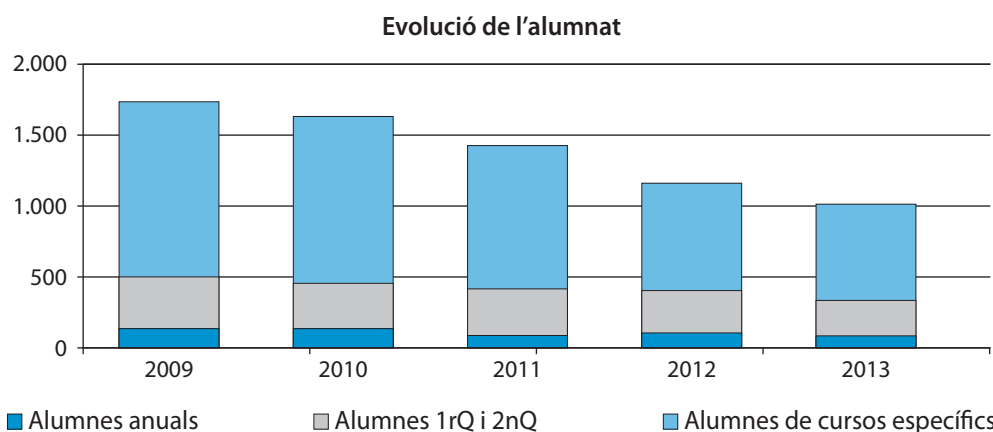
Estudios Hispánicos (EH), amb una tradició de seixanta anys de dedicació a la difusió de la llengua espanyola i la cultura hispànica, és el departament de formació de l'AFC amb un contacte més directe amb el públic estranger. Això la converteix en una de les participades de l'Àrea amb més potencial recaptador gràcies al millor context econòmic dels països dels estudiants que ens visiten i del posicionament internacional de la ciutat de Barcelona. Aquests últims anys l'actuació s'ha caracteritzat per la racionalització de les despeses, tant fixes com d'explotació, que, malgrat la crisi, ha dut a terme en adequar constantment el nombre de professors a la demanda de cursos. Això ha permès una millora en l'equilibri pressupostari que garanteix la viabilitat econòmica i introdueix un creixement sostingut des de 2011 que s'espera que es pugui mantenir de forma estable i deixi enrere la volatilitat que ha caracteritzat els resultats de l'última dècada.



Estudios Hispánicos forma part de l'AFC amb certes particularitats, com és el fet de conservar secretaria pròpia, atesa l'especificitat dels seus estudiants. En un esforç per donar una millor recepció a alumnes estrangers, Estudios Hispánicos manté una secretaria a l'Edifici Històric, on es facilita la interacció amb aquests alumnes. A més, Estudios Hispánicos és l'únic departament de l'AFC que sufraga despeses per concepte de marca UB i espais. EH també és un centre formador d'estudiants de màster —es realitzen pràctiques de diversos màsters de la UB i de graus internacionals—; i, a més, és un centre productor dels seus materials didàctics, que edita i distribueix amb èxit Publicacions i Edicions de la UB —13 manuals en 10 anys— o conjuntament amb altres editorials (els mètodes per als estudiants Erasmus).



Tot i aportar un nombre molt important d'alumnes a l'Àrea de Formació Complementària, Estudios Hispánicos mostra una disminució d'estudiants en els últims cinc anys, motivada tant per la crisi econòmica com per la competència de les altres universitats de Barcelona, que han creat nous centres d'espanyol llengua estrangera al centre de la ciutat. Així, en valors de 2009, durant el 2013 ha perdut el 40% dels seus alumnes anuals, si bé aquesta davallada queda compensada pels estudiants que assisteixen als nous cursos quadrimestrals.

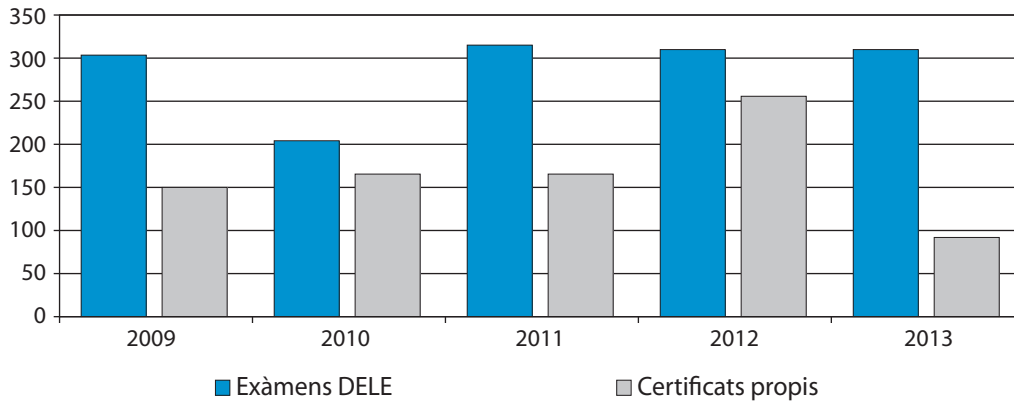


Estudios Hispánicos ofereix els exàmens DELE,<sup>4</sup> als alumnes estrangers. La matrícula en aquests exàmens s'ha mantingut estable, tot i que l'Instituto Cervantes ha incrementat el nombre de centres examinadors a la ciutat de Barcelona.

4. «Diplomas en Español como Lengua Extranjera», de l'Instituto Cervantes, amb el qual Estudios Hispánicos té l'acord de celebració d'exàmens.



### Evolució de la realització d'exàmens DELE i propis

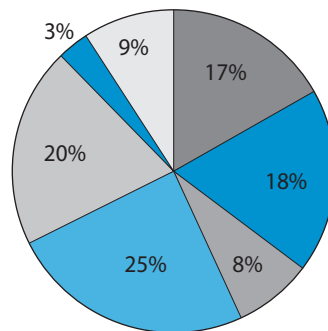
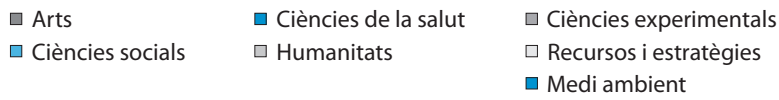


### Els Juliols

Aquest curs 2013, Els Juliols ha ofert 51 cursos, dels quals ha pogut realitzar uns 37. Aquests es repartien en set àrees temàtiques: Arts, Ciències de la salut, Ciències experimentals, Ciències socials, Humanitats, Recursos i estratègies i Medi ambient.

En realitat, cada curs pertany a més d'una àrea, però el percentatge de cada eix temàtic es podria representar de la manera següent:

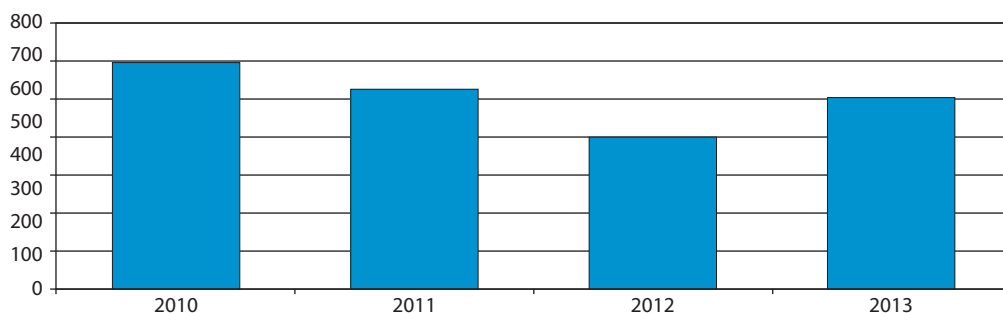
#### Distribució de cursos per temàtica



Clarament, les Arts, les Humanitats i les Ciències socials tenen una representació quant a l'oferta molt predominant, però també el pes dels dos campus d'excel·lència de la UB fa que l'àrea de les Ciències de la salut sigui la tercera amb més cursos, i la primera amb més cursos exclusius d'aquest àmbit (és a dir, que no es repeteixen en altres àrees), amb un total de 8.

Durant el curs 2013 han intervingut 574 professors, la qual cosa suposa un petit desajustament en el control de màxim de professors respecte de l'any anterior, però que no és en realitat el nombre final de ponents participants, ja que no s'eliminen els dels cursos suspesos:

### Evolució del nombre total de professors

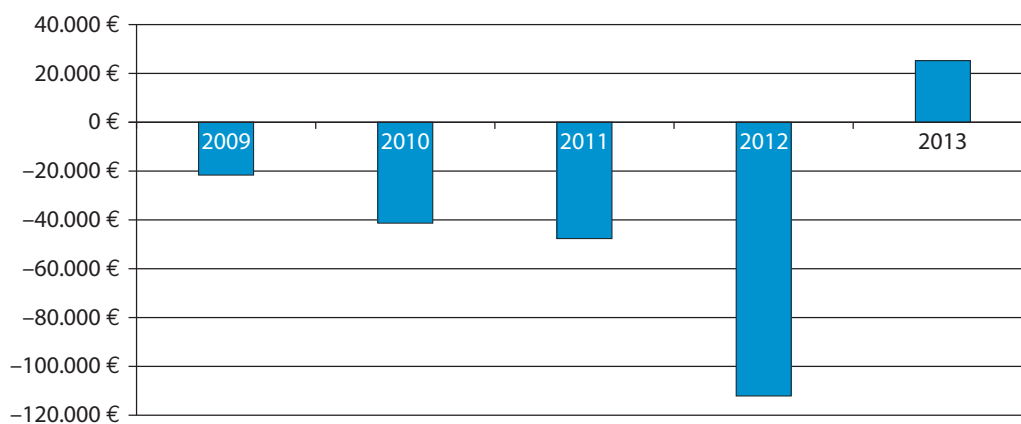


A més de Barcelona, set municipis més han acollit Els Juliols: Badalona, Cornellà de Llobregat, l'Hospitalet de Llobregat, Sabadell, Santa Coloma de Gramenet, Terrassa i Vilafranca del Penedès. Tots acompanyats per dotze convenis de col·laboració, entre els quals es compten les seves respectives alcaldies i altres entitats amb seus socials en aquestes poblacions:

- Ajuntament de Barcelona
- Ajuntament de Badalona
- Ajuntament de Cornellà
- Ajuntament de l'Hospitalet
- Ajuntament de Terrassa
- Ajuntament de Vilafranca
- Fundació Gas Natural Fenosa
- Fundació Intervida
- Fundació Dr. Antoni Esteve
- Fundació Institut Confuci de Barcelona
- Fundació La Caixa
- Red de Terapia Celular Carlos III

Els Juliols és un programa de fort caràcter estacional ja que, com el títol del programa indica, la seva activitat es localitza al mes de juliol. L'evolució, en termes de resultats econòmics i de participants, ha davallat en caiguda lliure en les últimes edicions. Només en aquest exercici 2013 per primera vegada les despeses s'han ajustat als ingressos i s'ha aconseguit el tancament del programa amb saldo positiu sense afectar els continguts i la qualitat de cada curs.

### Resultat econòmic

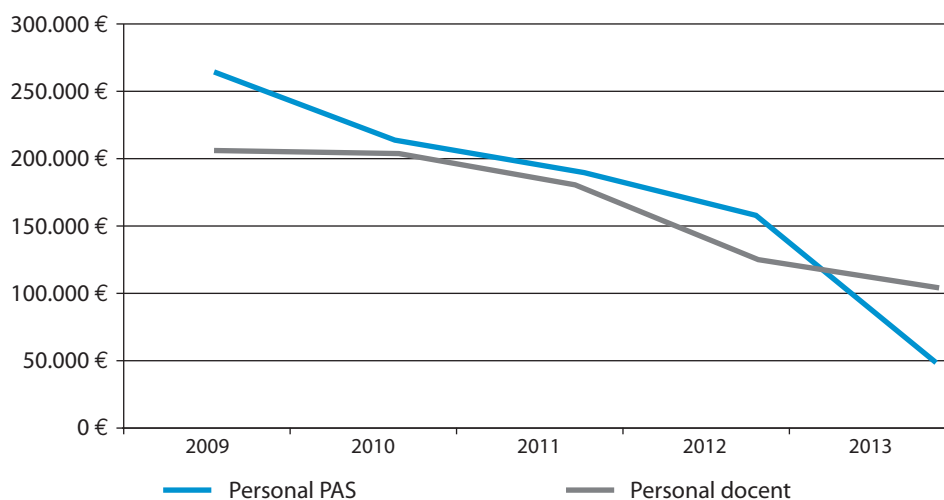




Seu de l'Àrea de Formació Complementària, a la Gran Via.

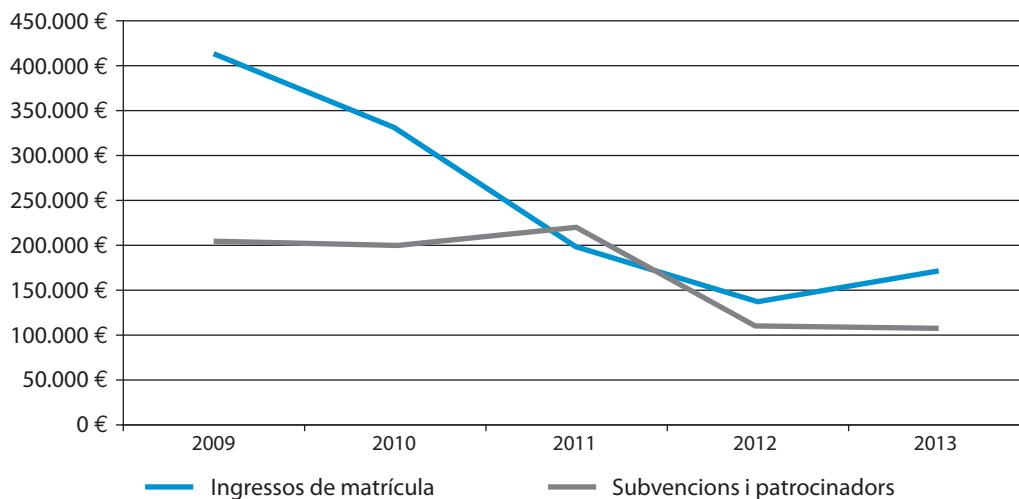
L'ajust pressupostari s'ha realitzat per la part de despeses de personal, tant docent com d'administració i serveis, ja que constitueixen més del 70% de la despesa total. Històricament Els Juliols ha sofert unes despeses d'estructura que han pogut ser minimitzades gràcies a la integració de la marca a la cartera de productes de l'AFC.

Evolució de les despeses

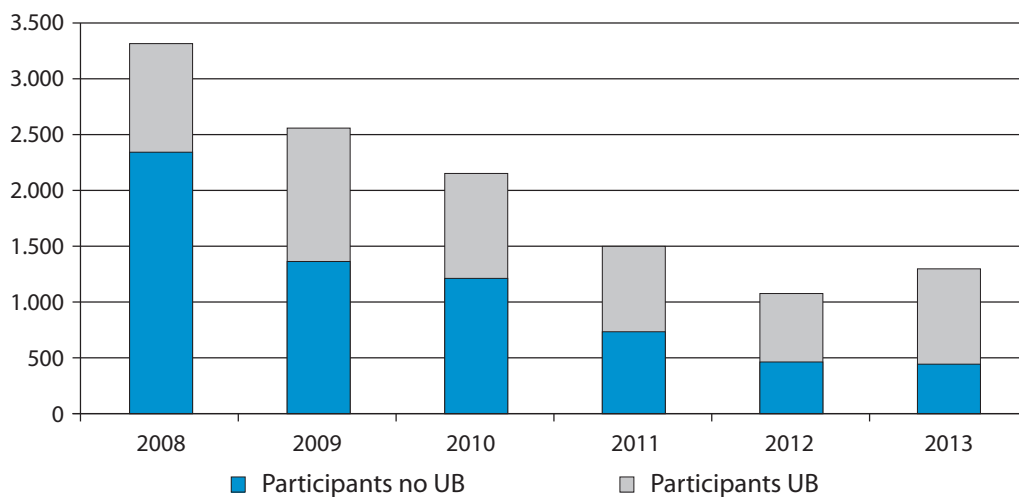


Aquests ajustaments coincideixen completament amb l'«ajustament» dels ingressos per matrícula i, en menor mesura, dels ingressos per patrocinadors. En aquesta edició 2013 també s'ha incidit per la part dels ingressos amb una inversió en publicitat que ha resultat positiva donat el repunt de prop del 30% dels ingressos de matrícula i d'assistents. Aquests últims han disminuït fins a 2012 una taxa mitjana del 20% anual, i el 2013 ha significat el canvi de tendència amb un augment respecte a l'any anterior del 30%, gràcies als participants de fora de la Universitat de Barcelona, com es pot veure en el gràfic.

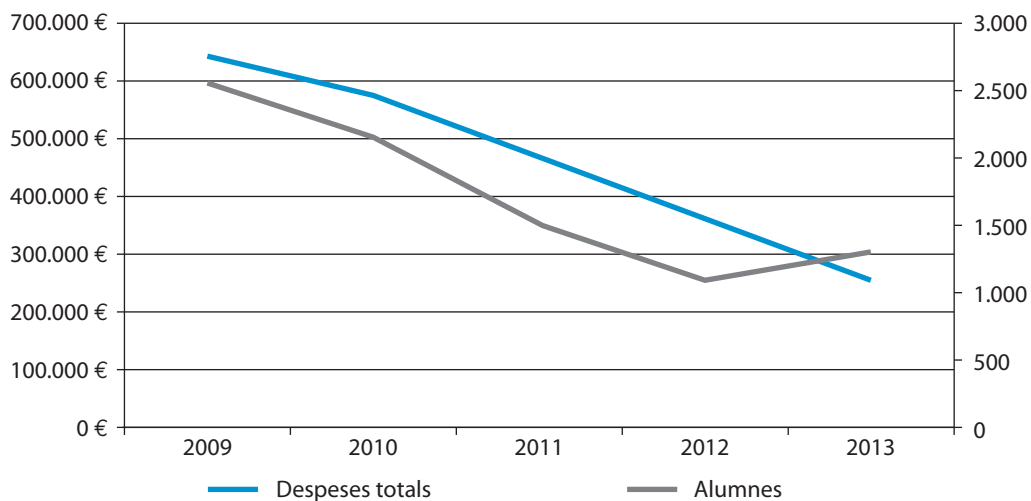
### Evolució dels ingressos



### Procedència dels participants



### Evolució de despeses i alumnes



L'evolució de despeses i alumnes ha estat a la baixa, si bé la ràtio de despesa per alumne ha mostrat una tendència creixent fins a l'any 2013, en què les despeses per alumne van passar de 332€ a 193€. L'ajustament de la ràtio va ser conseqüència de la combinació de les polítiques que van fer créixer l'alumnat un 30% i van reduir les despeses totals un altre 30%.

Per al 2014, Els Juliols es proposa recuperar la Universitat de Barcelona Summer School, l'oferta de cursos d'estiu amb més caràcter internacional, ja que s'imparteixen completament en anglès. I, com cada any, ampliar l'oferta formativa en nombre de cursos i en àmbit d'actuació, amb més convenis entre Ajuntaments i altres entitats.

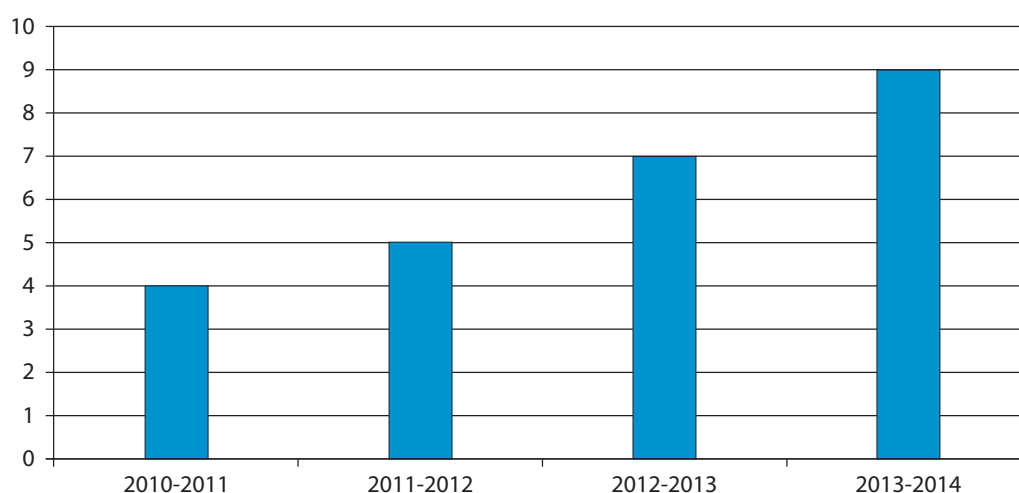
## Universitat de l'Experiència

El 2013 s'han portat a terme l'ampliació de dos nous programes d'estudi i la remodelació del d'Educació i el de Biblioteques. Per tant, els itineraris oferts ja són set, en els quals s'han matriculat un total de 731 alumnes:

- Educació i ciutadania (Facultat de Pedagogia i Facultat de Formació del Professorat).
- Biblioteques i arxius en l'era digital (Facultat de Biblioteconomia).
- Filosofia (Facultat de Filosofia)
- Història de l'art (Facultat de Geografia i Història).
- Llengües i literatures (Facultat de Filologia)
- Psicologia (Facultat de Psicologia).
- Salut i benestar (Facultat de Medicina, Escola d'Infermeria i de Podologia, Facultat d'Odontologia).

Tota una evolució, si es té en compte que la Universitat de l'Experiència inicià el seu desenvolupament el curs 2010-2011 amb quatre itineraris formatius: Llengües i literatures, Psicologia, Informació en clau personal i Educació i societat. El total d'alumnes matriculats va ser de 169. El curs 2011-2012 s'hi va afegir l'ensenyament de Filosofia i la matrícula va ser de 283 alumnes.

**Evolució dels programes formatius**

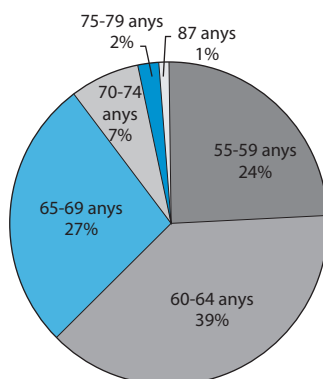


Quant a la distribució per sexe, cal destacar que les dones dupliquen el nombre d'homes en els programes formatius oferts.

Al primer curs hi ha 213 dones i 95 homes, dades que reflecteixen el fenomen, conegut en diversos àmbits, de la participació femenina majoritària en activitats on s'impliquen la relació social i l'aprenentatge.

En relació amb la distribució per edats, la franja dels 60 als 64 és majoritària, i en xifres absolutes l'ordenació és:

**Distribució per edats**

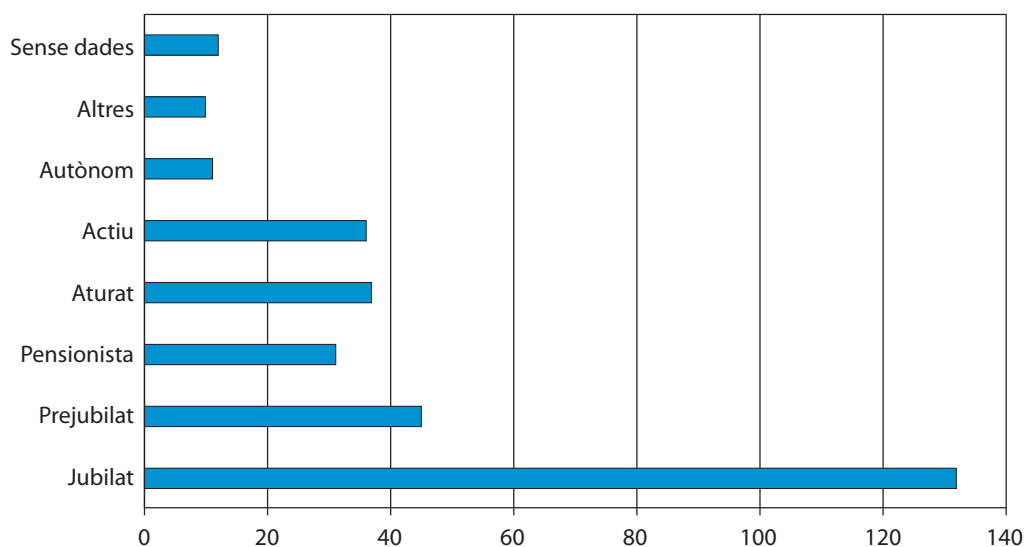


El nivell d'estudis previs cursats pels alumnes de la Universitat l'Experiència és sorprenent per l'elevat nombre de titulats superiors i diplomats matriculats en els programes.

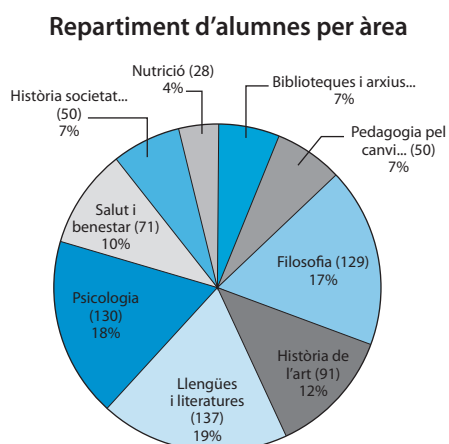
La majoria de matriculats en els programes de la Universitat de l'Experiència disposen d'estudis universitaris, i els segueixen els que han fet estudis secundaris.

En relació amb la situació laboral, es tracta majoritàriament de jubilats i prejubilats però, tot i així, hi ha un bon percentatge de persones que continuen en actiu:

**Distribució d'alumnes per situació laboral**

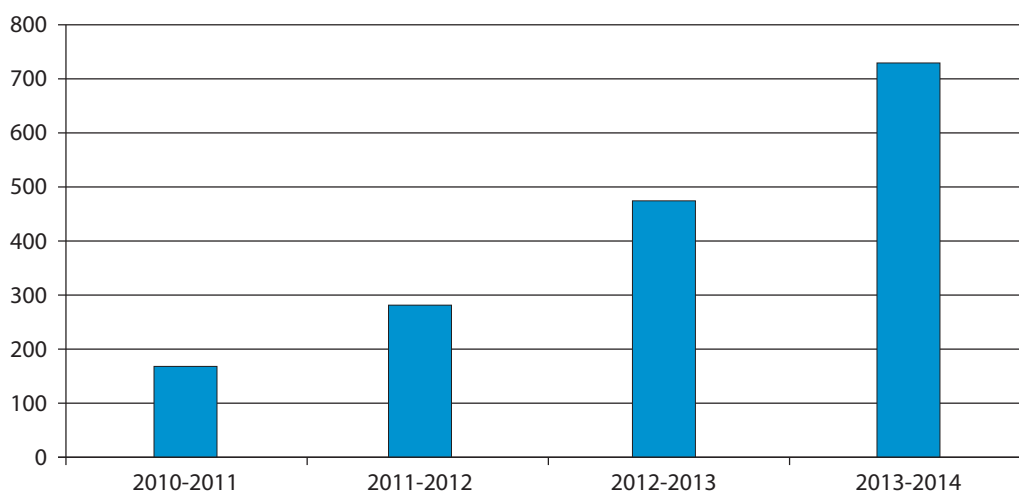


En relació amb el nombre de matriculats a tots els cursos de l'oferta dels ensenyaments, el repartiment dels alumnes el 2013 és el següent:



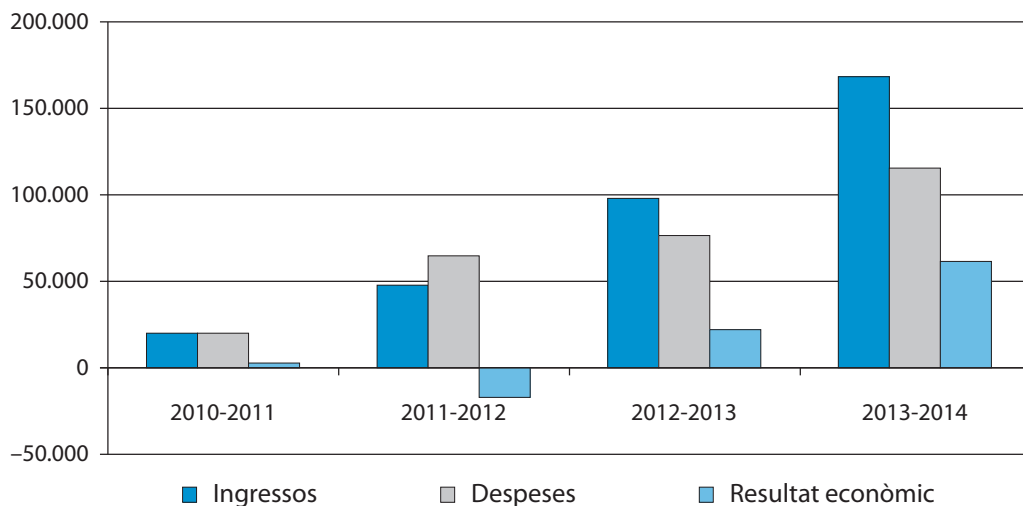
Aquesta proposta per a majors de 55 anys gaudeix d'una molt bona salut, de les millors de tots els programes de l'Àrea si tenim en compte el creixement experimentat des del curs 2010-2011. Els participants s'han incrementat de 169 estudiants el 2010 a 731 en aquesta última edició. Aquest creixement dels participants és senyal de la bona acollida que ha tingut l'augment de l'oferta acadèmica.

**Alumnes de la Universitat de l'Experiència**



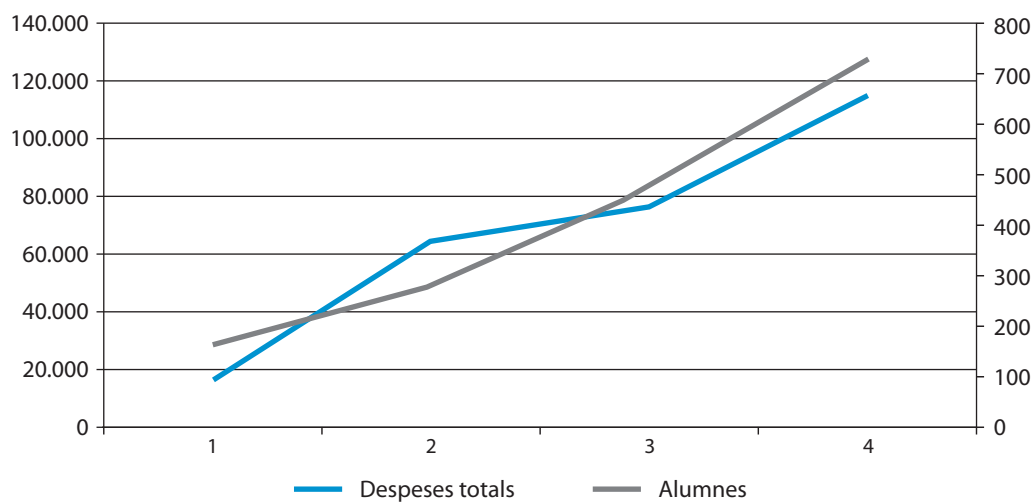
Des del curs 2012/2013, amb la integració del programa a l'Àrea de Formació Complementària, la Universitat de l'Experiència ha fet ajustaments del sistema tarifari i ha complementat aquests preus amb subvencions provinents d'entitats públiques i privades.

### Evolució econòmica de la Universitat de l'Experiència



Per al 2014, la Universitat de l'Experiència pretén continuar creixent en la mateixa direcció en la qual es troba actualment: augmentant el nombre de cursos per a cada ensenyament i aconseguint implicar cada vegada més a noves Facultats perquè la seva oferta segueixi sent més completa i atractiva per als majors de 55 anys.

### Evolució de despeses i alumnes des del curs 2010-2011 al 2013-2014



En termes de despesa totals, hi ha hagut una tendència a l'alça per al període 2010-2014, si bé l'augment de la despesa en les dues últimes edicions ha estat lleugerament més lent que el dels alumnes.

## Altres projectes

### Òpera Oberta

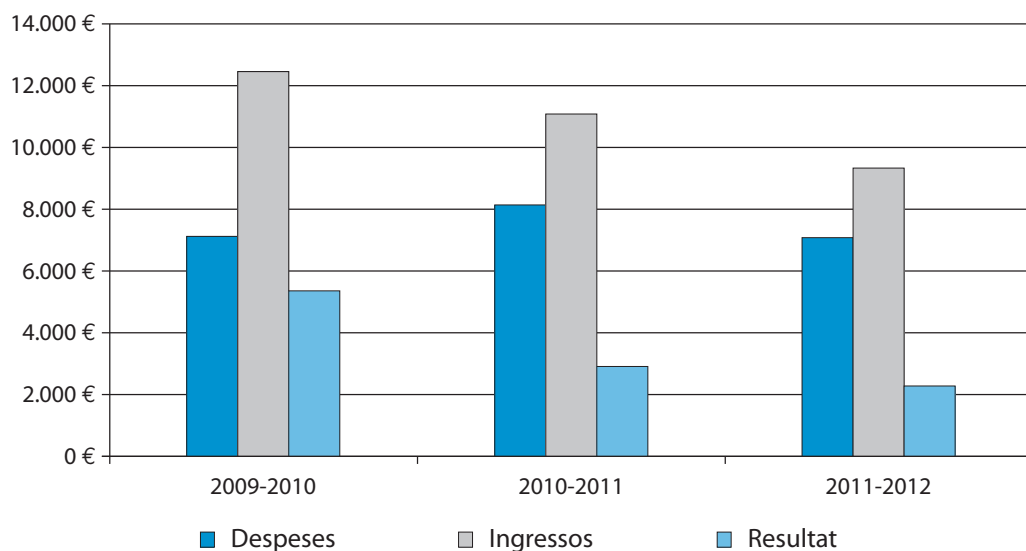
El 2013 també ha comptat amb una nova edició del programa Òpera Oberta, amb la col·laboració del Gran Teatre del Liceu. Encara que no és considerat una part substancial de l'activitat econòmica de l'AFC, no per aquesta raó representa menys la seva filosofia. Activitats



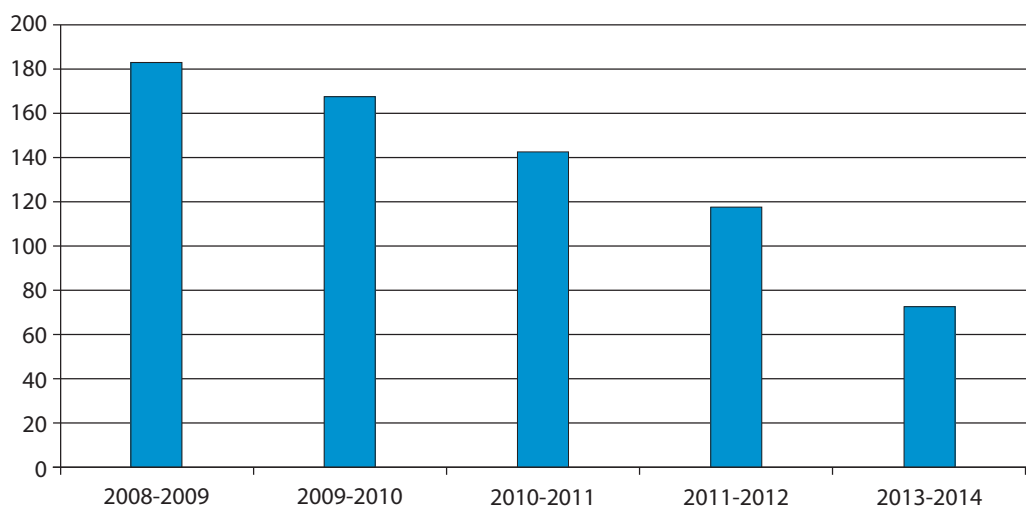
com Òpera Oberta són una mostra representativa del que la UB pot fer quan s'alia amb altres institucions culturals de la ciutat de Barcelona, obrint-se de bat a bat a la societat i oferint una formació de qualitat i un programa atractiu per a tots els ciutadans.

L'evolució d'ingressos i participants en aquest programa ha mostrat els últims anys una constant disminució fins a representar, aquest curs 2013/2014, només un 40% dels matriculats cinc anys enrere.

**Evolució econòmica d'Òpera Oberta**



**Participants**



### Primer Acte

Primer Acte es una altra iniciativa de l'AFC que, de la mà del Teatre Nacional de Catalunya, ofereix una perspectiva nova de la figura del director teatral, les interpretacions i les dinàmiques d'aquesta activitat. Les dades que ja s'han obtingut sobre l'acollida d'aquest projecte són acceptables, si bé encara és aviat per fer valoracions acurades, ja que de moment el programa ja compta amb més de 40 participants.

Aquest any s'han pogut aconseguir set sessions en què els directors de les obres han explicat el més important per entendre la posta en escena de: *La rosa tatuada* de Tennessee Williams, *Fum* de Josep Maria Miró, *Ocells i llops* de Josep Maria de Sagarra, *Doña Rosita la soltera* de Federico García Lorca, *El cantador* de Serafi Pitarra, *El joc de l'atzar i de l'amor* de Pierre de Marivaux i *Fronteres* de Rafael Spregelburd, Falk Richter i Lluïsa Cunillé. A més, hem comptat amb la col·laboració de quatre professors de la UB experts en teatre que han donat un punt de vista més acadèmic de l'obra o l'autor.

Pel que fa a Primer Acte, esperem que aquest proper 2014 s'arribi a consolidar l'activitat i que es pugui desenvolupar en futures edicions.

---

## Proposta de futur de l'Àrea de Formació Complementària

---

Sense ànim de limitar-se a ser només un gestor eficient de les marques adoptades, l'any 2014 l'AFC portarà a terme dos nous projectes que en el futur poden ser el canal de transferència del coneixement generat per la Universitat a la societat.

Gaudir UB és la marca que aglutinarà cursos de caire divulgatiu de les diferents disciplines en què la Universitat de Barcelona investiga i forma els professionals del futur. Si bé aquests cursos estan adreçats a un públic massiu en termes d'edat, *background*, etc., la qualitat i el rigor són estandards fonamentals. D'aquesta manera la Universitat de Barcelona obre les portes al coneixement d'àrees com salut, noves tecnologies, política, etc.

Per al curs 2014-2015, l'EIM de la UB haurà de mantenir la seva qualitat de referent en l'ensenyament d'idiomes a la ciutat, al mateix temps que s'obre cada cop més a la societat barcelonina.

Cada vegada més, impellit en certa mesura per aquesta obertura a la societat en general, l'Escola ha de començar a desenvolupar-se en la tasca de l'acreditació lingüística.

El 2014 haurà de ser l'any en el qual l'EIM comenci a establir-se com a garant de l'homologació, el rigor i la qualitat en totes aquestes formacions en llengües que proliferen i que han de ser homologades sota un criteri fiable, com ho és el nostre, a tota Catalunya. El nostre segell de qualitat s'ha d'exportar més enllà del nostre àmbit d'actuació directe.

A més, hem de començar a desenvolupar els cursos per accedir a la Universitat mitjançant la prova de més grans de 25 anys, cursos adreçats a totes aquelles persones que per raons diverses es troben sense un lloc de treball i els cursos de reciclatge professional que també l'AFC pretén portar a terme.

Econòmicament aquests projectes, i els que puguin sorgir en el futur, compten amb condicions favorables per a l'impacte econòmic de la Universitat. L'Àrea significa dirigir-se a un públic no universitari, les demandes del qual, si encaixen amb les ofertes, tenen un major

recorregut, ja que permeten adaptar l'oferta a unes demandes variades i canviants; mentre que la demanda dels serveis ordinaris, tradicionals, com els graus, és, de moment, molt més rígida i respon poc als esforços que realitzen les facultats.

Aquest any 2014 el pressupost de l'Àrea de Formació és de 5,3 milions d'euros. La major execució d'aquest pressupost serà en despeses de personal, ja que és l'actiu clau de les activitats que desenvolupa l'Àrea. No obstant, i mantenint les despeses d'explotació a nivells lògics, es continuarà amb l'aposta, encertada atesa l'evolució dels resultats obtinguts, d'invertir en operacions de màrqueting que permetin maximitzar l'impacte de l'Àrea en la societat i els segments als quals es dirigeixi.

Els objectius d'ingressos per a aquest 2014 estan en la línia dels resultats obtinguts en els últims dos exercicis. La seva distribució encara serà molt desigual, ja que l'herència històrica de l'Escola d'Idiomes i d'Estudios Hispánicos és molt important. No obstant això, des de l'Àrea es continuarà invertint enginy i esforços per potenciar cada projecte fins a gestionar marques rellevants capaces d'aprofitar les oportunitats i d'afrontar les necessitats que el futur presenti.

#### Distribució de beneficis esperats

