

INFORME DE ACREDITACIÓN DE LAS TITULACIONES

- **Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresa**
- **Máster Universitario en Dirección de Marketing**
- **Máster Universitario en Dirección de los Recursos Humanos y del Talento**

Trazabilidad de las versiones del documento		
Versión	Fecha	Modificaciones
1	03/06/2019	Autoinforme de acreditación_V1
2	19/06/2019	Autoinforme de acreditación_V2. Se incorporan recomendaciones de la UPC.
3	01/07/2019	Autoinforme de acreditación_V3. Se incorporan recomendaciones derivadas del proceso de exposición pública.
4	28/02/2020	Autoinforme de acreditación_V4. Se incorporan propuestas de mejora derivadas del Informe de Alegaciones.

Índice

1.	Contexto.....	3
	Datos identificativos	3
	Titulaciones evaluadas	4
	Presentación del centro.....	5
	Agentes que han participado en la elaboración del informe de acreditación (Comité de Evaluación Interna)	9
	Proceso de elaboración del Autoinforme.....	9
	Valoración de la implicación de los agentes implicados y de las evidencias aportadas.....	11
2.	Valoración del logro de los estándares.....	11
	ESTÁNDAR 1: CALIDAD DE LOS PROGRAMAS FORMATIVOS	12
	ESTÁNDAR 2: PERTINENCIA DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA	22
	ESTÁNDAR 3: EFICACIA DEL SISTEMA DE GARANTÍA INTERNA DE LA CALIDAD	25
	ESTÁNDAR 4: ADECUACIÓN DEL PROFESORADO A LOS PROGRAMAS FORMATIVOS	29
	ESTÁNDAR 5: EFICACIA DE LOS SISTEMAS DE APOYO AL APRENDIZAJE	36
	ESTÁNDAR 6: CALIDAD DE LOS RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS FORMATIVOS	42
3.	Plan de mejoras.....	88
	Resumen de mejoras.....	88
	MEJORAS DERIVADAS DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN ¡Error! Marcador no definido.	
4.	Evidencias	164

1. Contexto

Datos identificativos

Nombre del centro	Centro Universitario EAE
Enlace web	https://www.eae.es/
Enlace al SGIC	https://www.eae.es/conoce-eae/garantia-de-calidad/sistema-de-garantia-interna-de-calidad
Responsable de la elaboración del informe	Comité de Evaluación interna (ver composición en Proceso de elaboración del Autoinforme)
Datos de contacto	<p>Decano de EAE: Josep M. Altarriba 93 227 80 90 / jmaltarriba@eae.es</p> <p>Vicedecana de Calidad y Acreditaciones de EAE: Rocío Alfaro-Pozo 93 227 80 90 / ralfaro@eae.es</p> <p>Responsable d ela Unidad Técnica de Calidad de EAE: Elena Canseco Canseco 93 227 80 90 / ecanseco@eae.es</p>
Órgano responsable de aprobación	Comité de Dirección
Fecha de aprobación del informe	01 de julio de 2019

Titulaciones evaluadas

Denominación	Código RUCT	Créditos ECTS	Fecha de verificación	Responsables de titulación
Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas	4315586	60	23/10/2015	<p>Josep María Altarriba – Decano</p> <p>Joaquín Azcue – Vicedecano de Estudios de Posgrado</p> <p>Aras Keropyan – Director del máster, de la especialidad en Dirección Estratégica</p> <p>Marc Sansó – Director del máster, de la especialidad en Negocios Internacionales</p>
Máster Universitario en Dirección de Marketing	4315649	60	23/10/2015	<p>Josep María Altarriba – Decano</p> <p>Joaquín Azcue – Vicedecano de Estudios de Posgrado</p> <p>Fátima Vila – Directora del máster, de la especialidad en Dirección Comercial (modalidad castellano)</p> <p>Miguel A. Violán – Director del master, de la especialidad en Dirección Comercial (modalidad inglés)</p> <p>Joaquín Marqués – Director del máster, de la especialidad Comunicación estratégica</p>
Máster Universitario en Dirección de los Recursos Humanos y del Talento	4315846	60	09/06/2016	<p>Josep María Altarriba – Decano</p> <p>Joaquín Azcue – Vicedecano de Estudios de Posgrado</p> <p>Francisco J. L. Crespo – Director del máster</p>

Presentación del centro

Misión y valores

La Escuela de Administración de Empresas (EAE) nació en Barcelona en 1958 como centro de formación superior. Actualmente denominada EAE Business School, es una escuela de negocios de ámbito internacional cuya misión es dar respuesta a las necesidades de formación de las personas y organizaciones de los ámbitos económico y empresarial, capacitando a profesionales y líderes con programas que combinen de manera rentable contenidos prácticos y servicios centrados en la experiencia integral del estudiante.

En sesenta años hemos formado a más de 73.000 directivos y ejecutivos. Actualmente contamos con estudiantes de más de cien nacionalidades diferentes de los cinco continentes y con un 37% del claustro de profesores internacional. Dada la globalidad de los estudios empresariales, cada vez son más los másteres que EAE ofrece en inglés. Nuestro reto más inminente, y a la vez más motivador, es seguir siendo una escuela de negocios internacional, capaz de formar profesionales que lideren de manera sostenible organizaciones. En enero de 2019 el Comité de Dirección aprobó el nuevo Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro Universitario EAE Barcelona ([E1.4.b](#)), del que se deriva todo el nuevo acervo normativo académico del Centro y su también nuevo modelo de gobernanza

A través de la Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas (AEDE), el Centro Universitario EAE Barcelona se adhiere a los *Principles for Responsible Management Education* (PRME) de la Organización de Naciones Unidas (ONU), una iniciativa que identifica seis principios para la gestión de los valores en las titulaciones de Management:

- a) Finalidad del aprendizaje;
- b) Valores que se infieren de las actividades formativas;
- c) Métodos utilizados;
- d) Investigaciones relacionadas;
- e) Alianzas establecidas;
- f) Diálogo como pieza esencial de trabajo con valores

Estos principios se encaminan a que los estudiantes emprendan una práctica profesional adecuada y responsable. Tenerlos presentes favorece el proceso de enseñanza-aprendizaje y propicia que la responsabilidad, el compromiso, la confianza y la integridad acompañen al modelo pedagógico de la Escuela. Del mismo modo, potencian el grado de relevancia que la formación adquiere para los estudiantes, y contribuyen a mejorar la coherencia entre los conocimientos, sus destinatarios, su finalidad y su lógica de impartición; así como la implicación de los estudiantes en la toma de decisiones sobre su proceso formativo, desplegando metodologías activas de aprendizaje. Por último, se configuran como una pieza clave para ejercer control sobre el proceso de aprendizaje.

Modelo de gobernanza académica

El modelo de gobernanza académica se deriva del nuevo Reglamento de organización y funcionamiento, aprobado el 15 de enero de 2019. Dividido en siete títulos, regula, respectivamente en cada uno de ellos: el objeto y el marco normativo general de la Escuela; los órganos de gobierno, de gestión y de representación, y los órganos consultivos; el personal docente e investigador y los colaboradores docentes; el personal de administración y servicios; las relaciones externas de la Escuela; la adopción, supresión y modificación de normativas académicas, y la reforma del propio reglamento.

El reglamento realiza una clara apuesta por la colegiación de la toma de decisiones, implicando a todos los colectivos de la Escuela, incluido el estudiantado. Así las cosas, el principal órgano de gobierno general es el Comité de Dirección, cuya principales decisiones son de carácter económico y financiero. La Comisión de Coordinación Intracentros es el principal órgano de gobierno académico, y estando formada por todos los vicedecanos y todas las vicedecanas del Centro Universitario EAE Barcelona y del Centro de Educación Superior EAE Madrid, coordina políticas comunes para ambos en materia de recursos humanos, presupuesto del Departamento Académico, relaciones internacionales y estándares de calidad. Tiene una comisión delegada permanente que es la Comisión Delegada de Bibliotecas.

En cuanto al principal órgano de gestión académica del Centro Universitario EAE Barcelona, éste es la Comisión Académica, que dispone de dos comisiones delegadas; a saber la Comisión Delegada de Admisiones, y la Comisión Delegada de Reconocimientos.

El nuevo reglamento también creó y organizó la Comisión de Evaluación de la Calidad y las Acreditaciones, y dio cobertura normativa a un órgano consultivo ya existente y con implicación en los procesos de verificación, acreditación

y modificación de titulaciones, como es el Consejo Asesor Académico. Del mismo modo, creó un nuevo órgano consultivo, la Comisión Consultiva de Igualdad y Normalización.

Finalmente, la nueva norma creó los departamentos de área de conocimientos de EAE, a los que se adscribió a todo el personal docente e investigador y que en la actualidad son:

- Departamento de Dirección Estratégica, Emprendimiento e Innovación
- Departamento de Operaciones y DataScience
- Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas
- Departamento de Marketing y Comunicación
- Departamento de Dirección y Organización de Personas
- Departamento de Trabajos de Fin de Grado y de Fin de Máster

La evidencia **E0.1.n** contiene una explicación detallada de la composición y las funciones de los órganos colegiados de gobierno y de gestión, y de los órganos consultivos de la Escuela.

A raíz de la aprobación del nuevo Reglamento de organización y funcionamiento del Centro Universitario EAE Barcelona se han tenido que adoptar multitud de nuevas normativas, de las que daremos cuenta en el autoinforme.

Partners EAE

EAE Business School es una escuela de negocios accesible y abierta a compartir conocimientos con estudiantes, profesorado y partners de todo el mundo, para lo cual promueve y mantiene acuerdos de colaboración académica e institucional con otras escuelas de negocios, organizaciones e instituciones de educación superior, así como con empresas y otros organismos públicos y privados nacionales e internacionales.

Actualmente tenemos firmados convenios de colaboración con 67 de las principales universidades y escuelas de negocio de 21 países y 4 continentes, fomentando el desarrollo, la investigación, la integración del conocimiento y la movilidad de estudiantes y profesores (ver [E0.1.a](#) para la lista de convenios académicos y [E0.1.b](#) para el mapa de acuerdos internacionales de EAE). Además, EAE Business School apuesta por la relación y colaboración con otras entidades y asociaciones con el objetivo de potenciar de forma conjunta conocimientos en los distintos sectores que conforman nuestra oferta formativa (ver [E0.1.c](#) para el listado de convenios). Entre otros, se han llevado a cabo más de 3.500 acuerdos de colaboración con empresas españolas e internacionales.

A destacar, en este sentido, el acuerdo de EAE con Pace University por el cual, los alumnos que cursan el Máster en Administración y Dirección de empresas en su especialidad en Dirección Estratégica y en idioma inglés, tienen la opción de vivir una experiencia única de inmersión internacional a través del programa de movilidad que les permite estudiar el segundo semestre del máster en una de las universidades más prestigiosas del mundo.

Por otro lado, EAE mantiene acuerdos con otras prestigiosas universidades de todo el mundo para la realización de estancias de corta duración en verano, como UC Berkeley para Agile Leadership. Babson College para Emprendimiento, Kean University para Retail and Services Marketing, University of the Verne, para Advanced Business Strategy, Amsterdam University of Applied Sciences, para Supply Chain Management, etc.

Por otro lado, el Centro Universitario EAE Barcelona es un centro adscrito a la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) desde el año académico 1998-1999, para impartir programas MBA, máster y grado adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). En virtud de este acuerdo, todos los programas de EAE impartidos en Cataluña tienen doble titulación: el título propio otorgado por EAE y el que otorga la UPC. El respaldo académico de una de las principales universidades europeas nos exige el cumplimiento de altos estándares de calidad en todos nuestros programas académicos, y pertenecer a la "Comunidad UPC" es uno de nuestros baluartes en la formación de técnicos y directivos.

Finalmente, EAE cuenta con Consejos Asesores formados por representantes de instituciones y empresas líderes del mercado, tanto del ámbito nacional como internacional ([E0.1.d](#)). Son un órgano consultivo que tiene como objetivo asesorar y acompañar a la escuela a la hora de definir la estrategia más adecuada para la mejora continua de la calidad y la innovación en la formación de Management.

Sedes y delegaciones

EAE cuenta con un Centro Universitario en Cataluña ([E5.2.f](#)) y un Centro Universitario en la Comunidad de Madrid ([E5.2.g](#)), el primero con dos sedes en la ciudad de Barcelona (calle Aragón, 55 y calle Tarragona, 110), y el segundo

con dos sedes en la ciudad de Madrid (calle Joaquín Costa, 41 y calle Príncipe de Vergara, 156). Además, EAE dispone de tres delegaciones internacionales presenciales ubicadas en Lima (Perú), Bogotá (Colombia) y México DF (México). Sin embargo, este informe se centrará en el Centro de Barcelona, donde están implantados los másteres objeto de acreditación (en adelante MUADE, MUDM y MUDRHT). El código del Centro Universitario EAE en Barcelona es el 08070350.

Oferta formativa

La oferta formativa de EAE, como centro adscrito a la UPC, se divide en oferta formativa oficial, con dos grados y tres másteres; y oferta formativa propia, con varios másteres altamente profesionalizadores en varias áreas funcionales de la gestión empresarial.

El Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Cataluña (en adelante GADE), con una duración de 4 cursos y una carga de lectiva de 240 ECTS, heredero de la antigua Diplomatura en Ciencias Empresariales de la UPC, con código de titulación 2500958, verificado por la AQU el 10 de junio de 2009 y acreditado el 23 de noviembre de 2017, cuenta, a fecha actual, con 4 grupos de docencia.

El Grado en Marketing y Comunicación Digital por la por la Universidad Politécnica de Cataluña (en adelante GMCD), con una duración de 4 cursos académicos equivalente a 240 créditos ECTS, con código de titulación 2503102, verificado por la AQU el 23 de julio de 2014, cuenta actualmente con un grupo de docencia.

El Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas (MUADE) por la Universidad Politécnica de Cataluña (60 ECTS), con dos especialidades con mención, Dirección Estratégica y Negocios Internacionales, con código de titulación 4315586, y verificado por la AQU el 22 de septiembre de 2015, cuenta a fecha actual con 7 grupos de docencia. El MUADE extinguió el MBA de EAE, el segundo programa más antiguo de España en el ámbito de la dirección general, tras el del IESE, y creado a principios de la década de los 60 del siglo pasado.

El Máster Universitario en Dirección de Marketing (MUDM) por la Universidad Politécnica de Cataluña (60 ECTS), con código de titulación 4315649, y verificado por la AQU el 22 de septiembre de 2015, extinguió el Máster en Dirección de Marketing y Gestión comercial de EAE, que era el posgrado más antiguo en el ámbito del marketing que se había ofrecido de manera ininterrumpida en Cataluña. El MUDM cuenta con 7 grupos de docencia y dos especialidades con mención: Dirección Comercial y Comunicación Estratégica.

El Máster Universitario en Dirección de los Recursos Humanos y del Talento (MUDRHT) por la Universidad Politécnica de Cataluña, con código de titulación 4315846, y verificado por la AQU el 14 de abril de 2016, cuenta con 3 grupos de docencia.

Desde la implantación del MUADE y el MUDM en el curso 2015-2016 y del MUDRHT en el curso 2016-2017, la evolución del número de estudiantes matriculados y el número de estudiantes titulados ha sido la siguiente:

Tabla 0.1: Evolución del número de matrículas de nuevo acceso y el número de titulados.

Curso académico	Nº de matriculados			Nº de titulados		
	MUADE	MUDM	MUDRHT	MUADE	MUDM	MUDRHT
2015-2016	188	266	-	161	209	-
2016-2017	271	364	151	262	341	142
2017-2018	239	359	120	236	323	105
2018-2019	277	341	111	-	-	-

EAE también dispone de una importante oferta de títulos propios, que organiza y acredita de acuerdo con los estándares de la Fundación UPC. Estos son el Máster en Supply Chain Management & Logistics, el Máster en Project Management, el Máster en Bolsa y Mercados Financieros, el Máster en Business Intelligence e Innovación Tecnológica y el Máster en Marketing Online y Comercio Digital, todos, excepto el último, con certificaciones profesionales independientes. Cabe decir que algunos de estos másteres propios ocupan posiciones muy destacadas en rankings nacionales e internacionales, en ocasiones superiores a másteres de las mismas características pero oficiales, ofrecidos por universidades nacionales y extranjeras.

Profesorado, investigación y divulgación

La implantación de las titulaciones oficiales ha supuesto la creación de un plan de incorporación de profesorado laboral a tiempo completo, que se ha ido desplegando por fases en los últimos años y que se intensificará en el próximo año con la laboralización de un número importante de colaboradores docentes. Habida cuenta de lo anterior el pasado 5 de marzo de 2019 se aprobó en Comisión de Coordinación Intracentros la adscripción del PDI de EAE a uno de los cinco departamentos de área de conocimiento según el perfil académico de cada uno de ellos, con el

objetivo de mejorar los mecanismos de coordinación entre asignaturas y profesores adscritos a una misma área de conocimiento y la detección y creación de sinergias entre el profesorado en el ámbito de la investigación (ver **E4.1.j**). Estos departamentos son: Dpto. de Dirección estratégica, emprendimiento e innovación, Dpto. de Marketing y Comunicación, Dpto. de Economía, contabilidad y finanzas, Dpto. de Operaciones y DataScience y el Dpto. de Organización y Dirección de personas.

Así las cosas, el claustro del Centro Universitario EAE, antaño caracterizado por su perfil altamente profesionalizado y con docencia en programas propios organizados conjuntamente con la UPC, ha ido dando paso a un claustro, en su mayoría doctor, en el que se combina la experiencia académica e investigadora con la experiencia profesional tan demanda por nuestros estudiantes y por el carácter profesionalizador de nuestros másteres. Ese cambio del perfil y nivel académico del profesorado se puede observar en la siguiente tabla donde se muestra la evolución en cuanto a número de profesores que participan en los tres másteres objeto de acreditación.

Tabla 0.1: Evolución del número de profesores según nivel académico.

Nº de profesores por tipología	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Doctores	39	46	54	72
Doctores Acreditados	16	21	19	27
No Doctores	35	44	32	27
Totales	74	90	86	99

En cuanto a la investigación, en 2012, la escuela puso en marcha una revista de investigación de acceso abierto llamada Harvard Deusto Business Research (HDBR), y en 2014 se crearon el Grupo de Innovación Docente (GID-EAE); el Grupo de Investigación Interdisciplinar en Turismo (GRIT-EAE); y el Grupo de Investigación en Comunicación (Comm.Research-EAE). Desde fines del 2018 se han creado y puesto en funcionamiento cuatro nuevos grupos de investigación: el Grupo de Investigación en Derecho y Nuevas Tecnologías (DERTEC-EAE); el Grupo de Investigación en Marketing y Conducta del Consumidor (MARCO-EAE); el Grupo en Innovación y Emprendimiento (GIE-EAE); y el Grupo de Ética en la Posglobalización (GEPOS-EAE).

Los datos de la última memoria de investigación de la Escuela (**E4.1.z**), correspondiente a 2018, muestran unos excelentes resultados; en concreto, 9 artículos indexados en JCR, 21 en Scopus, 16 capítulos de libro, 44 presentaciones en congresos, 18 de las cuales en el extranjero.

Además de la investigación y la innovación docente, EAE mantiene una importante actividad divulgadora a través de tres instrumentos. Por un lado, el Strategic Research Center (SRC), con sede en EAE Madrid, pero con una importante participación de profesores de EAE Barcelona; por otra, la producción divulgadora de un buen número de profesores; y finalmente por el conjunto de revistas de divulgación Harvard Deusto Business & Technology, Business Review, Márketing y Ventas, Learning & Pedagogics. Entre octubre de 2017 y octubre de 2018, se publicaron más de 30 informes de divulgación.

Rankings y certificaciones

EAE cuenta con la acreditación de la Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas (AEEDE), sello que refleja el reconocimiento y la trayectoria académica de las mejores escuelas de negocios españolas, y es el representante nacional del European Quality Link (EQUAL). Además, EAE es miembro de prestigiosas entidades nacionales e internacionales: Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), European Foundation for Management Development (EFMD), Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), European Business Ethics Network (EBEN), European MBA Network - International Business Studies (IBS), Executive MBA Council (EMBAC) o la Fundación Alexander von Humboldt, entre otras muchas. Asimismo, ha sido listada como 13ª escuela de negocios del mundo en el prestigioso ranking "América Economía", de referencia en los países del entorno Latino-Americano. Además, nuestros programas están certificados por entidades como el PMI (Project Management Institute) o el CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals), además de ANECA y AQU.

En efecto, el MUDRHT está diseñado para cubrir los requisitos de formación necesarios para superar el examen de las certificaciones otorgadas por el líder mundial en credenciales de RRHH, el Human Resource Certification Institute (**E0.1.i**). Concretamente, las certificaciones a las que pueden optar nuestros alumnos son (ver **E0.1.j**):

- PHRi – Professional in Human Resources — International™
- SPHRi – Senior Professional in Human Resources—International™

Por lo que respecta al MUADE, EAE ha logrado situarse en la vigésimo segunda posición del ranking MBA Global 2019, que clasifica cuáles son las escuelas de negocios internacionales más destacadas para que los alumnos latinoamericanos realicen su formación (ver **E0.1.e**); ha sido destacada en el prestigioso ranking "Best International

Business Schools 2018", elaborado por la revista norteamericana Bloomberg Businessweek (**E0.1.h**), como una de las 32 mejores escuelas del mundo fuera de Estados Unidos para estudiar un MBA; y el propio máster ha sido destacado entre los 150 mejores del mundo por el Ranking QS (ver **E0.1.f**), uno de los más prestigiosos del mundo, subiendo 50 posiciones respecto a la edición anterior. En el ranking europeo (**E0.1.g**), el MUADE de EAE se sitúa entre los 50 mejores de Europa, concretamente en la posición 47.

Agentes que han participado en la elaboración del informe de acreditación (Comité de Evaluación Interna)

El Comité de Evaluación Interna para la elaboración de este autoinforme fue constituido a partir de las Comisiones de Aseguramiento de la Calidad de la Titulaciones (ver **E0.1.k**, ver **E0.1.l** y ver **E0.1.m**). De este modo quedan representados todos los grupos de interés de las tres titulaciones evaluadas.

Tabla 0.3: Composición del Comité de Evaluación Interna

Nombre y apellidos	Cargo	Colectivo
Rocío Alfaro Pozo	Vicedecana de Calidad y Acreditaciones	PDI
Elena Canseco	Responsable de la Unidad Técnica de Calidad de EAE Barcelona	PAS
Marta Paredes	Asesora externa de Calidad	Externo
Josep María Altarriba	Decano de EAE	Dirección
Joaquín Azcue	Vicedecano de Estudios de Postgrado	PDI
María Ávila	Vicedecana de Servicios al Estudiante (coordinación académica)	PDI / PAS
Jorge Irigaray	Secretario General	PAS
Aras Keropyan	Director del MUADE	PDI
Francesca Ricaldi	Coordinadora académica del MUADE y del MUDM	PAS
Mariela Caminada	Coordinadora académica del MUADE y del MUDRHT	PAS
Jordi Delcor	Profesor del MUADE	PDI
Eleonora Rallo	Estudiante del MUADE	Estudiantado
Juan Miguel Pinilla	Estudiante del MUADE	Estudiantado
Fátima Vila	Directora del MUDM	PDI
Andrew Ward	Director del MUDM (en inglés)	PDI
Marta Martín	Coordinadora académica del MUDM	PAS
Josep M ^a Galí	Profesor del MUDM	PDI
Silvia Solitario	Estudiante del MUDM	Estudiantado
Carla Marrero	Estudiante del MUDM	Estudiantado
Javier Crespo	Director del MUDRHT	PDI
Alba Aragüés	Coordinadora académica del MUDRHT	PAS
Santiago Ávila	Profesor del MUDRHT	PDI
Viviana Delgado	Estudiante del MUDRHT	Estudiantado

Proceso de elaboración del Autoinforme

El proceso de elaboración del informe de autoevaluación ha sido liderado por el vicedecanato de Calidad y Acreditaciones con el objetivo de garantizar los mecanismos de recogida de información y documentación, y para identificar y priorizar las necesidades en la aplicación de las propuestas de mejora.

Así, en un primer momento, a partir de la comunicación recibida el 16 de julio de 2018 por parte de la UPC sobre el calendario de trabajo previsto para la acreditación de los másteres se constituyó un pequeño grupo de trabajo formado por la Directora de la Unidad Técnica de Calidad de EAE, la Vicedecana de coordinación de programas y el Vicedecano de estudios de postgrados, con el fin de planificar las distintas fases del proceso de elaboración del autoinforme y facilitar el trabajo posterior del resto de miembros del Comité de Evaluación Interna, constituido a partir de las Comisiones de Aseguramiento de la Calidad de las Titulaciones correspondientes al MUADE, MUDM y MURRHH, aprobadas en Comisión de Coordinación Intracentros el 15 de enero de 2019 (ver **E3.1.a**) y modificadas en Comisión Académica el pasado 8 de mayo de 2019 (ver **E3.1.b**).

Estas comisiones, formadas por representantes de los diferentes colectivos implicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, han trabajado de forma conjunta, constituyendo así el Comité de Evaluación Interna, encargado de la elaboración de este autoinforme y cuya composición es la indicada en la tabla 0.3.

Asimismo, se aprobaron las colaboraciones del Director general (José Luís Fernández), la Directora de Carreras profesionales (Carmen Martos), la Directora de Marketing y Comunicación (Aroa Corvillo), el Director de Admisiones (Carles Peiró), la Vicedecana de Planificación Estratégica y Administración (Cristina Tomàs) y el Vicedecano de Programas Globales (Frank Longo).

Aprobada la composición de las Comisiones de Aseguramiento de la Calidad de los másteres y, por tanto, la composición del Comité de Evaluación Interna, se siguió el siguiente cronograma.

TÍTULO	FECHA VERIFICACIÓN	FECHA LÍMITE ACREDITACIÓN	VERSIÓN 1 AUTOINFORME		
			Primera reunión CEI	Indicadores y evidencias	Texto
M.U. en Dirección de los Recursos Humanos y del Talento	09/06/2016	09/06/2020	23/01/19 (ver E3.1.i)	Fecha máxima 03/05/19	Fecha máxima 03/06/19
M.U. en Administración y Dirección de Empresas	23/10/2015	23/10/2019			
M.U. en Dirección de Marketing	23/10/2015	23/10/2019			

TÍTULO	FECHA VERIFICACIÓN	FECHA LÍMITE ACREDITACIÓN	VERSIÓN 2 AUTOINFORME			
			Segunda reunión CEI	Nuevos indicadores y evidencias	Texto revisado	Exposición pública Autoinforme (1 semana)
M.U. en Dirección de los Recursos Humanos y del Talento	09/06/2016	09/06/2020	11/06/19 (ver E3.1.k)	14/06/19	16/06/19	19-30/06/19
M.U. en Administración y Dirección de Empresas	23/10/2015	23/10/2019				
M.U. en Dirección de Marketing	23/10/2015	23/10/2019				

Consecuentemente, las fases del proceso de acreditación han sido las siguientes:

- 16 de julio de 2018. Se recibe un comunicado por parte de la UPC informando sobre el calendario previsto para la acreditación de los másteres. A partir de ese momento, la Responsable de la Unidad Técnica de Calidad de EAE, en colaboración con coordinación de programas y la dirección de estudios de postgrados, empiezan a planificar las necesidades y los pasos a seguir en la acreditación.
- El 23/01/2019, con la nueva Responsable de la Unidad Técnica Calidad y con la Vicedecana de Calidad y Acreditaciones, se convoca al Comité de Evaluación Interna. En esta reunión se informa del proceso a seguir para la acreditación y se comunica la importancia de la colaboración de todos los implicados, tanto a la hora de facilitar la información, como a la hora de revisar y mejorar el propio informe. En esta reunión, se presenta el calendario de trabajo.

- Del 24 de enero al 3 de mayo se lleva a cabo la recogida de datos y evidencias para la redacción del autoinforme. Para ello, se solicita a los directores de programa la decisión sobre las asignaturas seleccionadas de acuerdo con la selección permitida por AQU y estos a su vez solicitan a los profesores responsables las evidencias y la información necesaria. En este proceso de recolección de datos, se utilizan también los informes de seguimiento y resto de documentación procedente de los procesos de verificación y seguimiento de las titulaciones.
- 3 de junio de 2019. Se envía primera versión del autoinforme a la GPAQ de la UPC para su revisión.
- 11 de junio de 2019. Tras la recepción de la corrección de la UPC se convoca al CEI a una segunda reunión, con el objetivo de corregir las deficiencias o carencias encontradas en el informe. Se da un plazo de 3 días para facilitar la información faltante y dos días más para la revisión de la segunda versión del autoinforme.
- Del 13 al 30 de julio se expone públicamente el documento en la web del centro, concretamente, en el apartado de Calidad. Para su difusión se publica una noticia tanto en el apartado de Actualidad de la web y en el campus virtual. Durante este periodo la comunicación entre el CEI y otros miembros de EAE ha sido intensa y constante por medio de reuniones informales llamadas telefónicas con el fin de seguir mejorando el informe de autoevaluación.
- Finalmente el 1 de julio, tras la exposición pública, se reúne en CEI para la aprobación de la versión final del autoinforme (**E3.1.l**).
- 2 de julio de 2019. Se envía a la UPC la última versión del documento.

Valoración de la implicación de los agentes implicados y de las evidencias aportadas

El Comité de Evaluación Interna (CEI) se ha implicado de forma satisfactoria a lo largo de todo el proceso de elaboración del autoinforme, respetando las responsabilidades asignadas.

Desde la primera reunión mantenida el 23 de enero de 2019 (ver acta de reunión en **E3.1.i**), donde se explicó el plan de trabajo definido, todos miembros del CEI han estado a la disposición de las necesidades requeridas por el Vicedecanato de Calidad y Acreditaciones y la Unidad Técnica de Calidad del Centro, facilitando toda la información que se les solicitaba en tiempo y forma.

Por otro lado, es notable destacar la implicación de los agentes colaboradores, como es el caso del Dpto. de Carreras profesionales, el Dpto. de Marketing y Comunicación y el Dpto. de Admisiones, quienes también han participado en el proceso de elaboración de este autoinforme aportando toda la información solicitada y realizando todas las tareas que les han sido requeridas.

Si bien, la redacción final del autoinforme ha recaído sobre el equipo de Calidad de la Escuela, éste ha sido elaborado a partir de la información facilitada por profesores, por medio de los directores de programa, a partir de los datos facilitados por las o los coordinadores académicos, a partir de la información proporcionada por el personal del resto de áreas de servicio implicadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje y a partir de las sugerencias realizadas por parte de los estudiantes.

Del mismo modo, todos los agentes miembros del CEI y los agentes colaboradores han participado en los procesos de revisión del autoinforme, aportando sus sugerencias y mejoras al respecto.

En este sentido, cabe destacar también, la revisión realizada y el soporte recibido por el Gabinete de Planificación, Evaluación y Calidad de la UPC (GPAQ - Gabinet de Planificació, Avaluació i Qualitat) (ver **E3.1.j**), que ha ayudado a la mejora de la calidad del autoinforme. En efecto, a partir de dicha revisión, recibida el 7 de junio de 2019, el CEI ha seguido trabajando (ver acta de segunda reunión en **E.3.1.k**) con el objetivo de subsanar las deficiencias detectadas y realizar la segunda versión del documento para su exposición pública a disposición de toda la comunidad universitaria desde el 19 de junio de 2019 hasta el 30 de junio de 2019.

En definitiva, este autoinforme recoge el conocimiento, información y sugerencias de los grupos de interés, destacando el grado de implicación y colaboración de todos los miembros del CEI y del personal del Centro Universitario EAE, siendo conscientes, en todo momento, de la importancia y necesidad de su participación en el proceso de mejora continua que supone esta autoevaluación.

2. Valoración del logro de los estándares

ESTÁNDAR 1: CALIDAD DE LOS PROGRAMAS FORMATIVOS

El diseño de la titulación (perfil de competencias y estructura del currículo) está actualizado según los requisitos de la disciplina y responde al nivel formativo requerido en el MECES.

1.1 El perfil de competencias de la titulación es consistente con los requisitos de la disciplina y con el nivel formativo correspondiente del MECES.

De acuerdo con la "Guía para la acreditación de las titulaciones oficiales de grado y máster" de AQU Catalunya (octubre 2016), este subestándar queda automáticamente satisfecho con la verificación inicial de las titulaciones.

Se adjuntan como evidencias las últimas versiones de las tres memorias aprobadas por AQU Catalunya ([E1.1.a](#), [E1.1.b](#), [E1.1.c](#)), siendo la memoria correspondiente al MUDRHT, la única que no ha sufrido modificación alguna desde su verificación. Del mismo modo, se adjuntan los respectivos informes de evaluación de la solicitud de verificación favorables ([E1.1.d](#), [E1.1.e](#), [E1.1.f](#)), las resoluciones de verificación del Consejo de Universidades ([E1.1.g](#), [E1.1.h](#), [E1.1.i](#)), así como también los informes de evaluación de la solicitud de modificación del MUADE y MUDM ([E1.2.a](#) y [E1.2.b](#)).

1.2 El plan de estudios y la estructura del currículo son coherentes con el perfil de competencias y con los objetivos de la titulación.

De acuerdo con la "Guía para la acreditación de las titulaciones oficiales de grado y máster" de AQU Catalunya (octubre 2016), este subestándar queda automáticamente satisfecho con la verificación inicial de las titulaciones. No obstante, se justifica a continuación su cumplimiento.

En los informes de verificación de los tres másteres objeto de acreditación se evalúan el plan de estudios y la estructura del currículo como consistentes con el perfil formativo.

En el informe de seguimiento del 2015-2016 (ver [E3.1.c](#)) se analizaron los requerimientos y recomendaciones de la AQU en los informes de verificación del MUADE y el MUDM y el centro ha planificado e implementado las acciones de mejora oportunas. Algunas de estas mejoras han implicado ya una modificación de ambas memorias, aprobada por la AQU en octubre de 2018 (ver informes de evaluación favorables en [E1.2.a](#) y [E1.2.b](#)). Otras mejoras, como es la inclusión de una tercera especialidad de marketing digital en el MUDM, se formalizarán próximamente en una nueva solicitud de modificación de la memoria.

Por lo que respecta al MUDRHT, en el informe de seguimiento del 2016-2017 (ver [E3.1.d](#)) se analizaron los requerimientos y recomendaciones de la AQU en el informe de verificación y el centro ha planificado también las acciones de mejora oportunas. Como nueva propuesta, se incluye la eliminación de la modalidad semipresencial, que nunca se ha llegado a implantar y la inclusión del idioma Inglés como lengua de impartición.

En efecto, las modificaciones previstas, fruto de los informes de verificación y seguimiento de las titulaciones, ya han sido solicitadas a la UPC (ver [E1.2.c](#) y [E1.2.d](#)) y aprobadas en Consejo de Gobierno de 11 de diciembre de 2018 (ver [E1.2.e](#)).

1.3 Los estudiantes admitidos tienen el perfil de ingreso adecuado para la titulación y su número es coherente con el número de plazas ofertadas.

Se considera que el criterio para este estándar se alcanza de manera satisfactoria ya que la mayoría de los estudiantes presentan un perfil de acceso alineado al establecido para las titulaciones y el número de estudiantes matriculados se ha ajustado progresivamente al número de plazas ofertadas. Además, es importante el grado de internacionalización de los estudios, lo cual aporta un valor añadido muy apreciado por los profesores y por los estudiantes. En los siguientes párrafos se argumenta el porqué de esta valoración.

Oferta, demanda y matrícula

A continuación, las tablas 1.1, 1.2 y 1.3 muestran los indicadores relativos a la oferta y demanda de cada uno de los másteres objeto de evaluación:

Tabla 1.1: Datos oferta, demanda y matriculación del MUADE

Indicador	Curso 2015-2016	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018	Curso 2018-2019
Plazas ofertadas	150	225	225	270
Demanda (preinscripciones)	235	318	303	296
Ratio O/D (Oferta/Demanda)	0,64	0,70	0,74	0,91
Matrículas	188	271	239	277
Ratio M/O (Matrícula/Oferta)	1,25	1,20	1,06	1,03

Desde la implantación del MUADE en el curso 2015-2016 el MUADE, se ha impartido para cualquiera de sus dos especialidades, contando a día de hoy con seis grupos para la especialidad en Dirección Estratégica, de los cuales tres se imparten en inglés y tres en castellano, y un único grupo para la especialidad en Negocios Internacionales, impartida únicamente en inglés.

Debido a la fuerte demanda de candidatos internacionales generada por la orientación internacional de la Escuela, en 2016 se solicitó un aumento de 75 plazas (ver Informe para la DGU y la UPC sobre la suficiencia de recursos en **E5.2.e**) y posteriormente, en 2018, se solicitó un aumento de 45 plazas más, aumentando así el número de plazas de nuevo ingreso de 150 a las 270 plazas actuales. Ambos aumentos fueron aprobados, con carácter previo, por la UPC y por el Consejo Interuniversitario de Catalunya (ver **E1.3.i**) y finalmente aprobados por la AQU en octubre de 2018, por medio del proceso de modificación de memoria (ver **E1.2.a**).

En cuanto a los datos de demanda, como en las anteriores convocatorias, en el curso 2018-2019 la demanda (número de preinscripciones) del MUADE es superior a la oferta. En efecto, como puede observarse, la Ratio O/D, que muestra la relación entre el número de plazas que se ofrecen y el número de solicitudes para acceder al MUADE, sigue encontrándose por debajo del 100%, lo cual demuestra la demanda potencial existente y no cubierta para esta titulación y justifica, por tanto, el aumento de plazas de nuevo ingreso que ha sufrido el máster y la eliminación de la modalidad semipresencial que nunca ha llegado a implantarse y que fue aprobada en el proceso de modificación llevado a cabo en 2018 (ver **E1.2.a**).

Por último, en cuanto al indicador de número de matrículas, la diferencia entre la matrícula y la demanda responde tanto a la aplicación de los requisitos de acceso y los criterios de admisión como al desistimiento voluntario de los candidatos (ver detalle de las bajas antes del inicio de curso en **E1.3.a**). Asimismo, cabe destacar la evolución de la relación entre el número de estudiantes matriculados de nuevo acceso y las plazas ofertadas, ajustándose a la oferta aprobada y reflejada en la memoria del máster.

Tabla 1.2: Datos oferta, demanda y matriculación del MUDM

Indicador	Curso 2015-2016	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018	Curso 2018-2019
Plazas ofertadas	150	275	275	300
Demanda (preinscripciones)	303	431	419	411
Ratio O/D (Oferta/Demanda)	0,50	0,64	0,66	0,73
Matrículas	266	364	359	341
Ratio M/O (Matrícula/Oferta)	1,77	1,32	1,31	1,13

En el caso del MUDM, desde su implantación en el curso 2015-2016, la demanda ha sido siempre muy superior a la oferta. De ahí, que al igual que en el MUADE se solicitara en 2016 un primer aumento de 125 plazas y en 2018 un segundo aumento de 25 plazas adicionales, pasando así de 150 plazas iniciales a las 300 plazas actuales, también debido al auge de la demanda internacional. No obstante, pese al aumento de plazas aprobado en primera instancia por la UPC y el Consejo Interuniversitario de Catalunya y posteriormente por la AQU, con la modificación de la memoria del máster, la oferta sigue sin cubrir la demanda de la titulación, aun teniendo en cuenta la eliminación de la modalidad semipresencial (mejora **M.MUDM.2018.3**), que nunca se ha llegado a implantar y que fue aprobada en el proceso de modificación llevado a cabo en 2018 (ver **E1.2.b**).

En cuanto a la matriculación, desde la implantación del máster, ha existido un claro desajuste entre el número de matrículas y las plazas ofertadas. Por ello, y como resultado del seguimiento anual de la titulación (ver **E3.1.c** y **E.3.1.d**), se solicitó el aumento de plazas (mejora **M.MUDM.2018.1**) y se propuso la revisión y mejora del proceso de

admisión (mejora **M.MUDM.2018.2**), alcanzando una relación entre la matrícula y la oferta, en el curso 2018-2019, de 1,13.

Asimismo, al igual que el MUADE, el MUDM se ha impartido desde sus inicios para cualquiera de las dos especialidades, contando, con carácter general, con 7 grupos docentes para la especialidad en Dirección comercial, tanto en castellano como en inglés, y único grupo para la especialidad en Comunicación Estratégica, únicamente impartido en castellano.

Tabla 1.3: Datos oferta, demanda y matriculación del MUDRHT

Indicador	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018	Curso 2018-2019
Plazas ofertadas	150	150	150
Demanda (preinscripciones)	176	146	137
Ratio O/D (Oferta/Demanda)	0,85	1,03	1,09
Matrículas	151	120	111
Ratio M/O (Matrícula/Oferta)	1,01	0,80	0,74

En cuanto al MUDRHT, que se implantó en el curso 2016-2017, un curso después que el resto de másteres universitarios, se detecta un descenso progresivo tanto de la demanda como del número de matrículas, ajustándose, en el curso 2018-2019, la oferta a la demanda y disminuyendo la relación entre el número de matrículas y las plazas ofertadas hasta un 74%.

Estos datos evidencian la necesidad de llevar a cabo la mejora **M.MUDRHT.2018.2**, eliminando la semipresencialidad e incorporando el inglés como idioma de impartición del máster.

Requisitos de acceso y criterios de admisión

Los requisitos de acceso a los másteres del centro se corresponden con lo previsto en el artículo 16 del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, modificado por el Real Decreto 861/2010.

En todas las titulaciones, los criterios específicos de admisión son competencia de la respectiva Comisión Académica del Máster y son públicos en la web institucional de EAE ([E2.1.e](#), [E2.1.f](#) y [E2.1.g](#)) y de la UPC ([E2.1.ac](#)), de acuerdo a lo establecido en las memorias de verificación.

Tal y como establece la Normativa de acceso, admisión y matrícula a másteres del Centro Universitario EAE Barcelona, aprobada en Comisión de Coordinación Intracentros el 21 de junio de 2019 (**E3.1.m**), es la Comisión Delegada de Admisiones, como comisión delegada de la Comisión Académica del Máster, la encargada de determinar el eventual cumplimiento de prerequisites de admisión, en aplicación a lo dispuesto en las memorias de verificación.

En cuanto a los requisitos específicos, tal y como reflejan las memorias de los másteres sólo se aplican en el caso del MUADE y en el caso del MUDM. Así, a los estudiantes que decidan cursar la especialidad International Business del MUADE, que se imparte íntegramente en inglés, o la especialidad Dirección Estratégica/Strategic Management del MUADE 100% en inglés, se les exige un nivel equivalente de este idioma al B2 (FCE, IELTS 5 o TOEFL 61), con carácter previo al inicio del curso académico. Lo mismo ocurre con los estudiantes del MUDM, que pueden elegir entre cursar el máster 100% en castellano o 100% en inglés. En este sentido cabe destacar la mejora **M.MUADE.2018.3** (ver **E1.3.b**).

En este mismo sentido cabe destacar la propuesta de mejora **M.POSG.2019.1**, aprobada en Comisión de Coordinación Intracentros el pasado 30 de abril de 2019 (ver **E1.4.b**), cuyo objetivo es establecer el requisito específico del nivel de idioma español para aquellos candidatos cuya lengua nativa sea otra diferente.

Perfil de ingreso

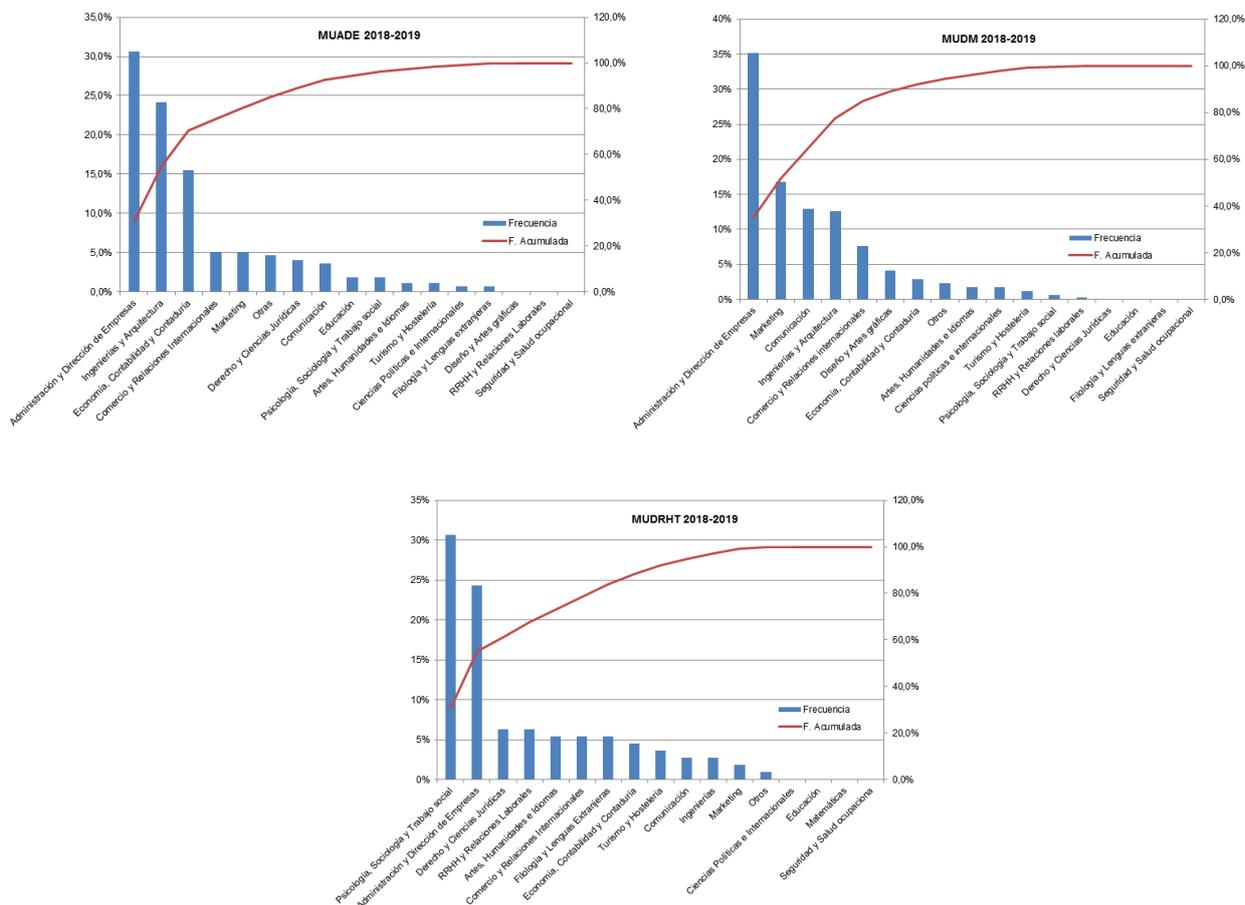
En general, el perfil de los estudiantes matriculados se corresponde con el perfil de acceso recomendado para cada uno de los tres másteres, asignando complementos de formación a aquellos estudiantes que puedan tener dificultades en el seguimiento de las materias y asignaturas de los másteres por acceder a través de titulaciones distintas a las recomendadas.

En efecto, los estudiantes que se matriculan en el MUADE (ver perfil de acceso recomendado en [E1.3.f](#)) acceden mayoritariamente a través de titulaciones relacionadas con la administración de empresas, la economía, el mercadeo y las ingenierías: 80,5% en el curso 2018-2019, 77,4% en 2017-2018 y 75,3% en 2016-2017. A un 28% se le ha requerido la realización de complementos formativos en el curso 2017-18.

De forma similar, los estudiantes matriculados en el MUDM (ver perfil de acceso recomendado en [E1.3.g](#)) acceden mayoritariamente a través de las titulaciones de Administración y Dirección de Empresas, Marketing, Comunicación,

Ingenierías y Comercio: 85% en el curso 2018-2019, 81% en 2017-2018 y 87,1% en 2016-2017. A un 32% se le ha requerido la realización de complementos formativos en el curso 2017-18.

Asimismo, los estudiantes matriculados en el MUDRHT también acceden principalmente a través de titulaciones de Psicología, sociología y trabajo social, Administración y dirección de empresas, derecho y ciencias jurídicas, RRHH y relaciones laborales y Artes, humanidades e idiomas, ajustándose en gran medida al perfil recomendado de acceso (ver perfil de acceso recomendado en [E1.3.h](#)). A un 51% se le ha requerido la realización de complementos formativos en el curso 2017-18.



Los programas presentan un alto grado de interculturalidad, con estudiantes de diferente origen geográfico (ver detalle del análisis del perfil de ingreso en **E1.3.j**, **E1.3.k** y **E1.3.l**). Este aspecto se considera muy positivo y enriquecedor para los programas ya que ofrecen un valor añadido a los estudiantes gracias a la interacción e intercambio de experiencias de estudiantes de diferentes nacionalidades.

La tasa de internacionalización del programa en MUADE se sitúa de media, durante los cuatro cursos de vida del máster, en torno a los 80%, principalmente provenientes de América Latina (un 61% sobre el total de alumnos). Los estudiantes asiáticos también se incorporan al máster, teniendo una presencia del 8%. Y, en menor medida, con una tasa del 4% participan estudiantes de origen estadounidense y africano, respectivamente.

Por lo que respecta al MUDM los datos son bastantes similares, con una tasa media a lo largo de los cuatro cursos de vida del máster del 67% de estudiantes de origen latinoamericano, el 22% de origen europeo (en su mayoría de procedencia nacional), un 6% de origen asiático, un 3% de origen africano y tan solo un 1% de origen estadounidense.

Finalmente, en el MUDRHT, la tasa de internacionalización se reduce en torno al 70% de media. Exactamente, a lo largo de los tres cursos, una media del 57% del estudiantado procede de países de Latino América, un 34% de Europa, un 4% de África, un 3% de Asia y un 1% de Estados Unidos.

Los datos concretos en cuanto a la nacionalidad de nuestros estudiantes de la convocatoria 2018-2019 se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1.4: Distribución de los estudiantes según nacionalidad y máster en el curso 2018-2019.

NACIONALIDAD	MUADE		MUDM		MUDRHT	
	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)
América Central y del Sur	170	61%	219	64%	49	44%
Europa	59	21%	78	23%	47	42%
Asia	24	9%	30	9%	8	7%
África	14	5%	11	3%	5	5%
U.S.A	10	4%	3	1%	2	2%
Total general	277	100%	341	100%	111	100%

En cuanto a otras variables relativas al perfil de acceso de nuestros estudiantes, en el MUADE el balance de género se mantiene también muy estable. Se observa una ligera tendencia al incremento de la edad de los alumnos; si bien predominan los estudiantes de entre 25 y 29 años, aumentan progresivamente los estudiantes de más de 30. Esta tendencia se valora positivamente, ya que demuestra que el máster responde a su objetivo de mejorar y perfeccionar la carrera profesional de aquellas personas que ya se encuentran plenamente inseridas en el mercado laboral.

Por su parte, en el MUDM la proporción de mujeres es claramente mayor y con valores que se mantienen bastante estables, entre el 60% y el 65%. Estos datos se ajustan a los estándares habituales en este ámbito de estudio. En cuanto a la edad, predomina también la franja comprendida entre los 25 y los 29 años, seguida de los 30-34, con valores bastante estables que no reflejan ninguna otra tendencia clara. Todos estos datos se valoran positivamente.

Finalmente, en el MUDRHT la proporción de mujeres es muy superior en los dos primeros cursos, pero en 2018-2019 se observa un mayor equilibrio. En cuanto a la edad, predomina también la franja comprendida entre los 25 y los 29 años, seguida de los 30-34. Todos estos datos se valoran positivamente.

A continuación se presentan los datos relativos a la convocatoria 2018-2019 (para mayor detalle ver análisis del perfil de ingreso de cada uno de los másteres en **E1.3.j**, **E1.3.k** y **E1.3.l**).

Tabla 1.5: Distribución de los estudiantes según sexo y máster en el curso 2018-2019.

SEXO	MUADE		MUDM		MUDRHT	
	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)
Hombre	150	54%	108	32%	31	28%
Mujer	127	46%	233	68%	80	72%
Total general	277	100%	341	100%	111	100%

Tabla 1.6: Distribución de los estudiantes según edad y máster en el curso 2018-2019.

EDAD	MUADE		MUDM		MUDRHT	
	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)
>40	5	2%	2	1%	3	3%
35 - 39	18	6%	9	3%	4	4%
30 - 34	86	31%	68	20%	32	29%
25 - 29	133	48%	204	60%	50	45%
20 - 24	35	13%	58	17%	22	20%
Total general	277	100%	341	100%	111	100%

Complementos formativos

Los estudiantes procedentes de titulaciones no incluidas en el "Perfil de ingreso recomendado" del apartado 4.1 de las memorias de verificación (**E2.1.a**, **E2.1.b** y **E2.1.c**) deben cursar hasta un máximo de 30 ECTS de complementos formativos (ver Guía en **E1.3.d**). La respectiva Comisión Académica del Máster determina el número y contenido en cada caso, siendo estos complementos asignaturas que se ofrecen en el Grado en ADE (ver detalle de las asignaturas en **E1.3.e**). No obstante, los complementos formativos pueden ser eximidos siempre y cuando el alumno acredite una relevante experiencia profesional, tal y como se indica en el apartado 4.2 de las memorias. Los resultados correspondientes al curso 2017-18 son:

Tabla 1.7: Créditos ECTS y número de alumnos que han cursado complementos formativos en 2018-2019 en cada máster.

Indicador	MUADE	MUDM	MUDRHT
Número de estudiantes que ha cursado CF	78	116	57
Número de titulados que ha cursado CF	78	116	57
Total de ECTS cursados en CF	1212	1404	822
Media de ECTS cursados en CF por estudiante	16	12	15

Resultados de satisfacción

La encuesta de final de curso 2017-2018 (escala de 0 a 10) (**E6.4.c**) revela una satisfacción moderada por parte de los estudiantes en relación con el perfil de sus compañeros/as y los complementos formativos. En este sentido cabe destacar las inquietudes o incomodidades de algunos estudiantes, sobre todo en el MUADE, a la hora de la necesaria formación de complementos formativos, siendo no sólo necesarios sino también recomendables para el correcto desarrollo del programa. En este sentido, para la mejora de la gestión y la satisfacción de los complementos de formación destacan las propuestas de mejora **M.POSG.2017.2** y **M.POSG.2019.3**, fruto del seguimiento de las titulaciones del curso 2015-2016 y del proceso de elaboración de este autoinforme, respectivamente.

Tabla 1.8: Satisfacción de los estudiantes del curso 2017-2018 sobre el perfil de sus compañeros de clase y sobre los complementos formativos.

Indicador	MUADE	MUDM	MUDRHT
Perfil de los compañeros del aula	5,6	6,5	6,4
Complementos formativos	4,7	5,7	5,4

Por su lado, la última encuesta de satisfacción del profesorado realizada en 2017 (**E6.4.e**) muestra resultados más positivos en cuanto al perfil de ingreso de los estudiantes:

Tabla 1.9: Satisfacción del profesorado respecto al perfil de los estudiantes.

Indicador	Área ADE	Área Marketing	Área RRHH	TOTAL
Tiene alumnos de diversas nacionalidades	9,3	9,8	9,4	9,5
El nivel de conocimientos previos mostrados por los estudiantes de mi asignatura era el adecuado	6,5	7,3	6,5	6,8
En cuanto a background profesional y académico, considero que mi grupo de docencia ha sido homogéneo	8,0	8,3	8,2	8,2

1.4 La titulación dispone de adecuados mecanismos de coordinación docente.

Se considera que el Centro Universitario EAE alcanza el estándar para este criterio. Los mecanismos de coordinación que se disponen son adecuados para valorar la ejecución de las enseñanzas de cada titulación, detectando problemas y aportando soluciones. En los siguientes párrafos se argumenta el porqué de esta valoración.

La escuela cuenta con diversos mecanismos de coordinación docente que aplica de igual modo a cada uno de los másteres universitarios objeto de evaluación. En efecto, recientemente (ver actas Comisiones donde se aprobó el Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad **E1.4.a** y el Reglamento de Centro **E3.1.a**) estos mecanismos han sido formalizados y recogidos en el Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad de la Escuela (**E2.3.b**) y en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro EAE Barcelona (**E1.4.b**).

Además de las figuras del Decano y Vicedecano de estudios de postgrado, cuyas funciones son asegurar el adecuado funcionamiento y la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje, cada máster cuenta con un Director o Directora de programa (miembro del profesorado de la escuela), un coordinador académico o coordinadora académica (miembro de personal de administración y servicios) y un delegado o delegada por grupo docente (miembro del colectivo de estudiantes).

La coordinación horizontal a nivel de curso se lleva a cabo por medio de diferentes mecanismos. En primer lugar es el área de programación académica la encargada de elaborar el calendario académico del máster, a partir del

calendario institucional (ver **E1.4.c**), ajustando la ordenación temporal de las asignaturas y su secuenciación a lo establecido en la memoria de la titulación. Así, se garantiza que a lo largo de los dos semestres del curso se establezcan las conexiones interdisciplinarias entre las diferentes asignaturas que conforman el plan de estudios de la titulación.

Si bien la ordenación temporal por semestres de las asignaturas viene fijada por la memoria, la planificación temporal a nivel de asignatura se lleva a cabo con la colaboración del Director de programa. Del mismo modo, una vez definidos los horarios estos son comunicados a los profesores del máster con el fin de que éstos ratifiquen la coherencia del calendario y en última instancia son publicados en el campus virtual antes del inicio lectivo para que estén a disposición de los estudiantes (ver **E1.4.d – E1.4.o**).

En segundo lugar, también desde el área de programación académica, se revisan, con carácter previo al inicio lectivo, todos los planes docentes correspondientes a las asignaturas que conforman el plan de estudios de la titulación, una vez han sido actualizados por los profesores, en coordinación con el Director del programa, asegurando así que todos estén alineados con la memoria de la titulación y recojan la información relativa a competencias, contenidos, sistemas de evaluación y profesorado. En este sentido, este proceso ha sido normativizado en la Normativa reguladora de los planes docentes y las guías de programa del Centro Universitario EAE Barcelona (mejora **M.GEN.2017.4**).

En tercer lugar, el Director de programa es responsable de asegurar la coherencia entre los contenidos de todas las asignaturas evitando solapamientos y vacíos. Para ello, además de revisar los planes docentes de las asignaturas, el Director del programa mantiene una reunión con el claustro del programa, antes del inicio lectivo del máster (ver muestra de actas de claustros docentes en **E1.4.p, E1.4.q y E1.4.r**), donde se comparten experiencias metodológicas y de innovación, se revisan todos los contenidos y se fomenta la coordinación de los profesores implicados. Del mismo modo, al menos dos veces al año, se reúne con los delegados de curso y el o la coordinadora académica, con el fin de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y detectar posibles incidencias (ver muestra de actas de reuniones de delegados en **E1.4.s – E1.4.x**).

Por último, y a modo de refuerzo, desde el área de coordinación de programas, se convoca de forma anual y con carácter previo al inicio lectivo, una reunión con todo el claustro de la escuela (ver presentación utilizada en reunión **E1.4.y**). También, desde la Dirección académica de postgrados los directores de programa son convocados a reuniones para asegurar el correcto desarrollo de las titulaciones e informar de los mecanismos que la escuela pone a su disposición (ver ejemplo de acta de reunión en **E1.4.z**).

Por su lado la coordinación vertical se realiza a nivel de área de conocimiento y su función principal es dar coherencia a la secuencia, la profundidad y el desarrollo de las competencias específicas y genéricas de cada materia/asignatura. Si bien, hasta inicios de 2019 esta función la realizaba el director del programa de forma conjunta con el profesorado responsable de las asignaturas, ahora son los Directores de las diferentes áreas de conocimiento de la Escuela los responsables de asegurar la correcta coordinación entre asignaturas. Así, surge la propuesta de mejora **M.GEN.2019.2**.

Además se disponen de otros mecanismos de coordinación docente, como son el área de Servicios al estudiante que se encarga de la atención al estudiante y al profesorado una vez ha comenzado el curso, la Unidad de Sistemas de evaluación, que se encarga de la gestión de los exámenes y de la organización y gestión de los trabajos finales de máster y el Dpto. de Carreras Profesionales, que se encarga de la organización y gestión de las prácticas profesionales de los estudiantes en ajuste a lo planificado en la memoria verificada y a la normativa de los partners para los títulos oficiales.

Por último, una muestra de la adecuación de los mecanismos de coordinación docente son los resultados de la última encuesta realizada al profesorado en 2017 (tabla 1.10), que revelan una notable satisfacción respecto a la coordinación docente y los resultados de la encuesta realizada a los estudiantes al final de curso 2017-2018, que se muestran suficientemente satisfechos con los coordinadores del programa (tabla 1.11).

Tabla 1.10: Encuesta de satisfacción del profesorado 2017

Indicador	MUADE	MUDM	MUDRHT
No ha habido solapamientos de contenido entre mi asignatura y otras asignaturas de mi programa	7,3	6,9	8,1

Tabla 1.11: Encuesta de satisfacción estudiantes – Final de curso 2017-2018

Indicador	MUADE	MUDM	MUDRHT
Satisfacción con el coordinador/a del programa	6,7	6,3	5,3

1.5 La aplicación de las diferentes normativas se realiza de manera adecuada y tiene un impacto positivo sobre los resultados de la titulación.

Se considera que este apartado se alcanza satisfactoriamente, ya que el funcionamiento de las titulaciones es coherente con las diferentes normativas académicas

Los másteres objeto de evaluación se rigen por la normativa de la UPC (**E1.5.a**) y por la legislación estatal y autonómica vigente.

Además, el Centro siguiendo la mejora **M.GEN.2017.4**, a fecha actual dispone de las siguientes normativas propias (ver **E1.5.c**):

- Normativa de acceso, admisión y matrícula del Centro Universitario EAE Barcelona (**E3.1.m**)
- Normativa general de evaluación y calificación del Centro Universitario EAE Barcelona,
- Normativa de prácticas profesionales del Centro Universitario EAE Barcelona
- Normativa reguladora de los planes docentes y las guías de programa del Centro Universitario EAE Barcelona,
- Normativa del Centro de Documentación y Recursos (CDR) del Centro Universitario EAE Barcelona.
- Normativa del trabajo de fin de máster en másteres universitarios del Centro Universitario EAE Barcelona, aprobada el 3 de mayo de 2019 (ver **E1.5.b**).
- Normativa de becas, reconocimientos al mérito académico y premios del Centro Universitario EAE Barcelona, aprobada el 3 de mayo de 2019 (ver **E1.5.b**).

En cuanto a la normativa de reconocimiento de créditos, en los tres másteres se posibilita el reconocimiento de un máximo de 9 ECTS a estudiantes que han cursado títulos propios, de acuerdo a lo establecido en las memorias de verificación. Esta posibilidad se ajusta a la legislación vigente y a las normativas de la UPC. No obstante, en el curso 2017-18 no se ha llevado a cabo ningún reconocimiento de créditos.

Del mismo modo, en el caso del MUADE y el MUDM se posibilita el reconocimiento de hasta 25 ECTS para estudiantes procedentes de las últimas ediciones de los títulos propios que se extinguieron con la verificación de los programas. Sin embargo, esta posibilidad tampoco se ha llevado a cabo.

Respecto al Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios, que establece que el número total de miembros del personal docente e investigador en cada universidad no podrá ser inferior al que resulte de aplicar la relación 1/25 respecto al número total de alumnos matriculados en enseñanzas universitarias de carácter oficial, se alcanza muy satisfactoriamente en todos los másteres. En ninguno de las ediciones de los másteres se ha superado la relación de profesorado por número de estudiantes. En efecto, como puede comprobarse en el criterio 4.2, los tres másteres cumplen sobradamente con la relación de profesorado equivalente a tiempo completo por número de estudiantes matriculados exigida. De hecho el MUADE siempre ha oscilado entre los 17-18 estudiantes por profesor equivalente a tiempo completo; el MUDM ha mantenido una relación de aproximadamente 1/21; el MUDRHT, pese a disponer de una tasa superior a lo exigido en su primera edición, actualmente es el máster que presenta mejor relación, contando con un profesor equivalente a tiempo completo por cada 14 estudiantes, aproximadamente.

Por otro lado, establece que el personal de las universidades dedicado a actividades docentes e investigadoras estará compuesto, como mínimo, por un 70% de doctores para el conjunto de enseñanzas correspondientes a la obtención de un título de Máster y así se cumple por el Centro. Como se puede apreciar en las tablas 4.2 y 4.3, correspondientes al estándar 4, las tasas de profesorado doctor tanto en cuanto a número como en cuanto a horas de docencia impartida cumplen este requisito.

En el caso de las universidades privadas o centros privados de enseñanza universitaria adscritos a universidades, el Artículo 72.2, de la Ley 6/2001, de 21 de diciembre, modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, establece que al menos el 60% del total de su profesorado doctor deberá estar acreditado por ANECA o el órgano de evaluación externa que la ley de la Comunidad Autónoma determine. En efecto, el Centro ha trabajado con ahínco desde la implantación de los tres másteres para alcanzar esta exigencia, logrando alcanzarla con éxito, tal y como se explica en el estándar 4 de este informe, muestra de ello son las mejoras **M.MUADE.2017.2**, **M.MUDM.2017.3** y **M.MUDRHT.2018.3**.

1.6 La titulación recoge las modificaciones que se han identificado a partir de los anteriores seguimientos y del proceso de acreditación de la enseñanza.

Los procesos de seguimiento y de acreditación de las titulaciones del Centro han permitido identificar modificaciones en las titulaciones, algunas de las cuales ya han sido aprobados por la AQU y otras por el Consejo de Gobierno de la Universidad de adscripción. Consecuentemente este subcriterio se alcanza satisfactoriamente.

Las memorias de las titulaciones del MUADE y MUDM han sido objeto de modificación el pasado año 2018. Las modificaciones solicitadas y aprobadas (ver **E1.2.a** y **E1.2.b**) se detallan a continuación.

MUADE:

- Modificación 1. Modificación del sistema de reconocimiento de créditos del apartado 4.4 (según recomendación del informe de verificación de la memoria).
- Modificación 2. Incremento del número de plazas de nuevo ingreso en el Centro EAE.
- Modificación 3. Actualización de la normativa de permanencia.
- Modificación 4. Eliminación del catalán como lengua de impartición en el Centro EAE.
- Modificación 5. Actualización de los planes de acogida y orientación a estudiantes de nuevo ingreso.
- Modificación 6. Revisión menor de los complementos formativos: cambio de la temporalización y simplificación de su descripción.
- Modificación 7. Adición de un requisito de admisión relativo al nivel de inglés para el Centro EAE.
- Modificación 8. Eliminación de la modalidad semipresencial.
- Modificación 9. Modificación de los criterios de valoración de méritos y selección.
- Modificación 10. Actualización de los sistemas accesibles de apoyo y orientación de los estudiantes una vez matriculados.
- Modificación 11. Adaptación de los sistemas de evaluación a la evaluación continua y la tipología de las asignaturas.
- Modificación 12. Eliminación de la bibliografía del campo de Contenidos de las materias.

MUDM:

- Modificación 1. Incremento del número de plazas de nuevo ingreso en el Centro EAE
- Modificación 2. Actualización de la normativa de permanencia
- Modificación 3. Actualización de los planes de acogida y orientación a estudiantes de nuevo ingreso
- Modificación 4. Revisión menor de los complementos formativos
- Modificación 5. Modificación de un requisito de admisión relativo al nivel de inglés para el Centro EAE
- Modificación 6. Modificación de los criterios de valoración de méritos y selección
- Modificación 7. Actualización de los sistemas accesibles de apoyo y orientación de los estudiantes una vez matriculados
- Modificación 8. Modificación de la tabla del apartado 4.4 (según recomendación del informe de verificación de la memoria)
- Modificación 9. Adaptación de los sistemas de evaluación a la evaluación continua y la tipología de las asignaturas
- Modificación 10. Eliminación de la bibliografía del campo de Contenidos de las materias

Por otro lado, el centro EAE tiene previstas futuras modificaciones, que ya han sido solicitadas a la UPC y aprobadas en Consejo de Gobierno (ver **E1.2.c**, **E1.2.d** y **E1.2.e**).

Cabe destacar que todas las modificaciones ya informadas a AQU y las pendientes de informar han sido fruto de los procesos de seguimiento de las titulaciones y de las propuestas de mejora, tal y como se pueden comprobar en el capítulo 3 de este informe. En efecto, las mejoras que finalmente han derivado en modificaciones han sido:

- M.GEN.2017.4; Elaboración de normativas propias
- M.MUADE.2017.1: Seguimiento recomendaciones AQU derivadas del proceso de verificación
- M.MUDM.2017.1: Seguimiento recomendaciones AQU derivadas del proceso de verificación
- M.MUDM.2017.2: Tercera especialidad del máster: Marketing digital
- M.POSG.2018.2: Nuevo Plan de Acogida y apoyo al estudiantado
- M.MUADE.2018.1: Actualización del número de plazas aprobadas en memoria de verificación
- M.MUADE.2018.3: Aseguramiento del nivel de inglés de acceso requerido
- M.MUADE.2018.5: Cambio en los sistemas de evaluación
- M.MUDM.2018.1: Actualización del número de plazas aprobadas en memoria de verificación

- M.MUDM.2018.3: Eliminación de la modalidad semipresencial del máster
- M.MUDRHT.2018.1: Seguimiento recomendaciones AQU derivadas del proceso de verificación
- M.MUDRHT.2018.2: Eliminación de la modalidad semipresencial del máster
- M.POSG.2019.1: Aseguramiento del nivel de conocimiento del idioma castellano
- M.MUDRHT.2019.1: Incorporación del idioma inglés como lengua de impartición

ESTÁNDAR 2: PERTINENCIA DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA

El centro docente informa de manera adecuada a todos los grupos de interés sobre las características del programa y sobre los procesos de gestión que garantizan su calidad.

2.1 El centro docente publica información veraz, completa, actualizada y accesible sobre las características de la titulación y su desarrollo operativo.

El centro publica información veraz, completa, actualizada y accesible sobre las características de las titulaciones y su desarrollo operativo y, por tanto, considera que el criterio para este estándar se alcanza satisfactoriamente. Este resultado es fruto del trabajo de mejora continua que el centro viene haciendo desde el curso académico 2016-2017 y que perdura en la actualidad con un proyecto de cambio de web que tiene previsto ver los primeros resultados en los próximos meses. Las tareas de revisión, actualización de contenidos y cambios estructurales de la web, realizadas en lo en los dos últimos cursos, han permitido mejorar la transparencia y accesibilidad para todos los grupos de interés. A continuación, se detallan las consideraciones de esta evaluación.

La información sobre todos los aspectos relacionados con las titulaciones impartidas en EAE Business School se hace pública mediante su página web ([E2.1.a](#)) y mediante el campus virtual ([E2.1.ad](#)). Son, por tanto, los principales instrumentos utilizados por el centro para poner a disposición de los grupos de interés la información relativa a su actividad académica.

Desde la página web se accede a los datos sobre el desarrollo operativo de las titulaciones, así como a sus características, indicadores relacionados y resultados. Por este motivo, se viene trabajando especialmente en la accesibilidad de la información publicada, así como en su carácter exhaustivo, actualizado, cierto y pertinente (mejora **M.GEN.2017.2**).

Además, y teniendo en cuenta el perfil internacional del alumnado potencial, la información se ofrece en español y en inglés, según su elección mediante menú desplegable.

En el apartado 'Presentación del Máster' ([E2.1.b](#), [E2.1.c](#) y [E2.1.d](#)) se recoge toda la información sobre la presentación del programa, el carácter oficial del Máster, los objetivos, las competencias y la presencialidad de la titulación. Se informa también sobre la Comunidad EAE.

En el apartado 'Acceso, admisión y matrícula' ([E2.1.e](#), [E2.1.f](#) y [E2.1.g](#)) se detalla la información de acceso, el perfil recomendado, así como el proceso de admisión y matrícula, y la oferta de becas y ayudas.

En el apartado 'Planificación académica' ([E2.1.h](#), [E2.1.i](#) y [E2.1.j](#)) se ofrece el plan de estudios de la titulación, para cada una de las especialidades, si corresponde. Además, se puede consultar el horario y calendario académico, así como la información relativa a la planificación, el Programa de Movilidad, las Prácticas Externas y el Trabajo Final de Máster (TFM).

En el apartado 'Profesorado' ([E2.1.k](#), [E2.1.l](#) y [E2.1.m](#)) se publica el listado de docentes que componen el claustro de cada una de las titulaciones.

En el apartado 'Salidas profesionales' ([E2.1.n](#), [E2.1.ñ](#) y [E2.1.o](#)) se informa sobre las principales opciones laborales de estas titulaciones y se dan algunos ejemplos de los egresados que ejercen su profesión en empresas del sector.

En el apartado 'Resultados y ocupabilidad' ([E2.1.p](#), [E2.1.q](#) y [E2.1.r](#)) se encuentran los indicadores académicos, los resultados de satisfacción de los grupos de interés y los datos de inserción laboral.

Por último, en el apartado 'Recursos para el aprendizaje' ([E2.1.s](#), [E2.1.t](#) y [E2.1.u](#)), se relatan las características del Plan de Acogida al Estudiante, el Campus Virtual, la Oficina de Atención al Estudiante y el Premio a la Excelencia Académica EAE. Se habla además del contacto permanente con las empresas del sector, del colectivo Alumni EAE, de los servicios que ofrece la UPC a los estudiantes de sus centros adscritos y del Centro de Documentación y Recursos (CDR).

Por otro lado, desde el menú "Conoce EAE" ([E2.1.v](#)) se puede acceder a información del centro como es el caso del Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad ([E2.3.b](#)). Y desde la opción "Faculty" ([E2.1.w](#)) se puede acceder a toda la información relativa a la estructura académica del centro y datos de investigación.

Adicionalmente, el centro dispone de otros medios de difusión de la información: proyecciones en las pantallas de las instalaciones, redes sociales corporativas ([E2.1.x](#)), correos electrónicos informativos y sitios web, como YouTube ([E2.1.y](#)).

Por lo tanto, podemos deducir que, gracias a la página web del centro y el resto de mecanismos como son el campus virtual y demás medios de comunicación, la información es adecuada y necesaria para la toma de decisiones de los futuros estudiantes y otros agentes de interés, ya que la información publicada sobre el título es clara y completa, la denominación del título coincide con la memoria verificada, así como su modalidad de impartición.

Se indica la rama del conocimiento en la que se inscribe, y el centro en el que se imparte y su modalidad de enseñanza, requisitos y vías de acceso, el perfil de ingreso, criterios de admisión, plan de estudios, asignaturas, las guías docentes, el nº total de ECTS, y el idioma en el que se imparte; también se accede a la normativa sobre permanencia y a la normativa sobre reconocimiento y transferencia de ECTS; las guías docentes ([E2.1.z](#), [E2.1.aa](#) y [E2.1.ab](#)) incluyen: el profesor responsable, el carácter práctico de la asignatura, el nº de ECTS, las actividades o metodologías formativas, los criterios de evaluación y las competencias o resultados de aprendizaje previstos; la bibliografía está actualizada y se revisa anualmente; la memoria de verificación ([E1.1.a](#), [E1.1.b](#), [E1.1.c](#)) se encuentra publicada y son públicos los informes de seguimiento emitidos por agencias externas de evaluación; hay acceso al buzón de quejas y reclamaciones en el apartado de Calidad del Centro; y, además recoge de forma accesible toda la información relativa a los recursos institucionales y servicios que apoyan al título tales como Orientación profesional y Prácticas.

Por último, es necesario resaltar que la página web de EAE se encuentra en constante movimiento. De hecho, para los próximos meses hay previsto un cambio de imagen completo de la web, abandonando el diseño actual por un diseño web más atractivo, moderno, ágil e intuitivo.

2.2 El centro docente publica información sobre los resultados académicos y de satisfacción.

Dadas las consideraciones expuestas a continuación, el centro publica información sobre los resultados académicos y de satisfacción y, por tanto, se alcanza el estándar 2.2. de la evaluación.

El Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad ([E2.3.b](#)) del Centro contempla el proceso PGC13-Información pública y transparencia ([E2.3.f](#)), elaborado con el objetivo de garantizar el cumplimiento de este apartado.

Tal como se ha comentado en el apartado anterior, la información presente en la página web del centro ([E2.1.a](#)) tiene un carácter exhaustivo y el acceso a la información se facilita para cada uno de los grupos de interés.

La navegación es fácil y permite acceder a la información dentro de un entorno amigable que hace uso del color corporativo.

El centro conoce el número de visitas que recibe la página web, la procedencia de las mismas, el tiempo de permanencia y las secciones más visitadas. Estos datos son indicadores de su usabilidad.

En el apartado 'Resultados y ocupabilidad' de cada ficha de programa ([E2.1.p](#), [E2.1.q](#) y [E2.1.r](#)) se encuentran los indicadores académicos, los resultados de satisfacción de los grupos de interés y los datos de inserción laboral.

Por otro lado, en el apartado correspondiente al Campus de Barcelona del espacio destina a la garantía de la Calidad ([E2.3.j](#)) se puede disponer de los informes de seguimiento, planes de mejora, y demás datos relativos a las titulaciones.

2.3 El centro docente publica el SGIC en el que se enmarca la titulación y los resultados de seguimiento y acreditación de la titulación.

El centro publica el SGIC en el que se enmarca la titulación y los resultados de seguimiento y acreditación de la titulación y, por tanto, se alcanza el estándar 2.2. de la evaluación.

El Sistema de Garantía Interna de Calidad de EAE se presenta en la zona pública de la web, dentro del apartado 'Calidad' ([E2.3.a](#)), y se divide en diferentes secciones, que son:

- Sistema de Garantía Interna de la Calidad ([E2.3.b](#))
- Política de Calidad ([E2.3.c](#))
- Manual de Calidad ([E2.3.d](#))
- Mapa de Procesos de Calidad ([E2.3.e](#))
- Procedimientos del Sistema de Calidad ([E2.3.f](#))
- Resultados del Sistema de Calidad ([E2.3.g](#))
- Normativas ([E2.3.h](#))
- Campus Madrid ([E2.3.i](#))

- Campus Barcelona ([E2.3.j](#))

Así, después de la descripción del propio SGIC, se accede a la información relativa a los documentos que han sido diseñados para garantizar el adecuado desarrollo y seguimiento de las titulaciones.

La información publicada se ha actualizado regularmente a partir de sucesivas propuestas de mejora recogidas en los diferentes Informes de Seguimiento, accesibles mediante el apartado 'Resultados del Sistema de Calidad' ([E2.3.g](#)), ubicado dentro de 'Sistema de Garantía Interna de la Calidad' de la página web.

ESTÁNDAR 3: EFICACIA DEL SISTEMA DE GARANTÍA INTERNA DE LA CALIDAD

El centro docente dispone de un sistema de garantía interna de la calidad formalmente establecido e implementado que asegura, de modo eficiente, la calidad y mejora continua de las titulaciones.

3.1 El SGIC implementado cuenta con procesos que garantizan el diseño, la aprobación, el seguimiento y la acreditación de las titulaciones.

El SAIC de EAE cuenta con procesos que garantizan el diseño, la aprobación, el seguimiento y la acreditación de las titulaciones, por lo que este estándar se alcanza satisfactoriamente. A continuación se explica el porqué de esta valoración.

El SAIC de EAE ([E2.3.b](#)) tiene por objeto garantizar la mejora continua de la calidad de sus planes de estudio y de todos los procesos relacionados con la enseñanza, siempre con el fin último de rendir cuentas a la sociedad. Apoyado en una política y unos objetivos conocidos y accesibles públicamente en la web ([E2.3.c](#)) el Centro Universitario EAE Barcelona se encuentra en el proceso de consolidar una cultura de calidad entre los colectivos que la integran, desde los órganos de Gobierno al alumnado, pasando por docentes y personal de administración y servicios, y en el proceso de mejora de un sistema eficaz y plausible que resulte en la mejora continua del conjunto de titulaciones y del propio Centro.

Fruto de esa labor de revisión periódica del SAIC de EAE, se detectó una brecha entre la manera de hacer reflejada en los procedimientos y la naturaleza real del Centro, una brecha que dificultaba la implantación real del sistema definido en un primer momento.

Por este motivo, para que la vocación por la calidad educativa sea, no sólo un conjunto de procedimientos, sino una actitud gerencial que afecte de forma transversal a toda la organización y al despliegue de los títulos, el Centro ha venido trabajando en un plan de acción (**mejora M.GEN.2017.1**) para la mejora del SAIC ([E3.1.f](#)). En efecto, parte de este proyecto de mejora son las siguientes acciones:

1. Dotación recursos al área de Calidad de la Escuela con la creación, en octubre de 2018, del Vicedecanato de Calidad y Acreditaciones ([E3.1.e](#)).
2. Formación al personal responsable de calidad del Centro relativa al programa AUDIT, con el Curso de "Introducción al diseño de SGIC en el ámbito universitario", impartido por José Antonio Pérez de la Calle -Unidad de Calidad y Planificación Estratégica - ANECA, durante los días 10 y 11 de mayo de 2018 (ver [E3.1.g](#)).
3. Revisión y modificación de los procedimientos del SAIC, de forma que éste dé respuesta a la actual estructura organizativa de la escuela, reflejada en el Reglamento de Centro ([E1.4.b](#)), y pueda ser sometido al proceso de certificación de su diseño en ANECA en los próximos meses, tras su aprobación en Comité de Dirección el pasado 8 de mayo de 2019.
4. Formación del equipo de Calidad en el máster universitario de Evaluación y Gestión de la Calidad en la Educación Superior en línea de la UOC, para el curso 2019-2020.

Una muestra de este proceso de mejora del SAIC son los cambios que han sufrido los procedimientos que de él se derivan en los dos últimos cursos ([E3.1.h](#)). El nuevo SAIC (versión definitiva) del centro está aprobado, con una implantación progresiva, y existen evidencias de su aplicación y funcionamiento, al derivarse del SGIC anterior (versión 1), ampliamente implantado y al tratarse de un diseño alineado a la realidad del centro. Algunas evidencias de su aplicación son [E3.1.i](#), [E3.1.k](#), [E3.1.l](#), [E3.1.m](#) y [E3.1.n](#).

El SGIC de EAE consta de procedimientos, clasificados en procesos estratégicos, claves y de apoyo, elaborados conjuntamente entre los responsables de calidad y los responsables de área. Concretamente, en lo que respecta al diseño, aprobación seguimiento y acreditación de titulaciones, el SAIC del centro dispone de un proceso implementado para cubrir las fases que constituyen el diseño y aprobación de una nueva titulación. Se trata del proceso **PGC02-Diseño, Implantación y Aseguramiento de la Calidad de los Programas Formativos** ([E2.3.f](#)), que resulta de especial interés por su impacto en la adaptación de las titulaciones al EEES y la adecuación del catálogo formativo del centro a las tendencias de la formación superior universitaria.

Cabe destacar la eficiente participación de los grupos de interés en este proceso de diseño y aprobación de nuevas titulaciones, hecho que resulta clave para asegurar la calidad de los diseños y su implantación satisfactoria. Principalmente, los directores de programa y profesores pertenecientes a la rama de conocimiento de la titulación trabajan de manera conjunta con el consejo asesor del Máster, formado por empleadores del sector.

Además, el SAIC también contempla en el **PGC02** la Verificación, Seguimiento y Acreditación de las titulaciones. Este proceso establece que las Comisiones de Aseguramiento de Calidad de las Titulaciones, aprobadas por Comisión Académica, son responsables del seguimiento anual de la titulación, a partir de la información recopilada de todas las partes implicadas en el proceso de formación (Admisiones, Servicio al estudiante o Coordinación de programas, Secretaría Académica, Carreras profesionales, estudiantes, empleadores...), y de los resultados de los informes e indicadores de rendimiento académico.

Finalmente, dicho proceso ha sido desarrollado para cubrir las fases que constituyen la acreditación de las titulaciones: solicitud de acreditación, constitución del CAI, recogida de evidencias, elaboración del autoinforme, visita externa del Comité de Evaluación Externo (CAE), informes de evaluación y redacción de alegaciones.

Fruto de todo este trabajo, el presente autoinforme responde a los seis estándares exigidos por la acreditación, mediante un análisis sistemático del desarrollo de las titulaciones y aportando evidencias pertinentes y accesibles que permiten argumentar dicho análisis y confirmar el buen estado de los programas formativos.

3.2 El SGIC implementado garantiza la recogida de información y de sus resultados relevantes para la gestión eficiente de las titulaciones, en especial los resultados académicos y la satisfacción de los grupos de interés.

El SGIC implementado garantiza la recogida de información y de sus resultados relevantes para la gestión eficiente de las titulaciones, en especial los resultados académicos y la satisfacción de los grupos de interés y, por tanto, se alcanza el estándar 3.3. de la evaluación.

La gestión de la información para recoger, analizar y utilizar la información sobre las titulaciones del centro se detalla en el proceso **PGC14-Recogida, Análisis y Evaluación de resultados (E2.3.f)**. El centro analiza y tiene en consideración los resultados para la mejora de los programas formativos, partiendo del conjunto de instrumentos detallados en el proceso.

Además de los informes e indicadores derivados de otros procedimientos, un elemento fundamental para esta recogida de información son las encuestas a los diferentes interesados, en especial a los estudiantes. Cada semestre se solicita a los estudiantes que cumplimenten una encuesta correspondiente a cada materia, valorando así la labor del profesorado, el desarrollo de la asignatura y los servicios adicionales.

Además de las encuestas de inicio y fin de curso, las encuestas en relación con el desarrollo de las prácticas y la encuesta de inserción laboral.

En términos generales se aprecia que se cuenta con un servicio de recogida de datos adecuado que se pone a disposición del título.

En relación con los Estudiantes: la participación en las encuestas es elevada, superior al 90%.

En relación con los Egresados: la tasa de participación es del 6 %.

En relación con el Profesorado: la tasa de participación es de un 17 %

Además, existe un buzón de quejas y sugerencias accesible desde la web (**E2.3.a**). En los años de despliegue del título nunca se ha hecho uso del mismo de manera formal. Las sugerencias/reclamaciones de carácter más informal se han canalizado y resuelto a través de la Dirección y de la Coordinación del Máster.

Habida cuenta de lo anterior, el SGIC facilita la disposición de información actualizada sobre indicadores de seguimiento del título (**E.3.2.a**, **E.3.2.b** y **E.3.2.c**), la elaboración del informe anual de seguimiento y la propuesta de medidas de mejora.

Del análisis de los indicadores de seguimiento anual, así como de otras evidencias necesarias para la correcta supervisión de la calidad de los estudios, puede concluirse que la implantación progresiva del SAIC está funcionando de manera efectiva, pues su despliegue está dando lugar a mejoras en el título.

Más allá de otras acciones menores, ahora merecen ser destacados los siguientes aspectos:

1. Reformas en los mecanismos de evaluación de los Trabajos Fin de Máster (TFM), articulados con Rúbricas específicas, realizadas a través de la mejora **M.POSG.2017.1**, que se da por finalizada con este proceso de autoevaluación al comprobar la aplicación de los sistemas de rúbricas definidos.

2. El desarrollo de actuaciones con el fin de profundizar en las labores de coordinación vertical y horizontal en los diferentes niveles, con el objeto de evitar solapamientos entre asignaturas (mejora **M.GEN.2019.2**).
3. Modificación del Programa de Tutela para despertar el interés de los estudiantes por este servicio (**M.POSG.2018.2**).
4. La incentivación de la participación de los profesores en las actividades de formación y evaluación docente y programas de refuerzo para estimular la acreditación, así como la incentivación de la actividad científica del profesorado (mejoras **M.GEN.2017.3**, **M.GEN.2018.1**, **M.MUADE.2018.4** y **M.GEN.2019.1**, que deriva de la mejora **M.MUADE.2018.4** para su ejecución en el resto de másteres)
5. Mejora de las guías docentes (mejora **M.2018.POSG.1**).
6. Mejoras en el proceso de matriculación y atención general administrativa al estudiante: incorporando un sistema para reforzar los canales de información y comunicación a través de la página web y el correo electrónico (**M.GEN.2018.3** y **M.GEN.2019.1**).
7. Mejora de los sistemas de información del centro con la adquisición de un nuevo ERP (mejora **M.GEN.2017.6**).
8. Determinación de un reglamento de centro donde se definen cada uno de los órganos de gobierno y gestión del centro, así como las funciones de cada uno de ellos.
9. Contratación de personal de Administración y servicios para dar mayor soporte a la gestión académica y dar respuesta a las necesidades de todos los colectivos.
10. Incorporación de Consejos Asesores en los diferentes másteres con el fin de aportar una visión profesional a la titulación (**E3.2.d**, **E3.2.e** y **E3.2.f**).
11. Reformulación del sistema de encuestas, que incrementará la adecuación y exhaustividad de la recogida de resultados referentes a las diferentes titulaciones del centro (mejora **M.GEN.2017.5**). Está prevista la estandarización de las cuestiones a evaluar, así como los parámetros de valoración y la frecuencia con las que se propongan dichas encuestas. Una de las mejoras ya realizadas es la incorporación de un campo con el centro de impartición del programa evaluado en las encuestas de inicio y final de curso, con el fin de obtener información más representativa de la satisfacción de los estudiantes con los programas formativos. Anteriormente los resultados se obtenían por programa independientemente del centro. En la evidencia **E3.2.g** se aporta la documentación generada a raíz del proyecto de mejora de las encuestas.

3.3 El SGIC implementado se revisa periódicamente y genera un plan de mejora que se utiliza para su mejora continua.

Dadas las consideraciones que se exponen a continuación, el SGIC implementado se revisa periódicamente y genera un plan de mejora que se utiliza para su mejora continua y, por tanto, se alcanza el estándar 3.3. de la evaluación.

De acuerdo con lo contemplado en el Manual de Aseguramiento y Garantía Interna de Calidad del Centro Universitario EAE Barcelona (**E2.3.d**) y en el Mapa de Procesos (**E2.3.e**), el sistema prevé un procedimiento específico para su análisis y mejora. Concretamente, el proceso **PG01-Definición y revisión de la política y objetivos de Calidad (E2.3.f)**, describe el Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad (SAIC) como una herramienta a partir de la cual se definen los procesos específicos del centro que garantizan la calidad en el diseño, desarrollo y evaluación del programa formativo. Su objetivo es la continua revisión del sistema, que garantice la correcta implantación, su adecuado funcionamiento, así como su idoneidad y adecuación a las necesidades reales del centro y sus grupos de interés.

El proceso **PGC14-Recogida, análisis y evaluación de resultados** describe el mecanismo a seguir para la definición y desarrollo de indicadores de gestión de los procesos, de manera que se empleen de forma eficaz y eficiente en la toma de decisiones para la mejora continua del sistema. Por su parte, en el **PGC15-Gestión de no conformidades, acciones correctivas y preventivas** quedan establecidas las pautas a seguir para determinar e implantar las acciones correctivas y/o preventivas pertinentes, así como realizar la revisión de las acciones implantadas, mejorando así, de forma continua, el funcionamiento y la gestión de la docencia.

Además, el SAIC también contempla dos procedimientos específicos de revisión: el **PGC16-Control de documentación y registros** y el **PGC17-Auditorías internas** ([E2.3.f](#)), cuyo objetivo es realizar un examen sistemático del propio SAIC para determinar si está implantado de forma efectiva, si se mantiene actualizado y si está alineado con las directrices específicas, así como para identificar oportunidades de mejora, tal y como se ha expuesto en el punto anterior.

Por otro lado, cada uno de los diferentes procedimientos definidos en el Mapa de Procesos contempla sus propios mecanismos de seguimiento y mejora, tal como se ha descrito en el apartado correspondiente al estándar 3.1.

Dada la realidad del centro, que ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, se trata de un SAIC en constante revisión y mejora. La evolución de las necesidades de los grupos de interés a los que afecta este sistema ha hecho inevitable el tener que trabajar de manera exhaustiva en las sucesivas versiones del documento. Muestra de ello son las evidencias **E3.3.a**, **E3.3.b**, **E3.3c** y **E3.1.h**.

ESTÁNDAR 4: ADECUACIÓN DEL PROFESORADO A LOS PROGRAMAS FORMATIVOS

El profesorado que imparte docencia en las titulaciones del centro es suficiente y adecuado, de acuerdo con las características de las titulaciones y el número de estudiantes.

4.1 El profesorado reúne los requisitos del nivel de cualificación académica exigidos por las titulaciones del centro y tiene suficiente y valorada experiencia docente, investigadora y, en su caso, profesional.

La Escuela cuenta con un profesorado con un nivel de calificación y una experiencia (docente y profesional) adecuados a las titulaciones que imparten. Con un alto porcentaje de doctores, el centro ha logrado combinar la experiencia académica e investigadora con la experiencia profesional y sigue trabajando de forma continua en su mejora. Por ello y por lo que se expone a continuación consideramos que el criterio para este estándar se alcanza.

En el curso 2018-2019 el Centro Universitario EAE cuenta con un total de 135 profesores para la impartición del Grado en Administración y Dirección del Empresas, del Grado en Marketing y Comunicación Digital, el Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas, el Máster Universitario en Dirección de Marketing y el Máster Universitario en Dirección de los Recursos Humanos y del Talento. De ellos, el 64,4% cuenta con la titulación de doctor y más del 55% imparte clase en EAE desde el curso 2015-2016, año en el que se implantaron los primeros másteres universitarios.

Si bien todos nuestros profesores, tienen una suficiente y valorada experiencia docente, tal y como puede apreciarse en los resultados de la encuesta de satisfacción de los estudiantes respecto la labor docente (ver tabla 4.1), la identidad de la Escuela como Escuela de Negocios hace que gran parte del Claustro cuente también con una elevada experiencia profesional. Obviamente, este hecho supone un gran valor para el Centro y para el estudiantado, ya que tiene la posibilidad de conocer, no tan solo los aspectos teóricos y prácticos de las materias de la titulación, sino también, la realidad del mundo laboral de la mano de profesionales que trabajan diariamente en el sector.

Tabla 4.1: Valoración media global de la labor docente

Curso	MUADE		MUDM		MUDRHT	
	Valoración	Participación (%)	Valoración	Participación (%)	Valoración	Participación (%)
2015-2016	4,0	89%	4,0	91,2%	-	-
2016-2017	4,1	92%	3,9	90,9%	4,2	96,2%
2017-2018	4,0	96%	4,0	97,5%	4,0	97,6%
2018-2019	4,1	94,5%	4,1	94,6%	4,2	96,1%

Esta conjunción entre profesorado con gran experiencia profesional, profesorado con experiencia profesional y académica y profesorado con una gran experiencia académica e investigadora hace que, cada vez más, queden cubiertos los tres pilares básicos que deben darse para el desarrollo adecuado del proceso de enseñanza-aprendizaje, que son: la experiencia docente, la experiencia profesional y la investigación, así como también, que queden cubiertas todas las áreas de conocimiento que incluyen nuestras titulaciones, que son:

- El área de Dirección estratégica, emprendimiento e innovación,
- El área de Marketing y Comunicación,
- El área de Economía, contabilidad y finanzas,
- El área de Operaciones y DataScience
- El área de Organización y Dirección de personas
- El área de Trabajos de Fin de Máster.

Centrándonos en el profesorado asignado a los másteres objeto de evaluación, en el curso 2018-2019, de los 99 profesores asignados a los másteres, el 72,73% es doctor, de los cuales el 37,5% es doctor acreditado, con experiencia investigadora, y el 47,47% de ellos imparte docencia desde la primera edición.

En las tablas 4.2 y 4.3 se puede apreciar la distribución del profesorado según su categoría académica en cada uno de los másteres, así como la también la distribución de las horas impartidas de docencia en el curso académico 2018-2019.

Tabla 4.2: Número de profesores según categoría y máster en el curso 2018-2019.

Curso 2017-2018	MUADE		MUDM		MUDRHT	
	Nº de profesores	TOTAL (%)	Nº de profesores	TOTAL (%)	Nº de profesores	TOTAL (%)
Doctor	39	73,6	34	79,1	20	76,9
Doctor acreditado	14	35,9*	15	44,1*	9	45,0*
No doctor	14	26,4	9	20,9	6	23,1

* Porcentaje calculado sobre el total de doctores

Tabla 4.3: Horas impartidas de docencia (HIDA) según categoría de profesorado y máster en el curso 2018-2019

2017-2018	MUADE		MUDM		MUDRHT	
	Nº horas	TOTAL (%)	Nº horas	TOTAL (%)	Nº horas	TOTAL (%)
Doctor	2259,75	70,7%	2249,75	71,8%	1127,5	77,0%
Doctor Acreditado	1355,0	60,0%	1359	60,4%	690,5	61,2%
No doctor	938,25	29,3%	884,25	28,2%	337,5	23,0%

* Porcentaje calculado sobre el total de doctores

Siendo conscientes de las dificultades de encontrar doctores acreditados o doctoras acreditadas en según qué áreas de conocimiento, la Escuela está inmersa, desde inicios de 2017, en un proceso de mejora permanente del cuerpo de profesores e investigadores de EAE. Esta mejora se ve reflejada en el proceso de acreditación por parte de ANECA comenzado en el último trimestre del año 2017. Este proceso se ha llevado a cabo tanto en Madrid como en Barcelona en colaboración con la empresa Toqi. En la primera etapa se completó la presentación de la documentación en ANECA para 16 PDI con las figuras de ayudante doctor, profesor de universidad privada, y profesor contratado doctor. Asimismo se realizaron sesiones formativas en las instalaciones de EAE, en Madrid y Barcelona (ver [E4.1.a](#), [E4.1.b](#), [E4.1.c](#), [E4.1.d](#), [E4.1.e](#)). Hasta la fecha, de los 26 candidatos, 12 han logrado acreditarse (6 de Barcelona y 6 de Madrid). Ver [E4.1.f](#) para la relación de PDI acreditado entre 2017 y 2019.

Investigación y divulgación

Una de las áreas de trabajo prioritarias de EAE es el fomento de la actividad investigadora de su profesorado a través de un plan de incentivos para la publicación científica ([E4.3.a](#)). Dicho plan ha tenido sus frutos (ver memoria de investigación en [E4.1.z](#)) en artículos y reseñas en revistas indexadas, principalmente en JCR (ISI) y Scopus, capítulos y libros en editoriales de prestigio (ver [E4.1.g](#)); la participación en congresos nacionales e internacionales reconocidos, con un sistema de asignación de fondos en base a criterios objetivos ([E4.1.h](#)); la destinación de fondos para traducciones de artículos al inglés, correcciones de estilo y gastos relacionados con la publicación de artículos en revistas de prestigio.

A principios de 2018, se hicieron unas estimaciones de resultados esperados y a finales de ese año se comprobó su cumplimiento (ver [E4.1.i](#)). De hecho, en los artículos Scopus el porcentaje de éxito llega a superar en más de un 50% la cifra estimada. Con el objetivo de lograr una mayor visibilidad de EAE en bases de datos de referencia en el mundo académico, se ha solicitado a todo el profesorado que en su ficha personal de Google Académico, ResearchGate y de Dialnet incorporen como Institución a EAE Business School ([E4.1.q](#) y [E4.1.r](#)).

Asimismo, EAE mantiene una importante actividad divulgadora a través de tres instrumentos. Por un lado, el Strategic Research Center (SRC), con sede en EAE Madrid pero con una importante participación de profesores de EAE Barcelona, cuya misión es el análisis e investigación de mercados para su aplicación estratégica en las empresas y su entorno, y así aportar conocimiento a campos clave de la gestión empresarial. Desde que fue creado en 2009 se han realizado más de cien de investigaciones, las cuales han sido solicitadas por más de cuatro mil instituciones de todos los ámbitos y los principales medios de comunicación. El SRC tiene tres líneas de investigación propias:

1. **Perspectivas**, cuyo objetivo es analizar los principales temas económicos y sociales de la actualidad en España y en el Mundo.
2. **Faculty Research**, utilizada por los miembros del claustro académico para difundir sus hallazgos e investigaciones.
3. **Briefing Research**, en la que alumnos y antiguos alumnos exponen sus trabajos de investigación tutorizados por miembros del Strategic Research Center.

Al incentivar la publicación de estos informes de divulgación, se busca poner a disposición del público el conocimiento adquirido por distintos profesores del centro. Entre octubre de 2017 y octubre de 2018, se publicaron más de 30 informes de divulgación (ver [E4.1.j](#) y [E4.1.k](#)).

Por otro lado, cabe mencionar la producción divulgadora de un buen número de profesores, y finalmente el conjunto de revistas de divulgación Harvard Deusto Business & Technology, Business Review, Márketing y Ventas, Learning & Pedagogics.

→ Grupos de investigación

Desde fines del 2018 se han creado y puesto en funcionamiento cuatro nuevos grupos de investigación: el Grupo de Investigación en Derecho y Nuevas Tecnologías (DERTEC-EAE); el Grupo de Investigación en Marketing y Conducta del Consumidor (MARCO-EAE); el Grupo en Innovación y Emprendimiento (GIE-EAE); y el Grupo de Ética en la Posglobalización (GEPOS-EAE). Estos grupos se suman a los que ya estaban en funcionamiento, que son: el Grupo de Innovación Docente (GID-EAE); el Grupo de Investigación Interdisciplinar en Turismo (GRIT-EAE); y el Grupo de Investigación en Comunicación (Comm.Research-EAE). Todos los grupos de investigación inicialmente previstos se encuentran actualmente en funcionamiento (ver [E4.1.l](#)). Si bien aún es muy temprano para hacer una evaluación estructural de los resultados, dado el poco tiempo que llevan en funcionamiento, hay que mencionar que ya se han realizado varias publicaciones en distintas temáticas.

Por lo que respecta al GRIT-EAE, con una temática interdisciplinar y transversal como es el turismo, donde convergen diferentes puntos de vista y sensibilidades presentes en EAE, se está trabajando con la UPC para que profesores de EAE puedan doctorarse en esta universidad dentro del marco de los intereses de investigación del grupo. Por otra parte, el GID-EAE está integrado, como miembro activo, dentro del proyecto RIMA (Investigación e Innovación en Metodologías de Aprendizaje), impulsado por el ICE (Instituto de Ciencias de la Educación), y que agrupa todos los centros universitarios de la UPC implicados en la innovación y mejora docente. Desde su creación, en octubre de 2014, el GID-EAE ha participado en diferentes congresos y fue galardonado como semifinalista de los prestigiosos premios de innovación docente Reimagine Education de 2015, organizados conjuntamente por la Universidad de Pennsylvania (U-Penn) y QS Quacquarelli Symonds.

→ Proyectos de investigación internos

Anualmente tiene lugar una convocatoria de proyectos de investigación internos en la que se aprueban un máximo de seis proyectos en cada convocatoria (ver [E4.1.s](#)). A fecha de 2018 han sido aprobados 4 proyectos (ver [E4.1.m](#)): *Money laundering through the strategic management of accounting transactions*; *Foreign Market Entry Mode and Entrepreneurial Internationalization of Renewable Energy Companies*; *Análisis y evaluación del perfil de competencias en los grados de EAE*; y *El dinero virtual: las criptomonedas*.

→ Harvard Deusto Business Research

La Harvard Deusto Business Research (HDBR) es una revista científica de acceso abierto dirigida por el Dr. Josep M. Altarriba. Publica artículos de carácter teórico o empírico que contribuyan a contrastar, extender o establecer teorías que permitan avanzar en la comprensión de los fenómenos relacionados con la gestión empresarial, desde cualquier tipo de perspectiva: dirección estratégica, recursos humanos y dirección comercial, entre otros. La publicación se viene realizando desde el año 2012 y se editan dos números por año y un número especial. Se están dando todos los pasos necesarios para la incorporación de la revista en Scopus (Scimago) y en el Catálogo de Latindex –hasta la fecha figuraba únicamente en base de datos– (ver [E4.1.n](#)).

→ Sexenios de investigación

En mayo de 2018, se solicitó a la URJC –Campus Madrid– y UPC –Campus Barcelona– la autorización para la solicitud de los sexenios de investigación por parte del PDI de EAE. A fecha de hoy, estamos pendientes de recibir sendas autorizaciones, para, posteriormente, tramitar el correspondiente convenio con la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI). Esta actuación pone de manifiesto nuestro compromiso con el reconocimiento de los logros en investigación (ver [E4.1.o](#)).

Experiencia profesional

Como ya se ha comentado con anterioridad, uno de los aspectos que más valoran los estudiantes de EAE es la experiencia profesional del profesorado. En efecto, como se puede comprobar en los perfiles del equipo docente ([E4.1.v](#), [E4.1.w](#) y [E4.1.y](#)), la gran mayoría del profesorado cuenta con experiencia profesional relacionada con el ámbito de estudio de los másteres.

Además del Strategic Research Center, que tiene por misión promover la realización y divulgación de estudios realizados por profesores y alumnos en el ámbito del consumo, la economía y la Sociedad, EAE posee un Centro de

Creación de Casos de Empresa ([E4.1.p](#)), que tiene como objetivo gestionar la producción propia de casos por parte de los profesores de la escuela, y ofrecerles formación continua para la enseñanza con el Método del Caso en multitud de asignaturas, principalmente del área de la dirección estratégica. La selección de casos de empresa nos brinda la oportunidad de dar lugar a la interacción de la teoría y la práctica. Durante el año 2018 siete casos de empresa fueron creados e implementados dentro de EAE.

Por otro lado se ha implementado “TED x EAE Business School” desde el año 2017, mediante el cual se examinan ideas que permitan el surgimiento y el fortalecimiento de iniciativas en distintos tipos de temáticas (ver [E4.1.t](#)).

También se realiza, anualmente, una convocatoria para que distintas ideas de negocio se puedan llevar a cabo desde la incubadora de negocio “EAE LAB”. Esta iniciativa da lugar a que los proyectos ganadores puedan tener acceso a asesoramiento administrativo, contable, legal y laboral (ver [E4.1.u](#)).

Experiencia docente

La mayor parte del personal docente asignado a los másteres cuenta con una experiencia docente importante. Además, el profesorado de EAE ha participado a lo largo de los cursos en diversos proyectos, congresos y publicaciones sobre calidad e innovación docente (ver [E4.1.g](#), [E4.1.h](#), [E4.1.i](#), [E4.1.m](#)). Asimismo, el Grupo de Innovación Docente (GID-EAE) desarrolla desde 2018 el proyecto “Análisis y evaluación del perfil de competencias en los grados de EAE”, en colaboración con el Tecnológico de Monterrey que se ha interesado por nuestra investigación.

Criterios de asignación docente

La dirección de programa, principal garantía de la calidad global de la titulación, es quien dirige, propone una selección del profesorado del claustro más idóneo para el despliegue de asignaturas. La unidad de programación (ver subestándar 1.4) evalúa y valida esta propuesta de acuerdo a los criterios de asignación docente establecidos, garantizando la adecuación del profesorado para cada propuesta formativa y la adecuación de la carga docente para el correcto desarrollo de la docencia.

Los criterios que priman a la hora de asignar la docencia al conjunto del profesorado son:

- Titulación académica del profesorado con el fin de dar cumplimiento a las tasas de profesorado exigidas.
- Experiencia docente y ámbito de investigación del profesorado.
- Experiencia profesional del profesorado.
- Valoraciones de los estudiantes sobre la labor docente en cursos anteriores.
- Capacidad docente del profesorado.

Si bien uno de los objetivos primordiales de la Escuela es el cumplimiento de las tasas de profesorado, nos encontramos un contexto por el carácter profesionalizador de estos programas que el cumplimiento más de doctores acreditados, que de doctores, es más complejo dado que por la propia idiosincrasia de las ciencias sociales y de los ámbitos del management y la empresa encuentra menos profesionales que hayan podido compatibilizar su desempeño profesional a la vez que la investigación. De hecho la puesta en marcha de los diferentes grupos de investigación de EAE es parte del rol y del apoyo que la escuela brinda a estos profesionales, doctores en casi todos los casos, para que cumpliendo las expectativas en cuanto a resultados docentes y competencias adquiridas, equilibrando con su experiencia profesional, se facilite la investigación y acreditación en sus áreas de conocimiento.

→ Asignación docente para la dirección/supervisión y evaluación de TFM

Desde la reciente creación del Departamento de trabajos de fin de grado y de fin de máster, el Director de área es el encargado de designar para cada titulación un tutor coordinador o tutora coordinadora de TFM. Para dicha asignación es requisito indispensable que el coordinador o coordinadora disponga del título de doctor y que su área de conocimiento esté relacionada con el ámbito de estudio del máster en concreto, quedando excluidos los directores de máster.

Entre una de sus funciones, el coordinador o coordinadora de TFM es responsable de la asignación de tutores a los estudiantes. Para la asignación de profesores para la dirección y supervisión de los TFM, es también requisito indispensable que los tutores ostenten el grado de doctor o doctora y que la materia o temática del trabajo se correspondan con su área de experiencia académica y/o profesional. Asimismo, en el caso del que el TFM se configure como un proyecto de investigación se asignará un tutor con suficiente experiencia investigadora.

Por otro lado, y con el fin de regular la carga del profesorado se limita el número máximo de TFMs que un único tutor o tutora puede dirigir a cinco.

Resultados de satisfacción

En general los estudiantes de los másteres se muestran notablemente satisfechos con el profesorado asignado a las titulaciones que cursan. En efecto, según la encuesta de evaluación del profesorado, realizadas a lo largo del curso 2018-2019 (ver tabla 4.4), la valoración media del claustro de cada uno de los másteres por parte de sus estudiantes es superior a 4 (escala 1 a 5).

Tabla 4.4: Satisfacción de la labor docente del profesorado del curso 2018-2019.

Indicador	MUADE	MUDM	MDRHT
Valoración global de labor docente	4,1	4,1	4,2
Tasa de respuesta	94,5%	94,6%	96,1%

Por otro lado, la encuesta realizada al profesorado en el curso 2017 muestra también una satisfacción notable de los mismos con respecto a sus compañeros (ver tabla 4.5).

Tabla 4.5: Satisfacción del profesorado respecto a la solidez del claustro docente de EAE.

Indicador	Profesores MUADE, MUDM y MUDRHT	Totalidad del profesorado de EAE
Valoración de la importancia de un profesorado con una sólida carrera profesional	9,25	9,34
Valoración del grado de profesorado con una sólida carrera profesional en EAE	8,5	8,5
Tasa de respuesta (126 profesores Barcelona y 335 profesores Madrid)	25,4%	28,63%

4.2 El profesorado del centro es suficiente y dispone de la dedicación adecuada para desarrollar sus funciones y atender a los estudiantes.

EAE dispone de un cuerpo docente suficiente y adecuado para desarrollar las titulaciones y atender de manera satisfactoria a los estudiantes. Consecuentemente, se considera que se alcanza este estándar.

Hasta mediados de 2015, EAE sólo ofrecía titulaciones de carácter propio de la Universidad Politécnica de Cataluña a través de su fundación, a excepción del GADE. Por este motivo, y dada su identidad de escuela de negocios, casi la totalidad de sus profesores compaginaban la labor docente con la profesional y consecuentemente no tenían un contrato a tiempo completo, ya que eran en su gran mayoría directivos de empresas en las áreas funcionales relacionadas con el máster en que impartían docencia.

Si bien este hecho no ha supuesto una rotación importante de profesorado a lo largo de los últimos años y esto sigue estando presente en el claustro docente asignado a los másteres, la Escuela es consciente de la necesidad de alcanzar las tasas de profesorado exigidas. Por ello, desde septiembre de 2016 se está llevando a cabo un plan de contratación de profesores.

En una fase inicial este plan se concentró en las titulaciones de grado, debido a las características de la titulación y a las necesidades de cada colectivo de estudiantes. Sin embargo, a lo largo de los dos últimos cursos los esfuerzos también fueron dirigidos hacia las titulaciones de máster.

Los criterios que prevalecen a la hora de la contratación son, entre otros, el cumplimiento de los requerimientos de profesorado, en cuanto a su categoría académica (doctores y doctores acreditados), la experiencia docente, el área de conocimiento, y la experiencia profesional en el ámbito. No obstante, siendo conscientes de la problemática del déficit de profesorado doctor y doctor acreditado en el ámbito de conocimiento de empresa y como hemos comentado anteriormente, los grupos de investigación se han creado con el objetivo de vehicular una mayor dedicación a la investigación que debe cada vez equilibrarse con la función docente para así culminar los objetivos de contratación y cumplimiento de los requerimientos de profesorado.

Pese a lo anterior, desde 2016 hasta la fecha actual, se han llevado a cabo 69 nuevas incorporaciones de personal docente e investigador, de las cuales 13 corresponden al campus de Barcelona; 4 en categoría de profesoras agregadas, 6 en categoría de profesor/a adjunto/a y 2 en categoría de profesor auxiliar (ver **E4.2.a**).

Actualmente, la Escuela sigue trabajando en este sentido y tiene prevista la contratación de un importante número de profesores en el campus de Barcelona de cara a los próximos años.

Por otro lado, es notable destacar que la Escuela cuenta con el claustro suficiente para el correcto desarrollo de sus titulaciones. Muestra de ello, es la relación entre el número de estudiantes por profesor equivalente a tiempo completo, que en todo caso cumple sobradamente lo exigido por el art. 7.2 del Real Decreto 420/2015, que establece una ratio mínima de 1/25.

Tabla 4.6: Evolución de la relación entre el número de estudiantes matriculados y el profesorado equivalente a tiempo completo en el MUADE

Indicador	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018	Curso 2018-2019
Estudiantes ETC (equivalente a tiempo completo)	271	239	277
Profesores ETC	15,20	13,68	15,65
Relación estudiantes ETC por PDI ETC	17,83	17,47	17,69

Tabla 4.7: Evolución de la relación entre el número de estudiantes matriculados y el profesorado equivalente a tiempo completo en el MUDM

Indicador	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018	Curso 2018-2019
Estudiantes ETC (equivalente a tiempo completo)	364	359	341
Profesores ETC	16,00	17,63	15,85
Relación estudiantes ETC por PDI ETC	22,75	20,37	21,52

Tabla 4.8: Evolución de la relación entre el número de estudiantes matriculados y el profesorado equivalente a tiempo completo en el MUDRHT

Indicador	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018	Curso 2018-2019
Estudiantes ETC (equivalente a tiempo completo)	151	120	103
Profesores ETC	5,63	6,26	7,87
Relación estudiantes ETC por PDI ETC	26,84	19,17	14,11

Del mismo modo, si evaluamos la carga del profesorado en el conjunto total de titulaciones (**E4.2.b**), observamos que ninguno tiene una carga superior a la máxima admitida de acuerdo con el VII Convenio colectivo nacional de universidades privadas, centros universitarios privados y centros de formación de postgraduados. Pese a eso, la Escuela pretende alcanzar un mejor equilibrio en las cargas docentes con la laboralización de profesorado y con el incentivo de la investigación.

Asimismo, a modo de evidencia de la adecuación del profesorado y de la asignación docente, la última encuesta de satisfacción del profesorado realizada (2017) muestra los siguientes resultados, que se valoran muy positivamente:

Tabla 4.9: Satisfacción del profesorado.

Indicador	Área ADE	Área Marketing	Área RRHH	TOTAL
El número de horas asignadas a mi asignatura ha sido el adecuado en relación con las competencias a alcanzar por mis estudiantes	8,1	8,1	7,3	7,8
La comunicación con mis estudiantes ha sido fluida	9,1	9,1	9,2	9,1

4.3 La institución ofrece apoyo y oportunidades para mejorar la calidad de la actividad docente e investigadora del profesorado.

Dadas las consideraciones expuestas a continuación, el centro considera que alcanza de manera satisfactoria este estándar.

Junto con el objetivo desarrollado por el Vicedecanato de Postgrado del Centro de integrar en las estructuras docentes a doctores acreditados de forma estable, hay un compromiso de formación continua del claustro para asegurar tanto la capacitación docente y acreditación de los PDI que no cuentan con este requisito, como con la innovación docente en las aulas (mejora **M.MUADE.2018.4**; Proyecto generalización modelo pedagógico EAE, **E4.3.k**).

Como se ha comentado en el apartado 4.1, en el año 2017 se contrató a TOQI (Technical Office for Quality and Innovation) para acompañar a los docentes en el proceso de acreditación, tanto impartiendo formación en cuanto a investigación, innovación docente y acreditación, como colaborando en la evaluación de los CV.

Dicho proyecto sigue en marcha para completar este proceso de capacitación y mejora continua.

Además, se llevan a cabo cuatro acciones adicionales:

- Programa de formación continua para el claustro (Mejora **M.POSG.2019.6**) en colaboración con el Institut de Ciències de l'Educació de la UPC (ICE), con fin de ofrecer al profesorado las herramientas necesarias para poner en práctica nuevas metodologías docentes.
- Sistema de incentivos por publicaciones en revistas indexadas (**E4.3.a**, **E4.3.b**, **E4.3.c**, **E4.3.d**, **E4.3.e** y **E4.3.f**)
- Sistema de dirección por objetivos basado en la calidad docente (**E4.3.a**)
- Aprobación del curso interno "Certificate of Management Pedagogics by EAE" (**E4.3.j** y **E4.3.k**).
- Creación del Faculty Handbook (mejora **M.GEN.2019.1**) con el fin de que los profesores dispongan de toda la información relativa a la Escuela con sólo echar un vistazo.

Por otro lado, destacar también las reuniones de claustro que se realizan al principio del curso, donde se facilita a los profesores la guñía docente (**E4.3.i**) y el nuevo plan de acogida (**E4.3.g** y **E4.3.h**) a profesores que se está elaborando como resultado del proyecto costumer experience (**M.GEN.2018.2**).

Como consecuencia de todas estas acciones, se ha conseguido implantar un claustro estable con el que, además, el grado de satisfacción de los estudiantes es 4/5 para el curso 2017-2018, lo que demuestra la calidad del profesorado encargado de impartir la docencia en las titulaciones de máster.

Por otro lado, el incremento del número de profesores doctores y acreditados muestra el apoyo de la institución a la mejora de la actividad académica e investigadora del profesorado. Los datos reflejan el progreso realizado hasta la fecha en este ámbito, especialmente desde el último trimestre de 2017.

La encuesta de satisfacción del profesorado (2017) muestra los siguientes resultados respecto al apoyo institucional recibido, que se valora positivamente:

Tabla 4.10: Satisfacción del profesorado.

Indicador	Área ADE	Área Marketing	Área RRHH	TOTAL
Estoy satisfecho/a con el apoyo ofrecido por EAE en la confección del plan docente de mi asignatura.	7,6	8,3	7,3	7,8
Conozco las normativas académicas de la Escuela.	8,4	8,3	8,1	8,3
Estoy satisfecho/a con el apoyo recibido por parte del Departamento de Coordinación de Programas.	8,4	8,8	7,3	8,1
Estoy satisfecho/a con el apoyo recibido por parte del/a director/a de mi programa.	8,1	8,7	7,8	8,2
Estoy satisfecho/a con el apoyo ofrecido por EAE en relación con mis posibilidades de obtener un doctorado o de acreditarme.	6,1	7,3	6,5	6,7

ESTÁNDAR 5: EFICACIA DE LOS SISTEMAS DE APOYO AL APRENDIZAJE

El centro docente cuenta con servicios de orientación y recursos adecuados y eficaces para el aprendizaje del alumnado.

5.1 Los servicios de orientación académica soportan adecuadamente el proceso de aprendizaje y los de orientación profesional facilitan la incorporación al mercado laboral.

Servicios de orientación académica y profesional

La atención y servicio al estudiante es uno de los pilares clave de EAE. Por este motivo el centro dispone tanto de servicios de orientación académica, que dan soporte al estudiantado a lo largo de todo el proceso de aprendizaje, como también de un servicio de orientación e inserción profesional que facilita la incorporación al mercado laboral. El estudiantado de EAE tiene a su disposición una gran diversidad de actividades formativas complementarias y de networking a lo largo de su estancia en el Centro, así como también, el servicio de Carreras profesionales y el Servicio Alumni, del pueden seguir haciendo uso una vez finalicen sus estudios. Por tanto, consideramos que el estándar para este criterio se alcanza completamente.

Servicios de orientación académica

El Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad de EAE incluye el proceso **PGC05-Acogida, soporte y orientación a los estudiantes de nuevo ingreso** (ver **E2.3.f**) cuyo objetivo es asegurar los mecanismos por los se ponen en práctica, revisan y mejoran todas las actividades relacionadas con las acciones de apoyo a la formación y al acompañamiento del estudiantado durante su estancia en EAE. En este sentido, las acciones realizadas a tal efecto, tienen como objetivo facilitar la integración del estudiantado, servir de guía y orientación, reducir el abandono y ayudar a estructurar el proyecto académico y profesional del estudiantado. Dichas acciones son, principalmente, las siguientes:

PLAN DE ACCION TUTORIAL

Como resultado del seguimiento de las titulaciones del curso 2016-2017, surgió la mejora **M.POSG.2018.2**, por la que se decidió cambiar el plan de acción tutorial, por un plan de acogida y apoyo al estudiante adaptado a sus necesidades y su perfil, muy diferente al perfil del estudiante de grado.

Este cambio ya está contemplado en las memorias del MUADE y del MUDM y se actualizará en la próxima modificación del MDRHT.

En definitiva, el nuevo plan de acogida propuesto consiste en la combinación de diferentes mecanismos de apoyo al estudiante, que se adaptarán al momento Concreto de la vida del estudiante en EAE. Estos mecanismo son:

Asesoría personalizada

Desde el momento en que un candidato muestra interés por cualquiera de las titulaciones que se imparten en EAE, éste tiene a su disposición un **asesor o asesora de admisiones** que le ayuda al inicio del proceso de aprendizaje orientándole y apoyándoles en a lo largo del proceso de acceso, admisión y matriculación.

Una vez matriculado e iniciado el periodo lectivo, esta asesoría pasa a la figura del **coordinador o coordinadora académica del programa**, que forma parte del área de Servicios al estudiantado y quien permanece a disposición del estudiante y del profesorado para resolver cualquier duda o incidencia que pueda surgir.

Plan de acogida

Es importante para EAE que, antes del inicio del curso, los primeros días de contacto con la escuela sean útiles para los alumnos de cara a afrontar el resto del curso académico. Por ello, ponemos a su disposición un plan de acogida que cuenta con varias actividades:

- Aula de Bienvenida Online

Para que el alumno empiece a conocer un poco mejor la plataforma online del Campus, se pone a su disposición información relacionada con el alojamiento en Barcelona y Madrid, trámites legales, calendario lectivo y otras indicaciones sobre los siguientes pasos a seguir antes del inicio de las clases, así como también una listado de preguntas frecuentes donde pueden respuesta a las dudas más comunes (ver **E5.1.k**, **E5.1.l** y **E5.1.m**).

En este sentido es importante destacar las mejoras **M.GEN.2019.1** y **M.GEN.2019.3**, **M.GEN.2019.5**, **M.POSG.2019.4** y **M.POSG.2019.5**, fruto del estudio realizado sobre los factores de insatisfacción de los estudiantes (M.GEN.2018.2), cuyo objetivo es facilitar a los estudiantes un manual de acogida con toda la información que les pueda ser de interés,

desde los aspectos académicos relacionados con su titulación, hasta servicios de la escuela y aspectos de interés relacionados con la vida en Barcelona y facilitarles un portal web donde puedan encontrar fácilmente información sobre alojamientos, respectivamente.

- Welcome Week

Para integrar desde el primer momento a sus estudiantes de máster, mayoritariamente internacionales, en la escuela, EAE organiza una Welcome Week o semana de bienvenida, en la que se presentan el campus y los programas y se realizan ponencias y actividades dinámicas para que los alumnos del mismo y otros másteres se conozcan entre ellos y con el claustro docente (ver [E5.1.a](#), [E5.1.b](#), [E5.1.c](#), [E5.1.d](#), [E5.1.e](#), [E5.1.f](#), [E5.1.g](#)). Además, en el curso 2018-2019 se han celebrado por primera vez jornadas de Afterwelcome, con destacado éxito. Cabe destacar, entre otros, la sesión Outdoor, que consiste en la realización de pruebas y ejercicios en grupo para desarrollar la comunicación, el trabajo en equipo o la creatividad ([E5.1.n](#) y [E5.1.o](#)).

Secretaría Académica de Másteres

El personal de secretaría académica proporciona a los estudiantes de máster el apoyo administrativo necesario para que puedan desarrollar su actividad académica con las mayores facilidades, desde el inicio hasta el final del proceso de aprendizaje. El estudiantado puede acceder a este servicio, tanto vía email, como a través del campus virtual, como personalmente dirigiéndose a la oficina de secretaría académica ubicada en las instalaciones de Aragón 55.

Servicios de orientación e inserción profesional

Tal y como establece el proceso **PGC07-Actividades académicas complementarias** (ver [E2.3.f](#)) del SAIC de EAE, a lo largo del curso, el Área de Servicios a los estudiantes, junto con el Dpto. de Carreras profesionales y Alumni, organizan un conjunto de acciones formativas complementarias con el fin de fomentar la actualización de conocimientos del estudiantado, garantizar el desarrollo de habilidades que les capaciten para enfrentar de manera exitosa su desarrollo profesional, con ética y responsabilidad social y mejorar su empleabilidad.

Estas actividades tienen como objetivo el actualizar los conocimientos de los alumnos a través de eventos mensuales sobre management. Entre ellos, se realizan conferencias de management con expertos en la temática, Webconferences de Tendencias e Innovación en Management online, sesiones de Coaching y el acceso a la Biblioteca Digital de Management de EAE, con más de 13.000 volúmenes y suscripción a la revista Time o Harvard Deusto Business Review.

Por otro lado, mensualmente se organizan actividades de networking centradas en la formación social y cultural del alumno, como visitas a museos, recorridos culturales por Barcelona y Madrid o actividades deportivas puntuales (running, ligas de fútbol, pádel, etc.), con el objetivo de maximizar la satisfacción del alumno, profesionales y profesores de EAE

Asimismo, en EAE también se celebra la tradicional Fiesta de Navidad Solidaria en la que los alumnos colaboran con un banco de alimentos, el Concierto Solidario de Navidad, la Campaña de Donación de Sangre o la Cena de las Naciones, fiesta gastronómica en la que los alumnos de diferentes países y culturas comparten lo mejor de su cocina.

Todos los alumnos de EAE disponen del servicio de Carreras Profesionales de la escuela, que tiene por objetivo el orientar y acompañar al alumno para alcanzar nuevos objetivos profesionales, así como lograr un mayor ajuste entre sus expectativas e intereses profesionales con el mercado laboral. Entre sus servicios, destacan algunos transversales para todos los programas como el **Foro de Empleo Online**, la **Bolsa de Empleo**, las **Competiciones de negocios** y los **Webinars de desarrollo de talento** (ver detalle en [E5.1.h](#)) así como servicios específicos para las titulaciones Full Time como son el **Programa de Itinerarios Profesionales**, la **EAE Talent Week**, la **Semana de empleabilidad**, el **Company Meeting** o el **International Talent Program** (ver detalle en [E5.1.i](#)). Cabe destacar asimismo el **Panel de Expertos EAE** ([E5.1.j](#)), que ofrece asesoramiento especializado a los alumnos con el objetivo de optimizar sus posibilidades reales de éxito. El panel proporciona los elementos clave para diseñar y poner en marcha una estrategia personalizada buscando la diferenciación.

Además, pese a que ninguno de los tres másteres evaluados contemple las prácticas externas en su plan de estudios, EAE pone su disposición la posibilidad de realizar prácticas externas extracurriculares. Tal y como se refleja en el proceso **PGC08-Prácticas externas** del SAIC de la Escuela, es el Dpto. de Carreras Profesionales el responsable de su gestión.

A través del Portal de Empleo ([E5.1.p](#)) el Servicio de Carreras profesionales gestiona una importante bolsa de oferta de prácticas y empleo. En efecto, el análisis anual sobre la carrera profesional de los alumnos tras su paso por las aulas de la Escuela, recogido en el Employment Report de 2018 (ver [E6.4.a](#)), señala, de forma global, que el 96,81%

de los estudiantes de los programas de máster en Administración y Dirección de Empresas de EAE que solicitaron prácticas las realizaron, que el 96,79% de los estudiantes de los másteres de Recursos Humanos que solicitaron prácticas las realizaron y que el 95,10% de los estudiantes de máster en Dirección de Marketing que así lo solicitaron también lo consiguieron, siendo el 71% de los alumnos los que encontraron las prácticas gracias al servicio de Carreras Profesionales de EAE y el 34% de los que realizaron prácticas los que fueron contratados por la empresa tras finalizarlas (+5% vs. 2016). Asimismo, al 36% de estudiantes, las prácticas les ayudaron a ser contratados en otra organización.

Así, las encuestas realizadas a los estudiantes del curso 2017-2018 que realizaron prácticas demuestran los siguiente:

- El 86% de los estudiantes afirma que las prácticas les han ayudado en la mejora de conocimientos.
- El 84% de los estudiantes afirma que las prácticas han influido en la mejora de la autonomía.
- El 76% de los estudiantes afirma que las prácticas les han aportado un aumento de responsabilidades.
- El 69% de los estudiantes afirma que gracias a las prácticas han obtenido nuevas propuestas laborales.
- El 62% de los estudiantes afirma que las prácticas han proporcionado un aumento del salario.
- El 74% de los estudiantes afirma que gracias a las prácticas han obtenido contactos profesionales útiles.

Por último, destacar también el servicio Alumni ([E5.1.g](#)), una iniciativa conjunta de estudiantes, antiguos alumnos, claustro académico y comunidad empresarial que ofrece servicio de desarrollo profesional, formación continua, conocimiento, networking y descuentos y promociones.

Satisfacción de los estudiantes

La encuesta final de curso 2017-2018, con una tasa de respuesta media del 80% y un error muestral de 0,9%, muestra unos resultados de satisfacción moderadamente positivos sobre los servicios de apoyo al aprendizaje (escala de 0 a 10) (ver detalles en [E6.4.c](#)):

Tabla 5.1: Satisfacción de los estudiantes sobre los servicios de apoyo al aprendizaje por máster.

Indicador	MUADE	MUDM	MUDRHT
Eventos organizados por EAE	5,2	6,3	6,3
Atención recibida	5,4	6,1	5,8
Secretaría Académica	5,8	6,0	6,2
Gestión de pago del programa	5,3	6,9	6,6
Carreras profesionales	5,3	5,7	5,8
Capacidad resolutive de EAE	5,3	6,0	5,1

En cuanto a la satisfacción con los procesos de admisión y acogida, los estudiantes de nuevo ingreso se muestran notablemente satisfechos, según la encuesta de inicio de curso 2018-2019 (ver detalles en [E6.4.d](#)), con una tasa de respuesta media del 94% y un error muestral de 0,5%:

Tabla 5.2: Satisfacción de los estudiantes sobre los procesos de admisión y servicios de acogida por máster.

Indicador	MUADE	MUDM	MUDRHT
Información puntual	8,0	8,4	8,3
Información sobre el contenido académico	7,5	8,0	8,1
Información sobre las facilidades de financiación	7,4	7,7	7,8
Información sobre los servicios adicionales	7,6	7,8	8,0
Proceso de admisión	8,0	8,5	8,5
Facilidades en la tramitación de la matrícula	7,6	8,0	8,0
Información por parte del asesor	7,2	7,7	7,5
Información sobre alojamiento, viaje...	6,8	6,8	7,0
Satisfacción con la Semana de Bienvenida	7,1	6,9	7,5

Por otro lado, la encuesta de satisfacción del profesorado de 2017 muestra también resultados positivos en relación a este tema (ver detalles en [E6.4.e](#)):

Tabla 5.3: Satisfacción del profesorado sobre los servicios de apoyo al aprendizaje de EAE

Indicador	Área ADE	Área Marketing	Área RRHH	TOTAL
-----------	----------	----------------	-----------	-------

Red de alumni potente	7,3	8,1	7,8	7,8
Acompaña al alumno	6,6	7,7	7,4	7,3
Organiza actividades que contribuyen a mejorar la experiencia de los alumnos	7,4	7,9	8,1	7,9
Fomenta la participación de sus alumnos en prácticas profesionales	7,7	8,6	7,0	7,9
Proporciona un trato cercano a sus alumnos	8,3	8,8	8,6	8,6
Volcados en la experiencia del alumno	7,5	8,5	7,0	7,8

5.2 Los recursos materiales disponibles son adecuados al número de estudiantes y a las características de la titulación.

Programa de becas

EAE dispone de un programa de becas para másteres presenciales basado en la excelencia académica. Las becas se solicitan después de la matriculación y se resuelven al final del primer semestre. Se conceden cuatro becas de distinto tipo por semestre, en total ocho becas anuales (ver bases en [E5.2.a](#), [E5.2.b](#), [E5.2.c](#) y [E5.2.d](#)). Todas ellas suponen una devolución del 50% del importe de la matrícula del alumno/a ganador/a.

Beca Excelencia Académica

- Cualquier persona puede solicitarla
- Se concede a la persona con un GPA más alto en su expediente de grado (o estudios equivalentes)

Beca Mujer Directiva

- Cualquier mujer puede solicitarla
- Se concede teniendo en cuenta el GPA en el expediente de grado (o estudios equivalentes), las responsabilidades y cargos ocupados, y los años de experiencia en posiciones directivas de las candidatas.

Beca Excelencia Académica para personas con discapacidad

- Cualquier persona con una discapacidad mínima acreditada del 33% puede solicitarla
- Se concede a la persona con un GPA más alto en su expediente de grado (o estudios equivalentes)

Beca Emprendimiento

- Cualquier persona que haya creado una empresa (con ingresos durante el año de solicitud) puede solicitarla
- Se concede teniendo en cuenta la rentabilidad, innovación y escalabilidad de la idea de negocio, el currículum del emprendedor, así como el GPA en su expediente de grado (o estudios equivalentes)

Aulas y espacios de EAE

Actualmente, el Centro Universitario EAE Barcelona ([E5.2.e](#)) dispone de dos edificios en la ciudad (calle Aragón, 55 y calle Tarragona, 110) a una distancia de solo 5 min. en trayecto peatonal, por lo que los consideramos un mismo campus.

El edificio de la calle Aragón, 55, es la sede estatal de EAE Business School, por lo que acoge todos los órganos directivos de la escuela (Dirección General, Secretaría General, Decanato –Dirección Académica–, Dirección de Admisiones, Dirección financiera, Dirección de Marketing y Comunicación, y Dirección de Coordinación de Programas) y los servicios dependientes, excepto el Servicio de Divulgaciones (Strategic Research Center) y el Servicio de Carreras Profesionales, cuya sede está en Madrid, pero que dan servicio, de manera global, a toda la escuela.

Los 4.773 m² de las instalaciones de la calle Aragón, 55, se distribuyen en cuatro plantas subterráneas, planta baja y seis plantas. El edificio dispone de 21 aulas de docencia, cuatro aulas de estudio, una sala de tutorías grupales, aula magna, biblioteca y cafetería-restaurante; así como multitud de otros espacios destinados a los despachos y oficinas del equipo directivo y de todos los servicios y áreas de la escuela. Las instalaciones se inauguraron en el

curso 2003/2004 para acoger la oferta de postgrados propios que EAE venía organizando con la Universitat Politècnica de Catalunya, y la antigua Diplomatura en Ciencias Empresariales. En el curso 2009/2010 la implantación del nuevo grado en Administración y Dirección de Empresas empezó la extinción de la diplomatura.

Las instalaciones de la planta baja de Tarragona, 110 (1.164 metros cuadrados útiles totales, con 10 aulas) se habilitaron en el curso 2013/2014 habida cuenta del notable crecimiento en alumnos en el nuevo Grado en Administración y Dirección de Empresas (GADE), y con la mirada puesta en la posible verificación de otros grados de la rama de la Economía y la Empresa en un futuro. A esta ubicación se trasladaron las enseñanzas del GADE y también se implantaron las del nuevo Grado en Marketing y Comunicación Digital (GMCD) en el curso 2017/2018.

Tanto en la calle Tarragona como en la calle Aragón todas las aulas docentes están equipadas, como mínimo, de un ordenador para el profesor, un proyector multimedia con pantalla mural, conexión a la red local e internet, un teléfono y altavoces fijos amplificados. Ver [E5.2.f](#) para el detalle de las aulas y salas de estudio de EAE Barcelona.

Si bien, las instalaciones son suficientes para el número de plazas que oferta el centro, el centro EAE está en proceso de búsqueda de nuevas instalaciones, con el fin de mejorar las instalaciones y poder llevar a cabo nuevos proyectos.

Centro de Documentación y Recursos

La biblioteca principal del Centro Universitario EAE se encuentra en Aragón, 55, y recibe el nombre interno de Centro de Documentación y Recursos (CDR). Sin embargo, ambos edificios disponen de sala de lectura y ofrecen puntos fijos de acceso a Internet y ordenadores para la consulta del catálogo, de manera que todos los estudiantes pueden acceder desde Blackboard al CDR. En la planta baja de Tarragona, 110, la biblioteca dispone de bibliografía básica compuesta exclusivamente por manuales.

El CDR gestiona el fondo bibliográfico, las bases de datos y las licencias de software adquiridas por EAE para su instalación en los equipos personales de los estudiantes para el seguimiento de asignaturas que utilizan software especializado. Dispone de 25.900 documentos, entre libros en soporte papel, material audiovisual, trabajos de fin de grado y de final de máster, y bases de datos. En relación con el fondo de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas, en formato papel y electrónico, éste asciende a 216 suscripciones, todas ellas relacionadas con el ámbito de docencia del Centro Universitario; es decir, la Economía y la Empresa en sus diferentes ramas. Entre las bases de datos disponibles para los estudiantes destacamos: McGraw-Hill's Digital Library, E-Library Business de ProQuest, Biblioteca Digital de Management de Planeta, Business Source Elite de EBSCO, Emerald Insight y Marketline de Datamonitor, Factiva y ABI / Inform (ver [E5.2.i](#) para el detalle de los fondos bibliográficos y las bases de datos).

Puntos de acceso a internet

Las instalaciones del CUEAE cuentan con equipos informáticos que incluyen aplicaciones ofimáticas con multimedia y comunicaciones para dar acceso a los servicios de carpetas personales, intranet, correo electrónico e Internet. Nuestra experiencia, compartida por muchos otros centros de enseñanza superior en los últimos años, demuestra que el uso de ordenadores fijos destinados a la navegación por Internet está en franco retroceso desde la generalización del uso de ordenadores portátiles y la mejora de los sistemas de conexión inalámbricos. De hecho, disponer de ordenador portátil o tableta se ha hecho indispensable en determinados programas —tanto de grado como de máster— ofrecidos por el Centro Universitario EAE, en los que es necesario trabajar con software especializado. En este sentido, en los últimos años los propios estudiantes han manifestado su disconformidad con el hecho de que esta tipología de software se instale en equipos de la escuela, prefiriendo que ésta adquiera licencias que permitan la instalación de estos programas en sus equipos personales. Así las cosas, el Centro Universitario EAE ya ha dejado de adquirir licencias de software para instalación en equipos de la escuela, y únicamente las compra para que los estudiantes las puedan instalar dicho software en sus ordenadores personales. Por ejemplo, las clases en las que se usa el paquete de análisis estadístico SPSS se desarrollan en el aula tradicional con los equipos de los propios estudiantes. En consecuencia, y como se ha advertido con anterioridad, los ordenadores otrora destinados a la navegación y a la impartición de sesiones con software especializado, han dejado de usarse, al preferir los estudiantes la conexión a Internet con sus propios equipos, que ya traen a la escuela para poder seguir las clases en las que se usa el citado software.

Con el fin de anticiparse a la creciente demanda de conexiones inalámbricas, el Centro EAE ha venido realizando ampliaciones de la capacidad de conexión, la última el año 2015, por un importe de 30.000 euros, que se suman a los más de 100.000 euros invertidos en los últimos años. El sistema de puntos de acceso (AP) utilizado por la escuela es Cisco 3700 y el Xirrus 630, que permite la conexión simultánea de 600 dispositivos por planta, a una velocidad de 1 Gbps. Estas antenas atienden holgadamente a la demanda de conexiones de los equipos de los estudiantes, lo que incluye también los dispositivos móviles.

Campus virtual

Con el fin de complementar la docencia presencial, EAE dispone de un campus virtual que se compone de una intranet con acceso vía web y todos los servicios complementarios. El campus virtual utiliza la plataforma de aprendizaje virtual Blackboard.

Desde el campus virtual los estudiantes pueden acceder de forma directa al módulo de e-secretaría de la UPC, a sus expedientes académicos y otros documentos y recursos relacionados con las asignaturas, además de conectar con los recursos en línea del Centro de Documentación y Recursos.

En este sentido cabe destacar la mejora **M.GEN.2019.3** por la que este mismo verano se van a mejorar las funcionalidades del campus y se va a mejorar su agilidad.

Satisfacción de los estudiantes

El rápido crecimiento de la escuela en oferta formativa y volumen de estudiantes ha conllevado algunos retos en cuanto a la suficiencia de los recursos materiales, principalmente la dimensión de las instalaciones. Se han iniciado ya los trámites necesarios con el Ayuntamiento de Barcelona para la ampliación del campus, con lo que se espera mejorar la satisfacción de los distintos colectivos respecto a este tema.

La encuesta final de curso 2017-2018 muestra en efecto una satisfacción moderada en cuanto a los recursos materiales (escala de 0 a 10):

Tabla 5.4: Satisfacción del estudiantado sobre los recursos materiales de EAE en el curso 2017-2018.

Indicador	MUADE	MUDM	MUDRHT
Equipamiento y comodidad de las aulas	4,3	5,2	5,4
Instalaciones	5,0	6,1	6,0
Recursos bibliográficos	5,3	6,2	5,8
Campus Virtual	5,9	6,6	6,1
Soporte Centro de recursos de EAE	6,2	6,1	5,8

Por el contrario, la encuesta de satisfacción del profesorado de 2017 muestra resultados bastante más positivos respecto a los recursos materiales:

Tabla 5.5: Satisfacción del profesorado sobre los recursos materiales de EAE en el curso 2017-2018.

Indicador	Área ADE	Área Marketing	Área RRHH	TOTAL
Tener buenas instalaciones en servicios auxiliares es importante para EAE	7,9	8,6	8,1	8,2
EAE tiene buenas instalaciones en servicios auxiliares	8,0	7,6	7,6	7,7
Los recursos tecnológicos que EAE ha puesto a mi disposición para el desarrollo de mi actividad docente han sido adecuados	8,8	8,0	7,5	8,0
Las instalaciones que EAE ha puesto a mi disposición para el desarrollo de mi actividad docente han sido adecuadas	8,5	8,9	8,3	8,6
Los recursos y la documentación de la Biblioteca son suficientes para la preparación de mi compromiso docente.	7,0	7,9	7,6	7,6

ESTÁNDAR 6: CALIDAD DE LOS RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS FORMATIVOS

Las actividades de formación y evaluación son coherentes con el perfil de formación de las titulaciones. Los resultados de estos procesos son adecuados tanto con respecto a los logros académicos, que se corresponden con el nivel del MECES de las titulaciones, como con respecto a los indicadores académicos, de satisfacción y laborales.

Los criterios 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4 de este estándar se presentan para cada una de las titulaciones por separado. En cuanto a los trabajos realizados por los alumnos, por temas de confidencialidad, de acuerdo con la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, se pondrán a disposición del panel en el momento de la visita.

Master Universitario en Dirección de los Recursos Humanos y del Talento, MUDRHT

6.1 Los resultados de aprendizaje alcanzados se corresponden con los objetivos formativos pretendidos y con el nivel del MECES de la titulación.

Las evidencias documentadas de los resultados de los estudiantes en las asignaturas seleccionadas y en el Trabajo Fin de Máster (TFM) ponen de manifiesto el adecuado nivel de formación de los estudiantes y la satisfacción de los requisitos del nivel especificado en el MECES para la titulación.

Los objetivos formativos del Máster Universitario en Dirección de los Recursos Humanos y del Talento (MUDRHT) por la UPC se adaptan a los objetivos generales que para el ámbito de la educación de postgrado, que se encuentran recogidos en el R.D. 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, modificado por el R.D. 861/2010, de 2 de julio.

Diseñado de acuerdo a las directrices del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), el plan de estudios del MUDRHT (ver [E2.1.j](#)), con un total de 60 créditos (ECTS) distribuidos en 1 curso académico y dividido en 2 semestres, ha permitido, a través de metodología mixta docente y de la evaluación continua, cumplir con los resultados de aprendizaje previstos en la memoria del programa (ver [E1.1.c](#)). Este aspecto se asegura gracias a la mejora **M.POSG.2018.1**, resultante del seguimiento del curso 2016-2017, y prorrogada en el proceso de elaboración de este autoinforme, por la cual se establece un mecanismo de coordinación que garantice la adecuación de las guías docentes a la memoria de verificación y la homogeneidad de contenidos entre los diferentes grupos docentes de la titulación.

En este sentido cabe destacar también la mejora **M.POSG.2019.2**, fruto de la elaboración de este autoinforme y de la creación de los departamentos de áreas de conocimiento, cuyo objetivo primordial es asegurar el nivel de exigencia requerido en las actividades de evaluación y la coherencia entre los contenidos de las diferentes materias que componen el plan de estudios.

Por una parte, la docencia ha utilizado diversos recursos con el objeto de lograr el máximo impacto en el aprendizaje de los estudiantes. A este nivel, entre las metodologías docentes ([E6.2.n](#)) y las actividades formativas empleadas ([E6.2.q](#)), se pueden destacar más allá de las clases magistrales, el trabajo de casos, la realización de ejercicios, exposición y debate de conclusiones, ejercicios de *design thinking* aplicados a RRHH, *flipped clasorom*, *role playing* y simulaciones, ya sean estas a nivel individual y/o grupal.

A nivel evaluativo el estudiante ha tenido que enfrentarse a pruebas individuales y grupales, relacionadas con las actividades formativas comentadas anteriormente, además de exámenes (ver sistemas de evaluación en [E6.1.c](#)). Ellas han permitido evaluar las competencias del programa (ver competencias en [E6.1.a](#), [E6.1.b](#), [E6.1.c](#) y [E6.1.d](#)) y por tanto hacer un seguimiento individualizado del avance del estudiante.

A ello hay que añadir, que finalmente los estudiantes desarrollan su trabajo final de máster (TFM) en una empresa real donde estos han de realizar un diagnóstico en alguna área de RRHH (fase 1), utilizando las herramientas, instrumentos y competencias adquiridas durante el desarrollo del programa, y un plan de acción intervención (fase 2) en respuesta a los resultados obtenidos en la fase anterior y en lo que la evidencia científica indica en relación a esos problemas o necesidades encontrados en dicha fase. Añadir, que los TFM defendidos han respondido en su totalidad al desarrollo de temas relacionados con la disciplina de RRHH pero desde la realidad de una organización concreta. Esto ha permitido que los alumnos no solo puedan aplicar aquello que han aprendido en el contexto de clase sino

también que sean capaces de ajustar y llevar a la práctica de ello a una situación real. Esto también ha permitido, siguiendo la *research to practice*, desarrollar las competencias de cada materia, con especial incidencia, en la parte aplicada de ellas.

En conclusión, se aportan las evaluaciones finales de la edición del programa del curso 2017-2018, que junto con las asignaturas presentadas más adelante, permiten tener una visión concreta de dichos resultados de aprendizaje. En relación con la tabla expuesta a continuación, se puede deducir una distribución normal, desde el punto de vista estadístico, de los resultados del alumnado en las asignaturas del programa.

Tabla 6.1: Distribución de las notas de los estudiantes del MUDRHT del curso 2017-2018

Curso 2017-2018	Matriculados	MH	Excelente	Notable	Aprobado	Suspense	NP
Fundamentos de gestión de Recursos Humanos	107	0	28	71	7	1	0
Dirección global y estratégica de personas	107	0	38	68	1	0	0
Regulaciones laborales y the future of work	107	0	24	62	21	0	0
Toma de decisiones en RRHH: finanzas y HR metrics	107	0	63	38	6	0	0
Gestión del ciclo laboral del capital humano	107	0	17	73	16	1	0
Gestión del talento	107	0	11	85	11	0	0
Sistemas de compensación	107	0	24	68	15	0	0
Liderazgo, team building y coaching	107	0	0	73	34	0	0
Bienestar laboral, gestión del cambio y organizaciones saludables	107	0	15	64	28	0	0
TFM	107	0	28	65	13	0	1

En cuanto al desarrollo de competencias, como puede observarse en la siguiente tabla, y con más detalle en la evidencia **E6.1.m**, el nivel de adquisición de las competencias ha sido notable y se ha mantenido a lo largo de todas las ediciones del máster.

Tabla 6.2: Calificación media del nivel de adquisición de las competencias del MUDRHT.

Indicador	2016-2017	2017-2018
Específicas	8,04	8,04
Básicas	8,07	7,98
Generales	8,03	8,08
Transversales	8,10	8,14

Por otro lado, muestra de la adecuación del nivel MECES de la titulación y de la consecución de los objetivos de aprendizaje esperados es la posibilidad que tienen los estudiantes de presentarse a la certificación HRCI (**E0.1.i**), ya que el plan de estudios del programa fue diseñado para cubrir todos los aspectos de la certificación.

Además, de acuerdo con las encuestas de satisfacción asignatura/profesor realizadas a lo largo del curso 2017-2018, los estudiantes se muestran notablemente satisfechos con el desarrollo de las asignaturas y la aplicabilidad de los contenidos.

Tabla 6.2: Satisfacción de los estudiantes del MUDRHT del curso 2017-2018 (escala 0-5)

Indicador	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Objetivos de la asignatura cubiertos	4,1	4,0	4,2
Carga de trabajo de la asignatura	4,0	3,9	4,1
Importancia y relevancia de la asignatura	4,3	4,2	4,5
Valoración global de la asignatura	4,2	4,0	4,3
Utilidad y aplicabilidad de contenidos	4,2	4,0	4,2

Finalmente, a modo de ejemplo se especifican los resultados obtenidos en una selección de 2 de las 4 asignaturas propuestas por AQU para la acreditación, así como también del Trabajo Fin de Máster. Los resultados y evidencias de las asignaturas que se muestran a continuación corresponden a la última edición de las mismas, correspondiente al curso 2018-2019, mientras que, en el caso de los TFMs, dado que en la actualidad los estudiantes del curso 2018-2019 se encuentran en pleno desarrollo, se muestran las evidencias del curso 2017-2018. Las asignaturas seleccionadas son:

Tabla 6.3: Asignaturas seleccionadas del MUDRHT

Asignatura seleccionada	ECTS	Carácter	Materia a la que pertenece	Unidad temporal
Gestión del talento	5	Formación obligatoria	Áreas Funcionales de los Recursos Humanos	Cuatrimestral
Bienestar Laboral, Gestión del Cambio y Organizaciones Saludables	5	Formación obligatoria	Efectividad Organizacional	Cuatrimestral

Y los resultados obtenidos en cada una de ellas son:

Tabla 6.4: Resultados de las asignaturas seleccionadas del MUDRHT en el curso 2018-2019

Curso 2018-2019	Matriculados	MH	Excelente	Notable	Aprobado	Suspense	NP
Gestión del talento	100	0	37	57	4	0	2
Bienestar Laboral, Gestión del Cambio y Organizaciones Saludables	100	0	41	49	8	0	2
Curso 2017-2018	Matriculados	MH	Excelente	Notable	Aprobado	Suspense	NP
Trabajo Fin de Máster ¹	107	0	28	65	13	0	1

6.2 Las actividades formativas, la metodología docente y el sistema de evaluación son adecuados y pertinentes para garantizar el logro de los resultados de aprendizaje previstos.

Como se ha avanzado en el punto anterior, todas las actividades formativas, metodología docente y evaluación de cada asignatura, están diseñadas de acuerdo con lo especificado con la memoria y las competencias descritas para cada materia/asignatura. Por ello, cumpliendo con lo especificado en dicha memoria, se diseñaron en el marco de evaluación continua, distintos tipos de actividades. De esta manera cada actividad y metodología docente ([E6.2.n](#)) se evaluaba según la naturaleza de la actividad así como las competencias asociadas a la actividad y materia. Podemos concluir que la variedad de tipos de actividades y su evaluación, aportan al alumno riqueza educativa, ponen en funcionamiento sus fortalezas y debilidades, lo que permite maximizar sus competencias fuertes y desarrollar sus habilidades. Concretamente las actividades se dirigen, además del desarrollo de las competencias ad hoc, al desarrollo de funciones y tareas del perfil de la dirección y gestión de personas y talento en organizaciones. La evaluación y los resultados de aprendizaje nos permiten inferir el adecuado ajuste de estos últimos a los requerimientos diseñados en la memoria del programa. Además, fruto de la imbricación de varias actividades y exámenes en el contexto de evaluación continua, nos han permitido, tal y como se refleja en la tabla de calificaciones presentadas en el punto anterior, poder certificar un nivel adecuado de adquisición de competencias.

Unido a lo anterior, se constata gracias al TFM, el cual reiteramos que se realiza en una empresa real, y a los resultados obtenidos en los mismos por las rúbricas utilizadas (una para el tutor y otra para el tribunal de TFM), un grado elevado de transferencia de aprendizaje curricular a la realidad de la empresa. Este aspecto nos permite inferir notables resultados de aprendizaje y desarrollo competencial.

A continuación se detallan precisamente las dos asignaturas seleccionadas del plan de estudios del MUDRHT, reflejando toda la información en cuanto a actividades, competencias, resultados de aprendizaje y sistemas de evaluación. Las asignaturas seleccionadas son:

Asignatura 1 – Gestión del talento

¹ Los datos correspondientes al TFM hacen referencia a la convocatoria 2017-2018, última edición de la que se tienen los resultados.

La guía docente del programa, que se actualiza con carácter anual y está a disposición de los estudiantes a través de la web de la escuela y del campus virtual, detalla toda la información de la asignatura (ver plan docente en **E6.2.a**) como es el profesorado responsable, las competencias de la materia en la que se circunscribe la asignatura, el programa de la asignatura, las metodologías docentes y actividades formativas que se llevan a cabo y el sistema de evaluación, además de los recursos de aprendizaje y la bibliografía correspondiente.

Con el fin de poder evaluar la adquisición y la consecución de los resultados de aprendizaje de la asignatura, a lo largo del desarrollo del curso se realizan diferentes actividades de evaluación, que se describen a continuación:

Tabla 6.5: Descripción de las actividades de evaluación de la asignatura Gestión del talento del MUDRHT 2018-2019.

Descripción de las actividades de evaluación	Aspectos que se evalúan
<p>Trabajo en grupo: Lecturas de artículos sobre gestión del talento y gestión del conocimiento.</p> <p>En grupos de cinco integrantes, se lleva a cabo un análisis del estado actual de la gestión actual, sus retos y futuro. Para ello se propone un ensayo crítico de diversos artículos sobre la situación actual y futura de las tendencias en gestión del talento, de tal forma que el alumno-a pueda reflexionar y profundizar en los enfoques y métodos para el desarrollo de talento.</p>	<p>Conocimiento sobre Gestión del talento y capacidad de análisis crítico, implicaciones prácticas en desarrollo del talento. Capacidad de consenso y trabajo en equipo</p>
<p>Trabajo en Grupo: Diseño de Formación.</p> <p>Se realiza un trabajo en grupo de cinco integrantes que debe entregarse y presentarse en la fecha acordada en clase. El objetivo de este trabajo es profundizar en los contenidos relativos a la formación, para ello se propone la elaboración de un proyecto de formación partiendo de un caso que atienda a las fases de planificación, diseño y evaluación. El documento realizado se entrega de acuerdo a unas normas y requisitos que se facilitan durante las sesiones presenciales.</p>	<p>Detección de necesidades de formación y elaboración de planes de formación. Capacidad de consenso y trabajo en equipo</p>
<p>Trabajo Individual: "Proyecto de carrera profesional".</p> <p>Para fomentar la participación activa a lo largo del curso se crea pide a los estudiantes que realicen de forma individual un proyecto de carrera profesional donde, de acuerdo a las indicaciones dadas en clase, reflexiones sobre su propia carrera profesional, establecen un análisis de sus planes, visión y objetivos. A modo de evidencia de esta actividad, los alumnos deben entregar un documento final que debe cumplir unos requisitos que se informan en las instrucciones de la actividad.</p>	<p>Conocimiento sobre planes de carrera, diseño e implicaciones prácticas de los planes de carrera para el talento y las organizaciones.</p>

Las actividades anteriores quedan reflejadas en el sistema de evaluación, que se ajusta al contenido de la memoria de la titulación y se divide en 4 bloques:

Tabla 6.6: Descripción del sistema de evaluación de la asignatura Gestión del talento del MUDRHT 2017-2018.

Sistema de evaluación	Peso	Descripción de las actividades de evaluación	Competencias evaluadas
EV3. Trabajo en grupo.	40%	Trabajo en grupo: Lecturas de artículos sobre gestión del talento y gestión del conocimiento. Trabajo en Grupo: Diseño de Formación.	CE2, CE4, CE5, CE9, CE11, CE15, CG3, CG10
EV1. Participación activa en el curso	20%	Trabajo Individual: "Proyecto de carrera profesional".	CE4, CE5, CE12, CE11
EV5. Presentación oral	20%	Presentación de los trabajos realizados.	CE2, CG3, CE4, CE5, CE9, CE11, CG10, CE12, CE15
EV2. Examen final	20%	Evaluación del grado de aprendizaje teórico del alumno de cada uno de los grandes bloques temáticos de la asignatura, por medio de exámenes. Concretamente se realiza un examen tipo test de cada unidad didáctica. Estos exámenes tienen el objetivo de que el alumno demuestre rápidamente el nivel de conocimientos sobre la asignatura.	CG3, CE4, CE9, CE11, CG10, CE12

Se aportan muestras de las actividades de evaluación (**E6.2.a**), así como también el material docente puesto a disposición del estudiantado para el correcto desarrollo de la asignatura.

Del mismo se aportan los currículos de los profesores que se han coordinado y complementado para desarrollar las tareas y pruebas de evaluación anteriormente descritas.

Asignatura 2 – Bienestar laboral, Gestión del cambio y organizaciones saludables

La guía docente del programa, que se actualiza con carácter anual y está a disposición de los estudiantes a través de la web de la escuela y del campus virtual, detalla toda la información de la asignatura (ver plan docente en **E6.2.a**) como es el profesorado responsable, las competencias de la materia en la que se circunscribe la asignatura, el programa de la asignatura, las metodologías docentes y actividades formativas que se llevan a cabo y el sistema de evaluación, además de los recursos de aprendizaje y la bibliografía correspondiente.

En cuanto al trabajo que deben desempeñar los estudiantes, éstos tienen que realizar una serie de actividades formativas con el fin de poder evaluar el nivel de consecución de los objetivos de aprendizaje esperados. Estas actividades son:

Tabla 6.7: Descripción de las actividades de evaluación de la asignatura Gestión del talento del MUDRHT 2018-2019.

Descripción de las actividades de evaluación	Aspectos que se evalúan
<p>ACTIVIDAD ENGAGEMENT. La actividad consta de dos fases</p> <p>El alumno debe documentarse sobre el fenómeno del engagement, analizar las producciones de los grupos a la luz de la evidencia científica y destacar algún aspecto de dichas producciones donde se haya encontrado evidencia científica. Es necesario referenciar el artículo que reporte dicha evidencia al respecto del engagement (APA).</p> <p>Posteriormente, debe realizar una propuesta de cómo se podría desarrollar/potenciar el engagement en las organizaciones, del aspecto tratado en el punto anterior y explicar por qué.</p> <p>Finalmente, el alumno individualmente realiza un breve informe en formato Word de los puntos indicados arriba. Este no superará las tres caras/páginas</p>	<p>Conocimiento sobre engagement, implicaciones en la organización y los trabajadores, capacidad de análisis, elaboración de estrategias de intervención, diseño de acciones, objetivos e indicadores de (kpis) de medición. Análisis eficacia y eficiencia. Capacidad de búsqueda de información científica.</p>
<p>EVALUACIÓN DE LA INDAGACIÓN APRECIATIVA</p> <p>Con este caso del Instituto Diálogos e Indagación Apreciativa se les pide a los estudiantes que, adoptando la posición de Director de RRHH, sean capaces de determinar qué principios de la Indagación Apreciativa le ayudarían a llevar/vivir el cargo de manera satisfactoria, cómo podrían aplicar los aprendizajes del Jazz, cómo podrían contribuir para el desarrollo de las personas y cómo podrían influir positivamente para el desarrollo organizacional. Finalmente, deben ser capaces de planificar la cumbre.</p>	<p>Principios de IA, diseño de las fases de la IA y capacidad de implementación de un caso de gestión el cambio a través de la IA</p>
<p>Actividad Fpsico</p> <p>La actividad consiste en aplicar el Fpsico a un conjunto de al menos ocho empleados de una misma empresa. Para es necesario que los estudiantes creen los datos sociodemográficos en función de la empresa seleccionada, describan la actividad de la empresa y departamento de los participantes, así como una caracterización de los puestos que han participado. Del mismo modo deben focalizar las acciones en determinados objetivos y explicar cómo se va a actuar para conseguirlos, detallando la relación entre resultados y plan de acción.</p> <p>Se recomienda a los estudiantes que se basen en buenas prácticas, investigación, con el objetivo de que basen su acción en la evidencia científica.</p>	<p>Capacidad de diseñar una acción de investigación acción/intervención, aplicación de un instrumento (Fpsico), sacar conclusiones, elaborar un plan de intervención, y llevarlo a cabo en alguna medida.</p>

Finalmente, el sistema de evaluación, refleja la realización de las actividades formativas, en ajusta al contenido de la memoria de la titulación y se divide en 3 bloques:

Tabla 6.8: Descripción del sistema de evaluación de la asignatura Bienestar laboral, Gestión del cambio y organizaciones saludables del MUDRHT 2018-2019.

Sistema de evaluación	Peso	Descripción de las actividades de evaluación	Competencias evaluadas y resultados
EV3. Trabajos individuales	20%	ACTIVIDAD ENGAGEMENT	CE2, CE3, CE4, CE8, CE17
EV3. Trabajos en grupo. EV5. Presentación oral	30%	Evaluación de la Indagación apreciativa Actividad Fpsico	CE3, CE4, CE5 CE6, CE13, CE15,CE17
EV2. Examen final	50%	Evaluación global del grado de aprendizaje teórico del alumno de la asignatura, por medio de un examen tipo test.	Todas

Se aportan muestras de las actividades de evaluación, así como también el material docente puesto a disposición del estudiantado para el correcto desarrollo de la asignatura (**E6.2.b**).

Del mismo se aportan los currículums de los profesores que se han coordinado y complementado para desarrollar las tareas y pruebas de evaluación anteriormente descritas (**E6.2.b**).

Trabajo Fin de máster

Respecto al Trabajo Fin de Máster (TFM), todos ellos se rigen de acuerdo a la normativa y plan docente (**E6.2.k**) correspondientes.

El sistema de evaluación, que también se recoge en el plan docente, está alineado con la memoria de la titulación. En este caso, el TFM se valora en dos fases. En la primera fase el tutor evalúa el TFM a través de tres entregas parciales a lo largo de la elaboración del mismo. Dichas entregas se envían a través del campus virtual y se evalúan por medio de una rúbrica definida a partir de la mejora **M.GEN.2016.5** (ver punto 7.1 del plan docente **E.6.2.k**). En la segunda fase, el estudiante defiende ante un tribunal compuesto por tres profesores su TFM. El tribunal evalúa el resumen ejecutivo de la documentación escrita presentada y la propia defensa oral individual de los estudiantes a través de los criterios especificados en la rúbrica del tribunal, también publicado en el plan docente del TFM (ver punto 7.2 del plan docente de TFM **E6.2.k**).

Según la normativa de la escuela, los TFMs pueden ser realizados en grupos de hasta tres estudiantes. No obstante la evaluación debe ser individualizada. Por este motivo, la defensa del trabajo la hacen cada uno de los miembros del equipo por separado, de forma que el tribunal pueda llevar a cabo un valoración individual.

Se facilita el listado de TFMs (**E6.2.k**) donde se puede comprobar cómo la gran mayoría corresponden al desarrollo de temas relacionados con la disciplina de RRHH pero desde la realidad de una organización concreta..

Tal y como se indicaba en el punto 4.1, tanto los tutores como los componentes de los tribunales son en su totalidad doctores, intentando que esté presente personal laboral del Centro y haya, en la medida de lo posible, doctores acreditados. En efecto, en el curso 2017-2018, se tutorizaron un total de 37 TFMs por parte de 8 tutores, todos ellos doctores, y dos de ellos acreditados.

Del mismo modo la evaluación de los mismos, fue realizada por un conjunto de 10 profesores doctores, de los cuales 4 de ellos son Doctores Acreditados.

Satisfacción de los estudiantes

En cuanto a los resultados de satisfacción, las encuestas de asignatura/profesor muestran que el estudiantado está notablemente satisfecho.

Tabla 6.9: Satisfacción de los estudiantes del MUDRHT d respecto a las dos asignaturas seleccionadas

Indicador	Asignatura 1 Gestión del talento	Asignatura 1 Bienestar laboral, Gestión del cambio y organizaciones saludables
Objetivos de la asignatura cubiertos	4,0	3,9
Carga de trabajo de la asignatura	3,9	3,9
Importancia y relevancia de la asignatura	4,3	4,1
Valoración global de la asignatura	4,0	3,9
Utilidad y aplicabilidad de contenidos	3,9	3,7
Dinamismo y participación	3,9	3,8
Valoración global de la labor docente	4,0	3,7

A su vez, según la encuesta final de curso 2017-2018 (escala de 0 a 10), los estudiantes valoraron con un 5,9 tanto la metodología docente (actividades, casos, visitas...), como los Materiales docentes (apuntes, softwares...). Mientras que la última encuesta de satisfacción del profesorado realizada en 2017 muestra los siguientes resultados:

Tabla 6.10: Satisfacción del profesorado – Encuesta 2017 (escala 0-10)

Indicador	Área ADE	Área Marketing	Área RRHH	TOTAL
Propone una formación práctica en el aula	8,0	8,5	8,5	8,4
Las actividades extracurriculares programadas relacionadas con mi asignatura han sido las adecuadas (conferencias, visitas de campo...)	7,0	7,8	6,8	7,2
Los contenidos de mi asignatura son los adecuados en relación con la inserción laboral de mis estudiantes	7,5	8,6	8,7	8,3
El sistema de evaluación de mi asignatura es el adecuado para determinar si mis estudiantes han alcanzado las competencias establecidas	8,1	8,3	8,4	8,3

6.3 Los valores de los indicadores académicos son adecuados para las características de la titulación.

Resultados globales de la titulación

Como se observa en la tabla siguiente referente a los resultados globales de la titulación, se pueden concluir óptimos niveles de los indicadores ya que todas las tasas indicadas superan el objetivo comprometido en la memoria. Concretamente, tanto en el curso académico 16/17 como en el 17/18, la tasa de rendimiento es realmente muy satisfactoria, destacando incluso una mejora del primer al segundo año académico en 7,1% y rozando el 100%. Lo mismo se observa en la tasa de eficiencia, que además de ser altamente elevada dicha tasa en los dos cursos académicos referidos, se produce una mejora del primero al segundo de casi un 1%.

Tabla 6.11: Indicadores de resultados del MUDRHT 2017-2018

Indicador	Memoria	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018
Tasa de rendimiento	ND	92,6%	99,7%
Tasa de eficiencia	95%	97,2%	98,1%
Tasa de graduación	90%	92,4%	-
Tasa de abandono	5%	2,0%	-

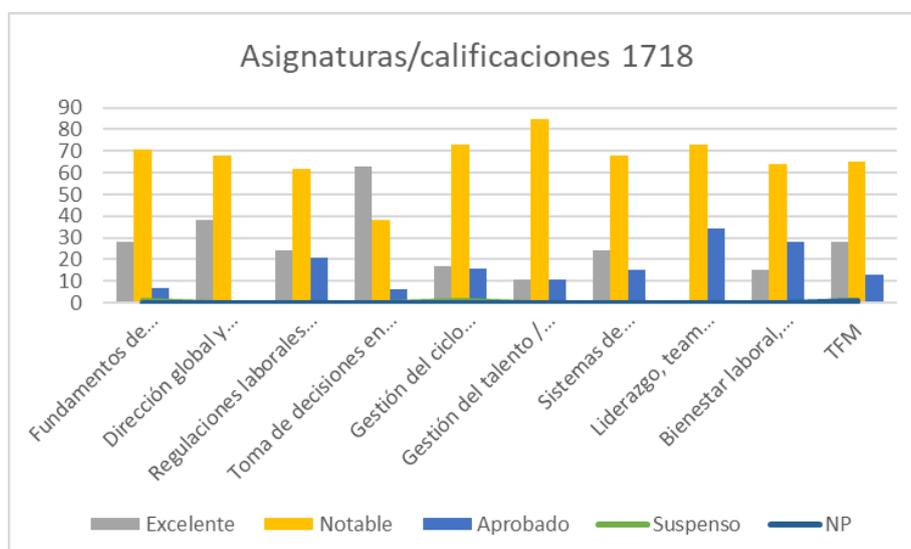
Otro aspecto a considerar el número de alumnos que se acogen a un programa de colaboración Universidad – empresa y desarrollan prácticas extracurriculares. Estos resultados denotan la adecuación del nivel de formación de la titulación no solo por el número de estudiantes que las realizan sino por la valoración de los propios estudiantes y la satisfacción de las empresas, con un valor medio de 8 (ver más detalle en E).

Tabla 6.12: Número de alumnos que han realizado prácticas extracurriculares en el MUDRHT.

Indicador	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018
Nº alumnos	78	78
% sobre el número de matriculados	51,66%	65,00%
Satisfacción media de las prácticas	7,9	8,1

Resultados de las asignaturas

Basándonos en la tabla de cualificaciones de cada asignatura para el curso 2017-18 presentada en el punto 6.1., se presenta el siguiente gráfico, donde el eje vertical representa alumnos y el horizontal asignaturas. Se puede concluir un notable desempeño del alumnado.



De hecho, la calificación de notable representa el 62,34% del total. Estos resultados nos permiten concluir cierta distribución normal de las cualificaciones, y una mediana de notable, que atribuimos fundamentalmente al buen desarrollo del programa y a la calidad de los contenidos, así como a la motivación del alumnado y al excelente trabajo del claustro docente.

6.4 Los valores de los indicadores de inserción laboral son adecuados para las características de la titulación.

Uno de los indicadores más importantes para EAE es el grado de inserción laboral que tienen sus estudiantes una vez han concluido sus estudios. Por este motivo, de manera centralizada desde Carreras Profesionales, anualmente el Centro realiza un análisis de la inserción laboral de las diferentes titulaciones (ver Employment Report de 2018, [E6.4.a](#)).

En lo que respecta al MUDRHT, los datos de las últimas encuestas realizadas a los egresados de las convocatorias correspondientes a los cursos 2016-2017 y 2017-2018 (E6.4.d) muestran los siguientes datos:

Tabla 6.13: Datos inserción laboral y satisfacción egresados del MUDRHT.

Indicador	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018
Tasa de ocupación	97,50%	87,00%
Tasa de adecuación	97,50%	95,00%
Satisfacción con la formación teórica	86,00%	80,00%
Satisfacción con la formación práctica	65,00%	74,30%

Estos resultados avalan el cumplimiento de las expectativas de los estudiantes en cuanto a la empleabilidad.

En efecto, si tenemos en cuenta los datos recogidos por medio de las encuestas realizadas al inicio del curso 2017-2018, la principal motivación para cursar los programas es la empleabilidad (55%), seguida de los conocimientos (24%), el emprendimiento (11%) y la experiencia internacional (10%). En la encuesta inicio de curso de abril 2018 estos valores se mantienen: empleabilidad (56%), conocimientos (23%), emprendimiento (12%), experiencia internacional (9%).

Finalmente, los datos globales recogidos a través de la encuesta realizada a los egresados (E6.4b), muestra que el 46% de los alumnos encuentra trabajo antes de finalizar el programa (+5% vs. 2016) y el 81% lo consigue antes de los 6 meses de finalizar el programa (-10% vs. 2016). El 74% acepta una nueva oferta profesional después de su graduación (+6% vs. 2016), mientras que el 63% mejora su situación profesional en la empresa de origen (+4% vs. 2016). El 9% de los estudiantes opta por emprender su propio negocio (+4% vs. 2016) y el 8% ocupa cargo en el sector público.

Asimismo, el 49% de los alumnos ocupa cargos de responsabilidad directiva (+2% vs. 2016), y el 62% (-5% vs. 2016) ocupa posiciones de responsabilidad en empresas con tamaño superior a 500 trabajadores; el 44% trabaja en empresas multinacionales (-2% vs. 2016) y el 42% desarrolla su carrera profesional fuera de España, en una ratio de 38 países según datos de 2017.

En cuanto a la retribución, para el 34% de los alumnos el salario aumentó hasta un 30% al año de finalizar el máster, mientras que para el 15% de los alumnos aumentó más de un 30% durante ese mismo tiempo. El 49% de los estudiantes afirma haber obtenido un incremento de salario tras su paso por EAE (-10% vs. 2016).

Habida cuenta de lo anterior, pese a la baja tasa de respuesta de la encuesta de inserción laboral, los resultados muestran un alto grado de inserción de nuestros titulados, dejando constancia de la utilidad y beneficios del programa en los estudiantes y en el entorno socio-económico y profesional.

Master Universitario en Administración y Dirección de Empresas

6.1 Los resultados de aprendizaje alcanzados se corresponden con los objetivos formativos pretendidos y con el nivel del MECES de la titulación.

Los resultados de los estudiantes tanto a nivel global de máster como en las asignaturas seleccionadas y en el Trabajo Fin de Máster (TFM), así como también los reconocimientos que ha obtenido el máster en diversos rankings internacionales, ponen de manifiesto el adecuado nivel de formación de los estudiantes y la satisfacción de los requisitos del nivel especificado en el MECES para la titulación.

La memoria del MUADE establece un programa de 60ECTS (ver [E2.1.h](#)), distribuidos en materias obligatorias (20 ECTS), materias optativas (25 ECTS), que constituyen la especialidad del máster, y en el Trabajo Fin de Máster (15 ECTS). Todos los alumnos y alumnas del máster deben completar los 60 ECTS para obtener la titulación, siendo comunes a todos ellos los créditos de carácter obligatorio y el TFM y pudiendo seleccionar los 25 ECTS de carácter optativo entre la especialidad en Dirección Estratégica o la especialidad en Negocios internacionales.

El plan de estudios implantado sigue las normas establecidas en la memoria de verificación de la titulación [E2.1.ac](#). Este aspecto se asegura gracias a la mejora **M.POSG.2018.1**, resultante del seguimiento del curso 2016-2017, y prorrogada en el proceso de elaboración de este autoinforme, por la cual se establece un mecanismo de coordinación que garantice la adecuación de las guías docentes a la memoria de verificación y la homogeneidad de contenidos entre los diferentes grupos docentes de la titulación.

En este sentido cabe destacar también la mejora **M.POSG.2019.2**, fruto de la elaboración de este autoinforme y de la creación de los departamentos de áreas de conocimiento, cuyo objetivo primordial es asegurar el nivel de exigencia requerido en las actividades de evaluación y la coherencia entre los contenidos de las diferentes materias que componen el plan de estudios.

Finalmente, cabe destacar también, la mejora **M.MUADE.2018.5**, fruto del seguimiento de la titulación del curso 2016-2017, con la que, a partir de las recomendaciones realizadas por los propios profesores y el director de la titulación, se cambiaron los sistemas de evaluación en aras de poder llevar a cabo un sistema de evaluación del aprendizaje de forma continua, evitando la acumulación de la evaluación en la etapa final de la materia o asignatura. Este cambio se contempló en el proceso de modificación solicitado en 2018 y aprobado (**E1.2.a**) y se implantará en el conjunto de asignaturas del máster a partir del curso 2019-2020.

Por lo que respecta a los resultados de aprendizaje de la titulación, éstos muestran cómo, efectivamente, se corresponden con los objetivos formativos pretendidos y con el nivel MECES de la titulación. En efecto, tal y como se muestra en la tabla 6.11., del total de estudiantes matriculados en el curso 2017-2018, el 100% superó con éxito los resultados esperados, el 15,35% lo hizo de forma suficiente, el 68,4% los alcanzó notablemente y el 16,24% superó de forma excelente los resultados de aprendizaje esperados.

Tabla 6.14: Distribución de las notas de los estudiantes del MUADE del curso 2017-2018

Curso 2017-2018	Matriculados	MH	Excelente	Notable	Aprobado	Suspense	NP
Contexto Socioeconómico actual	213	0	11	145	57	0	9
Marketing y comercialización en entornos internacionales	214	0	15	147	52	0	5
Capital intelectual y gestión del talento	214	0	62	148	4	0	9
Habilidades Directivas	213	0	20	147	46	0	9
ESPECIALIDAD 1: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA / STRATEGIC MANAGEMENT							
Dirección estratégica	172	0	48	119	5	0	10
Emprendimiento e Internacionalización	172	0	71	92	9	0	10
Finanzas para la toma de decisiones	172	0	32	122	18	0	10
Dirección de Operaciones y SCM	172	0	22	125	25	0	10

Control de Gestión	172	0	12	122	38	0	10
ESPECIALIDAD 2: NEGOCIOS INTERNACIONALES / INTERNATIONAL BUSINESS							
Dirección Financiera / Financial Management	41	0	2	29	10	0	0
Gestión de las Tecnologías de la Información / Information Technologies Management	39	0	1	13	25	0	0
Gestión de Riesgos Financieros Internacionales / International Financial Risk Management	41	0	8	23	10	0	0
Dirección Estratégica Global / Global Strategic Management	41	0	2	38	1	0	0
Internacionalización de la Empresa / Corporate Internationalization	41	0	0	32	9	0	0
TFM	213	0	40	155	18	0	6

En cuanto al desarrollo de competencias, el MUADE persigue la consecución de las competencias básicas CB6-CB10 (E6.1.i), competencias generales CG01-CG10 (E6.1.j), competencias transversales CT01-CT05 (E6.1.l), y así como las específicas de la Especialidad en Dirección Estratégica y de la Especialidad en Negocios Internacionales / International Business CE01-CE18 y CETFM (E6.1.k). Como puede observarse en la siguiente tabla, y con más detalle en la evidencia E6.1.o, el nivel de adquisición de las competencias ha sido notable y se ha mantenido a lo largo de todas las ediciones del máster.

Tabla 6.15: Calificación media del nivel de adquisición de las competencias del MUDM

Indicador	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Específicas	7,98	8,01	7,97
Básicas	8,01	8,02	8,00
Generales	7,94	7,97	7,97
Transversales	7,88	7,90	7,92

Por otro lado, muestra de la adecuación del nivel MECES de la titulación y de la consecución de los objetivos de aprendizaje esperados es el posicionamiento del máster en rankings internacionales y de prestigio, como son el Ranking Bloomberg BusinessWeek (E0.1.h), el QS Global MBA (E0.1.f y E0.1.g) y el ranking de América economía (E0.1.e). Así como también los resultados de inserción laboral, que tal y como se muestra en el apartado 6.4, denotan una tasa de ocupación y una tasa de adecuación superior al 80% en todas sus ediciones.

Además, de acuerdo con las encuestas de satisfacción asignatura/profesor realizadas a lo largo de las diferentes ediciones del máster (ver resumen resultados en E6.1.r y resultados medios por asignaturas en E6.1.s), los estudiantes se muestran notablemente satisfechos con el desarrollo de las asignaturas y la aplicabilidad de los contenidos.

Tabla 6.16: Satisfacción de los estudiantes del MUADE del curso 2017-2018 (escala 1-5)

Indicador	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Objetivos de la asignatura cubiertos	3,9	4,0	3,9	4,1
Carga de trabajo de la asignatura	3,9	4,0	3,8	4,0
Importancia y relevancia de la asignatura	4,1	4,1	4,2	4,3
Valoración global de la asignatura	3,9	4,0	3,9	4,1
Utilidad y aplicabilidad de contenidos	4,0	4,0	4,0	4,2

Finalmente, a modo de ejemplo se especifican los resultados obtenidos en una selección de 4 de las 6 asignaturas propuestas por AQU para la acreditación, así como también del Trabajo Fin de Máster. Los resultados y evidencias de las asignaturas que se muestran a continuación corresponden a la última edición de las mismas, correspondiente al curso 2018-2019, mientras que, en el caso de los TFMs, dado que en la actualidad los estudiantes del curso 2018-2019 se encuentran en pleno desarrollo, se muestran las evidencias del curso 2017-2018. Las asignaturas seleccionadas son:

Tabla 6.17: Asignaturas seleccionadas del MUADE

Asignatura seleccionada	ECTS	Carácter	Materia a la que pertenece	Unidad temporal
-------------------------	------	----------	----------------------------	-----------------

Contexto socio-económico actual	5	Formación obligatoria	Entorno y mercados globales	Cuatrimestral
Habilidades directivas	5	Formación obligatoria	Dirección de personas	Cuatrimestral
Emprendimiento e internacionalización	5	Formación optativa de especialidad en Dirección Estratégica	Dirección Estratégica	Cuatrimestral
Dirección estratégica global/Global Strategic Management	5	Formación optativa de especialidad en Negocios Internacionales/International Business	Internacionalización de la Empresa/Corporate Internationalization	Cuatrimestral
Trabajo Fin de Máster	15	Trabajo Fin de Máster	Trabajo de Fin de Máster	Cuatrimestral

Y los resultados obtenidos en cada una de ellas son:

Tabla 6.18: Resultados de las asignaturas seleccionadas del MUADE en el curso 2018-2019

Curso 2018-2019	Matriculados	MH	Excelente	Notable	Aprobado	Suspense	NP
Contexto socio-económico actual	176	0	18	87	68	1	2
Habilidades directivas	176	0	15	116	42	1	2
Emprendimiento e internacionalización	127	0	11	110	6	0	0
Dirección estratégica global/Global Strategic Management	49	0	0	29	17	1	2
Curso 2017-2018	Matriculados	MH	Excelente	Notable	Aprobado	Suspense	NP
Trabajo Fin de Máster ²	213	0	40	155	18	0	0

Asignatura 1 – Contexto socioeconómico actual

El propósito de la asignatura es proporcionar al estudiante los elementos necesarios para comprender, describir, integrar y analizar las principales variables del entorno económico, así como los efectos e implicaciones de dichas variables sobre las entidades, permitiéndoles a los alumnos una eficiente planificación de las empresas para el logro de sus objetivos.

Igualmente, se pretende obtener una visión integral apoyada en la investigación para detectar y solucionar problemas en las organizaciones, además de aportar los elementos para asumir actitudes de compromiso con su entorno social.

Uno de los elementos claves del ambiente externo es el gobierno. Dispone de la facultad de legislar las condiciones de un negocio de muchas maneras: desde su propia creación y funcionamiento corporativo hasta sus obligaciones legales en materias tan diversas como la publicidad de sus productos o la protección de datos de sus clientes. Una atención específica merece la obligación de dar cuenta de cada transacción económica a efectos fiscales. Comprender el impacto fiscal de las operaciones inherentes a un negocio puede determinar incluso la viabilidad de la organización y sus operaciones.

Con estos objetivos en mente, el contenido de la asignatura es el siguiente:

- **Tema 1.** Entorno económico. En este tema se introduce el concepto de entorno económico y cuál es su relevancia para cualquier tipo de empresas. el mercado y sus tipos, así como el concepto de competencia y las diferentes formas con las que esta se manifiesta en el área de los negocios.
- **Tema 2.** Fundamentos macroeconómicos. Al abordar este tema conoceremos los factores que son tomados en cuenta en el análisis coyuntural de la economía, para qué nos sirve, y hacia dónde nos lleva esta forma de analizar los datos económicos. Además aprenderemos a valorar indicadores económicos como el consumo, el ahorro y la inversión y el impacto de los mismos en la economía y en las empresas a las que nos debemos.
- **Tema 3.** La demanda y la oferta agregadas. Estudiamos las variables que intervienen tanto en la oferta como en la demanda agregada. Ambos elementos inciden en la toma de decisiones de inversión en las empresas y para las decisiones de consumo y ahorro en las personas y del Estado.

² Los datos correspondientes al TFM hacen referencia a la convocatoria 2017-2018, última edición de la que se tienen los resultados.

- **Tema 4.** Los ciclos económicos. Aquí se adquirirán los conocimientos y las razones del crecimiento económico, a qué se deben las crisis económicas y sus características, para poder contrarrestar o potencializar sus efectos en las empresas.
- **Tema 5.** Sistema financiero. Con ello se pretende conocer la función y composición del Sistema, y también definir las características, además de conocer los activos con los que regularmente nos vamos a encontrar en nuestras gestiones de negocios.
- **Tema 6.** Mercados financieros. En este tema, se pretende identificar y conocer la conformación de los principales mercados, que son los que motorizan la economía, y donde se realizan las mayores transacciones comerciales y financieras hoy en día. Al analizar este tema valoraremos los procesos que suceden en los diferentes tipos de mercado existentes.
- **Tema 7.** Globalización. Se trata de analizar el proceso globalizador como forma de homogeneizar las economías nacionales, así como de identificar economías y sectores claves para iniciar procesos negociadores; además apreciar si la apertura económica resulta beneficiosa o perjudicial para las empresas y naciones.
- **Tema 8.** Principios de tributación. En este tema analizaremos el marco fiscal de la empresa, sus bases de tributación, los sistemas tributarios, glosario de términos y el esquema de liquidación.
- **Tema 9.** Las sanciones por incumplir con el ordenamiento tributario. Quienes son los responsables tributarios. La Inspección Tributaria: Procedimientos y consejos útiles.
- **Tema 10.** El Impuesto sobre la renta de las personas físicas. Hablaremos de las fuentes de renta, reducciones y deducciones en base y cuota, así como del sistema de créditos fiscales.
- **Tema 11.** Impuesto sobre el Valor Añadido. El tema aborda el esquema de liquidación en transacciones nacionales e internacionales, los regímenes especiales y las tendencias a nivel mundial.
- **Tema 12.** Impuesto sobre Sociedades. Trataremos la estimación del beneficio, así como los ajustes al resultado contable, las reglas de precios de transferencia, y los créditos fiscales.
- **Tema 13.** Principios de la planificación fiscal internacional. Este tema versará sobre los tratados fiscales, la planificación fiscal agresiva y comprender las tendencias mundiales en materia de cooperación fiscal.
- **Tema 14.** El derecho en la empresa. Principios y claves legales. Las fuentes normativas nacionales y supranacionales que conforman el marco legal de la empresa.
- **Tema 15.** La formación de la empresa. Opciones legales, gobierno corporativo y relaciones con los socios.
- **Tema 16.** Introducción al derecho contractual y de distribución. Normativa sobre publicidad. Tendencias jurídicas.
- **Tema 17.** Introducción al derecho sobre la propiedad intelectual y normativa sobre protección de datos.
- **Tema 18.** Actualidad y tendencias jurídicas.

De esta manera, con el desarrollo de todos los temas, se cubren todos los resultados de aprendizaje esperados que son:

- Conocer la estructura económica del país y sus fuentes de prosperidad y competitividad internacional.
- Evaluar los indicadores nacionales a fin de conocer el potencial de negocios de un país.
- Conocer los aspectos legales y fiscales de un país.
- Saber analizar la estructura y la coyuntura de un país para encontrar oportunidades de negocio.

Asimismo, tal y como muestran los resultados de aprendizaje alcanzados por los estudiantes, y que se muestran en la tabla 6.18 estos resultados son alcanzados de forma satisfactoria por los estudiantes. En efecto, la calificación media del conjunto de estudiantes es de 7,28 con una desviación de 1,40, y las tasas de éxito y rendimiento son del 99% y 98%, respectivamente.

La evidencia **E6.2.g** recoge una muestra de las actividades, los materiales docentes, así como otra información de interés de la Asignatura Proceso de planificación comercial y marketing de las organizaciones.

Asignatura 2 – Habilidades directivas

La asignatura de Habilidades directivas pretende crear conciencia y determinar que los estudiantes comiencen a desarrollar las destrezas necesarias para dirigir a personas y equipos, y también para conducirse con éxito a lo largo de su carrera. Para ello, la asignatura se divide en dos grandes bloques.

En la primera parte de este curso los estudiantes profundizan en sus propios valores, ética, perfiles y aspiraciones profesionales en relación con el trabajo en equipo y el liderazgo. Además, los estudiantes investigan y aprenden más específicamente sobre los estilos de liderazgo, a tener conversaciones poderosas, desarrollar talento, así como descubrir herramientas para aumentar la productividad personal. A medida que los estudiantes exploran las

tendencias actuales en el liderazgo en los negocios, comienzan a formar una visión más amplia de quiénes son y cómo encajarán en el mundo profesional.

Los estudiantes también aprenden cómo desarrollar habilidades de negociación comercial. El objetivo del curso es ayudar a los estudiantes a entender y controlar las emociones a través de un sistema de negociación basada en la decisión. Enseña a los estudiantes en caliente para centrarse en las actividades y el comportamiento que pueden y deben controlar con el fin de negociar con los profesionales. También aprenden acerca de las habilidades de presentación y comunicación que son cruciales para cualquier líder o miembro del equipo.

Para ello, el programa de la asignatura es el siguiente:

- **Tema 1.** Inteligencia Emocional para trabajar en equipo y liderar equipos altamente efectivos. Estilos de liderazgo y cómo descubrir el suyo. Inteligencia Emocional y Social en las relaciones interpersonales y en la empresa.
- **Tema 2.** Técnicas para fomentar el liderazgo creativo. Investigación Appreciativa como una forma de motivar y aprovechar los conocimientos y habilidades. Comunicación efectiva con su equipo, en contextos empresariales: retroalimentación, escucha activa, resolución de conflictos.
- **Tema 3.** Liderazgo y Ética
- **Tema 4.** Introducción a la negociación: ¿por qué es importante, cómo centrarse en lo que puede controlar, cómo aprovechar los valores, creencias, necesidades y poder
- **Tema 5.** Entender el proceso de negociación: estrategias y tácticas para convertirse en un negociador eficiente
- **Tema 6.** Los pasos de la negociación: Apertura, Posicionamiento, Proceso de investigación, Resolución de problemas, No cerrar - Próximo paso
- **Tema 7.** Dominar los comportamientos de negociación: No-necesita, No-ok / no ego, Pizarra / presencia en blanco, hacer buenas preguntas, Escuchar y tomar buenas notas
- **Tema 8.** ¿Qué son el liderazgo y el trabajo en equipo? ¿Cómo desarrollar una dinámica de equipo positiva? Las fases de desarrollo del equipo de las que los miembros del equipo y los líderes deben ser conscientes. Descubra diferentes roles que la gente asume en equipos. Crear confianza en los equipos, características de los equipos de alto rendimiento y sus líderes.
- **Tema 9.** Liderando con transparencia y resonancia: Descubriendo sus Valores, Normas de Equipo y valores. El establecimiento de metas efectivas y la creación de cambios positivos en un equipo.
- **Tema 10.** Presentaciones de grupos de estudiantes: cómo el estilo de liderazgo tiene un impacto dramático en la efectividad del negocio.

Con ello se favorece que los estudiantes sean capaces de evaluar a los equipos de trabajo, sepan cómo negociar y gestionar conflictos, sepan analizar las causas de los problemas y tomar decisiones correctas, sepan identificar y desarrollar el talento del capital humano y construir la estrategia de la empresa y sepan utilizar las directivas de gestión y técnicas de crecimiento personal y, por tanto, se favorece el logro de los resultados de aprendizaje esperados.

Muestra de ello, son los resultados de aprendizaje obtenidos por el conjunto de estudiantes del máster en esta asignatura y que se muestran en la tabla 6.18. Estos resultados, que suponen una calificación media de 7,61 con una desviación tipo de 1,26 y una tasa de éxito y rendimiento del 99% y 98%, respectivamente, evidencian la adecuación de los resultados de aprendizaje alcanzados a los objetivos formativos pretendidos.

La evidencia **E6.2.h** recoge una muestra de las actividades, los materiales docentes, así como otra información de interés de la asignatura Proceso de planificación comercial y marketing de las organizaciones.

Asignatura 3 – Especialidad 1: Emprendimiento e internacionalización

Este curso sobre Emprendimiento e internacionalización, exclusivo de la especialidad en Dirección Estratégica, se centra en los principales impulsores actuales del crecimiento y la diferenciación para las empresas establecidas, así como para las nuevas empresas en todos los mercados conocidos como nuevas empresas.

El espíritu empresarial introduce a los estudiantes en las habilidades y técnicas empresariales para ponerlas en práctica. Para ello, se pide a los estudiantes que exploren ideas y oportunidades que puedan ser viables para su FMP desarrollando soluciones creativas e innovadoras que fomenten el potencial y las habilidades de todo el equipo.

La internacionalización introduce a los estudiantes en la comprensión de la naturaleza de la internacionalización, proporcionando una visión general de los temas pertinentes, teóricos y prácticos, sobre el tema. Su objetivo es combinar un amplio contexto teórico con implicaciones prácticas para la internacionalización. Un objetivo importante es proporcionar a los estudiantes con análisis estratégico tangible, el diseño y las habilidades de implementación que

fácilmente pueden poner en práctica. Además de la perspectiva de diseño / planificación, el curso agrega varias otras perspectivas, como aprovechar el conocimiento global, la responsabilidad social corporativa, el liderazgo y la gestión intercultural.

Por último, teniendo en cuenta que las empresas familiares representan entre el 70% y el 90% del empleo total dependiendo del país y la cultura, Estructura y problemas de Negocios Familiares introduce a los estudiantes en las estructuras de gobierno del estudio y el proceso de continuidad en una nueva constelación de negocios familiares donde varias generaciones deben compartir el poder por períodos más largos que antes. Los estudiantes prestan atención al ciclo de vida del negocio familiar, sus desafíos en cada etapa y la conveniencia de establecer estructuras de gobierno para manejar la complejidad.

Estos tres principales bloques de contenidos, se dividen en los siguientes temas:

- **Tema 1.** Introducción e historia del espíritu emprendedor y rasgos de carácter. Esta lección se centra en el contexto del emprendimiento desde un punto de vista macroeconómico destacando aquellos momentos históricos que fomentan la sociedad para ser más emprendedor con fines económicos y sociales.
- **Tema 2.** Temas clave para un producto o servicio. El resultado de esta lección es identificar factores claves de éxito basados en una investigación realizada en algunos países europeos. La idea es guiar a los estudiantes a tener las ideas tan creativas como sea posible.
- **Tema 3.** Generación de Ideas, Prueba de Creatividad, Innovación y Emprendimiento Social. Esta lección se centra en el modelo CREATES de Shelley Carson de Harvard. Los estudiantes experimentan la creatividad a través de diferentes técnicas y son evaluados a través de una prueba de creatividad.
- **Tema 4.** Conciencia de uno mismo y team-building. Esta lección se centra en la comprensión de sí mismo y cómo debemos hacer que los grupos sean más eficaces al iniciar una empresa
- **Tema 5.** Validación de ideas, evaluación de negocios y construcción. En esta lección se explica detalladamente el proceso de innovación y la metodología de puesta en marcha delimitada. También una introducción del proceso de pensamiento de diseño para validar su idea con el cliente / consumidor.
- **Tema 6.** Caso de inicio del negocio. Esta lección desarrolla un caso sobre cómo iniciar una empresa y qué decisiones debemos tomar para ser eficaces
- **Tema 7.** Entrevistas con los fundadores. Qué preguntar, cómo tratar con los ángeles de negocios, diferentes tipos de inversores, pitch ascensor, cómo hacer y presentación excelente.
- **Tema 8.** Introducción al proceso de internacionalización. En esta lección vamos a introducir el tema de la internacionalización, los puntos principales para definir una estrategia internacional en una empresa y las tendencias mundiales actuales que ayudarán a los participantes a aumentar los conductores de negocios internacionales.
- **Tema 9.** Creación de valor en la internacionalización. En esta lección exploraremos diferentes marcos para evaluar una estrategia de internacionalización para que los participantes puedan priorizar estratégicamente un plan de acción internacional.
- **Tema 10.** Modelos de internacionalización. En esta lección vamos a describir los diferentes modelos que una empresa puede explorar para entrar en un mercado internacional destacando las ventajas y desventajas de cada modelo, así como pros y contras relacionados con un camino definido por la selección de diferentes modelos a lo largo del tiempo.
- **Tema 11.** Selección de mercados internacionales. En esta lección exploraremos diferentes marcos para evaluar y priorizar diferentes mercados y los criterios habituales utilizados para seleccionar los mercados de modo que los participantes puedan seleccionar un mercado a partir de un conjunto de varios.
- **Tema 12.** Subcontratación, Offshoring, Near-shoring. En esta lección vamos a definir y explorar las diferencias entre la subcontratación, offshoring y near-shoring y la situación cuando una empresa estaría lista para aplicar uno de estos procesos internacionales.
- **Tema 13.** Alianzas Internacionales. En esta lección vamos a definir lo que es una alianza internacional y cómo ejecutarla con respecto a las características internas y externas que una empresa debe tener en cuenta para aprovechar plenamente los beneficios de eso.
- **Tema 14.** Introducción a la empresa familiar y principales características. A través de esta lección se presentará a los estudiantes la importancia del negocio familiar en la economía y su impacto en las tasas de empleo y en el Producto Nacional Bruto. Revisarán la literatura básica de esta disciplina.

Todo ello, hace que el conocimiento y la capacitación obtenidos a lo largo de los diferentes bloques temáticos permitan a los estudiantes realizar el análisis estratégico de cualquier plan de negocios dentro de una empresa actual o desarrollar una nueva empresa. Concretamente, una vez superada la asignatura, los estudiantes son capaces de:

- Aplicar la estrategia competitiva y corporativa de una empresa (RA1).

- Comprender las diferentes estrategias de crecimiento de una empresa, incluyendo la internacionalización (RA2).
- Desarrollar capacidades para el emprendimiento de una nueva iniciativa empresarial (RA3).
- Desarrollar el pensamiento estratégico para abordar los desafíos y problemas complejos que son responsabilidad de la dirección general (RA4).
- Comprender las estructuras de gestión, así como las funciones y responsabilidades de los equipos directivos y los consejos de administración dentro del modelo de gobierno corporativo (RA5).

Muestra de ello, son los resultados de aprendizaje obtenidos por el conjunto de estudiantes del máster en esta asignatura y que se muestran en la tabla 6.18. Estos resultados, que suponen una calificación media de 8,15 con una desviación tipo de 0,62 y una tasa de éxito y rendimiento del 100%, respectivamente, evidencian la adecuación de los resultados de aprendizaje alcanzados a los objetivos formativos pretendidos.

La evidencia **E6.2.i** recoge una muestra de las actividades formativas, los materiales docentes, así como otra información de interés de la Asignatura Emprendimiento e Internacionalización.

Asignatura 4 – Especialidad 2: Dirección estratégica global/Global Strategic Management

La asignatura de Dirección estratégica es una asignatura exclusiva de la especialidad en Negocios Internacionales que sólo se imparte en inglés. El curso establece un terreno común sólido para que todos los participantes puedan hacer frente a problemas estratégicos en el contexto de las implicaciones administrativas. Como tal, establece un marco metodológico para el análisis competitivo, para avanzar progresivamente hacia una aplicación práctica de los conceptos en casos de negocios reales. Además de eso, permite al estuante participar en una emocionante simulación de la competencia empresarial.

El curso se divide principalmente en dos grandes bloques que a su vez se dividen en diferentes temas.

I. Análisis y pensamiento estratégico:

- Comprender las situaciones estratégicas
- Lo esencial en la teoría de juegos.
- El dilema de los prisioneros.
- Estrategias de cambio de juego
- Competir en valor

II. Gestión estratégica.

- **Parte I. El Diagnóstico Estratégico y Calibración:** Esta parte del curso trata sobre la comprensión de la posición estratégica. De la organización y calibración de los principales recursos y competencias disponibles. Es el momento de análisis. Esta parte responde las preguntas de dónde estamos, qué queremos ser y cómo llegar.
- **Parte II. Formulación Estratégica:** Esta parte se ocupa de las opciones estratégicas, u opciones, potencialmente disponibles para una organización para responder a los problemas de posición discutidos en la Parte I. El problema principal es cómo construir una ventaja competitiva y el papel de la innovación en el marco estratégico. Ahora es tiempo de pensar y formular estrategia.
- **Parte III, Planificación y Ejecución de la Estrategia:** Es hora de actuar e implementar la decisión tomada con anterioridad. A diferencia de los marcos de estrategia clásicos que ven la estrategia como un proceso secuencial, la planificación estratégica y la ejecución deben ser iterativas y entrelazadas. La estrategia es dependiente del contexto y siempre cambiante.

Con todo lo anterior se pretende mejorar las habilidades de diagnóstico y resolución de problemas de los individuos, confrontados con una variedad de problemas de negocios estratégicos y / o operativos en un conjunto diverso de entornos y situaciones de la compañía. El supuesto fundamental es que las causas de los problemas que enfrentan los gerentes generales en las empresas no se limitan necesariamente a un área funcional particular. De hecho, la búsqueda de soluciones a la mayoría de los problemas organizativos requiere un enfoque multifuncional integrado.

En esencia, una simulación de negocios es un modelo físico dinámico de la organización y sus operaciones. El desafío para la administración es encontrar la mejor manera de utilizar los recursos escasos para obtener el máximo beneficio (para servir a más personas de una mejor manera al menor costo).

Así, combinando distintas metodologías docentes y actividades formativas los estudiantes que superen con éxito la asignatura serán capaces de:

- RA1. Implantar la estrategia competitiva a una empresa

- RA2. Analizar la organización desde un enfoque externo
- RA3. Identificar ventajas competitivas y, a partir de ellas, definir las estrategias.
- RA4. Identificar los factores clave para la internacionalización de la empresa
- RA5. Aplicar las teorías del comercio internacional en la selección y penetración de los mercados.

Y una muestra de que dichos resultados son alcanzados son los resultados de aprendizaje obtenidos por el conjunto de estudiantes del máster en esta asignatura y que se muestran en la tabla 6.18. Estos resultados, que suponen una calificación media de 6,96 con una desviación tipo de 1,87 y una tasa de éxito y rendimiento del 98% y 94%, respectivamente, evidencian la adecuación de los resultados de aprendizaje alcanzados a los objetivos formativos pretendidos.

La evidencia **E6.2.j** recoge una muestra de las actividades, los materiales docentes, así como otra información de interés de la Asignatura Dirección estratégica global.

6.2 Las actividades formativas, la metodología docente y el sistema de evaluación son adecuados y pertinentes para garantizar el logro de los resultados de aprendizaje previstos.

Como se ha avanzado en el punto anterior, todas las actividades formativas, metodología docente y evaluación de cada asignatura, están diseñadas de acuerdo con lo especificado en la memoria y las competencias descritas para cada materia/asignatura. Por tanto, se considera que se alcanza un elevado grado de adecuación de las actividades formativas, la metodología docente y el sistema de evaluación que garantiza la consecución de los resultados de aprendizaje previstos.

El alto nivel de consecución de los resultados de aprendizaje se verifica mediante el sistema de evaluación multicompetencial, el conjunto de actividades formativas dirigidas, supervisadas y autónomas, y las metodologías docentes utilizadas (ver **E6.2.p**). Todo ello persigue el doble objetivo de dotar al estudiante de una base de conocimientos teóricos transversales, por una parte, y de propiciar su aplicación práctica en relación a casos de empresa reales, por otra.

Unido a lo anterior, gracias al TFM basado, en su gran mayoría, en un plan de empresa real, y a los resultados obtenidos en los mismos por las rúbricas utilizadas (una para el tutor y otra para el tribunal de TFM), se constata un grado elevado de transferencia de aprendizaje curricular a la realidad de la empresa. Este aspecto nos permite inferir notables resultados de aprendizaje y desarrollo competencial. Asimismo, la valoración sobre el nivel de adecuación del programa de los egresados (ver resultados inserción laboral en apartado 6.4) también constatan una adecuación de la formación recibida con las necesidades del mercado laboral.

A continuación se detallan precisamente las cuatro asignaturas seleccionadas del plan de estudios del MUADE, reflejando toda la información en cuanto a actividades, competencias, resultados de aprendizaje y sistemas de evaluación.

Asignatura 1 – Contexto socioeconómico actual

Las metodologías docentes utilizadas en la asignatura Contexto socioeconómico actual son principalmente, clases expositivas/participativas (M02), aprendizaje basado en casos prácticos (M06) y trabajo individual o cooperativo (M03).

En efecto, los materiales docentes principales son una selección de casos reales y significativos para presentar la magnitud y relevancia del tema objeto de la sesión. Se combina y se refuerza la presentación del profesor con la navegación in situ a través de portales jurídicos que refuerzan la ideas clave del tema considerado, como por ejemplo Directivas Europeas en Fiscalidad Internacional, Reglamento de Protección de Datos, entre otros.

Por otro lado en clase se da libertad desde el primer día a todo el alumnado para intervenir en cualquier momento para preguntar cualquier duda o aclaración sobre los temas que se estén planteando. En numerosas ocasiones es el profesor quien lanza las cuestiones clave del tema desarrollado al inicio de la sesión, para que los alumnos tomen conciencia de su importancia o de la necesidad de conciliar las distintas respuestas o perspectivas ofrecidas por los propios compañeros de clase.

En ocasiones se llama la atención del alumnado sobre el tema a desarrollar mediante una sentencia judicial de trascendencia mundial por el alcance de su decisión, por las empresas afectadas o por la cuestión resuelta (por ejemplo el caso UBER en la UE). Es decir, se presentan distintas controversias entre empresas de renombre mundial y las distintas vías de solución alcanzadas, en ocasiones por vía judicial (analizando en ese caso las cuestiones consideradas clave por parte del tribunal que resolvió el caso) o en otras ocasiones por vía de acuerdo (valorando

las ventajas y desventajas de tal acuerdo en el corto y largo plazo ante distintos escenarios probables). A partir de ahí se fomenta la discusión en clase de cada uno de estos casos.

En lo que respecta a las actividades formativas, las actividades que se llevan a cabo consisten por un lado en el trabajo de estudio y análisis de los casos presentados, debiendo los alumnos buscar información relevante y explicar el porqué de su relevancia al caso en concreto, así como una presentación sólida de las lecciones que pueden extraerse a nivel general o sectorial. La elección de los casos está pensada para que el alumno tenga presente las numerosas variables económicas, jurídicas y sociales en las que la empresa está inmersa en la actualidad. En la actualidad el grado de abertura e internacionalización provoca que los cambios en los mercados ocurran con gran rapidez, motivo por el cual se pone el énfasis en casos recientes e ilustrativos de la interdependencia entre empresas y bloques geoeconómicos.

Por otro lado, se realizan también casos numéricos en el caso de la fiscalidad internacional para que el alumno comprenda mejor el impacto a nivel de finanzas, tesorería o marketing (presentación y evaluación de presupuestos a clientes o presentados por proveedores). Los casos numéricos se elaboran de forma individual dentro del aula.

Asimismo, por medio de una actividad grupal y presentaciones orales, los alumnos forman grupos y se les asigna un tema para que analicen sus distintas implicaciones desde una multitud de enfoques. Los temas escogidos están estrechamente relacionados con el entorno económico, legal y fiscal que se encontrarán los alumnos en su futuro desarrollo profesional, tanto si éste tiene lugar en el marco de una empresa con un negocio ya consolidado como si el alumno desea plantearse la creación de una empresa para entrar en un determinado sector. Ejemplos de estos temas son las implicaciones que para las empresas puede tener el verse involucradas en la re/negociación de un tratado de libre comercio o en una guerra arancelaria entre distintos bloques geo-económicos (tema que ha copado la sección económica de la mayoría de medios en los últimos dos años y considerada la principal amenaza al crecimiento económico) o los ejes rectores y conveniencia de la elaboración de un adecuado programa de compliance (buscando que los alumnos desarrollen el tema desde múltiples enfoques (directivo, corporativo, legal) y ámbitos (fiscal, protección de datos, etcétera...)). La presentación se realiza apoyada en un archivo (habitualmente Power Point o Prezi) y se lleva a cabo en sesiones específicas que son anunciadas de antemano.

El criterio de evaluación es múltiple, basado principalmente en la calidad del archivo empleado, en la claridad expositiva de los alumnos a la hora de plantear y desarrollar los distintos

Finalmente, se realiza un examen. La elección de esta forma de evaluación es por su solidez como forma de valorar individualmente la comprensión de los temas tratados, así como su complementariedad con las otras formas de evaluación propuestas. Las preguntas son por norma general abiertas para que el alumno tenga la oportunidad de responder desarrollando y poniendo ejemplos de las distintas cuestiones planteadas. Las preguntas versan sobre los temas que se han desarrollado en clase, tales como los principios de la más reciente normativa sobre protección de datos y sus implicaciones para todo el universo de las empresas digitales, o los distintos derechos de propiedad intelectual y su fuerte relación con determinados sectores empresariales.

Todo lo anterior queda reflejado en el siguiente sistema de evaluación, publicado en el plan docente y puesto a disposición de los estudiantes desde el inicio del curso (ver **E6.2g**).

Tabla 6.19: Descripción del sistema de evaluación de la asignatura Contexto socioeconómico actual del MUADE.

Sistema de evaluación	Peso
EV1. Participación activa en el curso	10%
EV3. Trabajos individual o en grupo.	20%
EV5. Presentación oral	10%
EV2. Examen final individual	60%

Con las metodologías y actividades formativas anteriores se potencia la reflexión crítica para que alumno sepa interpretar las magnitudes micro y macro (CE02), estructuras y políticas económicas para estimar el impacto de la evolución de la coyuntura económica local e internacional en las decisiones empresariales (CE01).

El alumno tiene por todo lo anterior la oportunidad, en un entorno adecuado, de comprender los riesgos y también las ventajas competitivas generadas de la comprensión de las cuestiones presentadas y debatidas en clase; acaba comprendiendo las claves jurídicas del marco normativo en el que desarrollan su actividad las empresas (CE04), brindándole así la oportunidad de anticipar y asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales y evitar conflictos con proveedores, clientes o administraciones públicas (CE03); en el caso concreto de los casos de resolución numérica relacionados con impuestos, el alumno aprende a lograr un equilibrio entre optimizar el cumplimiento de las

obligaciones tributarias de la empresa (al identificar posibles beneficios fiscales) y también evitar la litigiosidad tributaria (al comprender también el alcance y limitaciones de ciertas estrategias de planificación fiscal agresiva en el marco de las nuevas tendencias mundiales en materia tributaria) (CE05).

En definitiva, la combinación de las sesiones expositivas y el debate generado en clase, sumado a las actividades docentes propuestas a los alumnos (resolución de casos y preparación y exposición de los temas propuestos) ayudan a la consecución del nivel de formación del estudiante requerido por el nivel de máster.

Puede consultarse el material docente utilizado, las actividades formativas y otros datos de interés en la evidencia **E6.2.g**. Del mismo se aportan los currículums de los profesores que se han coordinado y complementado para desarrollar las tareas y pruebas de evaluación anteriormente descritas.

Asignatura 2 – Habilidades directivas

Las metodologías docentes utilizadas en la asignatura de Habilidades directivas son, principalmente: la exposición de contenidos teóricos con preguntas a los estudiantes sobre dichos contenidos para facilitar su reflexión y participación en clase (M02), la realización y presentación de trabajos individualmente o bien en grupo (M03), la resolución de breves problemas por parte de los alumnos que deben desarrollar para adquirir un conocimiento práctico de los contenidos teóricos fundamentales (M06) y el trabajo autónomo (M05).

Concretamente, a lo largo del desarrollo del curso, al principio de cada sesión se realiza una revisión de los principales puntos de aprendizaje de la sesión o sesiones anteriores, cuya duración media es de 5 minutos. Posteriormente, tiene lugar la exposición de contenidos (A02). Para ello, los estudiantes son referidos al campus virtual, donde disponen de todo el material docente necesario. Por regla general, se utilizan muy pocas diapositivas, prefiriendo una exposición de contenidos con participación del estudiantado que una exposición de contenidos teóricos mediante clases magistrales. De hecho, las explicaciones se llevan a cabo como una discusión y son los propios alumnos los que ayudan a crear el contenido.

Estas actividades formativas se combinan con otras en coherencia con las metodologías docentes propuestas. Concretamente las actividades llevadas a cabo han sido:

- Trabajo individual – Método del caso (A09): los alumnos deben leer los casos y lecturas indicadas, previamente a las sesiones, responder a las preguntas de forma individual y efectuar sesiones grupales de preparación y discusión donde corresponda. La realización de tests de autodiagnóstico y la discusión de comportamientos permitirá realizar planes de mejora personal, profesional y competencial, uno de los objetivos clave de esta asignatura. Todo ello tiene dos propósitos: Compromiso y Evaluación individual de la participación en clase.
- Elaboración de trabajos cooperativos (A08): los alumnos se preparan los casos asignados respondiendo a cuestiones que se entregan con fecha límite previamente asignada para su evaluación. Se preparan las situaciones prácticas de ejercicio del liderazgo, (organización, delegación negociación, trabajo en equipo, presentaciones) que se trabajarán en clase. La dinámica ha de ser muy participativa y su calificación está sujeta a tres criterios: Buen análisis (lógica), Consistencia de una propuesta de Plan de Acción realista y evaluable y exhaustividad y atención al detalle. Los casos son presentados en equipo durante 8-10 minutos y su calificación incluye dos criterios adicionales: la capacidad de elaborar un mensaje convincente y las habilidades de comunicación personal (lenguaje, comunicación, voz).
- Lecturas - Planteamiento y resolución de problemas mediante trabajo autónomo (A07): los alumnos deben leer previamente el material asignado que se discutirá en clase. Esta lectura se publicada en la blackboard unos días antes del inicio de la sesión presencial a trabajar. El nivel de implicación y la calidad de las intervenciones forma parte de la evaluación continua de los alumnos.
- Actividades de aula – Resolución de problemas con participación del estudiante (A03): Las sesiones están enfocadas desde la construcción del conocimiento a nivel grupal, basándose en soporte audiovisual (presentaciones y vídeos) y combinando con casos prácticos, rol-play, dinámicas de grupo, tests de autodiagnóstico. El bloque de liderazgo, estilo directivo, gestión del tiempo, delegación implicará el desarrollo de tests de autodiagnóstico y realización de planes de mejora individual. La negociación y gestión del conflicto, trabajo en equipo y la preparación de presentaciones será muy práctica y se desarrollarán mediante varios rol playings, con un caso troncal en el caso de negociación.

Todo ello, queda reflejado en el siguiente sistema de evaluación, publicado en el plan docente y puesto a disposición de los estudiantes desde el inicio del curso (ver **E6.2g**).

Tabla 6.20: Descripción del sistema de evaluación de la asignatura Contexto socioeconómico actual del MUADE.

Sistema de evaluación	Peso
-----------------------	------

EV1. Participación activa en el curso	10%
EV3. Trabajos individual o en grupo.	20%
EV5. Presentación oral	10%
EV2. Examen final individual	60%

En definitiva, la combinación de las sesiones expositivas, con los casos, las lecturas, los test de autodiagnóstico, los trabajos en equipo y el examen final permiten al alumno la interiorización de los conocimientos requeridos en el desarrollo de esta asignatura, de acuerdo a las competencias previstas en la memoria. Del mismo modo, los diferentes elementos del sistema de evaluación permiten la evaluación del nivel de consecución de los resultados de aprendizaje esperados por parte de los alumnos.

Puede consultarse el material docente utilizado, las actividades formativas y otros datos de interés en la evidencia **E6.2.g**. Del mismo se aportan los currículums de los profesores que se han coordinado y complementado para desarrollar las tareas y pruebas de evaluación anteriormente descritas.

Asignatura 3 – Especialidad 1: Emprendimiento e internacionalización

En cuanto a las metodologías docentes, las actividades formativas y los sistemas de evaluación de la asignatura de Emprendimiento e internacionalización, a continuación se detallan las usadas:

Clases Magistrales

El profesor elabora un libro de contenidos que incluye los contenidos de cada tema de la asignatura y se apoya en diapositivas de Power Point para explicar los conceptos clave de la asignatura. La explicación durante las clases se realiza de forma amena, involucrando al alumno con ejemplos de su realidad y motivando el diálogo a través de experiencias personales. Ambos documentos PDF contenidos y Diapositivas de Power Point se ponen a disposición del alumno a través del Campus Virtual (ver carpeta "Material docente" en **E6.2.i**)

Caso práctico

El profesor entrega a los alumnos un caso práctico obtenido de Harvard Business Publishing o elaborado por el mismo profesor. El profesor distribuye a los alumnos por grupos a través del Campus Virtual, y les pide que lean con anterioridad el caso para discutirlo en clase.

En la sesión de discusión de caso el profesor comienza la clase con una introducción de conceptos teóricos y un resumen del caso práctico. A continuación el profesor formula unas preguntas o cuestiones a resolver relativas al caso presentado. No hay respuestas correctas o incorrectas, sino una respuesta ajustada a la realidad de cada caso a la práctica del management.

A continuación el profesor pide a los alumnos que se distribuyan en el aula formando los grupos que correspondan y que discutan entre ellos la respuesta a las preguntas dadas. Los grupos discuten el caso en periodos de 20 a 40 y cinco minutos dependiendo la complicación del caso presentado. Una vez los grupos han llegado a algunas conclusiones, el profesor pide pasar a la discusión del grupo grande.

El profesor pide a un representante de cada grupo que explique en público las principales conclusiones a las que ha llegado su grupo. El profesor va anotando en la White Board las contribuciones de cada equipo.

La sesión finaliza con una conclusión realizada en conjunto entre el profesor y los alumnos. A continuación se pide a cada grupo que elabore un informe sobre el caso, y lo entregue en el Campus Virtual. El profesor evalúa la comprensión de los conceptos trabajados y la atención de cada equipo durante la discusión.

Proyecto emprendedor

El profesor pide a los alumnos que se organizan en grupos de cuatro a cinco personas para organizar un proyecto que sea posible llevarlo a la práctica. Por ello el profesor insiste en que pongan mucha atención en la elección de los miembros de su equipo.

El primer proyecto que deben trabajar y entregar en el Campus Virtual es un informe donde expliquen su plan de trabajo, su distribución de funciones, la aportación individual al grupo, su plan de desarrollo del producto o servicio, y su presupuesto. Se espera que una vez entregado, el equipo se ponga en funcionamiento para llevar a cabo el

proyecto presentado, habitualmente fuera de horas de clase. El profesor evalúa los detalles de ejecución tales como concreción de actividades y tareas, definición de responsabilidades, calendarios y pragmatismo.

El segundo documento que deben entregar en el Campus Virtual incluye una evaluación de los resultados, donde analicen la desviación entre el diseño del proyecto y lo realmente ha sucedido. El profesor evalúa la transparencia de los alumnos en la comunicación de sus errores y aprendizajes durante la ejecución del proyecto emprendedor.

Presentación oral

Cada grupo presenta su proyecto en público explicando los contenidos del proyecto, el proceso de llegar al prototipo, el proceso de planificación y ejecución, y el proceso de evaluación y aprendizaje. Se espera que los grupos expliquen la desviación entre lo planificado y lo realmente ejecutado y que se establezca diálogo entre los alumnos. El profesor evalúa el coraje, el entusiasmo, y la motivación de los alumnos en la comunicación de su proyecto emprendedor.

Ejercicios de desarrollo profesional

Ejercicios de reflexión e introspección que se realizan durante la clase. A modo de evaluación 360°, cada alumno evalúa su participación en el equipo, al tiempo que el equipo evalúa la contribución de cada uno de sus miembros a los objetivos del equipo. El profesor evalúa la capacidad de reflexión, atención, y seriedad con que los alumnos se involucran en este ejercicio.

Discusión de noticias de prensa

El profesor entrega documentos de prensa actual para entablar diálogo y conversación con los alumnos. El profesor evalúa la implicación e involucración de los alumnos con una discusión.

Videos de contenidos

El profesor muestra videos (ej.: Institucionales, TED-Talks, etc.) que apoyan el contenido de la signatura. El profesor pide a los alumnos que hagan un resumen de lo visionado mientras anota en el White Board las principales aprendizajes. La discusión finaliza con una conclusión elabora en conjunto entre el profesor y los alumnos. El profesor evalúa la implicación e involucración de los alumnos una discusión

Examen

El profesor pregunta en el examen final lo que él considera son los objetivos básicos y los conceptos básicos que tienen que haber quedado claros a los alumnos después de las sesiones impartidas. El profesor evalúa la comprensión de los alumnos de las cuestiones claves de la asignatura.

Habida cuenta de lo anterior, no solo se cubren las competencias específicas de la materia, sino que también una serie de competencias generales, básicas y transversales, tal y como se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 6.21: Actividades formativas de la asignatura *Emprendimiento e Internacionalización del MUADE*.

Competencia	Descripción y actividad relacionada
CG01 Análisis y síntesis	Analizar y sintetizar situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión En la discusión de casos prácticos los alumnos ponen en funcionamiento conocimientos y aprendizajes realizados durante sus estudios y profesiones de origen. También integran en sus discusiones aprendizajes realizados en otras asignaturas de su master en EAE.
CG03 Resolución de problemas y toma de decisiones	Resolver problemas y tomar decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial En este proyecto los estudiantes proyecto se enfrentan por ellos mismos a la resolución de problemas en los terrenos estratégicos, tácticos y operativos, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio. El objetivo del proyecto de emprendimiento es poner a prueba en el mercado un mínimo producto viable o prototipo. Para ello, los estudiantes deben identificar necesidades insatisfechas u oportunidades, analizar el mercado y la competencia, y a continuación desarrollar un prototipo para poner a prueba el mercado. Este proyecto implica diseñar la estrategia, planificar actividades y ejecutar las tareas definidas, enfrentándose así a los problemas e incertidumbres de la toma de decisiones y de la implementación de la estrategia. El profesor pide a los alumnos que reflexionen sobre las dificultades que tienen en el proceso de ejecución y que traten de definir las en términos genéricos con lenguaje del management.
CG04 Identificación de oportunidades de negocio	Descubrir nuevas oportunidades de negocio y lograr la generación de ventajas competitivas duraderas El proyecto de emprendimiento tiene como punto de partida la exploración de necesidades insatisfechas en el mercado. A partir de estas necesidades insatisfechas los alumnos exploran soluciones que convertirán en oportunidades de negocio. El mismo proyecto emprendedor hace

	<p>énfasis en el análisis de la competencia, la búsqueda de ventajas competitivas en el mapa de competidores.</p>
CG08 Pensamiento crítico	<p>Aplicar un pensamiento crítico acerca del conocimiento sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección</p> <p>El diálogo y la discusión abierta con los alumnos en el aula contribuyen a desarrollar esta competencia de pensamiento crítico. El aula se convierte en un foro de discusión donde todos los alumnos pueden opinar y hacer su comentario crítico, fomentando la utilización de los conceptos de la asignatura y la visión crítica desde los contenidos de la asignatura. En el aula discutimos: noticias de prensa, videos institucionales y de conferenciantes, ejercicios de desarrollo personal, y los casos prácticos.</p>
CG09 Aprender a aprender	<p>Aprender a aprender de forma autónoma, para seguir formándose en las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial</p> <p>La dinámica de trabajo sobre el proyecto emprendedor motiva a los alumnos a que ellos mismos tomen iniciativa en la búsqueda de información para su proyecto emprendedor. El profesor guía esta búsqueda de información, recomendando qué fuentes de información son fiables y cuáles no. Además el profesor ofrece una serie de recursos fiables como punto de partida.</p> <p>A partir de las fuentes de información el profesor pide a los alumnos que sean ellos mismos quienes seleccionen la información que les es relevante, la interpreten y generen conocimiento dentro del grupo. El profesor les pide que apliquen este conocimiento a la ejecución del proyecto y lo combinen con las habilidades personales destacadas de cada miembro del grupo. El conocimiento unido a la habilidad construye la competencia de aprender a aprender en cada miembro del grupo.</p>
CG10 Iniciativa, creatividad y espíritu emprendedor	<p>Exhibir iniciativa, creatividad y espíritu emprendedor en la aplicación de las técnicas de management y el conocimiento, a la gestión y al desarrollo de las organizaciones empresariales.</p> <p>El profesor anima a activamente a los alumnos abrir diálogo sobre las cuestiones que se trabajan en las clases. El profesor valida todos los puntos de vista como expresión de las diferencias individuales y fomenta la discusión entre los alumnos durante en la clase en base al respeto, la tolerancia y la construcción de conocimiento en grupo.</p> <p>Los alumnos toman el liderazgo en sus grupos de trabajo, pidiendo consulta al profesor de una forma ordenada y concentrados en su proyecto. Los estudiantes desarrollan la iniciativa y el espíritu emprendedor a través del trabajo en el propio proyecto emprendedor. Los estudiantes llegan a verbalizar que el espíritu emprendedor no es dominio privado de los empresarios, sino que también de cualquier profesional en un puesto de responsabilidad.</p> <p>Los estudiantes se atreven con nuevas formas de ver el mundo y nuevas conductas, para demostrar que están en línea con la dinámica de Emprendeduría y creatividad del aula.</p>
CB07 Aplicación del conocimiento y resolución de problemas	<p>Aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos</p> <p>Los estudiantes implementan su proyecto emprendedor haciendo uso de su inteligencia práctica. En una primera instancia los proyectos se dirigen hacia el profesorado o el alumnado de EAE. Sin embargo, a medida que van adquiriendo confianza con sus proyectos se van atreviendo a ampliar su zona de influencia, arriesgándose en otros entornos con estudiantes de otras escuelas o con profesionales locales en ejercicio de su profesión.</p>
CB10 Formación continua autónoma	<p>Habilidades de aprendizaje que permitan continuar estudiando de un modo auto-dirigido o autónomo.</p> <p>Los estudiantes, durante los ejercicios de desarrollo personal, exploran activamente sus valores y su proyecto vital. El proyecto del emprendedor se busca que esté alineado con sus valores y su proyecto vital, de esta forma los estudiantes se motivan y tienen curiosidad por aprender nuevas herramientas y estrategias que les sirva para conseguir los objetivos de su propósito vital.</p> <p>Los alumnos se involucran así en un aprendizaje que va más allá de lo estrictamente necesario para pasar la asignatura. Se establece un diálogo transparente, sincero y dinámico entre el profesor y el alumno de forma que el alumno pueda comunicar sus inquietudes al profesor.</p> <p>El profesor se convierte en un punto de apoyo, mientras que el alumno se convierte en el protagonista de su propio desarrollo personal.</p>
CT01 Emprendimiento e innovación	<p>Conocer y entender la organización de una empresa y las ciencias que rigen su actividad; tener capacidad para entender las normas laborales y las relaciones entre la planificación, las estrategias industriales y comerciales, la calidad y el beneficio.</p> <p>Los alumnos realizan un informe donde detallan los aspectos principales de su proyecto. El proyecto debe integrar de forma sistémica diferentes visiones sobre la organización, la identificación de la satisfacción de necesidades, la concepción de la idea, los beneficios que supone para el consumidor, su estrategia para aprovechar las ventajas competitivas en el sector y finalmente su estrategia comercial.</p> <p>Los proyectos hacen énfasis en la capacidad de experimentar una situación real donde todos los conceptos del management, la estrategia y el emprendimiento se muestren en su expresión práctica.</p>

CT05 Tercera lengua:	<p>Conocer una tercera lengua, preferentemente el inglés, con un nivel adecuado oral y escrito y en consonancia con las necesidades que tendrán las tituladas y los titulados.</p> <p>Gran parte de las lecturas recomendadas se entregan en inglés e incluso algunos casos que se discuten en clase se entregan en lengua inglesa. El profesor comunica los alumnos la necesidad de mejorar en esta competencia, valora el esfuerzo de los alumnos que se comprometen con la lectura los materiales entregados en inglés.</p>
----------------------	---

En definitiva, el enfoque de este curso es completamente práctico y toma en consideración a los alumnos desde un inicio como si fueran profesionales en puestos ejecutivos ya en ejercicio.

Las actividades realizadas; el entrenamiento durante las sesiones; los ejemplos a los que hacemos referencia en el aula; la participación de ellos mismos con sus propias experiencias; el pensamiento crítico; la ejecución del proyecto emprendedor, etc. Todo ello se realiza con un enfoque similar al empleado en los cursos de formación y desarrollo realizados para ejecutivos.

Por ejemplo, durante el curso se habla poco de la estrategia pero el principal objetivo del proyecto diseñar una buena estrategia que ponga en valor la ventaja competitiva del proyecto emprendedor.

El proyecto emprendedor integra todos los temas de la asignatura y le da al estudiante la oportunidad de experimentar en primera persona los retos de poner en práctica la estrategia.

Además, apenas sin esfuerzo el estudiante elabora a lo largo del curso un plan de negocio que te lleva a cabo a través de un prototipo, y cuyos conceptos y afirmaciones pone a prueba a través de su contacto directo con el público objetivo.

Por otro lado, la formación en esta asignatura hace énfasis en la autoevaluación del desempeño tanto como individuo como en la dinámica de grupo. De esta forma, exploramos la práctica del liderazgo y del compromiso con la misión del grupo, sin hablar explícitamente de ello. Nos enfocamos en un aprendizaje práctico a través de la experiencia.

La puesta en práctica del proyecto, ayuda a los estudiantes a experimentar situaciones propias de los ejecutivos en sus puestos de trabajo y en sus equipos, al tiempo que los enfrenta directamente a los retos a los que hacen frente en su día a día.

La formación en esta asignatura está orientada a que el estudiante tenga una experiencia como empresario de una forma divertida y en un entorno protegido como el de una escuela de negocios.

Algunos estudiantes han decidido continuar con sus proyectos emprendedores diseñados durante esta asignatura, aun cuando la asignatura ya había terminado para ellos, lo cual es un ejemplo del nivel de satisfacción de algunos estudiantes con la experiencia que tienen en esta asignatura.

Asignatura 4 – Especialidad 2: Dirección estratégica global/Global Strategic Management

La asignatura ha tenido un enfoque eminentemente práctico, con una base teórica relativa a los marcos conceptuales esenciales para el análisis de las organizaciones y la implementación de la estrategia en sus diferentes niveles.

Las metodologías docentes utilizadas son, principalmente, la exposición de contenidos teóricos con preguntas a los estudiantes sobre dichos contenidos para facilitar su reflexión y participación en clase (M02) y la resolución de breves problemas por parte de los alumnos que deben desarrollar para adquirir un conocimiento práctico de los contenidos teóricos fundamentales (M06), fomentando de esta manera la discusión en clase.

De acuerdo con lo explicitado en la memoria de verificación de la asignatura en relación al sistema de evaluación y la consecución de competencias, se han establecido los siguientes ítems para la calificación de la asignatura

Tabla 6.22: Descripción del sistema de evaluación de la asignatura Dirección estratégica global del MUADE 2018-2019.

Sistema de evaluación	Peso	Descripción de las actividades de evaluación	Competencias evaluadas y resultados
Trabajos grupales	20%	Resolución de casos prácticos (20% de la nota final, actividad formativa A09 y A05), evaluada en base a la entrega de propuestas grupales de resolución de casos prácticos, correspondiente a empresas actuales, globales, internacionalizadas.	CG05, CG03, CG03, CE16, CE18, CT04, CT03, CT02
Participación individual	10%	Se evalúa la proactividad del alumno durante las sesiones, su capacidad de interacción con el grupo y el profesor, así como la participación activa en las cuestiones planteadas durante las clases magistrales.	CB08, CB09, CE16, CT05, CT02

Presentación oral	10%	(Actividad formativa A04), consiste en la presentación del análisis realizado en base a casos empresariales y los marcos teóricos .	CG02, CG03, CG05, CE17, CT05
Examen final	50%	Evaluación global del grado de aprendizaje del alumno basado en un caso práctico de una empresa multinacional en proceso de internacionalización, de resolución individual.	CG08, CG03 y CG03, CE18, CT04

En definitiva, la combinación de las sesiones expositivas y el debate generado en clase, sumado a las actividades docentes propuestas a los alumnos (resolución de casos y preparación y exposición de los temas propuestos) ayudan a la consecución del nivel de formación del estudiante requerido por el nivel de máster.

Puede consultarse el material docente utilizado, las actividades formativas y otros datos de interés en la evidencia **E6.2.j**. Del mismo se aportan los currículums de los profesores que se han coordinado y complementado para desarrollar las tareas y pruebas de evaluación anteriormente descritas.

Trabajo Fin de máster

Respecto al Trabajo Fin de Máster (TFM), todos ellos se rigen de acuerdo a la normativa y plan docente (**E6.2.m**) correspondientes.

Actualmente, tras la modificación de la memoria de la titulación, el sistema de evaluación, que también se recoge en el plan docente, está alineado con la memoria de la titulación. En efecto, el sistema de evaluación actual es el que se venía aplicando en la práctica a lo largo de las dos últimas ediciones del máster, incurriendo en una no conformidad que fue subsanada con la modificación de la memoria.

En este caso, el TFM se valora en dos fases. En la primera fase el tutor evalúa el TFM a través de tres entregas parciales a lo largo de la elaboración del mismo. Dichas entregas se envían a través del campus virtual y se evalúan por medio de una rúbrica definida a partir de la mejora **M.POSG.2017.1** (ver plan docente **E6.2.m**). En la segunda fase, el estudiante defiende ante un tribunal compuesto por tres profesores su TFM. El tribunal evalúa el resumen ejecutivo de la documentación escrita presentada y la propia defensa oral individual de los estudiantes a través de los criterios especificados en la rúbrica del tribunal.

Según la normativa de la escuela, los TFMs pueden ser realizados en grupos de hasta tres estudiantes. No obstante la evaluación debe ser individualizada. Por este motivo, la defensa del trabajo la hacen cada uno de los miembros del equipo por separado, de forma que el tribunal pueda llevar a cabo una valoración individual.

Se facilita el listado de TFMs (ver carpeta **E6.2.m**) donde se puede comprobar cómo la gran mayoría corresponden al desarrollo de un plan de empresas o plan de negocio.

Tal y como se indicaba en el punto 4.1, tanto los tutores como los componentes de los tribunales son en su totalidad doctores, intentando que esté presente personal laboral del Centro y haya, en la medida de lo posible, doctores acreditados. En efecto, en el curso 2017-2018, se tutorizaron un total de 74 TFMs por parte de 16 tutores, todos ellos doctores, y dos de ellos acreditados. Se adjuntan los currículums de los profesores coordinadores de TFMs (**E6.2.m**).

Satisfacción de los estudiantes

En cuanto a los resultados de satisfacción, las encuestas de asignatura/profesor muestran que el estudiantado está notablemente satisfecho.

Tabla 6.23: Satisfacción de los estudiantes del MUADE del curso 2017-2018 respecto a las dos asignaturas seleccionadas.

Indicador	Asignatura 1	Asignatura 2	Asignatura 3	Asignatura 4
Objetivos de la asignatura cubiertos	4,2	4,3	3,0	3,7
Carga de trabajo de la asignatura	4,0	4,1	3,0	3,6
Importancia y relevancia de la asignatura	4,3	4,4	3,8	3,9
Valoración global de la asignatura	4,1	4,2	3,0	3,8
Utilidad y aplicabilidad de contenidos	4,4	4,3	3,4	3,9
Dinamismo y participación	4,3	4,4	3,4	3,8
Valoración global de la labor docente	4,3	4,4	3,4	3,9

A su vez, según la encuesta final de curso 2017-2018 (escala de 0 a 10), los estudiantes valoraron con un 4,9 la metodología docente (actividades, casos, visitas...), y con un 5,3 los Materiales docentes (apuntes, softwares...). Por este motivo se llevó a cabo la mejora M.MUADE.2018.4, cuyo principal objetivo es la mejora de la labor docente. Este proyecto se llevó a cabo como primera fase en el MUADE y los resultados fueron satisfactorios, motivo por el cual ha derivado la mejora **M.POSG.2019.6**.

6.3 Los valores de los indicadores académicos son adecuados para las características de la titulación.

Resultados globales de la titulación

Los resultados obtenidos se ajustan en general a lo estimado en las memorias de verificación. Únicamente en la tasa de graduación presenta valores ligeramente inferiores a los de referencia. En este sentido el centro propone la mejora **M.MUADE.2019.1**, con el fin de hacer el seguimiento de este indicador y tomar medidas correctivas en caso necesario.

Tabla 6.24: Indicadores de resultados del MUADE 2017-2018

Indicador	Memoria	Curso 2015-2016	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018
Tasa de rendimiento	ND	97,9%	97,0%	100%
Tasa de eficiencia	95%	92,3%	97,0%	97,5%
Tasa de graduación	90%	88,3%	88,2%	-
Tasa de abandono	5%	6,9%	4,1%	-

Del mismo modo, otro aspecto importante a valorar y que denota la adecuación del nivel del máster a los objetivos y resultados previstos es el número de estudiantes que realizan prácticas de forma extracurricular. Concretamente, los datos en cuanto al número de estudiantes que se han acogido a un convenio de colaboración universidad-empresa en las ediciones del máster son los siguientes:

Tabla 6.25: Número de alumnos que han realizado prácticas extracurriculares en el MUDM.

Indicador	Curso 2015-2016	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018
Nº alumnos Esp. 1	43	47	79
Nº alumnos Esp. 2	17	27	26
Total	60	74	105
% sobre el número de matriculados	31,91%	27,31%	43,93%
Satisfacción media de las prácticas	8	7,9	8,1

Asimismo, es destacable en este sentido los reconocimientos internacionales y el posicionamiento del máster en rankings internacionales de prestigio.

Resultados de las asignaturas

Como ya se ha podido comprobar en apartados anteriores, los resultados de las 4 asignaturas seleccionadas, así como los resultados de los TFM son satisfactorios. En este sentido es notable destacar el servicio orientado al estudiante de la Escuela, que por medio de las o los coordinadores académicos de cada titulación, de los directores de programa, y las reuniones con los delegados y subdelegados de grupo son capaces de detectar las desviaciones o incidencias que pueden surgir en el desarrollo del curso y, así, corregirlas de forma rápida y eficaz.

Del mismo modo, es notable destacar el carácter profesionalizador del máster y la adecuación de las metodologías docentes a este aspecto. En efecto, en todos los casos, se combinan clases magistrales con la metodología de casos, con la resolución de trabajos en grupo o individuales y con clases participativas, lo que posiciona al estudiante en el

centro del proceso de enseñanza-aprendizaje fomentando así un aprendizaje activo basado en la propia experiencia del alumno.

6.4 Los valores de los indicadores de inserción laboral son adecuados para las características de la titulación.

Uno de los indicadores más importantes para EAE es el grado de inserción laboral que tienen sus estudiantes una vez han concluido sus estudios. Por este motivo, de manera centralizada desde Carreras Profesionales, anualmente el Centro realiza un análisis de la inserción laboral de las diferentes titulaciones (ver Employment Report de 2018, [E6.4.a](#)).

En lo que respecta al MUADE, los datos de las últimas encuestas realizadas a los egresados de las convocatorias correspondientes a los cursos 2015-2016, 2016-2017 y 2017-2018 (E6.4.b) muestran los siguientes datos:

Tabla 6.26: Datos inserción laboral y satisfacción egresados del MUADE.

Indicador	Curso 2015-2016	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018
Tasa de ocupación	83,67%	95,00%	86,30%
Tasa de adecuación	80,00%	94,33%	89,00%
Satisfacción con la formación teórica	81,54%	86,00%	80,00%
Satisfacción con la formación práctica	80,00%	65,00%	74,30%

Estos resultados avalan el cumplimiento de las expectativas de los estudiantes en cuanto a la empleabilidad.

En efecto, si tenemos en cuenta los datos recogidos por medio de las encuestas realizadas al inicio del curso 2017-2018, la principal motivación para cursar los programas es la empleabilidad (55%), seguida de los conocimientos (24%), el emprendimiento (11%) y la experiencia internacional (10%). En la encuesta inicio de curso de abril 2018 estos valores se mantienen: empleabilidad (56%), conocimientos (23%), emprendimiento (12%), experiencia internacional (9%).

Finalmente, los datos globales recogidos a través de la encuesta realizada a los egresados (E6.4b), muestra que el 46% de los alumnos encuentra trabajo antes de finalizar el programa (+5% vs. 2016) y el 81% lo consigue antes de los 6 meses de finalizar el programa (-10% vs. 2016). El 74% acepta una nueva oferta profesional después de su graduación (+6% vs. 2016), mientras que el 63% mejora su situación profesional en la empresa de origen (+4% vs. 2016). El 9% de los estudiantes opta por emprender su propio negocio (+4% vs. 2016) y el 8% ocupa cargo en el sector público.

Asimismo, el 49% de los alumnos ocupa cargos de responsabilidad directiva (+2% vs. 2016), y el 62% (-5% vs. 2016) ocupa posiciones de responsabilidad en empresas con tamaño superior a 500 trabajadores; el 44% trabaja en empresas multinacionales (-2% vs. 2016) y el 42% desarrolla su carrera profesional fuera de España, en una ratio de 38 países según datos de 2017.

En cuanto a la retribución, para el 34% de los alumnos el salario aumentó hasta un 30% al año de finalizar el máster, mientras que para el 15% de los alumnos aumentó más de un 30% durante ese mismo tiempo. El 49% de los estudiantes afirma haber obtenido un incremento de salario tras su paso por EAE (-10% vs. 2016).

Habida cuenta de lo anterior, pese a la baja tasa de respuesta de la encuesta de inserción laboral, los resultados muestran un alto grado de inserción de nuestros titulados, dejando constancia de la utilidad y beneficios del programa en los estudiantes y en el entorno socio-económico y profesional.

Master Universitario en Dirección de Marketing, MUDM**6.1 Los resultados de aprendizaje alcanzados se corresponden con los objetivos formativos pretendidos y con el nivel del MECES de la titulación.**

Las evidencias documentadas de los resultados de los estudiantes tanto a nivel global de máster como en las asignaturas seleccionadas y en el Trabajo Fin de Máster (TFM) ponen de manifiesto el adecuado nivel de formación de los estudiantes y la satisfacción de los requisitos del nivel especificado en el MECES para la titulación.

Los objetivos formativos del Máster Universitario en Dirección de Marketing (MUDMKT) por la UPC se adaptan a los objetivos generales para el ámbito de la educación de postgrado, que se encuentran recogidos en el R.D. 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, modificado por el R.D. 861/2010, de 2 de julio.

El plan de estudios del MUDM (ver [E2.1.i](#)) ha sido diseñado para cumplir con las directrices del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Lo componen un total de 60 créditos (ECTS) dispuestos a lo largo de los dos semestres de un curso académico. Estos créditos se distribuyen en materias obligatorias (20 ECTS), materias optativas (25 ECTS) y en el Trabajo Fin de Máster (15 ECTS). Todos los alumnos y alumnas del máster deben completar los 60 ECTS para obtener la titulación, siendo comunes a todos ellos los créditos de carácter obligatorio y el TFM y pudiendo seleccionar los 25 ECTS de carácter optativo entre la especialidad en Dirección Comercial o la especialidad en Comunicación Estratégica.

Actualmente el plan de estudios implantado sigue las normas establecidas en la memoria de verificación de la titulación ([E2.1.ad](#)). Este aspecto se asegura gracias a la mejora **M.POSG.2018.1**, resultante del seguimiento del curso 2016-2017, y prorrogada en el proceso de elaboración de este autoinforme, por la cual se establece un mecanismo de coordinación que garantice la adecuación de las guías docentes a la memoria de verificación y la homogeneidad de contenidos entre los diferentes grupos docentes de la titulación.

En este sentido cabe destacar también la mejora **M.POSG.2019.2**, fruto de la elaboración de este autoinforme y de la creación de los departamentos de áreas de conocimiento, cuyo objetivo primordial es asegurar el nivel de exigencia requerido en las actividades de evaluación y la coherencia entre los contenidos de las diferentes materias que componen el plan de estudios.

Finalmente, cabe destacar también, la mejora **M.MUDM.2018.4**, fruto del seguimiento de la titulación del curso 2016-2017, con la que, a partir de las recomendaciones realizadas por los propios profesores y el director de la titulación, se cambiaron los sistemas de evaluación en aras de poder llevar a cabo un sistema de evaluación del aprendizaje de forma continua, evitando la acumulación de la evaluación en la etapa final de la materia o asignatura. Este cambio se contempló en el proceso de modificación solicitado en 2018 y aprobado ([E1.2.b](#)) y se implantará en el conjunto de asignaturas del máster a partir del curso 2019-2020.

Por lo que respecta a los resultados de aprendizaje de la titulación, éstos muestran cómo, efectivamente, se corresponden con los objetivos formativos pretendidos y con el nivel MECES de la titulación. En efecto, tal y como se muestra en la tabla 6.27., del total de estudiantes matriculados en el curso 2017-2018, en promedio el 98% superó con éxito los resultados esperados, el 17% lo hizo de forma suficiente, el 58% los alcanzó notablemente y el 23% superó de forma excelente los resultados de aprendizaje esperados.

Tabla 6.27: Distribución de las notas de los estudiantes del MUDM del curso 2017-2018

Curso 2017-2018	Matriculados	MH	Excelente	Notable	Aprobado	Suspense	NP
Proceso de planificación comercial y de marketing en las organizaciones	337	0	41	209	78	0	9
Investigación de mercados, gestión de la información y toma de decisiones	337	0	107	181	40	4	5
Impacto financiero de las decisiones estratégicas	337	0	19	244	65	0	9
Marketing en entornos digitales	337	0	116	190	21	1	9
ESPECIALIDAD 1: DIRECCIÓN COMERCIAL							
Creación de valor en la empresa	294	0	52	211	21	0	10
Entrega de valor al cliente	294	0	38	228	18	0	10

Estrategias de venta y comercialización	294	0	54	132	97	1	10
Gestión de clientes y cuentas clave: nuevos modelos de organización comercial	294	0	240	44	0	0	10
Estrategias comerciales de marketing centradas en el cliente	293	0	16	240	27	0	10
ESPECIALIDAD 2: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA							
Branding Corporativo	44	0	8	36	0	0	0
Cultura corporativa	44	0	21	23	0	0	0
Dirección de comunicación	44	0	1	21	22	0	0
Estrategias de comunicación	44	0	11	23	10	0	0
Planificación de medios	44	0	0	20	24	0	0
TFM	334	0	106	202	20	0	6

Si analizamos el nivel de adquisición de las competencias básicas (E6.1.e), generales (E6.1.f), específicas (E6.1.g) y transversales (E6.1.h), vemos como todas ellas se han alcanzado de forma notable a lo largo de las ediciones del máster (ver más detalle en E6.1.n).

Tabla 6.28: Calificación media del nivel de adquisición de las competencias del MUDM

Indicador	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Específicas	8,00	8,11	8,01
Básicas	7,99	8,09	7,96
Generales	7,95	8,07	7,99
Transversales	7,97	8,09	7,95

Una evidencia más de esta adecuación del nivel de la titulación es la tasa de ocupación (por encima del 87%) y la tasa de adecuación de los titulados (superior al 93%) (ver tabla 6.43 del apartado 6.4, correspondiente al MUDM).

Además, de acuerdo con las encuestas de satisfacción asignatura/profesor realizadas a lo largo de las diferentes ediciones del máster (ver resumen resultados en E6.1.q y resultados medios por asignaturas en E6.1.s), los estudiantes se muestran notablemente satisfechos con el desarrollo de las asignaturas y la aplicabilidad de los contenidos.

Tabla 6.29: Satisfacción de los estudiantes del MUDM del curso 2017-2018 (escala 1-5)

Indicador	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Objetivos de la asignatura cubiertos	4,1	3,9	3,7	4,1
Carga de trabajo de la asignatura	4,0	3,9	3,8	4,1
Importancia y relevancia de la asignatura	4,1	4,0	4,0	4,3
Valoración global de la asignatura	4,1	3,9	3,8	4,2
Utilidad y aplicabilidad de contenidos	4,1	4,0	4,0	4,1

Finalmente, a modo de ejemplo se especifican los resultados obtenidos en una selección de 4 de las 6 asignaturas propuestas por AQU para la acreditación y del Trabajo Fin de Máster. Los resultados y evidencias de las asignaturas que se muestran a continuación corresponden a la última edición de las mismas, correspondiente al curso 2018-2019, mientras que, en el caso de los TFMs, dado que en la actualidad los estudiantes del curso 2018-2019 se encuentran en pleno desarrollo, se muestran las evidencias del curso 2017-2018. Las asignaturas seleccionadas son:

Tabla 6.30: Asignaturas seleccionadas del MUDM

Asignatura seleccionada	ECTS	Carácter	Materia a la que pertenece	Unidad temporal
-------------------------	------	----------	----------------------------	-----------------

Proceso de planificación comercial y de marketing en las organizaciones	5	Formación obligatoria	Dirección y gestión en la organización	Cuatrimestral
Marketing en entornos digitales	5	Formación obligatoria	Dirección y gestión en la organización	Cuatrimestral
Estrategias de venta y comercialización	5	Formación optativa de especialidad en Dirección Comercial	Planificación estratégica de mercados y Go to Market	Cuatrimestral
Dirección de comunicación	5	Formación optativa de especialidad en Comunicación Estratégica	Planificación estratégica de medios	Cuatrimestral
Trabajo Fin de Máster	15	Trabajo Fin de Máster	Trabajo de Fin de Máster	Cuatrimestral

Y los resultados obtenidos en cada una de ellas son:

Tabla 6.31: Resultados de las asignaturas seleccionadas del MUDM en el curso 2018-2019

Curso 2018-2019	Matriculados	MH	Excelente	Notable	Aprobado	Suspense	NP
Proceso de planificación comercial y de marketing en las organizaciones	300	0	60	195	42	2	1
Marketing en entornos digitales	300	0	97	176	24	2	1
Estrategias de venta y comercialización	268	0	44	193	26	2	3
Dirección de comunicación	29	0	1	9	18	1	0
Curso 2017-2018	Matriculados	MH	Excelente	Notable	Aprobado	Suspense	NP
Trabajo Fin de Máster ³	334	0	106	202	20	0	6

Asignatura 1 – Proceso de planificación comercial y marketing de las organizaciones

Este curso se refiere a la Gestión Estratégica en el contexto de todas las áreas funcionales y de cómo el marketing se utiliza en el desarrollo de las actividades. Teniendo en cuenta que la Dirección General establece las pautas para cada unidad de negocio y que el Marketing es normalmente una función de una unidad de negocio, con este curso se pretende que los alumnos comprendan el fundamento de la Dirección General, su alcance, pero también las limitaciones para desarrollar sus actividades, así como también el lugar del Marketing desde la perspectiva de la Dirección General.

El contenido de esta asignatura se divide en tres partes o grandes bloques temáticos, compuestos por 10 temas, que permiten que el estudiante sea capaz de:

- Evaluar los determinantes internos y externos de la competitividad para determinar la estrategia y ventaja competitiva
- Conocer el ciclo completo de las decisiones estratégicas
- Realizar un análisis estratégico interno y externo, por medio de un DAFO
- Definir objetivos corporativos y crear valor
- Analizar el entorno competitivo, la cadena de valor y sistema de valor y prever las respuestas de los competidores, por medio de Benchmarking
- Diagnosticar la cartera de recursos y capacidades, por medio del análisis VRIO
- Determinar estrategias de Branding y posicionamiento, tanto en buscadores y redes sociales
- Diseñar estratégicamente en aras de la innovación, creando nuevos modelos de negocio
- Definir estrategias competitivas, la dinámica competitiva y estrategias de líder y seguidor.
- Determinar estrategias corporativas, de desarrollo y crecimiento, de diversificación versus especialización: configurando el ámbito de actividad
- Definir estrategias de reestructuración
- Fomentar el crecimiento orgánico, externo y en cooperación
- Definir una estructura organizativa para la ejecución estratégica.
- Definir la Cultura y marketing corporativo

³ Los datos correspondientes al TFM hacen referencia a la convocatoria 2017-2018, última edición de la que se tienen los resultados.

Las tres partes o grandes bloques temáticos que se ven a lo largo del curso son:

- Parte 1: posición de estrategia

En esta primera parte, se presentan y analizan diversas definiciones de estrategia como introducción, así como los conceptos principales relacionados con la estrategia, las operaciones y los procesos. En segundo lugar, los diferentes factores del entorno (macro y micro) que afectan a las organizaciones se estudian utilizando diferentes técnicas. En tercer lugar, se tiene en cuenta la evaluación de las capacidades internas, de forma que los estudiantes sean capaces de comparar los resultados de los factores externos e internos (análisis FODA) y determinar las pautas generales desde una perspectiva estratégica. En cuarto lugar, se hace hincapié en la necesidad de evaluar si la estrategia tiene en cuenta a los accionistas y al resto de las partes interesadas y también los principios de la Responsabilidad Social Corporativa.

- Parte 2: opciones estratégicas

La segunda parte del curso está dedicada a las elecciones estratégicas, que no se realizan a nivel corporativo como primer paso, sino a nivel de unidad de negocios. Posteriormente, los resultados de las diferentes unidades de negocios se comparan a nivel corporativo y se asignan los recursos de acuerdo con la estrategia corporativa, considerando el rol de cada unidad de negocios para lograr la misión corporativa.

- Parte 3: Estrategia en acción.

En la tercera parte del curso, se ven los aspectos principales para implementar estrategias. Para ello, es necesario que los estudiantes evalúen en profundidad las estrategias desde diferentes perspectivas, ya que éstas no se desarrollan siempre de la misma manera, sino que, por lo general, intervienen diferentes procesos y sean capaces de llevarlas a cabo desde una perspectiva de liderazgo y gestión del cambio.

Y los temas en los que se dividen son:

1. Introducción a la estrategia.
2. Análisis del macroentorno.
3. Análisis de la industria y del sector.
4. Recursos y capacidades
5. Las partes interesadas y la gobernanza
6. Estrategia de negocio y modelos.
7. Estrategia corporativa y diversificación.
8. Evaluando estrategias
9. Procesos de desarrollo de estrategias.
10. Liderazgo y cambio estratégico.

Todo ello, hace que el conocimiento y la capacitación obtenidos a lo largo de los diferentes bloques temáticos permitan a los estudiantes unirse a los departamentos Comercial o Marketing en empresas de diversos sectores profesionales con una visión integral de la empresa y el entorno, con el objetivo general de:

- Comprender los diferentes aspectos que afectan a la Dirección General y sus consecuencias en la función de marketing.
- Identificar las funciones clave de las diferentes áreas de la empresa y la interacción entre ventas y marketing y el resto de áreas.
- Ayudar al departamento de marketing a tomar decisiones estratégicas mediante el análisis de la información del entorno empresarial y los factores del mercado.

Muestra de ello, son los resultados de aprendizaje obtenidos por el conjunto de estudiantes del máster en esta asignatura y que se muestran en la tabla 6.14. Estos resultados, que suponen una calificación media de 8,02 con una desviación tipo de 1,10 y una tasa de éxito y rendimiento del 99%, respectivamente, evidencian la adecuación de los resultados de aprendizaje alcanzados a los objetivos formativos pretendidos.

La evidencia E6.2.c recoge una muestra de las actividades de realizadas por los estudiantes, los materiales docentes, así como otra información de interés de la Asignatura Proceso de planificación comercial y marketing de las organizaciones.

Asignatura 2 – Marketing en entornos digitales

La asignatura de Marketing en Entornos digitales tiene como objetivo proporcionar las herramientas necesarias para confeccionar planes de marketing online, la capacidad para contratar los medios digitales y para el desarrollo de

portales, webs o apps y para saber poner en marcha estrategias de social media y marketing de contenidos, así como la capacidad de analizar la efectividad de las actividades de marketing online mediante el uso de KPIs.

La estructura de los contenidos de la asignatura permite desarrollar las competencias necesarias para cubrir las necesidades de los departamentos de Marketing en este aspecto. Los estudiantes que asisten a las clases magistrales obtienen los conocimientos necesarios sobre los conceptos de marketing online que se utilizan en el ámbito empresarial y las clases participativas permiten vincularlos a ejemplos reales, por lo que no solo conocen los aspectos más teóricos, sino que consiguen dominarlos y aplicarlos en el ámbito profesional. El trabajo en grupo junto con sus compañeros favorece que puedan integrarse en equipos de trabajo, ya que se fomenta y desarrolla habilidades interpersonales, así como el desempeño de diferentes roles dentro del grupo, como el líder y coordinador del equipo, o los técnicos o analistas, al igual que en el mundo empresarial.

Para ello, la asignatura se divide en los siguientes bloques temáticos.

- Tema 1. Introducción al Marketing Online: mediante lecciones magistrales se exponen los contenidos teóricos apoyados con ejemplos prácticos como ilustración de dichos contenidos. Se introducen temas sobre el paradigma digital y a la web 3.0. Asimismo, se dedica parte de las sesiones al desarrollo de clases participativas, fomentando el debate en clase mediante la presentación de algún caso práctico de actualidad, como por ejemplo “La crisis de Facebook”.
- Tema 2. Estrategia digital: mediante lecciones magistrales se exponen los contenidos teóricos apoyados con ejemplos prácticos como ilustración de dichos contenidos. Se estudian los principales modelos de negocio y estrategias de monetización online, así como las herramientas de investigación por internet. Asimismo, se dedica parte de las sesiones al desarrollo de clases participativas, fomentando el debate en clase mediante preguntas a los estudiantes para que identifiquen modelos de negocio online reales a partir de los modelos que se han presentado en clase. Se les plantea el desarrollo de un trabajo en grupo y han de realizar una propuesta de proyecto para el trabajo. Se han de organizar en grupo y tener a un interlocutor que ejerce de líder del grupo.
- Tema 3. Tácticas digitales: mediante lecciones magistrales se exponen los contenidos teóricos apoyados con ejemplos prácticos como ilustración de dichos contenidos. Se plantea las principales actuaciones en internet por parte de las empresas: Posicionamiento orgánico (SEO), Publicidad en buscadores (SEM y otros), Reputación online, Social Media y Marketing de Contenidos, así como nuevas fórmulas de fidelización como el Marketing de Influencia e Inbound marketing. Asimismo, se presentan diferentes herramientas/plataformas de trabajo en Internet para el desarrollo de auditorías del SEO, análisis de palabras clave y análisis de la reputación online. Se les propone como trabajo de grupo el desarrollo de una auditoría SEO y un análisis de la reputación online mediante las herramientas presentadas en clase sobre la empresa objeto del trabajo y sus principales competidores. Adicionalmente, se les propone como trabajo de grupo el desarrollo de un plan de marketing digital donde a partir de los puntos fuertes y débiles, y amenazas y oportunidades obtenidas del trabajo anterior han de fijar unos objetivos, estrategias y acciones de marketing online para la empresa objeto del trabajo.
- Tema 4. Comercio electrónico: mediante lecciones magistrales se exponen los contenidos teóricos apoyados con ejemplos prácticos como ilustración de dichos contenidos. Concretamente, se aborda el panorama y cifras del sector, presentación de las principales plataformas para tiendas electrónicas (CMSs) y casos de estudio de eCommerce.
- Tema 5. La estructura web: mediante lecciones magistrales se exponen los contenidos teóricos apoyados con ejemplos prácticos como ilustración de dichos contenidos. Concretamente, se plantean las bases de la estructura web, diseño y usabilidad, el cambio del paradigma mobile y las aplicaciones.
- Tema 6. La medición de resultados: mediante lecciones magistrales se exponen los contenidos teóricos apoyados con ejemplos prácticos como ilustración de dichos contenidos. Concretamente se realiza una introducción a la analítica web, el establecimiento de KPIs y el uso de Google Analytics como herramienta de control de la web. Se dedica parte de las sesiones al desarrollo de clases participativas, fomentando el debate en clase mediante preguntas a los estudiantes para que identifiquen KPIs válidos para diferentes objetivos propuestos por el profesor sobre determinadas empresas reales. Se les propone como trabajo de grupo la selección de los principales KPIs de control relacionados con los objetivos fijados en el plan de marketing online de la empresa objeto del trabajo.

Todo lo anterior permite que el estudiante sea capaz al finalizar la asignatura de conocer los tres ámbitos clave en los que se circunscribe una estrategia de marketing digital e integrar las acciones en marketing digital en la estrategia de marketing de la compañía. Muestra de la adecuación de los resultados de aprendizaje alcanzados a los objetivos formativos pretendidos son los resultados de aprendizaje alcanzados y que se muestran en la tabla 6.14. Estos

resultados, que suponen una calificación media de 8,35 con una desviación tipo de 1,12 y una tasa de éxito y rendimiento del 99%, respectivamente.

La evidencia E6.2.d recoge una muestra de las actividades de realizadas por los estudiantes, los materiales docentes, así como otra información de interés de la Asignatura Marketing en entornos digitales.

Asignatura 3 – Especialidad 1: Estrategias de venta y comercialización

En este caso la materia se divide en dos partes, claramente diferenciadas. La primera es Estrategia comercial, donde el propósito es que los alumnos alcancen un conocimiento práctico y profundo de estrategia comercial y de las claves para el diseño y la implantación de un plan comercial en cualquier empresa.

En esta parte, a través de la exposición de contenidos teóricos mediante clases magistrales asistidos con casos prácticos como ilustración y de la realización de trabajos, los alumnos deben trabajar en la preparación de un PLAN COMERCIAL completo, para una empresa y en un sector de su elección, que debe cubrir todos los puntos que se trabajan en el programa. En cada elemento, los alumnos deben valorar qué aspectos de la guía general aplican o no y que importancia relativa tienen, debiendo en consecuencia aportar el nivel de desarrollo y detalle requerido.

1. Selección de mercados y canales de penetración. Valoración de orden de penetración por territorios, según criterios de oportunidad y riesgo. En este punto, considerando que una parte de los alumnos trabajarán en empresas del sector servicios o retail, se desarrollan todos los puntos clave de las estrategias de geomarketing, encaminadas a la selección de ubicaciones de locales, o almacenes.
2. Determinación de los recursos necesarios en los territorios elegidos para la expansión comercial:
 - a. Infraestructuras de soporte comercial: almacenes, oficinas comerciales, show room...
 - b. Equipos de venta (composición, figuras clave, personal de soporte) y su organización, tanto en oficinas centrales como en las sucursales o delegaciones territoriales.

En este punto, se trabajan las claves de la estrategia de organización de los equipos de venta, selección y gestión humana.

- Diseño de la estructura humana de los equipos de venta
 - Perfiles
 - Selección de equipos de venta
 - Motivación
 - Compensación e incentivos
- c. Finalmente, los materiales de soporte a la venta y su adaptación al perfil del target en cada territorio (desde material gráfico, página web, estrategia SEM SEO o redes sociales.
3. Se trabajan a continuación temas como el diseño de las condiciones de la venta según clientes en cada territorio: clasificación de clientes, tarifas, límites de crédito, condiciones de pago, servicio, nivel de servicio, etc....
4. Finalmente se trabajan las fórmulas de entrada en los mercados y en el contacto con el cliente (fórmulas activas, pasivas) y por supuesto el guion de ventas.

La segunda parte de la asignatura se centra en las técnicas de previsión de ventas. Las previsiones de venta son esenciales para el cálculo de aprovisionamientos, necesidades de personal, previsiones financieras, pero al mismo tiempo son esenciales para organizar el trabajo de los equipos de venta, en los diferentes territorios, fijación de objetivos por territorios o tipos de cliente, etc.

En esta parte, también a través de la exposición de contenidos teóricos mediante clases magistrales asistidos con casos prácticos como ilustración y de la realización de trabajos las actividades se aplica con eficacia la metodología del learning by doing.

En efecto, los ejercicios proponen situaciones prácticas reales donde los alumnos deben utilizar una combinación modelos de previsión trabajados en las aulas:

- Modelos de previsión históricos (basados en el análisis de tendencias, factores del entorno (Beta y Previsión por factores de negocio)

- Modelos de previsión en productos ya existentes: Beta (cálculo de escenarios de probabilidad) y previsión a través de modelos de análisis de campo.

La materia aporta un conocimiento interesante y práctico, que los alumnos tienen la ocasión de aplicar inmediatamente en los casos y en el ejercicio de plan comercial, lo cual garantiza que al finalizar la asignatura éstos sean capaces de:

- Diseñar planes estratégicos de ventas para cada zona o territorio de ventas, que permitan superar el posicionamiento de la empresa frente a ese mercado específico.
- Diseñar una organización comercial adecuada a la características de su empresa y a la estrategia de ventas, previamente definida, para facilitar el éxito de la misma

Los resultados de aprendizaje alcanzados por los estudiantes en el curso 2018-2019 y en anteriores muestran la consecución de los objetivos formativos pretendidos, tal y como puede apreciarse en la tabla 6.14. En efecto, la calificación media de los estudiantes es de 8,11 con una desviación de 1,32 y las tasas de éxito y rendimiento son del 99% y 98% respectivamente.

La evidencia E6.2.e recoge una muestra de las actividades de realizadas por los estudiantes, los materiales docentes, así como otra información de interés de la Asignatura Estrategias de venta y comercialización.

Asignatura 4 – Especialidad 2: Dirección de comunicación

La asignatura de Dirección de Comunicación tiene como objetivo formar en el conocimiento de las funciones y responsabilidades que asume el director de comunicación, dependiendo de los diferentes tipos de organización, así como de su entorno legal.

La estructura de contenidos de la asignatura, que se detalla a continuación, permite aprender y desarrollar las competencias para poder cubrir las necesidades de los departamentos de comunicación tanto en el ámbito de las sociedades mercantiles, en el de las administraciones y empresas públicas, así como de organizaciones sin ánimo de lucro.

Los estudiantes que asisten a las clases presenciales y trabajan los temas planteados acaban adquiriendo los conocimientos habilitantes necesarios sobre la materia para poder desenvolverse profesionalmente en esa dirección departamental.

El sistema pedagógico implementado, a través de un conjunto de clases magistrales, talleres colectivos, trabajos individuales, casos prácticos, etc., en un entorno de clases participativas donde la reflexión y el debate están presentes en todas ellas, y el contacto con directores de comunicación de algunas entidades colaboradoras, permite vincularlos a la realidad profesional circundante.

La asignatura se divide en los siguientes bloques temáticos:

- **Tema 1:** Marco jurídico-ético de la actividad. La ética en el contexto de la organización. Afectación a la comunicación. Códigos deontológicos de la profesión. El decálogo del Dircom.
Mediante algunas lecciones magistrales se exponen los contenidos teóricos apoyados con ejemplos prácticos como ilustración de dichos contenidos. Asimismo, se dedica parte de las sesiones al desarrollo de clases participativas, fomentando el debate en clase mediante la presentación de algún caso práctico de actualidad, como por ejemplo “El caso Bell Pottinger” que permite analizar el paradigma ético de la profesión y su incumplimiento.
Finalmente, se plantea el desarrollo de un trabajo individual, relacionado con los principales códigos deontológicos de la profesión, donde han de realizar un trabajo de síntesis en relación a los principales ítems comunes en todos ellos. Los resultados se ponen en común y debaten en clase.
- **Tema 2:** La figura del Dircom en las organizaciones. Los Communication Monitor. La emergencia de la nueva comunicación. Los Intangibles en la empresa. La utilización de las técnicas trasmedia en la comunicación corporativa. Mediante lecciones magistrales se exponen los contenidos teóricos apoyados con ejemplos prácticos que los ilustran. Se conoce las distintas realidades organizacionales de los departamentos de comunicación, en función del tamaño de la entidad, de su cultura corporativa y de su situación geográfica. También se analiza la realidad de las organizaciones, se estudian sus principales intangibles y la forma de potenciar su valor desde la comunicación. Asimismo, se dedica parte de las sesiones al desarrollo de clases participativas, fomentando el debate en clase mediante preguntas a los estudiantes en torno a algún documento audiovisual (que han debido trabajar antes de clase) relacionado con el tema.

Finalmente, se les plantea el desarrollo de un trabajo grupal, relacionado con su TFM, donde han de realizar una propuesta de comunicación transmediática. Se han de organizar en grupo y exponer brevemente en clase el storytelling sobre la idea generada.

- **Tema 3:** Tecnologías y Comunicación. Neotelling. El futuro de las RRPP. Estructuras y competencias. Áreas de responsabilidad. Mediante lecciones magistrales se exponen los contenidos teóricos apoyados con ejemplos prácticos como ilustración de dichos contenidos. Se plantea las principales utilidades de tecnología en comunicación por parte de las organizaciones. Asimismo, se presentan las claves de la transformación digital y se repasan las innovaciones tecnológicas más avanzadas (realidad virtual; realidad aumentada; hologramas, blockchain, IoT, chatbots, etc.), debatiéndose en clase el nivel de utilización de cada una de ellas en las diferentes organizaciones donde los alumnos han desarrollado su carrera profesional (se evidencia su escaso uso).

Se propone como trabajo colectivo el desarrollo de un taller sobre uno de esos elementos (códigos QR y similares) aplicado a cada TFM. Adicionalmente, se propone la lectura de material textual sobre casos de éxito de aplicación tecnológica en algunas organizaciones. Se potencia el conocimiento mediante el desarrollo de un debate posterior.

- **Tema 4:** La gestión con los Medios de Comunicación, las redes sociales e Influencers. La conformación de la opinión pública. Agenda Setting. Gatekeeping. Otros efectos. Mediante lecciones magistrales se exponen los contenidos teóricos apoyados con ejemplos prácticos como ilustración de dichos contenidos. Concretamente, se aborda el panorama y cifras del sector de los medios de comunicación, así como la presentación de las principales influencers e infolencers en las redes sociales. También se trabajan las principales teorías y conceptos en torno a la conformación de la opinión pública y las diferentes herramientas que son utilizadas por las organizaciones políticas.

En paralelo, se abre un debate (sobre un documento audiovisual que deben haber visionado con anterioridad) sobre la importancia del papel de los medios en la sociedad actual.

- **Tema 5:** Relaciones Institucionales (RRII), Public Affairs y Lobby. Comunicación política, electoral e institucional. Diferencias. Mediante lecciones magistrales se exponen los contenidos teóricos apoyados con ejemplos prácticos como ilustración de dichos contenidos. Concretamente, se plantean las diferencias entre los tres ámbitos (RRII, lobby y public affairs) a través del análisis de casos prácticos. También se detallan las diferencias entre la dirección de comunicación (spindoctoring) durante una campaña electoral y la practicada cuando se trabaja en el plano institucional.

Se dedica parte de las sesiones al desarrollo de clases participativas, fomentando el debate en el aula mediante preguntas a los estudiantes para que identifiquen diferentes objetivos propuestos por el profesor sobre determinadas situaciones reales. Se les propone como trabajo individual la selección de una campaña electoral reciente de un candidato y el análisis de alguna de las acciones de su plan de comunicación (spots electorales, campaña en redes, publicidad exterior, oratoria en mítines, etc.)

Todo lo anterior permite que el estudiante, si ha desarrollado el esfuerzo necesario, esté capacitado, al finalizar la asignatura, en el conocimiento de los instrumentos clave para el desarrollo de la dirección de comunicación, y sepa interactuar con los diferentes tipos de stakeholders con los que se relaciona la organización.

La evidencia **E6.2.f** recoge una muestra de las actividades de realizadas por los estudiantes, los materiales docentes, así como otra información de interés de la Asignatura Dirección de comunicación.

Trabajo Fin de Máster

El Trabajo de Fin de Máster (TFM) consiste en el desarrollo de un proyecto que integra el conjunto de conocimientos y habilidades adquiridas durante el programa (ver Plan Docente TFM MUDM 2017-2018 en **E6.2.1**). Esta fórmula puede ser:

- Proyecto de investigación. Son trabajos enfocados en profundizar en un área concreta de actuación en materias del máster cursado, siempre desde la aportación innovadora, más allá del enfoque tradicional de la materia. Con este tipo de TFM el estudiante debe analizar en profundidad un tema, pudiendo aplicar los diferentes conceptos y conocimientos adquiridos durante el programa. En el proyecto de investigación el problema o cuestión debe de ser abordada y analizada bajo un marco teórico que debe ser claro y robusto.
- Proyectos que pueden ser aplicados y desarrollados en una empresa, dentro del ámbito del Marketing y/o la Comunicación: en este caso se trata de trabajos enfocados en profundizar en un área concreta de actuación en materia empresarial relativa marketing y/o la comunicación, aplicando todos los conceptos y conocimientos adquiridos durante el programa. El trabajo puede desarrollarse sobre un negocio (existente o

ficticio) o para realizar la mejora del o los planes de una empresa ya existente con variaciones que agregan valor y una ventaja diferencial sobre los ya existentes.

Independientemente del enfoque, la realización y presentación del proyecto final del Máster persigue distintos objetivos que son indispensables para el adecuado funcionamiento del programa y el correcto aprendizaje y desarrollo de los participantes, que son analizar y aplicar una metodología de trabajo similar a la que se encuentra un profesional, por lo que es especialmente valorada como elemento potenciador de aprendizajes y competencias.

En efecto, a través del TFM los alumnos deben demostrar que son capaces de cohesionar y poner en valor los contenidos recibidos en forma de asignaturas a lo largo del máster. Por la complejidad y volumen que requiere la creación de un Plan de Marketing de un producto o servicio en el mundo profesional, un Plan de Comunicación o un proyecto de investigación relacionado con el ámbito de conocimiento del marketing y la capacidad de aprendizaje que se deriva del método práctico, la elaboración del TFM enfrenta a los alumnos a un escenario similar al escenario real. Con esto en mente, con su elaboración se valora no sólo la capacidad de haber integrado los temas estudiados en el máster (RA1) sino también la capacidad de mejora y adaptación a los escenarios específicos de cada caso (RA2).

En definitiva, los resultados alcanzados en el curso 2017-2018 (calificación media de 8,32 con una desviación del 1,42 y unas tasas de éxito y rendimiento del 100% y 98%, respectivamente) y que se muestran en la tabla 6.14, muestran que los estudiantes han aprendido a trabajar recursos, tomar decisiones, establecer estrategias, establecer indicadores y sacar conclusiones de una forma madura y profesional sin dejar atrás la capacidad de defender su trabajo frente a un auditorio de forma resumida y ejecutiva, así como de contestar a cuestiones específicas sobre el mismo. Además, cabe destacar que la totalidad de los TFM defendidos han respondido a los requisitos exigidos en relación con la realidad concreta del sector de la Dirección de Marketing (ver Listado_TFM_2017-2018_MUDM en E6.2.I).

La evidencia E6.2.I recoge una muestra de los materiales docentes, así como otra información de interés del Trabajo Fin de Máster.

Finalmente, cabe destacar la valoración de los estudiantes respecto a las 4 asignaturas seleccionadas (ver tabla 6.32 y E6.1.s para más detalle). En este sentido, es necesario mencionar la mejora **M.GEN.2017.5**, a partir de la cual se ha implantado para el año académico en curso, 2018-2019, la elaboración de la encuesta de satisfacción del alumnado con el TFM, que hasta el momento no se había dado.

Tabla 6.32: Satisfacción de los estudiantes del MUDM sobre las asignaturas seleccionadas

Indicador	Asig. 1	Asig. 2	Asig. 3	Asig. 4
Objetivos de la asignatura cubiertos	3,8	3,7	3,7	4,1
Carga de trabajo de la asignatura	3,9	3,8	3,8	4,1
Importancia y relevancia de la asignatura	3,9	4,3	4,0	4,3
Valoración global de la asignatura	3,8	3,7	3,8	4,2
Utilidad y aplicabilidad de contenidos	3,9	3,9	4,0	4,1

6.2 Las actividades formativas, la metodología docente y el sistema de evaluación son adecuados y pertinentes para garantizar el logro de los resultados de aprendizaje previstos.

Todas las actividades formativas, metodologías docentes y sistemas de evaluación están diseñados de acuerdo con lo especificado en la memoria y son adecuados y pertinentes para garantizar el logro de los resultados de aprendizaje y la adquisición de competencias.

Podemos concluir que la diversidad de tipos de actividades y su evaluación aportan al alumno riqueza educativa y ponen en funcionamiento sus fortalezas y debilidades, lo que permite maximizar sus competencias fuertes y desarrollar sus habilidades. Concretamente, las actividades se dirigen al desarrollo de las competencias ad hoc, además de al desarrollo de funciones y tareas del perfil de la dirección y gestión de personas y talento en organizaciones. La evaluación y los resultados de aprendizaje nos permiten inferir el adecuado ajuste de estos últimos a los requerimientos diseñados en la memoria del programa. Además, fruto de la imbricación de varias actividades y exámenes en el contexto de evaluación continua, nos han permitido, tal y como se refleja en la tabla de calificaciones presentadas en el punto anterior, poder certificar un nivel adecuado de adquisición de competencias.

Unido a lo anterior, gracias al TFM llevado basado en una empresa real y a los resultados obtenidos en los mismos por las rúbricas utilizadas (una para el tutor y otra para el tribunal de TFM), se constata un grado elevado de

trasferencia de aprendizaje curricular a la realidad de la empresa. Este aspecto nos permite inferir notables resultados de aprendizaje y desarrollo competencial.

A continuación se detallan precisamente las cuatro asignaturas seleccionadas del plan de estudios del MUDM, reflejando toda la información en cuanto a actividades, competencias, resultados de aprendizaje y sistemas de evaluación.

Asignatura 1 – Proceso de planificación comercial y marketing de las organizaciones

En el desarrollo de esta asignatura se trabaja desde distintas metodologías docentes ([E6.2.o](#)). Se utiliza el Método expositivo/lección magistral, exposición de los contenidos teóricos asistidos con casos prácticos como ilustración de dichos concretos (MD1) para situar a todo el grupo de clase en el mismo punto a partir del cual se va desarrollando la materia.

Posteriormente se realiza un pequeño debate sobre los que los estudiantes desarrollan diversos contenidos para que participen y les facilite la interiorización de los contenidos (MD2).

Sobre diversos apartados se va trabajando en clase ya sea de forma individual o grupal para facilitar el aprendizaje en la gestión del tiempo, organización y los distintos roles en el trabajo grupal (MD3 y MD4).

Para facilitar el aprendizaje se utilizan diversas actividades combinadas. A tal efecto se utiliza la realización de actividades prácticas de forma individual y grupal en el aula con el objetivo de asimilar los conocimientos teóricos y otros para realizar fuera del horario escolar (A05) y la exposición oral y debates en clase (A04) con el objetivo de la competencia de comunicación básica en el marketing que se está desarrollando.

De estas actividades hay de evaluables y no evaluables. Las actividades no evaluables son:

Tabla 6.33: Descripción de las actividades formativas no evaluables de la asignatura Proceso de planificación comercial y marketing de las organizaciones del MUDM.

Actividad	Descripción	Competencias
DAFO restaurante	Esta actividad se plantea de forma grupal en la perspectiva que los estudiantes ante la disposición de una información puedan determinar cuáles son las debilidades y fortalezas que dispone y cuáles son las amenazas y oportunidades del entorno. El hecho de que sea grupal como las diversas que se realizan es con el objetivo de que puedan profundizar para que el aprendizaje sea más enriquecedor, al permitir visualizar un mismo tema desde distintos puntos de vista.	CG05, CG08, CB07, CB08, CB10. CE01, CE04, CT01, CT02, CT03, CT04
DAFO personal	Esta actividad se plantea de forma individual bajo la perspectiva de que los estudiantes, ante un posible puesto de trabajo concreto, puedan analizar y valorar cuáles son sus debilidades y fortalezas y cuáles son las amenazas y oportunidades que reciben del entorno.	CG05, CG08, CB07, CB08, CB10. CE01, CE04, CT01, CT02, CT03, CT04
Valores La Fageda	Se plantea sobre una empresa real analizar cuál es su misión, su visión y sus valores, posteriormente se debate sobre las características de otros competidores como Nestle o Danone.	CG06, CG07, CG08, CB07, CB08, CB10. CT01, CT02, CT03, CT04
Valores Coca-Cola	Se analizan los valores de esta compañía desde los distintos países y posteriormente se debate sobre el vocabulario y las posibles diferencias entre los mismos. Esta actividad se realiza de forma grupal.	CG06, CG07, CG08, CB07, CB08, CB10. CT01, CT02, CT03, CT04
ABC	Ejercicios prácticos para clasificar clientes y/o productos teniendo en cuenta esta metodología. Esta actividad se realiza grupal	CG06, CG08, CG09, CB07, CB08, CB10 CE01, CE04, CT02, CT03, CT04
BCG	Ejercicios para clasificar productos teniendo en cuenta esta metodología. Actividad grupal.	CG06, CG08, CG09, CB07, CB08, CB10 CE01, CE04, CT02, CT03, CT04
Pronokal	Clasificar a la distinta tipología de consumidores. Actividad de forma grupal.	CG06, CG08, CB07, CB08, CB10, CE01,

		CE04, CT02, CT03, CT04
Arboles de decisión	Ejercicios para determinar la elección de un proyecto teniendo en cuenta esta metodología. Actividad grupal.	CG06, CG08, CG09, CB07, CB08, CB10, CE01, CE04, CT02, CT03, CT04
Toma de decisiones	Ejercicios para determinar la elección de un proyecto teniendo en cuenta esta metodología. Actividad grupal.	CG06, CG08, CG09, CB07, CB08, CB10, CE01, CE04, CT02, CT03, CT04

Por su lado, las actividades evaluables son:

Tabla 6.34: Descripción de las actividades formativas evaluables de la asignatura Proceso de planificación comercial y marketing de las organizaciones del MUDM.

Actividad	Descripción	Competencias
Actividad Deoleo	Esta actividad se plantea de forma grupal en la perspectiva que los estudiantes ante la disposición de información del sector y las cuentas anuales de ambas compañías, eligen una de ellas, con el fin de analizarlas en profundidad. Realizar un estudio donde les permita analizar cómo está la compañía y valorar como puede hacer frente a las amenazas del futuro y aprovechar las oportunidades, teniendo en cuenta la situación de la misma	CG01, CG05, CG06, CG08, CG07, CG08, CB07, CB08, CB10, CE01, CE02, CE03, CE04, CT01, CT02, CT03, CT04
Trabajo Estrategia Corporativa	Se plantea como soporte al trabajo final de master (TFM), en este trabajo los estudiantes aplican a su proyecto los conocimientos adquiridos en el estudio de la asignatura. El desarrollo de esta actividad se basa en analizar a la organización desde una perspectiva interna y externa, desde una perspectiva general y específica. Con el planteamiento de la objetividad crítica, ante los resultados obtenidos, con el fin de determinar una serie de estrategias, su elección y su posible aplicación. Esta actividad genera conflictos en los diferentes equipos, en primer lugar, por la multiculturalidad de los mismos, así como los diferentes roles que realizan. El análisis de la situación de la empresa y su entorno les plantea diferentes alternativas y su duda se basa en cuál es la mejor estrategia ante un futuro con un alto nivel de incertidumbre.	CG01, CG05, CG06, CG08, CG07, CG08, CB07, CB08, CB10, CE01, CE02, CE03, CE04, CT01, CT02, CT03, CT04
Presentación	La presentación del trabajo de estrategia corporativa, se realiza con un power point como soporte, e implica que los estudiantes desarrollen competencias en la gestión del tiempo (al ser una presentación limitada en el tiempo), la oratoria y la capacidad de resolución ante preguntas del resto de los miembros de clase. La resolución de dudas y cuestiones planteadas en clase, genera a los estudiantes la aplicación de las competencias de argumentación de las decisiones adoptadas.	CG01, CG05, CG06, CG09, CB07, CB10, CE01, CE02, CT01, CT03, CT04
Examen	Es un prueba práctica donde los estudiantes deben responder a preguntas que ponen a prueba su conocimiento ante un caso real y en una limitación de tiempo	CG05, CG06, CG09, CB07, CB08, CB10, CE01, CE02, CE03, CE04, CT01, CT02, CT04

En cuanto a los sistemas de evaluación, se estructuran de la siguiente forma, de acuerdo con el plan docente de la asignatura puesto a disposición de los alumnos desde el inicio del curso (ver E6.2.c).

Tabla 6.35: Descripción del sistema de evaluación de la asignatura Proceso de planificación comercial y marketing del MUDM.

Sistema de evaluación	Peso	Descripción de las actividades de evaluación	Resultados de aprendizaje
EV3. Trabajo en grupos	10%	Actividad Deoleo	RA1, RA2, RA3, RA4, RA5, RA6, RA7, RA10, y RA11
EV3. Trabajos en grupo. EV5. Presentación oral	20% 10%	Estrategia corporativa	RA1, RA2, RA3, RA4, RA5, RA6, RA7, RA10, y RA11
EV2. Examen final individual	60%	Caso práctico Drassanes Dalmau o RIEJU	RA1, RA2, RA3, RA4, RA5, RA6, RA7, RA10, y RA11

En definitiva, los materiales docentes, la metodología docente y las actividades formativas permiten al alumno la interiorización de los conocimientos requeridos en el desarrollo de esta asignatura, de acuerdo a las competencias previstas en la memoria. Del mismo modo, los diferentes elementos del sistema de evaluación permiten la evaluación del nivel de consecución de los resultados de aprendizaje esperados por parte de los alumnos.

No obstante, y como aspecto de mejora fruto de la valoración de este curso, se ha procedido a modificar la estructura del material docente, aunque no su esencia, para el próximo año.

Puede consultarse el material docente utilizado, las actividades formativas y otros datos de interés en la evidencia **E6.2.c**. Del mismo se aportan los currículums de los profesores que se han coordinado y complementado para desarrollar las tareas y pruebas de evaluación anteriormente descritas.

Asignatura 2 – Marketing en entornos digitales

A nivel general de la asignatura, se utilizan cuatro tipos de actividades docentes estrechamente vinculadas con la memoria de la materia de la que depende esta asignatura y que permiten trabajar competencias generales (CG), básicas (CB), específicas (CE) y transversales (CT), tal y como se puede apreciar en el plan docente, puesto a disposición de los estudiantes por medio de la web de la Escuela y el Campus Virtual.

En primer lugar, la exposición de contenidos teóricos mediante clases magistrales. Esta actividad se realiza en el aula y los alumnos pueden ir siguiendo la explicación apoyados visualmente de la presentación proyectada por el profesor, así como en sus propios ordenadores, ya que las diapositivas están colgadas previamente a las clases en el campus virtual o blackboard. En este caso se pretende trabajar las siguientes competencias: Analizar la situación interna y externa para elaborar diagnósticos de las organizaciones, con el fin de establecer planes y alternativas coherentes (CG5); Reconocer el modo en que los resultados de la investigación de mercados afectan al diseño, comercialización y comunicación de los productos (CG6); Identificar las magnitudes, estructuras y políticas de los mercados que pueden influir en la evolución de la coyuntura económica local y global en las decisiones de marketing y evaluar el sentido y la fuerza del impacto mediante el uso de herramientas cuantitativas y prospectivas y con un enfoque estratégico presidido por la búsqueda de oportunidades y amenazas (CE1).

En segundo lugar, la exposición de los contenidos teóricos asistidos con casos prácticos como ilustración de dichos contenidos. Alternado en las mismas sesiones con las clases magistrales este tipo de actividad permite enriquecer y actualizar contenidos teóricos con ejemplos y casos de actualidad que vinculan los conceptos con la práctica empresarial y se intenta generar debate en el aula. Los estudiantes pueden participar abiertamente, y se intenta motivar a que lo hagan mediante preguntas dirigidas a alumnos concretos. En este caso se pretende trabajar las siguientes competencias: Reconocer el modo en que los resultados de la investigación de mercados afectan al diseño, comercialización y comunicación de los productos (CG6); Gestionar las nuevas tecnologías desarrolladas en el ámbito empresarial y aplicarlas en el desarrollo de la actividad profesional (CG9); 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 (CB7).

En tercer lugar, el desarrollo de un trabajo en grupo consistente en un plan de marketing online. Se trata de una actividad grupal en la que los alumnos tienen que formar equipos de cinco personas y seleccionar un producto o empresa para su desarrollo. Posteriormente el trabajo consta de dos partes, la primera un análisis y diagnóstico de la situación, y en la segunda, una planificación de marketing online. Para la empresa seleccionada y sus principales competidores (3 empresas), han de realizar una auditoría SEO de la página web a nivel de posicionamiento en buscadores, un análisis de las principales palabras clave, un análisis del posicionamiento fuera de los buscadores (principales redes sociales o plataformas de distribución o portales web de opinión) y un análisis de la reputación online. Se propone el uso de las plataformas Seoptimer, Seositecheckup y Similarweb para el desarrollo de la auditoría SEO, y las plataformas Kwfinder, Planificador de palabras clave de Google y Serplab para el análisis de las palabras clave. Para el posicionamiento fuera de buscadores se les remite a las métricas de las plataformas más populares, así por ejemplo en Facebook podrían ser el número de "Me gusta", el número de seguidores, noticias publicadas o comentarios recibidos. Finalmente, para el análisis de la reputación online se les propone el uso de la plataforma Sentione o la metodología del Diagrama perceptual propuesta por Arroyo (2013). Una vez realizado el análisis han de construir una matriz DAFO para plasmar Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, así como extraer las principales ideas estratégicas. Esta primera parte es entregada al profesor y se realiza una reunión de con el grupo para facilitar un feedback al grupo que permita corregir errores o faltas de información antes de abordar la segunda parte del trabajo. La segunda parte del trabajo consiste en fijar los objetivos de marketing online desde el punto de vista SMART (específicos, medibles, accesibles, retadores y temporales) seleccionar las estrategias de marketing online adecuadas para conseguir los objetivos y concretar acciones encaminadas dentro de

estas estrategias. Adicionalmente, han de planificar el calendario de acciones, presupuesto, responsable y KPIs adecuados para controlar la puesta en marcha del plan y los resultados obtenidos. Todo ello se ha de presentar mediante un informe profesional que recoja ambas partes a través del Blackboard. En este caso se pretende trabajar las siguientes competencias: Liderar equipos y proyectos generando sinergias entre las funciones de marketing y ventas (CG1); Analizar la situación interna y externa para elaborar diagnósticos de las organizaciones, con el fin de establecer planes y alternativas coherentes (CG5); Reconocer el modo en que los resultados de la investigación de mercados afectan al diseño, comercialización y comunicación de los productos (CG6); Trabajar con equipos multidisciplinares y multiculturales siendo capaz de desempeñar distintos roles en tareas grupales (CG8); Gestionar las nuevas tecnologías desarrolladas en el ámbito empresarial y aplicarlas en el desarrollo de la actividad profesional (CG9); 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 (CB7); 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 (CB8); Identificar las magnitudes, estructuras y políticas de los mercados que pueden influir en la evolución de la coyuntura económica local y global en las decisiones de marketing y evaluar el sentido y la fuerza del impacto mediante el uso de herramientas cuantitativas y prospectivas y con un enfoque estratégico presidido por la búsqueda de oportunidades y amenazas (CE1); Trabajo en equipo: Ser capaz de trabajar como miembro de un equipo interdisciplinar, ya sea como un miembro más, o realizando tareas de dirección, con la finalidad de contribuir a desarrollar proyectos con pragmatismo y sentido de la responsabilidad, asumiendo compromisos teniendo en cuenta los recursos disponibles (CT3); Uso solvente de los recursos de información: Gestionar la adquisición, la estructuración, el análisis y la visualización de datos e información en el ámbito de especialidad y valorar de forma crítica los resultados de dicha gestión (CT4).

En cuarto lugar, la exposición oral del plan de marketing online por parte de los estudiantes integrados en un grupo de trabajo. Cada grupo de estudiantes dispone de 10 minutos para realizar una presentación profesional en la que han de explicar su plan de marketing online sobre la empresa que han elegido y trabajado a lo largo del curso. En este caso se pretende trabajar las siguientes competencias: Trabajar con equipos multidisciplinares y multiculturales siendo capaz de desempeñar distintos roles en tareas grupales (CG8); Trabajo en equipo: Ser capaz de trabajar como miembro de un equipo interdisciplinar, ya sea como un miembro más, o realizando tareas de dirección, con la finalidad de contribuir a desarrollar proyectos con pragmatismo y sentido de la responsabilidad, asumiendo compromisos teniendo en cuenta los recursos disponibles (CT3).

En quinto lugar, el estudio y preparación de los contenidos de la asignatura para abordar el examen final de forma individual. Los estudiantes de forma individual han de preparar el examen mediante la lectura de los apuntes tomados en clase, las diapositivas facilitadas por el profesor, así como las lecturas recomendadas a lo largo del curso mediante enlaces en el Blackboard o mediante las referencias bibliográficas recogidas en el plan docente. En este caso se pretende trabajar las siguientes competencias: 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 (CB8); 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 (CB10).

En la siguiente tabla se resume la metodología docente aplicada en cada uno de los temas y los materiales utilizados para ello.

Tabla 6.36: Descripción de las metodologías docentes utilizadas en la asignatura Marketing en entornos digitales del MUDM.

Contenidos	Metodologías docentes	Materiales utilizados
Tema 1. Introducción al Marketing Online	Lección magistral Clase participativa Trabajo grupal	Diapositivas del curso disponibles en Blackboard Video "Watch your day in 2020"
Tema 2. Estrategia digital.	Lección magistral Clase participativa	Diapositivas del curso disponibles en Blackboard Documento: "Qué es el Buyer Persona y por qué es tan importante"
Tema 3. Tácticas digitales.	Lección magistral Clase participativa Trabajo grupal	Diapositivas del curso disponibles en Blackboard Guía de introducción SEO para principiantes de Jssabalos Guía SEO de Vilma Nuñez Documento: "Estudio Anual de Redes Sociales 2018 de IAB Spain" Video: "El mejor restaurante de Londres solo tiene un problema: no existe"
Tema 4. Comercio electrónico.	Lección magistral	Diapositivas del curso disponibles en Blackboard Documento: "Análisis de plataformas para una tienda online I" Documento: "Análisis de plataformas para una tienda online II"

Tema 5. La estructura web.	Lección magistral	Diapositivas del curso disponibles en Blackboard
Tema 6. La medición de resultados.	Lección magistral Clase participativa Trabajo grupal	Diapositivas del curso disponibles en Blackboard Guía Google Analytics I Guía Google Analytics II

En cuanto al sistema de evaluación, a continuación se presenta la relación de las actividades docentes con el sistema de evaluación, las competencias y resultados de aprendizaje.

Tabla 6.37: Descripción del sistema de evaluación de la asignatura Marketing en entornos digitales del MUDM.

Sistema de evaluación	Peso	Descripción de las actividades de evaluación	Competencias evaluadas
EV3. Trabajo grupal	20%	<p>En el trabajo de fin de asignatura (TFA), los alumnos deben poner en práctica todas las competencias y técnicas desarrolladas a lo largo de la asignatura con el fin de poner en pie un Plan de Marketing Digital profesional y aplicable en la vida real. Al tratarse de trabajos relacionados con empresas o proyectos empresariales, los alumnos se enfrentan a la problemática de vincular las herramientas digitales al plan de marketing completo de las empresas en cuestión, así como a tomar como punto de partida las clases magistrales para luego, de forma autónoma, personalizar su aprendizaje y enriquecerlo de acuerdo con las particularidades del proyecto. Algo que les requiere, por la naturaleza específica de la información digital, un gran esfuerzo en lo que a uso y optimización de recursos de información se refiere. Gracias a herramientas digitales de corte internacional, los alumnos investigan el entorno de la empresa y su competencia desarrollando así sus capacidades de trabajar en equipo y liderar decisiones en aquellas situaciones en las que se requiere. Por la naturaleza del programa, los alumnos han de dominar las bases del Marketing Digital (SEO, SEM, Social Media, etc) con el objetivo de solucionar los diversos problemas y escenarios propios de la actividad elegida. Esto les lleva a reflexionar y desarrollar una visión crítica a la hora de entender el entorno, el producto o servicio, así como a comprender el potencial mercado que deben aprender a analizar desde la perspectiva de la investigación de mercados con el fin de desarrollar una planificación y un modelo organizativo en base a sus fortalezas y oportunidades y que minimice sus debilidades y amenazas.</p> <p>El trabajo, les capacita así a tener unas bases para la organizar sus estrategias de marketing y ventas desde la perspectiva omnicanal (online y offline) y trabajar en equipos multidisciplinares.</p>	<p>CG1, CG5, CG6, CG8, CG9, CB7, CB8, CE1, CT3, CT4</p> <p>RA1, RA3, RA4, RA5, RA11</p>
EV5. Presentación oral	10%	<p>Exposición oral por parte del estudiante de plan de marketing online desarrollado a lo largo del curso. El trabajo de fin de asignatura es presentado al resto de la clase en una sesión en la que los alumnos deben aprender a desarrollar sus competencias para la organización de la información, la oratoria y la capacidad de resolver problemas. La presentación, organizada como una presentación comercial de una agencia de Marketing Digital, obliga a los alumnos a tener que responder a las preguntas del profesor y de otros compañeros, ahondando en su capacidad para explicar y justificar las decisiones tomadas en el marco de la investigación de mercados, el uso de recursos de información y la aplicación de las técnicas aprendidas.</p>	<p>CB8, CE1, CT3</p>
EV2. Examen final	70%	<p>En la parte tipo test del examen, los alumnos se enfrentan a preguntas que ponen a prueba su conocimiento de las técnicas, nomenclaturas y recursos de información aplicada a los departamentos de marketing y ventas en base a las acciones y técnicas de marketing digital.</p> <p>En la parte de desarrollo del examen, los alumnos tienen que aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del curso a un caso práctico de su elección.</p>	<p>CG09, CB07, CB08, CB10, CE01, CE03, CT04</p> <p>RA2, RA3</p>

En cuanto a la evaluación del **trabajo grupal** se pretende que los estudiantes hayan aprendido a: Realizar una auditoría de marketing que tenga en cuenta los determinantes externos e internos que condicionan los objetivos y las estrategias para alcanzarlos (RA1); Identificar la importancia y la gravedad de los determinantes externos e internos que condicionan los objetivos y las estrategias para alcanzarlos (RA2); Saber establecer objetivos de marketing coherentes con el entorno y las capacidades de la empresa (RA3); Ser capaz de diseñar y poner en práctica un proceso básico e integral de investigación de un mercado, así como una interpretación de sus resultados, redactar de un informe al respecto y adoptar las estrategias adecuadas (RA4); Desarrollar un pensamiento estratégico para adoptar las decisiones comerciales con información útil, válida y fiable (RA5); Conocer los tres ámbitos clave en los que se circunscribe una estrategia de marketing digital (RA8); Integrar las acciones en marketing digital en la estrategia de marketing de la compañía (RA9); Ser capaz de fijar indicadores claves de gestión comercial y de elaborar un presupuesto de marketing y ventas y gestionarlo adecuadamente para supervisar las cifras económicas de todo lo relacionado con las decisiones del departamento (RA11).

En cuanto a la evaluación de la **exposición oral** se pretende que los estudiantes hayan aprendido a: Sintetizar la información de un plan de marketing online para transmitir a una audiencia los principales aspectos de dicho plan ajustándose al tiempo establecido y utilizando medios audiovisuales en línea con las presentaciones profesionales que se realizan en la empresa; Identificar la importancia y la gravedad de los determinantes externos e internos que condicionan los objetivos y las estrategias para alcanzarlos (RA2); Integrar las acciones en marketing digital en la estrategia de marketing de la compañía (RA9).

En cuanto a la evaluación del **examen** se pretende que los estudiantes hayan aprendido a: Identificar la importancia y la gravedad de los determinantes externos e internos que condicionan los objetivos y las estrategias para alcanzarlos (RA2); Saber establecer objetivos de marketing coherentes con el entorno y las capacidades de la empresa (RA3); Que conozcan los principales conceptos que se utilizan en el ámbito del marketing online para que lo integren en su actividad dentro de los departamentos de marketing.

Añadido lo anterior a las muestras de las actividades de evaluación realizadas por parte de los estudiantes, el material docente puesto a disposición del estudiantado para el correcto desarrollo de la asignatura, los currículums de los profesores que se han coordinado y complementado para desarrollar las tareas y pruebas de evaluación anteriormente descritas (ver **E6.2.d**), se puede asegurar que las actividades formativas, la metodología docente y el sistema de evaluación de la asignatura de Marketing en entornos digitales son adecuados y pertinentes para garantizar el logro de los resultados de aprendizaje previstos.

Asignatura 3 – Especialidad 1: Estrategias de venta y comercialización

La guía docente del programa, que se actualiza con carácter anual y está a disposición de los estudiantes a través de la web de la escuela y del campus virtual, detalla toda la información de la asignatura (ver plan docente en **E6.2.e**) como es el profesorado responsable, las competencias de la materia en la que se circunscribe la asignatura, el programa de la asignatura, las metodologías docentes y actividades formativas que se llevan a cabo y el sistema de evaluación, además de los recursos de aprendizaje y la bibliografía correspondiente.

En cuanto a las metodologías docentes utilizadas, se combinan la metodología MD1, MD2 y MD3 (ver **E6.2.o**). En las clases pretendemos combinar diferentes metodologías: exposición magistral, con exposición de ejemplos y mini casos prácticos; uso de preguntas de reflexión a los alumnos para el fomento de la participación y finalmente, uso de casos más complejos para trabajo individual o en grupo, dentro y fuera de la clase. Los casos prácticos posteriormente se han discutido y resuelven en clase, de forma que los alumnos pueden comprobar los resultados.

Los alumnos disponen de un material de apoyo a las explicaciones de la clase (ver material docente en **E6.2.e**). En la parte de previsiones de ventas, los alumnos disponen de un manual de ejercicios prácticos, que se plantean y se resuelven en el aula. Los trabajos más complejos, se plantean como trabajos a realizar fuera del aula.

El planteamiento por tanto permite conseguir en diferente grado, la totalidad de las competencias generales y básicas definidas en el programa, pero en mayor grado, las competencias: CG1 (la asignatura se plantea como una continuidad del plan de Marketing. Permite observar y diferenciar las tareas y claves de gestión diferenciales entre las materias de Marketing y Ventas), CG3 (se trabajan con ejercicios de previsión de ventas que se vinculan al cálculo de “break even” y pay back tanto para el cálculo de idoneidad de inversiones en el desarrollo de nuevos productos como en la determinación de las opciones de expansión comercial (nuevos canales o nuevos territorios de expansión comercial)).

El programa permite así mismo conseguir especialmente las competencias CG4, CG5, CG6, CG7, que se trabajan especialmente en el diseño del plan comercial para una empresa de su elección y todo el trabajo de análisis de mercado y entorno que esto implica.

Finalmente, el método de trabajo es especialmente útil también para la consecución de las competencias generales CG8 (puesto que el alumno está obligado a trabajar en equipos multi disciplinares y multi culturales), CB6 y CB7.

Por supuesto, el diseño de la asignatura (tanto por la estructura de contenido como por el método de trabajo), intenta maximizar el logro de los objetivos planteados en las competencias específicas: CE8, CE9, y CD10. Si nos fijamos en el diseño de las actividades de evaluación (ver carpeta “Examen y trabajo en grupo” en **E6.2.e**), los ejercicios elegidos intentan potenciar al máximo la consecución de estos objetivos de aprendizaje (formulación de previsiones de ventas, diseño de planes comerciales y planteamiento de modelos de organización comercial)

En relación a las competencias transversales, los ejercicios y dinámicas dentro y fuera del aula, están planteados para maximizar la consecución de las mismas: CT01 (en el sentido que deben analizar una empresa real, pre existente), CT03 (porque el ejercicio se realiza en equipos), CT04 (puesto que los alumnos deben hacer un trabajo de investigación y considerar todos los datos necesarios para la determinación de la estrategia comercial adecuada)

y CT05 (en el sentido de que una parte de los mercados o de la información disponible de los mismos está en una tercera lengua).

En cuanto al sistema de evaluación, éste se divide en 3 bloques y es conocido por todos los estudiantes desde el inicio del curso, disponiendo de él en el plan docente de la asignatura.

Tabla 6.38: Descripción del sistema de evaluación de la asignatura Marketing en entornos digitales del MUDM..

Sistema de evaluación	Peso	Descripción de las actividades de evaluación	Competencias y resultados evaluadas
Trabajos en grupo	20%	<p>TRABAJO 1. GRUPAL. PLAN COMERCIAL 70% de la Nota Diseño completo en equipos de un plan comercial, para una empresa de su elección. Se persigue valorar la consecución de conocimientos en la parte de estrategia comercial (RA1, RA2, RA5, RA6, RA7)</p> <p>TRABAJO 2. CASO PERFECT TAN 10% Diseño de un Presupuesto comercial a través de previsiones de ventas</p> <p>TRABAJO 3. CASO PARQUES OCIO 10% Caso práctico de previsión de ventas:</p> <p>TRABAJO 4: CARTA EQUIPO 10% Se trata de un ejercicio en grupo que trata de valorar las necesidades de los equipos de venta.</p>	<p>Competencias de los trabajos en grupo : CE8, CE4, CE9, CE10, CT01, CT03, CT04, CT05, CG1, CG2, CG3, CG4, CG5, CG6, CG7, CG8, CG9. CB7</p> <p>Resultados: RA1, RA2, RA5, RA6, RA7</p>
Presentación oral	10%	<p>Se ha valorado con un ejercicio práctico de organización y gestión de equipos de venta, cuyos resultados han tenido que defender a través de una exposición oral en Power point.</p> <p>En este caso el feedback se ha aportado durante las propias presentaciones, en los que los alumnos han sido valorados individualmente, según su aportación al equipo y en la defensa de las preguntas planteadas por el profesor</p>	<p>Competencias: CE10, CB6, CT04, CB10, CB7, CG5</p> <p>Resultados: RA3, RA4, RA8 a través del ejercicio de valoración de la estrategia y gestión de los equipos de venta</p>
Examen final	70%	<p>El examen final ha constado de un examen de carácter práctico centrado una agencia de viajes. Se les ha pedido a los alumnos que analicen la información para el cálculo del presupuesto de ventas. Este ejercicio valora los resultados de aprendizaje (RA6, RA8).</p>	<p>RA6, RA8 a través de la previsión de ventas</p>

En la **E6.2.e** se aportan muestras de las actividades de evaluación, así como también el material docente puesto a disposición del estudiantado para el correcto desarrollo de la asignatura. Del mismo se aportan los currículums de los profesores que se han coordinado y complementado para desarrollar las tareas y pruebas de evaluación anteriormente descritas.

Asignatura 4 – Especialidad 2: Dirección de comunicación

La asignatura de Dirección de comunicación, exclusiva de la especialidad en Comunicación estratégica, combina sesiones presenciales con una dedicación por parte de los alumnos fuera del aula para la realización de las tareas que se indican en cada sesión. Las metodologías docentes utilizadas son:

- Lecciones magistrales. Se realiza mediante la exposición de los contenidos teóricos asistidos con casos prácticos que ilustran algunos aspectos de los tratados en clase. Los alumnos
- Aprendizaje colaborativo. También se trabajan las clases participativas donde los alumnos, a partir del conocimiento teórico/práctico recibido, abundan en las materias gracias a preguntas guiadas sobre dichos contenidos que realiza el profesor. Su intención es ayudar en los procesos reflexivos.
- Estudio individual mediante trabajos individuales o trabajos grupales. Se exige la entrega de diversos trabajos a lo largo de la duración de la asignatura, relacionados con las diferentes materias del temario. En el caso del trabajo en grupo, la práctica se organiza para potenciar el trabajo cooperativo además de la potenciación de las aptitudes de liderazgo.

- Participación fuera del aula física. En el aula virtual se plantea, a través del Foro, la reflexión sobre diversas temáticas relacionadas con la asignatura. Suelen estar relacionadas con alguna noticia y las normas de ética.

Las actividades docentes se llevan a cabo en una tipología cuadrangular, en orden con las metodologías indicadas:

- Exposición oral en clase de los principales ítems del temario, así como de algunos casos prácticos. Los alumnos toman apuntes de manera individual en el aula.
- Tras la explicación por parte del profesor de algunos documentos corporativos o sectoriales se les pide a los alumnos el desarrollo de trabajos individuales que se realizan algunos en clase y otros fuera del horario lectivo.
- El profesor potencia la realización de algunos talleres en clase que se realizan de forma grupal. Estas actividades ayudan a los estudiantes a desarrollar tanto sus habilidades relacionales como a su vez la profundización en el conocimiento práctico de algunas técnicas.
- Se trabaja un proceso de aprendizaje mediante flipped classroom donde el profesor propone el visionado de cierto material audiovisual, previamente seleccionado, que se debe realizar en casa. Posteriormente en clase es comentado por todos los alumnos, extrayendo las conclusiones principales realizando un listado que se contrasta con el del profesor. Las temáticas elegidas se relacionan directamente con los ítems del temario.
- A partir de determinados documentos, textuales o audiovisuales, se propone a los estudiantes la participación voluntaria en un Foro del aula virtual destinado a la reflexión de algunos aspectos éticos relacionados con la profesión.

Las actividades de formación especificadas en la guía docente (ver **E.6.f**) incluyen clases de teoría en grupo grande (40) y prácticas en grupos de tres personas, e individuales.

Para el primer grupo se utilizan diferentes materiales. Un conjunto de apuntes que se explican en clase (complementados con piezas audiovisuales de muy cortas duración (spots publicitarios, declaraciones, ejemplos de casos...), junto a una serie de materiales textuales y audiovisuales:

1. Los materiales textuales están a disposición de los estudiantes en el aula virtual (BB), y son de dos tipos: por un lado, diferentes documentos corporativos (2019-global-communications-report; Edelman Trust Barometer 2019_Spain; Informe McKinsey Creative-Disruption; World-Leaders-on-Facebook-Study-2019; el Dircom del futuro y el futuro del Dircom; Corporate Excellence 2019; Informe-Perspectivas-wellcomm-de-la-comunicacion-2019; las últimas versiones, europea y latinoamericana, de los Communication Monitor; Estudio anual de redes sociales 2018; marco general de los medios en España 2019;), y algunos artículos científicos sobre algunas de las materias, publicados en journals de reconocido prestigio (la figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral; el fenómeno del "spin doctoring" en España; the case Bell Pottinger. When profit comes through the door and ethics goes out the window; el Estratetecom, la exaptación del dircom; Melboruen Mandate; la gestión de los intangibles; Qué son las Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas; gestión estratégica de públicos; Hologramas: técnica de persuasión al servicio de la comunicación; el lado oscuro de las nuevas tecnologías: Análisis de la aplicación de las tecnologías de realidad aumentada en los procesos productivos de los medios de comunicación españoles; Nuevos paradigmas en la comunicación: Del periodista al influencer; el fin de los medios de comunicación de masas; las relaciones institucionales: comunicación entre políticos y empresas).
2. Los materiales audiovisuales que se proponen (documentales, películas y capítulos de series) deben ser visionados fuera del aula de manera previa a su tratamiento en clase, en línea con la técnica de la flipped classroom. En el aula los estudiantes deben exponer oralmente las principales conclusiones extraídas de cada material (que se ponen en común finalmente mediante un listado en la pizarra), en relación con la temática que se trate ese día. Mediante un coloquio se profundiza en las principales enseñanzas. Los materiales (de ficción y documentales) que se han visionado son: The inventor out of blood in Silicon Valley; Miss Sloane; Thank you for smoking; Good Night, and Good Luck; La red social; Wag the dog; La sombra del poder; B de Barcenás; capítulos de Madam Secretary y Borgen).

Los resultados de aprendizaje se evalúan mediante una serie de cinco pruebas aplicadas de síntesis, una por tema, que se complementa con una prueba evaluadora final de desarrollo teórico donde los estudiantes han de responder a una veintena de cuestiones de respuestas cortas (ver **E.6.f**). En paralelo, se realizan en clase varios talleres y prácticas para demostrar la capacidad de resolución de los problemas planteados. En ocasiones se plantea exposición oral y en otras se solicita una presentación digital. Este tipo de trabajos son evaluados en función de la superación del reto planteado.

A continuación, se presentan, mediante un breve resumen, los talleres y prácticas que se realizan a lo largo de la asignatura:

- I. Conjunto de códigos éticos: IPRA, ADECEC, DIRCOM, Glogal Alliance). Esta práctica tiene como objetivos: conocer los fundamentos éticos de la profesión. Aprender a utilizar correctamente los diferentes tipos de códigos existentes. Poner en común, mediante un sistema comparativo, los elementos mínimos comunes de todos ellos. Se trabaja en el Tema 1 de manera individual.
- II. Taller Transmedia. El objetivo principal de este taller es aplicar ciertos conceptos teóricos aprendidos en clase, como la multicanalidad de las conversaciones, el valor de los intangibles y la relevancia de las nuevas generaciones hiperconectadas, con el diseño de una historia transmediática con fundamentos en las técnicas de storytelling. Se trabaja en el Tema 2.
- III. Taller códigos QR. Es una práctica grupal (3) cuyo objetivo es aprender el funcionamiento de esta herramienta para introducirla en las diferentes acciones que plantea la práctica de la comunicación corporativa. Se trabaja en el Tema 2 y se relaciona con el TFM, mediante la creación de un QR específico para cada trabajo.
- IV. Práctica de Inforluencers. Se trata de saber diferenciar entre influencers e inforluencers. Para ello cada estudiante de manera individual debe seleccionar un perfil de uno y otro y destacar los elementos diferenciales de ambos. Se trabaja haciendo un seguimiento de sus actividades en redes sociales. Se trabaja en el tema 4.
- V. Práctica de Comunicación Política. Mediante el visionado de un determinado capítulo de una serie concreta (Madam Secretary T3x01), se trabajan algunos de los elementos básicos de la Compol y de sus acciones (preparación de los debates y Q&A's; las entrevistas en los medios y sus consecuencias; el speechwriter y la construcción de los discursos políticos; el lobby; la gestualidad (PNL) y el neotelling...). Se trabaja en el tema 5, de manera colaborativa, con exposición oral final y debate posterior.

Las competencias adquiridas a través de las metodologías y actividades descritas se corresponden con:

Tabla 6.39: Relación entre las actividades formativas y las competencias adquiridas en la asignatura Dirección de comunicación del MUDM.

Evidencia evaluadora	Competencias relacionadas
TA. Prueba escrita sobre Informes y 'papers'	CG 06 – CB07 – CB09 –CT04 – CB10
TA. Taller Transmedia	CE 15 – CG09 – CG03 - CB02
TA. Análisis video sobre comunicación política	CE 15 – CG09 – CE16 – CG02
FP. Visionado material audiovisual. Reflexiones en clase (asistencia y participación en clase)	CB09 – CT04 – CG02 – CT05
TG. Taller Códigos QR	CE 15 – CG08 – CT03
Examen final	CB07 – CB09 – CT04 – CE14 – CG07

Por otro lado, para la evaluación de los resultados de aprendizaje de la asignatura se establecen tres sistemas de evaluación: el desarrollo de trabajos individuales, trabajos grupales (algunos con exposición oral y otros mediante la presentación de desarrollo textual), junto a una prueba final, en forma de examen, que incluyen los talleres y prácticas que se realizan a lo largo de la asignatura y que han sido explicados con anterioridad:

Tabla 6.40: Descripción del sistema de evaluación de la asignatura Dirección de comunicación del MUDM.

Sistema de evaluación	Peso	Descripción de las actividades de evaluación	Competencias evaluadas y resultados
EV3. Trabajos individuales	20%	Trabajos I y IV	RA1 – RA2
EV3. Trabajos en grupo. EV5. Presentación oral	30%	Trabajos II, III y V	RA1 – RA2
EV2. Examen final	50%	Se plantea una prueba de conocimiento de los materiales explicados en la asignatura mediante la respuesta a una veintena de preguntas cortas.	RA1 – RA2

Habida cuenta de las metodologías utilizadas, las actividades desarrolladas y la evaluación por medio de diferentes criterios queda asegurado el logro de los resultados de aprendizaje previstos, tal y como puede comprobarse en la evidencia E6.2.f, donde se aporta una muestra del material utilizado en el desarrollo de la asignatura, así como el currículum del profesor y otra información de interés.

Trabajo Fin de máster

Respecto al Trabajo Fin de Máster (TFM), todos ellos se rigen de acuerdo a la normativa (ver Normativa_tfm_es en **E6.2.I**) y plan docente (ver Plan Docente TFM MUDM 2017-2018 y Syllabus MFP MUDM 2017-2018 Eng **E6.2.I**) correspondientes.

Actualmente, tras la modificación de la memoria de la titulación (**M.MUDM.2018.4**), el sistema de evaluación, que también se recoge en el plan docente, está alineado con la memoria de la titulación. En efecto, el sistema de evaluación actual es el que se venía aplicando en la práctica a lo largo de las dos últimas ediciones del máster, incurriendo en una no conformidad que fue subsanada con la modificación de la memoria.

De forma alineada con la metodología docente MD3 (Trabajo individual o cooperativo), el desarrollo del TFM se realiza en grupos de un máximo de tres estudiantes, que se establece aleatoriamente al inicio del curso. De esta forma, se evalúa el trabajo cooperativo (CT03), la capacidad de liderazgo de los estudiantes para trabajar con un volumen de datos importante (la creación del Plan de Marketing de una empresa, un plan de comunicación o un proyecto de investigación relacionado con el ámbito de conocimiento del máster) y la capacidad de aplicar el conocimiento aprendido a un escenario real (CETFM). Además del área de Sistemas de Evaluación, la figura del profesor coordinador del TFM, y de la reciente creación del Dpto. de TFM, que velan por el cumplimiento normativo y rigor de los trabajos, a cada alumno/a o grupo, se asigna un tutor; un doctor que puede ser o no profesor del programa, y que se encarga de la aprobación final para la defensa del TFM, así como de evaluar las entregas periódicas y la entrega final (60% de la nota final) del grupo.

Una vez establecido el grupo, los estudiantes desarrollan su propuesta de TFM, que describe su elección del tipo de proyecto (proyecto de investigación o proyecto de la empresa, así como el tema específico). En los grupos que optan por la opción de la creación de un Plan de Marketing se aplica la metodología MD6 y CETFM relativas a la resolución de casos prácticos de los contenidos desarrollados en el programa.

Aplicando la metodología MD7 relativa a tutorías, la dinámica de trabajo se conforma de una serie de sesiones o tutorías plenarias en grupo en forma de sesiones magistrales en las que el tutor de TFM comunica la naturaleza los proyectos y forma a los alumnos en algunas de las principales claves del trabajo como la presentación de bibliografía, las habilidades para presentaciones, etc (ver material docente en **E6.2.I**). En paralelo, cada grupo contacta con su tutor específico con el que realiza un mínimo de 5 tutorías específicas para su trabajo.

Entre las actividades formativas, destaca por tanto la elaboración de un gran trabajo cooperativo en grupo (A08) – con la consiguiente coordinación y resolución de conflictos que implica-, así como la defensa final e individual de las conclusiones de este trabajo frente a un tribunal académico. El programa consigue así un equilibrio entre la responsabilidad grupal (60% de la nota) y personal (40% de la nota). Organizado a través de 3 entregas periódicas supervisadas y corregidas por su profesor, los alumnos van recibiendo feedback del desempeño de sus trabajos a través de estas entregas y tienen la posibilidad de completar y corregir errores en entregas posteriores.

El objetivo final del trabajo en grupo es la entrega final, con la que los alumnos reciben un 60% de su nota total. Se completa así la primera Fase de su TFM, la grupal, momento en el que deben empezar a preparar la defensa individual que supone, como se decía arriba, el 40% restante. En la defensa, cada alumno expone de forma individual su TFM y se valoran cuestiones tales como la presentación y síntesis, orden del contenido, medios de apoyo, conclusiones, capacidad de liderar el tiempo y, finalmente, firmeza y profesionalidad en el turno de respuestas a las preguntas libres planteadas por el tribunal.

La elaboración de un Plan de Marketing completo logra así que los estudiantes se enfrenten con el 100% de los contenidos impartidos en el programa y que trabajen también competencias relativas a su capacidad de liderazgo y trabajo en equipo (CT03), máxime cuando se encuentran (por la aleatoriedad en la elección de los grupos) con personas provenientes de países, culturas y experiencias profesionales distintas y multidisciplinares y con proyectos pertenecientes a mercados desconocidos (CG1 y CB6). Desde el diseño y la implementación de la Investigación de Mercados y el estudio del entorno macro y micro (CG4, CG5, CG8 y CG6 y transversal (CT04)) que les lleva a orientar su estrategia y Mix de MK, los alumnos deben enfrentarse a la toma de decisiones cualificadas (CG2, CG7 y CB8) en las que aplican, según creen conveniente, los conocimientos, modelos y aproximaciones recibidas a lo largo de las distintas materias del programa (CG3, CG7 y competencia específica CETFM). El resultado, es un trabajo de contenido profesional en el que se integran no sólo planteamientos estratégicos sino su plasmación en la configuración de estrategias y equipos de ventas, así como su consecución financiera en diferentes escenarios (CG3). Para su correcta consecución los estudiantes deben haber sido capaces de demostrar su dominio en la recopilación y análisis de las fuentes de información así como su capacidad para trabajar.

Gracias a la combinación de sesiones plenarias, tutorías y trabajo grupal e individual, el resultado del proyecto es un documento de corte profesional perfectamente exportable al mundo de la empresa y complementado por una visión

académica y formal, así como una presentación resumida y ejecutiva con los que los alumnos defienden individualmente su proyecto frente al tribunal.

En la evidencia **E6.2.I** se facilita el listado de TFMs donde se puede comprobar cómo la gran mayoría corresponden al desarrollo planes de marketing y de comunicación desde la realidad de una organización concreta y se aporta también una muestra de los trabajos realizados.

Tal y como se indicaba en el punto 4.1, tanto los tutores como los componentes de los tribunales son en su totalidad doctores, intentando que esté presente personal laboral del Centro y haya, en la medida de lo posible, doctores acreditados. En efecto, en el curso 2017-2018, se tutorizaron un total de 118 TFMs por parte de 24 profesores (9 de ellos acreditados). Se adjuntan los currículums resumidos de los profesores que han llevado a cabo tareas de tutela de TFMs en la carpeta de la evidencia **E6.2.I**.

6.3 Los valores de los indicadores académicos son adecuados para las características de la titulación.

Resultados globales de la titulación

Únicamente en el MUDM se registran en 2015-16 algunos valores ligeramente más alejados, concretamente una tasa de eficiencia del 81% y una tasa de abandono del 11%. Por lo que respecta a los abandonos, **E6.3.a** muestra el detalle (número y tipología) por titulación y curso académico. Puede comprobarse que en el caso del MUDM, un 20% de los abandonos del curso 2015-16 fue por cambio de convocatoria, un 10% por cambio de máster dentro de la propia EAE y un 20% por imposibilidad económica.

Tabla 6.41: Indicadores de resultados del MUDM 2017-2018

Indicador	Memoria	Curso 2015-2016	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018
Tasa de rendimiento	ND	99,4%	98,8%	97,4%
Tasa de eficiencia	95%	81,2%	99,3%	97,0%
Tasa de graduación	90%	85,0%	93,7%	-
Tasa de abandono	5%	10,9%	4,7%	-

Del mismo modo, otro aspecto importante a valorar y que denota la adecuación del nivel del máster a los objetivos y resultados previstos es el número de estudiantes que realizan prácticas de forma extracurricular. Concretamente, los datos en cuanto al número de estudiantes que se han acogido a un convenio de colaboración universidad-empresa en las ediciones del máster son los siguientes:

Tabla 6.42: Número de alumnos que han realizado prácticas extracurriculares en el MUDM.

Indicador	Curso 2015-2016	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018
Nº alumnos Esp. 1	153	126	160
Nº alumnos Esp. 2	19	27	24
Total	172	153	184
% sobre el número de matriculados	64,66%	42,03%	51,25%
Satisfacción media de las prácticas	8	7,9	8,1

Resultados de las asignaturas

Como ya se ha podido comprobar en apartados anteriores, los resultados de las 4 asignaturas seleccionadas, así como los resultados de los TFM son satisfactorios. En este sentido es notable destacar el servicio orientado al estudiante de la Escuela, que por medio de las o los coordinadores académicos de cada titulación, de los directores de programa, y las reuniones con los delegados y subdelegados de grupo son capaces de detectar las desviaciones o incidencias que pueden surgir en el desarrollo del curso y, así, corregirlas de forma rápida y eficaz.

Del mismo modo, es notable destacar el carácter profesionalizador del máster y la adecuación de las metodologías docentes a este aspecto. En efecto, en todos los casos, se combinan clases magistrales con la metodología de casos, con la resolución de trabajos en grupo o individuales y con clases participativas, lo que posiciona al estudiante en el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje fomentando así un aprendizaje activo basado en la propia experiencia del alumno.

6.4 Los valores de los indicadores de inserción laboral son adecuados para las características de la titulación.

Uno de los indicadores más importantes para EAE es el grado de inserción laboral que tienen sus estudiantes una vez han concluido sus estudios. Por este motivo, de manera centralizada desde Carreras Profesionales, anualmente el Centro realiza un análisis de la inserción laboral de las diferentes titulaciones (ver Employment Report de 2018, [E6.4.a](#)).

En lo que respecta al MUDM, los datos de las últimas encuestas realizadas a los egresados de las convocatorias correspondientes a los cursos 2015-2016, 2016-2017 y 2017-2018 ([E6.4.d](#)) muestran los siguientes datos:

Tabla 6.43: Datos inserción laboral y satisfacción egresados del MUDM.

Indicador	Curso 2015-2016	Curso 2016-2017	Curso 2017-2018
Tasa de ocupación	90,70%	97,50%	87,00%
Tasa de adecuación	93,70%	97,50%	95,00%
Satisfacción con la formación teórica	81,54%	86,00%	80,00%
Satisfacción con la formación práctica	80,00%	65,00%	74,30%

Estos resultados avalan el cumplimiento de las expectativas de los estudiantes en cuanto a la empleabilidad.

En efecto, si tenemos en cuenta los datos recogidos por medio de las encuestas realizadas al inicio del curso 2017-2018, la principal motivación para cursar los programas es la empleabilidad (55%), seguida de los conocimientos (24%), el emprendimiento (11%) y la experiencia internacional (10%). En la encuesta inicio de curso de abril 2018 estos valores se mantienen: empleabilidad (56%), conocimientos (23%), emprendimiento (12%), experiencia internacional (9%).

Finalmente, los datos globales recogidos a través de la encuesta realizada a los egresados (E6.4b), muestra que el 46% de los alumnos encuentra trabajo antes de finalizar el programa (+5% vs. 2016) y el 81% lo consigue antes de los 6 meses de finalizar el programa (-10% vs. 2016). El 74% acepta una nueva oferta profesional después de su graduación (+6% vs. 2016), mientras que el 63% mejora su situación profesional en la empresa de origen (+4% vs. 2016). El 9% de los estudiantes opta por emprender su propio negocio (+4% vs. 2016) y el 8% ocupa cargo en el sector público.

Asimismo, el 49% de los alumnos ocupa cargos de responsabilidad directiva (+2% vs. 2016), y el 62% (-5% vs. 2016) ocupa posiciones de responsabilidad en empresas con tamaño superior a 500 trabajadores; el 44% trabaja en empresas multinacionales (-2% vs. 2016) y el 42% desarrolla su carrera profesional fuera de España, en una ratio de 38 países según datos de 2017.

En cuanto a la retribución, para el 34% de los alumnos el salario aumentó hasta un 30% al año de finalizar el máster, mientras que para el 15% de los alumnos aumentó más de un 30% durante ese mismo tiempo. El 49% de los estudiantes afirma haber obtenido un incremento de salario tras su paso por EAE (-10% vs. 2016).

Habida cuenta de lo anterior, pese a la baja tasa de respuesta de la encuesta de inserción laboral, los resultados muestran un alto grado de inserción de nuestros titulados, dejando constancia de la utilidad y beneficios del programa en los estudiantes y en el entorno socio-económico y profesional.

3. Plan de mejoras

Resumen de mejoras

A continuación se presentan todas las mejoras que han afectado a las titulaciones objeto de acreditación a lo largo de los cursos académicos en los que vienen impartándose en EAE.

802.M.1.2016	<p>Ampliació de l'oferta d'assignatures optatives pel curs 2016/2017</p> <p>Càrrec: Direcció de Grau</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Escassa demanda d'algunes de les assignatures optatives que mai s'han obert però la demanda potencial i la idoneïtat d'alguns professors suggereixen la obertura d'altres assignatures optatives.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Ampliació de l'oferta d'assignatures optatives per el curs 2016/2017</p> <p>Accions proposades: Ampliar l'oferta d'assignatures optatives: • 802922 Introducció a les relacions internacionals • 802924 Ètica i sostenibilitat: nous models de negoci • 802923 Risc i seguretat</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 17/10/2017</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Creació de les assignatures: • 802922 Introducció a les relacions internacionals / Introduction to international relations • 802924 Ètica i sostenibilitat: nous models de negoci • 802923 Risc i seguretat / Risk and security</p>
802.M.2.2016	Creació d'un nou Sistema de Garantia Interna de Qualitat

	<p>Càrrec: Direcció acadèmica / Responsable de qualitat</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 3: Eficàcia del sistema de garantia interna de la qualitat de la titulació</p> <p>Diagnòstic: La ampliació de la oferta de titulacions oficials de EAE ha supuest la necessitat de un nou sistema de garantia interna de qualitat com a instrument de seguiment de les titulacions.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Dissenyar, implantar i certificar (dentro del programa AUDIT) un nou Sistema De Garantia Interna de Qualitat comú per a tots els programes formatius de la Escola.</p> <p>Accions proposades: 1. Dissenyar el SIGC, definint els processos de qualitat necessaris per garantir la qualitat dels programes formatius de EAE. 3. Revisar els processos amb els responsables de àrea corresponents. 4. Implantar el nou SGIC. 4. Certificar el SGIC.</p> <p>Indicadors i valors esperats: SGIC dissenyat, implantat i certificat</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 17/10/2017</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: - Acreditació Grau en ADE 2015-2016: En curs. Se han dissenyat els processos i se ha realitzat la revisió dels mateixos amb els responsables de àrea. - Alegacions Acreditació Grau en ADE 2015-2016: Se da per FINALIZADA esta mejora por la apertura de la mejora M.GEN.2017.1 (código SAT 802.M.24.2019)</p> <p>Resultats obtinguts: Se da per FINALIZADA esta mejora por la apertura de la mejora M.GEN.2017.1 (código SAT 802.M.24.2019)</p>
802.M.3.2016	<p>Redefinició de la informació sobre el Grau a la pàgina web de l'Escola en el marc d'un projecte global (millora 1.1/2010)</p> <p>Càrrec: Direcció Acadèmica i Direcció General</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 2: Pertinència de la informació pública</p>

	<p>Diagnòstic: A partir de l'experiència del primer any, tot i l'alt grau de satisfacció d'alumnes, professors i responsables del programa, ens proposem com a recorregut de millora: Redefinició de la informació sobre el Grau a la pàgina web de l'Escola en el marc d'un projecte global.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Millorar la informació de la web del centre</p> <p>Accions proposades: Transició dels pdf emergents a la integració web. Malgrat disposar d'una nova web amb una gran proporció d'informació incorporada, queden pendents alguns documents pdf emergents com les guies de les assignatures. A més, d'altres punts a millorar com la informació en altres idiomes, més informació respecte al PDI, recerca e innovació docent.</p> <p>Indicadors i valors esperats: N° de aspectos no publicados en la web</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 17/10/2017</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Anualment es revisa i millora la informació de la web. Aquesta acció de millora tindrà caràcter permanent fins a l'acreditació de la titulació i fins a la certificació del nou sistema de qualitat Mejora reflejada en el informe de Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016 (M.5.2017): - Se han diseñado listas de chequeo de contenido web para la comprobación del cumplimiento de este estándar de calidad. - Se ha realizado un informe de necesidades sobre la información que debe aparecer en el que se detallan las mejoras necesarias.</p> <p>Resultats obtinguts: Se sustituye esta mejora por la M.GEN.2017.2 Adecuación de la información pública, con código UPC 802.M.25.2019, con el objetivo de hacerla efectiva en todas las titulaciones.</p>
802.M.4.2016	<p>Donar estructura departamental per matèries (millora 1.1/2013)</p> <p>Càrrec: Direcció Grau / Direcció Acadèmica</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: L'ampliació del nombre d'alumnes, horaris i grups aconsellen incorporar un responsable doctor per matèria que coordini els grups de les assignatures que configuren la matèria.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p>

	<p>Objectius a assolir: Millorar la coordinació (horitzontal i vertical) d'accions i continguts dins del programa.</p> <p>Accions proposades: Un coordinador per a cadascuna de les matèries importants (de 12 crèdits o més).</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 17/10/2018</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Proposta de millora (1.1/2013) corresponent a l'informe de seguiment 2012/2013 Valoració 2012: direcció acadèmica, direcció i coordinació de grau seleccionen el PDI coordinador que s'implanta al 2013.</p> <p>Resultats obtinguts: Valoració 2015: la implantació de coordinadors ha millorat els processos de coordinació horitzontal i vertical i la comunicació acadèmica general. Donem per tancat el pla.</p>
802.M.5.2016	<p>Ampliació de l'oferta d'assignatures optatives (especialment en anglès) i de l'oferta d'assignatures bàsiques i obligatòries que en alguns grups serà en anglès (millora 1.1/2012)</p> <p>Càrrec: Direcció de Grau</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Importància de la tercera llengua i oferta limitada d'assignatures optatives</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Ampliar el nombre d'assignatures optatives i obligatòries en anglès</p> <p>Accions proposades: Ampliació d'assignatures optatives en anglès i ampliació d'assignatures bàsiques i obligatòries en anglès.</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Administració i Direcció d'Empreses</p>

	<p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 17/10/2017</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Les assignatures bàsiques i obligatòries que s'ofereixen en anglès en alguns dels grups, sense altres canvis, són: • 802203 Introducció a l'economia 6ECTS (Form. Bàsica) • 802304 Fonaments de màrqueting 6 ECTS (Obligatòria) • 802404 Direcció comercial I 6 ECTS (Obligatòria) • 802502 Direcció financera I 6 ECTS (Obligatòria) • 802602 Direcció financera II 6 ECTS (Obligatòria) • 802505 Dret fiscal I 6 ECTS (Obligatòria) • 802605 Dret fiscal II 6 ECTS (Obligatòria) • 802703 Organització i direcció d'empreses II 6 ECTS (Obligatòria) • 802704 Mercats e instruments financers 6 ECTS (Obligatòria) • 802801 Projecte empresarial (TFG)12 ECTS (Obligatòria) • 802904 Economia internacional 6 ECTS (Optativa) • 802905 Enginyeria financera 6 ECTS (Optativa) • 802906 Direcció estratègica 6 ECTS (Optativa) • 802907 Gestió de projectes 6 ECTS (Optativa) Les noves assignatures optatives que s'ofereixen són (sense altres canvis): (Evidència 6) • 802910 Corporate finance 6 ECTS (Optativa) • 802909 Managing risk International Finance 6 ECTS (Optativa) • 802911 Global Economy I 3 ECTS (Optativa) • 802912 Global Economy II 3 ECTS (Optativa) • 802920 Global Entrepreneurship 6 ECTS (Optativa) • 802916 Strategic management 6 ECTS (Optativa) • 802917 Cultural crossing 6 ECTS (Optativa) • 802914 International marketing 6 ECTS (Optativa) • 802913 Strategic marketing 6 ECTS (Optativa) • 802915 Leadership and management skills 6 ECTS (Optativa)</p> <p>Resultats obtinguts: Seguiment 2013: Direcció i Coordinació juntament amb els professors de les assignatures han preparat la documentació acadèmica (guies, campus virtual etc.), sel.leccionat als professors e implantat les noves assignatures al curs. 13.14. Valoració 15.16: la incorporació de al menys un grup de totes les assignatures del pla d'estudis en anglès s'ha finalitzat amb èxit encara que és el grup menys nombrós. L'obertura de les assignatures optatives en anglès es completa; donem per tancat aquest pla de millora.</p>
802.M.6.2016	<p>Facilitar l'elaboració d'informes d'autoavaluació per part del professorat (millora 3.2/2010)</p> <p>Càrrec: Direcció Grau ADE</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 3: Eficàcia del sistema de garantia interna de la qualitat de la titulació</p> <p>Diagnòstic: Al SGIQ es preveu la realització d'informes per part del professorat. Coordinació Acadèmica recull aquests informes i els fa arribar al Comitè de Qualitat Aquest mecanisme per recollir informació sobre el professorat no es duu a terme.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Implantar mecanisme de recollida d'informació mitjançant els autoinformes el curs 2011/2012</p> <p>Accions proposades: Mecanisme operatiu al 2011/2012 i implantat, en terminis de registre, el curs 2012/20013. Incorporar coordinadors de matèria per assegurar i aprofundir en el desenvolupament dels autoinformes.</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Administració i Direcció d'Empreses</p>

	<p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 20/10/2017</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Proposta de millora 3.2/2010 corresponent a l'informe de seguiment 2009/2010</p> <p>Resultats obtinguts: Mecanisme implantat al curs 2012/2013, donant per tancada la millora.</p>
802.M.7.2016	<p>Nova composició i dinàmica del comitè de qualitat (millora 3.2/2011)</p> <p>Càrrec: Director Acadèmic</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 3: Eficàcia del sistema de garantia interna de la qualitat de la titulació</p> <p>Diagnòstic: Falta de representants de totes les parts interessades al comitè de qualitat.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: S'espera una major visualització de les decisions de millora preses i implementades</p> <p>Accions proposades: S'incorporen amb caracter permanent un representant d'alumnes, un representant de professors i un representant de personal administratiu, establint un mínim de dues reunions anuals.</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 20/10/2018</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: S'incorporen amb caracter permanent un representant d'alumnes, un representant de professors i un representant de personal administratiu.</p> <p>Resultats obtinguts: Valoració 2011: pendent del desplegament operatiu a causa de canvis en direcció acadèmica i general. Valoració 2012: canvis implantats; es visualitza la millora en processos i formalització del SGIQ. Valoració 2015: degut a la revisió general del SGIQ donem per tancat aquest pla.</p>

<p>802.M.8.2016</p>	<p>Incorporació de l'eina TotQ (millora 3.3/2011)</p> <p>Càrrec: Secretari General</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 3: Eficàcia del sistema de garantia interna de la qualitat de la titulació</p> <p>Diagnòstic: Falta d'una eina de suport al procés de qualitat</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Incorporació de l'eina desenvolupada per la UPC per facilitar el procés de seguiment dels plans de qualitat</p> <p>Accions proposades: Incorporar l'eina TotQ com a suport al procés de qualitat.</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 20/10/2018</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Curs 2012: desenvolupament de l'eina es troba desenvolupada; es manté la decissió respecte a la nostra incorporació</p> <p>Resultats obtinguts: Valoració 2012: l'eina es troba desenvolupada; es manté la decissió respecte a la nostra incorporació. Valoració 2015: no s'ha produït la nostre incorporació a l'eina; degut a la revisió general del SGIQ donem per tancat aquest pla.</p>
<p>802.M.9.2016</p>	<p>Creació d'especialitats al grau</p> <p>Càrrec: Direcció acadèmica</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: El grau té poca optativitat.</p>

	<p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Incorporar especialitats al títol de grau.</p> <p>Accions proposades: Modificació de la memòria de verificació del grau augmentant l'optativitat de 18 a 36 crèdits. Realitzar Benchmarking en altres graus una vegada transcorregut el procés de verificació.</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 20/10/2018</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.10.2016	<p>Sistema de revaluació d'assignatures</p> <p>Càrrec: Direcció acadèmica i direcció de Grau</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: El sistema d'avaluació en EAE no permet la recuperació d'assignatures</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Establir un sistema de revaluació d'assignatures</p> <p>Accions proposades: Examen de Revaluació: Condicions per assistir a la revaluació: - Haver realitzat l'avaluació contínua i una assistència a classe del 70%; - La nota mitjana en l'avaluació contínua 4; - Permès únicament només per a suspensos; - La nota màxima a obtenir és 5 (APTE) - Màxim 2 assignatures per quadrimestre</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: alta</p>

	<p>Termini: 20/10/2017</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Definició del sistema d'avaluació</p> <p>Resultats obtinguts: Aprovació i implantació del sistema d'avaluació d'assignatures a proposta de Direcció de Grau amb informe positiu de la UPC i de la Comissió d'alumnes de grau</p>
802.M.11.2016	<p>Desenvolupament de rúbriques per a l'avaluació del TFG</p> <p>Càrrec: Coordinació TFG i Direcció de grau</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Falta de cohesió de criteris a l'hora d'avaluar els treballs</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Avaluació del TFG basada en un conjunt de criteris homogenis i iguals per a tots els estudiants</p> <p>Accions proposades: Desenvolupament i implementació d'un sistema de rúbriques per avaluar els TFG.</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 24/10/2018</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Disseny del acta d'avaluació dels tribunals de TFG amb el nou sistema de rúbriques Disseny de l'informe d'avaluació final del professor tutor</p> <p>Resultats obtinguts: Sistema de rúbriques per avaluar el TFG</p>
802.M.12.2016	Creació d'un repositori d'exàmens

	<p>Càrrec: Direcció Grau ADE</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Els estudiants no disposen d'una mostra d'exàmens d'altres anys</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Disposar d'un repositori d'exàmens mostra per als estudiants</p> <p>Accions proposades: Creació d'un repositori d'exàmens de les assignatures distribuïdes per matèries a la web</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 24/10/2018</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Creació del repositori a la web</p>
802.M.13.2016	<p>Creació d'un repositori de TFG</p> <p>Càrrec: Coordinació TFG i Direcció de grau</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Falta d'exemples de TFG per els estudiants</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Posar a disposició dels estudiants una mostra dels TFG presentats al centre en altres convocatòries.</p>

	<p>Accions proposades: Creació d'un repositori de TFG accessible des de la pàgina web de l'escola</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 24/10/2018</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Creació de l'enllaç al repositori, falta seleccionar i dipositar els TFG.</p>
802.M.14.2016	<p>Millora de qualitat dels TFGs</p> <p>Càrrec: Coordinació TFG i Direcció de grau</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Baixa creativitat, innovació i empeneduria en els TFGs. Important quantitat de TFGs no compleixen els elements mínims obligatoris que ha de contenir la memòria. La majoria dels TFGs són plans empresarials, no hi ha TFGs en la modalitat de projectes d'investigació. Diferència entre l'avaluació del tutor i el tribunal. retards en les dates d'enviament</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Millorar la qualitat del TFGs</p> <p>Accions proposades: - millorar els aspectes d'innovació i empenedora en els TFGs. - millorar l'índex de qualitat associat a la taxa d'èxit dels TFGs aprovats. - millorar la taxa de rendiment dels TFGs matriculats. - incentivar la realització de TFGs dins de la modalitat de projectes d'investigació. - disminuir el rang de distància de les notes globals finals dels professors tutors i els membres del tribunal, aclarint els criteris.</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 24/10/2018</p>

	<p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Es recomana a tots els tutors que comuniquin la seva valoració als estudiants per tal d'evitar retards. Es demana al tutor que justifiqui de manera qualitativa altres criteris que està considerant, més enllà dels específics valorats en la taula per tal d'evitar grans diferències entre les avaluacions del tutor i el tribunal. Aplicació d'un sistema de rúbriques per tal de valorar els mateixos criteris.</p>
802.M.15.2016	<p>Millora del procés de gestió d'Erasmus i de la qualitat del servei</p> <p>Càrrec: Mobilitat Internacional del Grau en ADE i Direcció Grau ADE</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Actualment la informació del programa Erasmus es dona a través de reunions amb el estudiants que es convoquen per mitjà del campus virtual. Des d'aquest campus i amb el contacte amb mobilitat internacional de Grau també es proporciona informació del programa i es resolen els dubtes que puguin tenir el estudiants. Desconeixement de les universitats destí.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Millorar la qualitat del servei del programa de mobilitat.</p> <p>Accions proposades: Involucrar als alumnes Incomings en les presentacions de les destinacions perquè ells mateixos parlin de la seva pròpia universitat/país als futurs outgoings Crear diferents moments de trobada, fins i tot més lúdics (un speed dating erasmus?) entre Incomings i Outgoings per facilitar a l'alumne Outgoing la selecció de les destinacions Presència física d'una persona a l'edifici del carrer Tarragona per atendre a l'alumne Outgoing amb tots els seus dubtes/consultes/problemes que normalment els sorgeixen als alumnes en la fase tant de decisió com d'aplicació amb les universitats de destinació.</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 24/10/2017</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.16.2016	<p>Pla de formació i acreditació del PDI d'EAE (millora 2.1/2010)</p> <p>Càrrec: Direcció acadèmica i Direcció General</p>

	<p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Analitzats els diferents indicadors, l'Escola està fent un treball de reforç en l'apartat de personal docent i investigador que es concreta en un pla de formació del professorat, desenvolupat en col.laboració amb la UPC, per tal d'assegurar l'acompliment dels estàndars de qualitat relatius al nombre de doctors acreditats.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Arribar a la proporció legal: 50% doctors i, d'aquests, 60% acreditats.</p> <p>Accions proposades: Noves incorporacions de doctors Fomentar l'acreditació entre el PDI Doctor d'EAE. Fomentar el doctorat entre el PDI no Doctor.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Tasas profesorado</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 25/10/2017</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Noves incorporacions de doctors. PDI Doctor d'EAE en procés d'acreditació. Val.loració 2013: el pla de reforç es desenvolupa amb continuïtat. Les noves incorporacions de PDI són doctors, doctorants, acreditats o en procés d'acreditació. Valoració curs 2015/2016: és difícil arribar a la proporció deguda –especialment respecte als acreditats- Per aquest motiu donem a aquesta millora un caràcter permanent.</p> <p>Resultats obtinguts: Se sustituye por la mejora M.GEN.2017.3 Incremento de la actividad investigadora de EAE, con código SAT UPC 802.M.26.2019, quedando ésta como finalizada.</p>
802.M.17.2016	<p>Intensificació de la formació dels professors en aspectes de definició i avaluació de competències (Millora 1.3/2010)</p> <p>Càrrec: Coordinació Acadèmica</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: El pas de la diplomatura al grau requereix de la incorporació dels professors a l'avaluació per competències. A les guies es posa l'ènfasi a les competències per a que el professorat apliqui el sistema a l'avaluació.</p>

	<p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Formar als professors per a l'avaluació per competències</p> <p>Accions proposades: Sistema explícit d'avaluació per competències al TFG</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 25/10/2017</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: El professorat va interioritzant el sistema. Considerem esta acció de millora com permanent donat l'increment de nous professors i la dificultat inherent a l'avaluació per competències. Situació al 12.13: Introduït como a complementari un sistema d'avaluació per competències al TFG que cal anar millorant. Situació al curs 15.16: Puntualment alguns professors assisten a cursos del ICE de UB o UPC. Hem constituït a EAE el Grup d'Innovació Docent per donar marc a aquest pla de millora. Es pot revisar la informació a l'apartat corresponent.</p>
802.M.18.2016	<p>Creació d'un servei d'acolliment per a estudiantants estrangers.</p> <p>Càrrec: Direcció i coordinació de Grau</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: Falta d'un servei d'acolliment per a estudiants estrangers. Existeixen intents per part d'estudiants però que han fallat per falta de recursos i suport.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Crear un servei d'acollida per a estudiants estrangers i dut a terme per estudiants de l'escola, de forma que la seva estada a l'escola sigui el més fàcil possible.</p> <p>Accions proposades: Crear un grup d'estudiants de l'escola, com a becaris (mitjançant un conveni de cooperació educativa) o col·laboradors que siguin els encarregats de dur a terme l'acollida. Definir un horari per a realitzar aquesta acollida. Donar-li un espai en BlackBoard Presentar als estudiants en international meetings. Donar suport per a l'elecció d'assignatures, explicar el funcionament d'EAE</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p>

	<p>Abast: Titulació: Grau en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 26/10/2017</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.19.2016	<p>Patrocini esportiu i reconeixement de crèdits per activitats esportives</p> <p>Càrrec: Màrqueting, Direcció acadèmica</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: Existència d'estudiants en programes d'alt rendiment esportiu: waterpolo, handbol, futbol, motociclisme. Alguns d'ells han sol·licitat crèdits optatius per figurar en programes d'UPC d'alt rendiment. En altres casos han sol·licitat patrocini.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Patrocinar estudiants en programes d'alt rendiment Fomentar l'esport entre els estudiants amb el reconeixement de crèdits</p> <p>Accions proposades: Enviar proposta de patrocini a màrqueting Estudiar normativa UPC d'Esport promogut mitjançant crèdits Definir com es gestionarà aquest servei Donar suport al estudiants per realitzar activitats esportives</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 26/10/2018</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: S'ha donat a conèixer als estudiants el Programa d'Esportistes Alt Nivell de la UPC que pretén facilitar la compatibilitat de l'activitat esportiva i els estudis acadèmics. S'ha enviat la proposta de patrocini a màrqueting</p>
802.M.20.2016	<p>Competicions de negocis sectorials</p>

	<p>Càrrec: Direcció acadèmica i direcció de Grau</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Falta d'activitats que contribueixin al desenvolupament de les habilitats dels estudiants en relació amb l'adquisició de determinades competències professionals.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Que els estudiants compleixin la seva formació acadèmica amb el desenvolupament d'aptituds i habilitats individuals, fomentar el treball en equip i els valors professionals i humans, així com l'esperit emprenedor, el compromís personal i la capacitat de comunicació.</p> <p>Accions proposades: Fer un estudi de les principals competicions de negoci sectorials que hi ha. Informar als estudiants d'aquestes competicions Fomentar la participació dels estudiants a les competicions Donar suport als estudiants que participin en aquestes competicions.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Competiciones en las que participan el estudiantado de EAE.</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 26/10/2018</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Seguimiento titulaciones 2016-2017: - Se crea EAE LAB para ayudar a los emprendedores a desarrollar su negocio y a identificar sus ventajas competitivas para hacerlo crecer. - El servicio de carreras profesionales evalúa las diferentes competiciones, difundiendo las que son de interés de acuerdo con el colectivo de estudiantes. Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se ha seguido fomentando la participación del estudiantado obteniendo buenos resultados.</p> <p>Resultats obtinguts: Competiciones en las que se ha participado: - Awareness Day de LVMH (https://www.eae.es/actualidad/los-alumnos-de-eae-participan-en-el-awareness-day-de-lvmh) - Carrera de las Empresas (https://www.eae.es/actualidad/los-estudiantes-de-eae-participan-en-la-carrera-de-las-empresas) -The Pearson Challenge 3rd Edition (http://desafio-marketing.pearson.es/) - Hackathon Building Leaders (https://www.eae.es/categorias-de-actualidad/noticias/los-alumnos-de-eae-barcelona-muestran-su-potencial-en-el-hackathon-building-leaders) - SmartTalent de Banco Santander (https://www.eae.es/categorias-de-actualidad/noticias/alumnos-de-eae-compiten-en-el-smartalent-de-banco-santander) - Jumping Talent Universia, - Bootcamp Axa, - Programa Creemos Grupo Mahou, - Banc Sabadell Londres, - Uniqlo Management Candidate Program, - Burger King Business King Program, - Programa Talento de Ikea, - Graduate Program HP, - Mastercard Innovatin Challenge - Programa Talento Correos.</p>
802.M.21.2016	<p>Integració en un pla del seguiment d'objectius, eines i accions que s'estipulen a la memòria de grau (millora 3.1/2011)</p> <p>Càrrec: Direcció Grau ADE</p> <p>Origen: seguiment</p>

	<p>Estàndard: Estàndard 3: Eficàcia del sistema de garantia interna de la qualitat de la titulació</p> <p>Diagnòstic: Les reunions i informes anuals de Direcció de Grau a Direcció Acadèmica i General que constitueixen el Pla de Seguiment han donat un resultat parcialment satisfactori en terminis de flux d'informació, prioritats, dotació de recursos, etc.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Mantenir la proposta en procés fins la acreditació final de la titulació.</p> <p>Accions proposades: Reunions i informes anuals de Direcció de Grau a Direcció Acadèmica i General per tal de fer el seguiment. Mantenim la proposta en procés fins la acreditació final de la titulació. Valoració 2012: el pla ha mostrat la seva utilitat com informe</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 26/10/2017</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Reunions i informes anuals de Direcció de Grau a Direcció Acadèmica i General per tal de fer el seguiment.</p> <p>Resultats obtinguts: Valoració 2012: el pla ha mostrat la seva utilitat com a informe final anual per a direcció general que explicita el grau d'acompliment dels standars de qualitat. Valoració 15.16. L'apropament de la eventual acreditació de la titulació dona valor a aquest pla. Considerem que ha estat molt important per conscienciar a la direcció de la importància de l'acompliment dels estàndards de qualitat. Encara que no tots aconseguits, els informes anuals han estat els indrets per discutir i decidir accions orientades a l'acompliment d'aquestes objectius de qualitat. Donem per tancat el pla.</p>
802.M.22.2016	<p>Publicació a la web del perfil curricular del professorat (millora 1.1/2011)</p> <p>Càrrec: Direcció acadèmica i direcció General</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 2: Pertinència de la informació pública</p> <p>Diagnòstic: Insuficient informació acadèmica del professorat.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p>

	<p>Objectius a assolir: Publicació del perfil curricular dels professors del Grau ADE</p> <p>Accions proposades: Programació d'un espai d'informació per tal que el professor pugui editar permanentment la informació sobre el seu cv que apareix a la web.</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 26/10/2018</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Situació al curs 11.12: La nova web incorpora un perfil general del docent i un email de contacte. Es reconeix la necessitat d'ampliar aquesta informació. Situació al 12.13: s'amplia la informació respecte al PDI. Situació al 15.16: se organitzen i modifiquen els continguts incorporant l'activitat d'investigació del PDI. Es dona per tancat el pla.</p> <p>Resultats obtinguts: Publicació d'un breu resum del cv dels professors organitzats per matèries.</p>
802.M.23.2016	<p>Control dels indicadors de resultats</p> <p>Càrrec: Direcció acadèmica i direcció de Grau i qualitat</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: els valors de la taxa d'abandonament i taxa de graduats no compleixen els valors esperats definits a la memòria de verificació</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Arribar als estàndards definits a la memòria.</p> <p>Accions proposades: Controlar la taxa de graduació i la taxa d'abandonament. Donar suport als estudiants que repeteixen una mateixa assignatura més d'una vegada. Fomentar el Pla d'acció tutorial per tal del fer el seguiment adequat dels estudiants que abandonen o es graduen en més anys del requerits més un.</p> <p>Indicadors i valors esperats:</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Administració i Direcció d'Empreses</p>

	<p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 26/10/2017</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.24.2019	<p>M.GEN.2017.1 Mejora e implantación del Sistema Interno de Calidad</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Calidad y Acreditaciones</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 3: Eficàcia del sistema de garantia interna de la qualitat de la titulació</p> <p>Diagnòstic: > Origen: Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016. (Corresponde a la Mejora M.9.2017 del informe de alegaciones de la acreditación del grado en ADE, que sustituye a la mejora M.GEN.2016.1 con código SAT UPC 802.M.2.2016) > Diagnóstico: - Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016: La valoración recibida por el Comité externo de evaluación en la visita de acreditación del grado de Administración y Dirección de empresas, así como los cambios que ha habido en el Centro en el último año (incorporación de nuevas cargos con funciones transversales a ambos centros, definición de normativas propias...) y las recomendaciones recibidas por parte de la Unidades Técnicas de Calidad de las universidades partner en las diferentes reuniones mantenidas, han hecho necesaria la revisión del SGIC presentado en la visita de acreditación y su adaptación a la nueva realidad del Centro EAE. El centro considera de vital importancia dedicar los esfuerzos y tiempo necesarios en esta fase de diseño del nuevo SGIC con el fin de evitar posibles problemas a la hora de su completa implantación. Del mismo modo, y con el objetivo de consolidar una política de calidad firme y coherente que fomente la mejora continua de las titulaciones que ofrece EAE de forma sistemática y documentada, EAE desea obtener la verificación del diseño de su SGIC y la posterior acreditación de la implantación del mismo. - Seguimiento 2016-2017: El actual SGIC del Centro no refleja los cambios organizativos derivados del crecimiento del mismo en los últimos años. El Centro considera de vital importancia dedicar los esfuerzos y tiempo necesarios para rediseñar su sistema adaptándolo a la nueva naturaleza del mismo, facilitando así su certificación, tanto de diseño como de implantación. - Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): La creación del Vicedecanato de Calidad y Acreditaciones, la aprobación del nuevo reglamento de Centro, donde se recoge la nueva estructura del Centro y la actualización de normativas académicas en ajuste a las normativas de la Universidad partner han hecho necesaria la revisión y adaptación del SGIC. - Acreditación Grado en Marketing y Comunicación Digital (Seguimiento 2018-2019): Se obtiene el informe de previo de valoración del diseño del Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad del Centro EAE Madrid. Tras esta primera fase, cuyo resultado ha sido favorable se desea solicitar al GPAQ de la UPC la certificación de diseño para el centro Barcelona.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Conseguir un informe favorable del diseño del SGIC dentro del programa AUDIT e implementar los procesos internamente.</p> <p>Accions proposades: 1. Revisión completa del SGIC 2. Búsqueda de información relativa al proceso a seguir para la verificación del diseño del SGIC tanto en Madrid como en Barcelona 3. Conceptualización, re-diseño y realización de toda la documentación referente al SGIC, prestando atención a las indicaciones de las unidades técnicas de calidad de las universidades partner. 4. Presentación del SGIC para su verificación en ANECA/AUDIT 5. Implantación del SGIC</p> <p>Indicadors i valors esperats: SGIC diseñado y aprobado por Comité de Dirección Registros del SGIC, como evidencia de su implantación Certificación del diseño del SGIC</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p>

	<p>Termini: 30/7/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades:</p> <p>> Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016: - Se está realizando la revisión de todos los procesos del SGIC - Se conoce la información relativa al proceso de verificación del diseño. Debe presentarse en ANECA a través del programa AUDIT, ya que AQU no tiene abierta la convocatoria para la certificación del diseño. - Se han re-diseñado parte de los procesos en ajuste a las normativas y recomendaciones de las universidades de adscripción. - Se ha contratado a una asesora externa de calidad y se ha trazado el plan de acción para obtener la verificación del diseño e implantar el SGIC. > Seguimiento 2016-2017: - Se ha evaluado la necesidad de adaptar algunos procesos dados los cambios estructurales del centro. - Se han creado nuevos procesos, y documentación, como es la cadena de valor del Centro y el mapa de procesos. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se ha realizado formación del equipo de Calidad en relación al Diseño del SGIC en el ámbito universitario - Siguiendo las recomendaciones extraídas de la formación recibida, se ha re-diseñado por completo el Sistema de calidad del Centro. - Se ha aprobado el Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad (SAIC) del Centro Universitario EAE, en Comisión de Coordinación Intracentros y en Comité Directivo. - Se ha difundido y publicado el SAIC a todos los grupos de interés y se ha está implantado de forma satisfactoria. - Se ha obtenido una valoración favorable en el informe preliminar de Evaluación del diseño dentro del programa AUDIT, en relación al SAIC del centro de Madrid. - Se ha iniciado el proceso para obtener la certificación del SAIC del centro de Barcelona.</p>
802.M.25.2019	<p>M.GEN.2017.2 Adecuación de la información pública</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Calidad y Acreditaciones</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 2: Pertinenència de la informació pública</p> <p>Diagnòstic:</p> <p>> Origen: Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016. Se corresponde con la mejora M.5.2017 del informe de alegaciones de la acreditación del grado en ADE, que sustituye a la mejora M.GEN.2016.2 con código SAT UPC 802.M.3.2016. > Diagnóstico: - Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016: Deficiencias y vacíos de información sobre las características de los títulos oficiales, que perjudican la calidad de la información pública, su validez, relevancia y accesibilidad y, por tanto, dificulta la garantía de transparencia y rendición de cuentas a todos los colectivos interesados. - Seguimiento 2016-2017: La web presenta información desactualizada y confusa sobre las diferentes titulaciones, faltando gran parte de la información que debe ser accesible fácilmente.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Dar cumplimiento a los requerimientos exigidos en materia de transparencia y publicidad.</p> <p>Accions proposades:</p> <p>1. Auditoría interna sobre el cumplimiento de los requisitos sobre publicidad y transparencia. Revisión completa del contenido de la web, por medio de listas de chequeo que faciliten la comprobación de los contenidos e indicadores mínimos que deben publicarse. 2. Redacción del Informe de necesidades sobre la información que debe aparecer en la web de EAE que presente, a modo de propuesta, la relación de mejoras necesarias. 3. Aprobación de la propuesta de mejoras y modificación de las mismas, si corresponde. 4. Actualización/Modificación del contenido web 5. Revisión y actualización periódica de la web</p> <p>Indicadors i valors esperats: Nº de aspectos no publicados en la web</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p>

	<p>Termini: 21/10/2021</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Alegacions Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016: - Se han diseñado listas de chequeo de contenido web para la comprobación del cumplimiento de este estándar de calidad. - Se ha realizado un informe de necesidades sobre la información que debe aparecer en el que se detallan las mejoras necesarias. Seguimiento 2016-2017: - Se ha diseñado y aprobado la nueva estructura de la web y los cambios obligatorios que deben llevarse a cabo. - Se ha recopilado, a través de los diferentes grupos de interés y responsables de área la información requerida. Se ha redactado el contenido de cada apartado. - Se está empezando a publicar el contenido web preparado y ajustado a los requisitos de publicidad y transparencia exigidos. Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se ha actualizado todo el contenido web en ajuste a los requisitos exigidos.</p> <p>Resultats obtinguts: Información relativa a las titulaciones accesible y transparente.</p>
802.M.26.2019	<p>M.GEN.2017.3 Incremento de la actividad investigadora de EAE</p> <p>Càrrec: Decanato / Vicedecanato de investigación</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: > Origen: Se corresponde con la mejora M.7.2017 del Informe de Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016. (Sustituye a la mejora M.GEN.2016.3 con código SAT UPC 802.M.16.2016). > Diagnóstico: - Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y seguimiento titulaciones 2015-2016: Dificultad de captación de profesorado doctor acreditado con experiencia en el ámbito de la investigación. Desconocimiento, por parte de los profesores, del concepto de investigación, del proceso de publicación en revistas de reconocido prestigio y del proceso de acreditación. Existencia de profesores en disposición de acreditarse que desconocen el proceso a seguir o no disponen del tiempo necesario para llevarlo a cabo. Falta de motivación para la producción científica y de colaboraciones entre profesores. --> Seguimiento 2016-2017: Es necesario seguir fomentando la producción científica del profesorado. - Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): Es necesario seguir fomentando la producción científica del profesorado y darles soporte en los procesos de acreditación. - Seguimiento 2018-2019 (Acreditación GMCD): Las dificultades para alcanzar las tasas de profesorado hace necesario seguir trabajando en esta mejora.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: --> Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016: Fomentar la actividad investigadora del profesorado de EAE. Aumentar la ratio de profesores doctores acreditados. Fomentar el desarrollo académico e investigador del profesorado de EAE. --> Seguimiento 2016-2017: Fomentar la participación del profesorado en grupos de investigación. Tener la posibilidad de que los profesores puedan solicitar sexenios de investigación. --> Seguimiento 2018-2019 (Acreditación GMCD): Homogeneizar la carga docente de los profesores</p> <p>Accions proposades: 1. Contratación del Vicedecano de investigación como figura impulsora de la actividad investigadora del Centro. 2. Elaboración de un plan de financiación de investigación 3. Plan a medio-corto plazo para el desarrollo profesional de profesores 4. Puesta en marcha de los planes 5. Seguimiento anual de la consecución de las acciones definidas en el plan y de las mejoras alcanzadas.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Nº de artículos en revistas indexadas. Nº de capítulos indexados. Nº de publicaciones en congresos. Tasas de profesorado doctor y doctor acreditado</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p>

	<p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 21/10/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades:</p> <p>--> Seguimiento 2016-2017: - Se contrató a E. Dittmar como Vicedecano de investigación con fecha de incorporación 12/06/2017. - Se ha analizado la relación coste-beneficio de la contratación de nuevos PDIs con mayor carga investigadora y el presupuesto destinado a incentivar la producción científica de todo el profesorado, dando como resultado un plan de financiación de investigación para los próximos 5 años: Plan de acción de investigación para el quinquenio 2017-2022. - Se han determinado las acciones a llevar a cabo en el ámbito de la investigación en los próximos años, dando como resultado el plan a medio-corto plaza para el desarrollo profesional de profesores en el ámbito de la docencia, investigación e innovación. - Se ha aumentado la actividad investigadora en más de 20 comunicaciones a congresos, más de 10 artículos, 2 congresos y la creación de un grupo de investigación. --> Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se han alcanzado los resultados esperados en cuanto a investigación. - Se han creado y puesto en funcionamiento cuatro nuevos grupos de investigación. - Se han aprobado 4 proyectos internos de investigación. - Se ha solicitado a las Universidades de adscripción la autorización para la solicitud de sexenios de investigación por parte del PDI de EAE. - Se ha activado un plan de comunicación periódica informando al profesorado sobre actividades de investigación que tienen a su alcance. - Se han realizado diferentes sesiones formativas sobre el proceso de acreditación en colaboración con la empresa TOQI. Gracias a las cuales han conseguido acreditarse hasta la fecha 12 profesores. --> Seguimiento 2018-2019 (Acreditación GMCD): - Se sigue fomentando la actividad investigadora del profesorado de EAE. - Se lanzan nuevas convocatorias de acreditación del profesorado. - Se está trabajando con ahínco en la indexación de la revista Harvard Deusto Business Research</p>
802.M.27.2019	<p>M.GEN.2017.4 Elaboración de normativas propias</p> <p>Càrrec: Comisión de Evaluación de la Calidad y las Acreditaciones</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic:</p> <p>> Origen: Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016. (Se corresponde con la mejora M.3.2017 del informe de alegaciones de la acreditación del grado en ADE) > Diagnóstico: - Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y seguimiento titulaciones 2015-2016: Inexistencia de algunas normativas académicas propias que contemplen las particularidades del centro EAE frente a la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). Se detectan divergencias entre las normativas correspondientes a los partners académicos de cada una de las sedes (Madrid y Barcelona), lo que dificulta el desarrollo de algunas funciones transversales. - Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): La nueva estructura organizativa del Centro y la aprobación del Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro Universitario EAE Barcelona, hace necesario revisar y adaptar las normativas creadas hasta la fecha.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Definición de normativas propias del centro EAE y aplicación eficiente de las mismas.</p> <p>Accions proposades: 1. Revisión de las normativas de las universidades "partners". 2. Revisión de las normativas propias del centro EAE. 3. Modificación de las normativas propias ya existentes, si corresponde. 4. Elaboración de nuevas normativas. 5. Revisión y aprobación de las nuevas normativas. 6. Publicación y difusión de las nuevas normativas a todos los interesados. 7. Aplicación de las normativas.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Normativas aprobadas e implantadas</p>

	<p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 21/10/2021</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades:</p> <p>--> Seguimiento 2016-2017: - Se han revisado las normativas de las Universidades partner. - Se han revisado las normativas propias que ya existían en la escuela, modificando aquellas que lo requerían. - Se han elaborado normativas propias: • Normativa reguladora de los planes docentes y las guías de programa (CA_NPDG_ES) • Normativa general de evaluación y calificación (CA_NGEC) • Normativa del trabajo de fin de máster en postgrados universitarios (CA_NTFO) • Normativa del trabajo de fin de máster en postgrados propios (CA_NTFF) • Normativa del trabajo de fin de grado (CA_NTFG) - Se están revisando las nuevas normativas por parte de los agentes afectados. --> Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Debido al crecimiento de la Escuela en los últimos años, se ve la necesidad de establecer un Reglamento que rija el funcionamiento y la organización del centro. En consecuencia, todas las normativas deben ser revisadas y adaptadas a la estructura de gobierno y gestión actual. - Se han elaborado y aprobado las siguientes normativas: • Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro Universitario EAE Barcelona • Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro de Educación Superior EAE Madrid • Normativa del trabajo de fin de grado en grados oficiales del Centro Universitario EAE Barcelona • Normativa del trabajo de fin de máster en másteres universitarios del Centro Universitario EAE Barcelona • Normativa del trabajo de fin de máster en másteres universitarios del Centro de Educación Superior EAE Madrid • Normativa de becas, reconocimientos al mérito académico y premios del Centro Universitario EAE Barcelona • Normativa de becas, reconocimientos al mérito académico y premios del Centro de Educación Superior EAE Madrid • Códigos de conducta académica, y regulaciones y políticas del Centro Universitario EAE Barcelona • Códigos de conducta académica, y regulaciones y políticas del Centro de Educación Superior EAE Madrid • Normativa de acceso, admisión y matrícula del Centro Universitario EAE Barcelona • Normativa de acceso, admisión y matrícula del Centro de Educación Superior EAE Madrid • Normativa general de evaluación y calificación del Centro Universitario EAE Barcelona • Normativa general de evaluación y calificación del Centro de Educación Superior EAE Madrid • Normativa del Centro de Documentación y Recursos del Centro Universitario EAE Barcelona • Normativa del Centro de Documentación y Recursos del Centro de Educación Superior EAE Madrid • Normativa reguladora de los planes docentes y las guías de programa del Centro Universitario EAE Barcelona • Normativa reguladora de los planes docentes y las guías de programa del Centro de Educación Superior EAE Madrid - Están en proceso de elaboración y posterior aprobación las siguientes normativas: • Normativa sobre la expedición de titulaciones oficiales y propias, y otros diplomas y certificados del Centro Universitario EAE Barcelona (pendiente de aprobación) • Normativa sobre la expedición de titulaciones oficiales y propias, y otros diplomas y certificados del Centro de Educación Superior EAE Madrid (pendiente de aprobación) • Normativa de prácticas externas curriculares y extracurriculares del Centro Universitario EAE Barcelona (en fase de exposición pública) • Normativa de prácticas externas curriculares y extracurriculares del Centro de Educación Superior EAE Madrid (en fase de exposición pública) --> Seguimiento titulaciones 2018-2019 (Acreditación GMCD): - Se implantan las nuevas normativas a efectos del curso 2019-2020. - Se aprueban las siguientes normativas: Normativa sobre la expedición de titulaciones oficiales y propias, y otros diplomas y certificados del Centro Universitario EAE Barcelona (pendiente de aprobación) • Normativa sobre la expedición de titulaciones oficiales y propias, y otros diplomas y certificados del Centro de Educación Superior EAE Madrid (pendiente de aprobación) • Normativa de prácticas externas curriculares y extracurriculares del Centro Universitario EAE Barcelona (en fase de exposición pública) • Normativa de prácticas externas curriculares y extracurriculares del Centro de Educación Superior EAE Madrid (en fase de exposición pública)</p> <p>Resultats obtinguts: Normativas aprobadas según el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro e implantadas con efectos del inicio del curso 2019-2020.</p>
802.M.28.2019	<p>M.GEN.2017.5 Definición del Sistema de Encuestas de Satisfacción</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad, Coordinación de programas y Dpto. de Marketing y Comunicación</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 3: Eficàcia del sistema de garantia interna de la qualitat de la titulació</p> <p>Diagnòstic: > Origen: Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016. (Mejora M.10.2017 del informe de alegaciones de la acreditación del grado en ADE) > Diagnóstico: - Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016: Los estudiantes del Grado de Administración y Dirección de Empresas son encuestados dos veces al año, uno por cuatrimestre, con el fin de conocer su satisfacción frente a la labor</p>

	<p>docente de sus profesores. Por otro lado, a final de cada curso académico, los estudiantes son sometidos a otra encuesta con la finalidad de evaluar qué aspectos valoran positiva y negativamente, así como el grado de adecuación entre las expectativas que tenían al inicio del curso y el desarrollo real del mismo. Sin embargo, pese a que este sistema se ha venido desarrollando de forma satisfactoria a lo largo de los últimos años, el diseño de las encuestas no permite evaluar todo los aspectos relacionados con la experiencia académica vivida por el estudiante desde su inicio, con el proceso de matriculación, hasta su final, con la presentación del Trabajo Final de Grado, así como su nivel de satisfacción frente a la totalidad de servicios que pone el Centro a su disposición. Lo anterior, junto con la problemática de gestión que supone el crecimiento del Centro en los últimos años (nuevas titulaciones de másteres oficiales, apertura del nuevo Grado en Marketing...) hace necesaria la redefinición del contenido de las encuestas, así como del proceso a seguir para la recogida de datos. - Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): A pesar de haber hecho avances en la mejora del sistema de encuestas, aún quedan algunos puntos por desarrollar y mejorar, ya que aún no se ha mejorado la encuesta asignatura-profesor, no se ha evaluado la satisfacción de los estudiantes con el desarrollo del TFG; las tasas de respuesta de algunas encuestas, como son la encuesta de inserción laboral y la encuesta lanzada este año respecto a la satisfacción de los titulados de máster y grado.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Establecer un sistema de encuestas eficaz que garantice la evaluación y mejora de la calidad de la enseñanza y servicios de EAE.</p> <p>Accions proposades: 1. Revisión de las encuestas realizadas hasta el momento. 2. Definición de las nuevas encuestas, asegurando que se cubran todos los aspectos relacionados con la calidad docente y la calidad de los sistemas de apoyo puestos a disposición del estudiantado. 3. Establecer el procedimiento de recogida de datos por medio de las encuestas definidas en la acción anterior (esta acción forma parte de la mejora M.GEN.2017.1 (M.9.2017), correspondiente a la mejora e implantación del SGIC, dentro del objetivo de "evaluación y mejora de la calidad de enseñanza y orientación al estudiante"). 4. Implantación del mecanismo de encuestas. Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): 5. Mejora de la encuesta de evaluación asignatura-profesor. 6. Aumentar la frecuencia de la encuesta realizada tanto al profesorado como al personal de administración y servicios. 7. Aumentar la tasa de respuesta de la encuesta de inserción laboral. 8. Aumentar la tasa de respuesta de la encuesta de satisfacción de los graduados. 9. Diseñar la encuesta de satisfacción del TFG. Seguimiento titulaciones 2018-2019 Acreditación GMCD): 10. Dado que existen diferentes convocatorias para la defensa de los TFGs es necesario establecer un calendario institucional de encuestas.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Indicadores de satisfacción de todos los colectivos</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 21/10/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: --> Seguimiento 2016-2017: - Se ha revisado el sistema de encuestas actual, y se ha realizado un informe de necesidades. - Se ha rediseñado la encuesta de satisfacción de servicios con el fin de reducir su frecuencia a una encuesta por mes en la que se pregunte por el conjunto global de los servicios y eventos que se hayan llevado a cabo en dicho mes. --> Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se ha rediseñado la encuesta de final de curso, con el fin de reducir el número de encuestas a cumplimentar por parte de los estudiantes pero dando cobertura a todos los aspectos susceptibles de valoración. - Se ha diseñado una encuesta con el fin de evaluar la satisfacción de los estudiantes con el desarrollo del TFM, se aplicará por primera vez a los estudiantes del curso 2018-2019. - Se lanzó a finales de año 2018 la encuesta de satisfacción de titulados de grado y máster de 2018, siguiendo la iniciativa de AQU Catalunya. --> Seguimiento titulaciones 2018-2019 (Acreditación GMCD): - Se ha lanzado por primera vez la encuesta de satisfacción de los estudiantes con el Trabajo Fin de Titulación, tanto para másteres como para Grados.</p>
802.M.29.2019	<p>M.GEN.2017.6 Adquisición de un nuevo ERP</p> <p>Càrrec: Planeta Sistemas y Operaciones (PSO), Equipo Directivo y Secretaria Académica</p>

	<p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: > Origen: Seguimiento titulaciones 2015-2016 > Diagnóstico: Las crecientes necesidades que, mayormente debido a la introducción de un gran número de programas oficiales, estamos experimentando, hacen necesaria la adquisición y/o mejora del Sistema de gestión académica de la Escuela, ya que el actual no dispone de las herramientas de gestión académicas necesarias.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Disponer de un sistema de gestión académica eficaz</p> <p>Accions proposades: 1. Evaluación de los sistemas de gestión académica existentes en el mercado. 2. Determinación del sistema seleccionado. 3. Auditoría de las necesidades específicas de la Escuela, con el fin de determinar las funcionalidades básicas que debe aportar el sistema. 4. Implantación del sistema.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Sistema de gestión académica implantado</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 21/10/2020</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: --> Seguimiento 2016-2017: - Adquisición del ERP Universitas XXI de la Oficina de Cooperación Universitaria (OCU). - Creación de un equipo de trabajo para examinar las funcionalidades de la nueva herramienta en los ámbitos de los planes de estudios y la planificación académica, y de la integración de los mismos en Blackboard (campus virtual). --> Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Diseño del ERP adaptado a las necesidades de la Escuela. - Formación del personal de Escuela sobre las funcionalidades y uso del nuevo sistema. - Lanzamiento en modo prueba sobre una titulación propia en abril de 2018. - Implantación del ERP como herramienta de trabajo en octubre de 2018.</p> <p>Resultats obtinguts: Implantación del ERP.</p>
802.M.30.2019	<p>M.GEN.2017.7 Gestión de las incidencias, sugerencias y reclamaciones</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad, Coordinación de programas y Secretaría académica</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 3: Eficàcia del sistema de garantia interna de la qualitat de la titulació</p>

	<p>Diagnòstic: > Origen: Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016. (Mejora M.11.2017 del informe de alegaciones de la acreditación del grado en ADE) > Diagnóstico: - Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016: La accesibilidad de los estudiantes a los directores/coordinadores de grado hace que la gestión de incidencias y reclamaciones se realice sin seguir ningún procedimiento estandarizado. Esta situación ocasiona una pérdida de información necesaria a la hora de realizar el seguimiento de la titulación y plantear las acciones de mejora correspondientes. - Seguimiento titulaciones 2016-2017: No existe un buzón de sugerencias en la web de la escuela que permita a cualquier colectivo expresar sus opiniones.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Establecer un procedimiento sistemático para la gestión de incidencias, sugerencias y reclamaciones de los colectivos interesados que permita la posterior evaluación y mejora continua.</p> <p>Accions proposades: 1. Definición del procedimiento de recogida de datos por medio del sistema de incidencias, sugerencias y reclamaciones que permita el registro de las mismas, su solución y su evaluación (esta acción forma parte de la mejora M.GEN.2017.1 (M.9.2017), correspondiente a la mejora e implantación del SGIC, dentro del objetivo de "evaluación y mejora de la calidad de enseñanza y orientación al estudiante"). 2. Implantación del procedimiento</p> <p>Indicadors i valors esperats: Procedimiento Nº de incidencias, sugerencias y reclamaciones recibidas Tiempo medio de respuesta</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 21/10/2020</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: --> Seguimiento 2016-2017: - Se redacta el procedimiento 3.7 Gestión de incidencias, reclamaciones y sugerencias. --> Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Tras las diferentes revisiones del SAIC del Centro se redacta el PGC19 – Gestión de no conformidades, acciones correctivas y preventivas. - Finalmente, se revisa dicho procedimiento, adaptándose al Reglamento de organización y funcionamiento del Centro, quedando el PGC15 - Gestión de no conformidades, acciones correctivas y preventivas, que ha sido aprobado con fecha de 08/05/2019. - Se constituye la Comisión de Coordinación Intracentros para la resolución de incidencias de tipo transversal a ambos centros. - Se constituye la Comisión Académica del Centro para la resolución de incidencias específicas del Centro. - Se propone la formación de la Comisión Consultiva de Igualdad y Normalización para dar respuesta a incidencias de carácter discriminatorio o desigualdad. - Se mejora el sistema de recogida, seguimiento y control de incidencias por parte del área de Servicios al estudiante. - Se diseña un formato para la elaboración del informe anual de coordinación académica donde se detallen las incidencias que se hayan dado a lo largo del año. - Se crea la dirección genérica de correo calidad@eae.es vinculada al buzón de sugerencia que se crea en el apartado de Calidad de la web de la Escuela.</p> <p>Resultats obtinguts: Procedimiento PGC15 - Gestión de no conformidades, acciones correctivas y preventivas implantado. Informes anuales de coordinación académica donde se detallan las incidencias que se hayan dado a lo largo del año. Buzón de sugerencias en funcionamiento, accesible desde el apartado de calidad de la web del centro.</p>
802.M.31.2019	<p>M.GEN.2017.8 Mejora del Centro de Documentación y Recursos</p> <p>Càrrec: Dirección de Centro y Responsable CDR</p> <p>Origen: acreditació</p>

	<p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: > Origen: Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016. (Mejora M.12.2017 del informe de alegaciones de la acreditación del grado en ADE) > Diagnóstico: - Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016: El CDR ha venido construyendo su colección reuniendo materiales en un formato eminentemente físico o analógico. Sin embargo, la irrupción de recursos electrónicos hace ya varios años no ha sido ajena a la realidad de nuestra colección y se han integrado entre sus fondos desde materiales como CD-ROMS hasta la suscripción a bases de datos y publicaciones online, tales como prensa y revistas. Este aumento de recursos no ha ido acompañada de los mecanismos de acceso y sistemas de información necesarios.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Conseguir una integración armónica de todos sus recursos y el aumento de la accesibilidad de manera remota en un entorno digital.</p> <p>Accions proposades: 1. Evaluación de la situación de partida y detección de necesidades. 2. Propuesta de posibles soluciones. 3. Aprobación de la propuesta 4. Puesta en marcha de las soluciones aprobadas.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Propuestas implantadas y mejora del servicio</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 21/10/2021</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: --> Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016: - Se evalúa la situación de partida, detectando las áreas de mejora. - Se elabora un informe de necesidades sobre herramientas tecnológicas y Software para el Centro de Documentación y Recursos de EAE. --> Seguimiento 2016-2017: - Tras la aprobación de las mejoras se inicia la implantación, comenzando por la negociación con los proveedores --> Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se ha incorporado hasta un total de 4 nuevos paquetes de bases de datos, 2 ampliaciones de alcance de otras 3 anteriormente suscritas y la optimización de la explotación y accesibilidad de todas ellas en modalidad remoto. - Se ha comenzado a ofertar, software específico para la descarga gratuita por parte de toda la comunidad EAE: es el caso del software de análisis estadístico Statgraphics Centurion XVIII. - Se crea un repositorio de TFGs y TFMs con el fin de dar acceso a alumnos y profesores a los tipos documentales en él contenidos.</p> <p>Resultats obtinguts: - 4 nuevos paquetes de bases de datos, 2 ampliaciones de alcance de otras 3 anteriormente suscritas y la optimización de la explotación y accesibilidad de todas ellas en modalidad remoto. - Repositorio de TFGs y TFMs - Creación e implantación de la Normativa del Centro de Documentación y Recursos (CDR) del Centro Universitario EAE. - Creación y puesta en marcha de la Comisión Delegada de Bibliotecas.</p>
802.M.32.2019	<p>M.GEN.2017.9 Laboralización del profesorado</p> <p>Càrrec: Dirección de Centro y Dirección académica</p> <p>Origen: acreditació</p>

	<p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: > Origen: Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016. (Mejora M.8.2017 del informe de alegaciones de la acreditación del grado en ADE) > Diagnóstico: Se detecta una muy baja proporción de profesorado laboral en relación con el profesorado colaborador.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Aumentar la relación entre el profesorado laboral y el profesorado colaborador</p> <p>Accions proposades: 1. Captación de profesores colaboradores que deseen formalizar la relación laboral con EAE por medio de un contrato laboral a tiempo completo o tiempo parcial. 2. Búsqueda y captación de nuevos profesores que deseen establecer un contrato laboral a tiempo completo o parcial con EAE. 3. Contratación del profesorado</p> <p>Indicadors i valors esperats: Relación entre profesorado laboral y colaborador</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 21/10/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: --> Alegaciones Acreditación Grado en ADE 2015-2016 y Seguimiento titulaciones 2015-2016: - Se laboraliza a dos profesoras colaboradoras - Se contratan a 4 profesoras externas --> Seguimiento 2016-2017: - Se sigue con el plan de laboralización, centrando los esfuerzos en Madrid y en los grados de Barcelona --> Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Una vez consolidado el plan en el campus de Madrid, se dedican los esfuerzos al campus de Barcelona. --> Seguimiento titulaciones 2018-2019 (Acreditación GMCD): - El plan de laborización sigue activo, habiéndose concentrado el proceso de contratación en el campus de Barcelona en los últimos meses, de cara al curso 2019-2020.</p>
802.M.33.2019	<p>M.POSG.2017.1 Creación de un sistema de rúbricas para la evaluación del TFM</p> <p>Càrrec: Decanato y Vicedecanato de dirección de estudios de postgrado</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: > Origen: Seguimiento titulaciones 2015-2016. >Diagnóstico: Es necesario establecer criterios para homogeneizar la evaluación de los TFMs y realizar la correcta evaluación de las competencias por parte de todo el profesorado</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p>

	<p>Objectius a assolir: Establecer un sistema de rúbricas para la evaluación de los TFM</p> <p>Accions proposades: 1. Diseño de rúbrica para la evaluación de la defensa del TFM. 2. Diseño de rúbrica para la evaluación del TFM por parte del tutor. 3. Implantación de las rúbricas</p> <p>Indicadors i valors esperats: Rúbricas para la evaluación del tutor Rúbricas para la evaluación del tribunal Evaluaciones TFM por medio del sistema de rúbricas establecido</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 5/11/2021</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se diseña una rúbrica para la evaluación del tribunal y se pone en práctica, con el visto bueno del profesorado implicado. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se diseña una rúbrica para la evaluación del TFM por parte del tutor y se aplica en la misma convocatoria.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>
802.M.34.2019	<p>M.POSG.2017.2 Programa de minors</p> <p>Càrrec: Decanato y Vicedecanato de dirección de estudios de postgrado</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: Se detecta una oportunidad de mejora en los servicios de apoyo al aprendizaje transversal de nuestros alumnos.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Ofertar programas de corta duración (60 horas) que sean: - Fácilmente transversalizables entre programas; es decir, que puedan ser seguidas por estudiantes de diferentes másteres. - Que incluyan competencias y contenidos que, por lo novedoso, sean difícilmente incluíbles en los planes de estudios de los másteres existentes, máxime de los oficiales, por la complejidad administrativa que conlleva su reformulación. - Que se ajusten a un despliegue en 10 ECTS. - Que aporten un valor diferencial real y evidente, tanto a los estudiantes como a la Escuela.</p> <p>Accions proposades: 1. Diseño de programas de corta duración "minors" cuyo contenido sea interesante para los alumnos de EAE independientemente de la titulación que cursen. 2. Determinación de la oferta formativa. 3. Implantación del programa.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Nº de minors desarrollados</p>

	<p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 6/11/2021</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se determina la oferta de minors para el curso 2107-2018, teniendo en cuenta las recomendaciones de los Consejos asesores en cuanto a las competencias transversales deseables de los titulados. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se implanta el programa.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>
802.M.35.2019	<p>M.POSG.2017.3 Creación del Área de Sistemas de Evaluación</p> <p>Càrrec: Decanato y Vicedecanato de dirección de estudios de postgrado</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: No se han aplicado los complementos de formación de forma correcta en el curso 2015-2016 y se están aplicando en el curso 2016-2017 con dificultades en la gestión. Del mismo modo, se han detectado algunos casos en los que los sistemas de evaluación aplicados por los profesores no se ajustan a los sistemas de evaluación establecidos en las memorias de verificación de las titulaciones.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Dotar al Dpto. Académico de un área encargada de la gestión de los Complementos de formación, la comprobación de los requisitos específicos de acceso y de los requisitos de los sistemas de evaluación.</p> <p>Accions proposades: 1. Solicitar aprobación por parte del Dirección General. 2. Iniciar proceso de captación y reclutamiento. 3. Contratar a responsable de área. 4. Dota al área del personal necesario.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Incidencias en la gestión de los complementos de formación y en los sistemas de evaluación.</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p>

	<p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se contrata a H. Torrez como responsable del área de Sistemas de Evaluación. - Se contrata a una persona como personal de apoyo.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>
802.M.36.2019	<p>M.MUADE.2017.1 Seguimiento recomendaciones AQU derivadas del proceso de verificación</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: El informe de verificación del MUADE recomienda la modificación de la memoria.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: Si</p> <p>Objectius a assolir: Atender a la recomendación de AQU en el informe de evaluación de la verificación de la titulación.</p> <p>Accions proposades: 1. Solicitar modificación de memoria a la UPC. 2. Modificar el contenido relativo al Sistema de transferencia y reconocimiento de créditos": a. Sustituir, en la tabla del apartado 4.4 "Sistema de transferencia y reconocimiento de créditos" de la memoria de verificación, 9 ECTS por 25 ECTS. b. Incluir en el texto del apartado 4.4 de la memoria que sólo se permitirá un reconocimiento de más del 15% para la edición 2014-2015 de los títulos propios a extinguir. 3. Someter modificación a AQU 4. Difundir y publicar la modificación una vez haya sido aprobada a todos los grupos de interés. 5. Implantar modificación</p> <p>Indicadors i valors esperats: Memoria del Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas modificada</p> <p>Abast: Titulació: Màster universitari en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 6/11/2021</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2015-2016: - No se ha realizado ninguna acción. > Seguimiento 2016-2017: - Se solicita a la UPC la modificación de la memoria del MUADE. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se incluyó este aspecto en la modificación de memoria solicitada en Abril de 2018. - Se evalúa favorablemente la solicitud de modificación en octubre de 2018. - Se implanta la modificación en el curso 2018-2109, informando a todos los grupos de interés y actualizando la información pública correspondiente.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>

802.M.37.2019	<p>M.MUADE.2017.2 Cumplimiento de las tasas de profesorado asignado al MUADE</p> <p>Càrrec: Dirección académica y Dirección General</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Dificultad de captación de profesorado doctor acreditado con experiencia en el ámbito de la investigación y, consecuentemente, dificultad para alcanzar las tasas de profesorado doctor y doctor acreditado exigidas por el RD.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Alcanzar los parámetros establecidos en el RD</p> <p>Accions proposades: Incorporar profesorado doctor acreditado y/o doctor para el desarrollo de la titulación de MUADE</p> <p>Indicadors i valors esperats: Tasas de profesores doctores y doctores acreditados</p> <p>Abast: Titulació: Màster universitari en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2015-2016: - Las bajas de profesorado acreditado han afectado negativamente al cumplimiento de las tasas. > Seguimiento 2016-2017: - Se mejoran las tasas de profesorado respecto al año anterior, no obstante, no se alcanza la tasa de profesorado doctor acreditado. - Se detecta una grave dificultad en encontrar profesorado acreditado en el ámbito de conocimiento del máster. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - La planificación de profesorado prevista no se alcanza, incumpliendo la tasa de profesorado acreditado. - Se refuerzan los mecanismos para el cumplimiento de las tasas y se alcanza en el curso 2018-2019 de forma satisfactoria.</p>
802.M.38.2019	<p>M.MUDM.2017.1 Seguimiento recomendaciones AQU derivadas del proceso de verificación</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: El informe de verificación del MUDM recomienda la modificación de la memoria.</p>

	<p>Implica modificació de la memòria verificada?: Sí</p> <p>Objectius a assolir: Atender a la recomendación de AQU en el informe de evaluación de la verificación de la titulación.</p> <p>Accions proposades: 1. Solicitar modificación de memoria a la UPC. 2. Modificar el contenido relativo al Sistema de transferencia y reconocimiento de créditos"; c. Sustituir, en la tabla del apartado 4.4 "Sistema de transferencia y reconocimiento de créditos" de la memoria de verificación, 9 ECTS por 25 ECTS. d. Incluir en el texto del apartado 4.4 de la memoria que sólo se permitirá un reconocimiento de más del 15% para la edición 2014-2015 de los títulos propios a extinguir. 3. Someter modificación a AQU 4. Difundir y publicar la modificación una vez haya sido aprobada a todos los grupos de interés. 5. Implantar modificación</p> <p>Indicadors i valors esperats: Memoria del Máster Universitario en Dirección de Marketing modificada</p> <p>Abast: Titulació: Master universitari en Direcció de Màrqueting/Marketing Management</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 6/11/2021</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2015-2016: - No se ha realizado ninguna acción. > Seguimiento 2016-2017: - Se solicita a la UPC la modificación de la memoria del MUDM. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se incluyó este aspecto en la modificación de memoria solicitada en Abril de 2018. - Se evalúa favorablemente la solicitud de modificación en octubre de 2018. - Se implanta la modificación en el curso 2018-2019, informando a todos los grupos de interés y actualizando la información pública correspondiente.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>
802.M.39.2019	<p>M.MUDM.2017.2 Tercera especialidad del máster: Marketing digital</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: El informe de verificación del MUDM cuestiona el carácter avanzado de algunas materias del ámbito del marketing digital.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: Sí</p> <p>Objectius a assolir: Atender a la recomendación de AQU en el informe de evaluación de la verificación de la titulación.</p>

	<p>Accions proposades:</p> <p>1. Solicitar modificación de memoria a la UPC. 2. Incorporar en el plan de estudios del máster una tercera especialidad en Marketing Digital y Comercio Electrónico: a. Modificar Apartado 1. Descripción del título: Se debe incorporar la nueva especialidad en el listado de especialidades. b. Modificar Apartado 2. Justificación: Se debe actualizar el apartado 2 por completo, respondiendo no sólo a las especialidades ya verificadas sino también a ésta, objeto de modificación. c. Modificar Apartado 3. Competencias: Se deben añadir las competencias específicas relativas a la nueva especialidad. d. Modificar Apartado 5. Planificación de las enseñanzas: Se debe incluir la nueva especialidad y detallar el despliegue del plan de estudios de la misma. e. Modificar Apartado 6. Personal académico: Se debe actualizar el subapartado "6.1. Profesorado y otros recursos humanos necesarios y disponibles para llevar a cabo el plan de estudios propuesto" ya que con esta modificación se requerirá personal docente e investigador especializado en el nuevo itinerario en cuestión. 3. Someter modificación a AQU 4. Difundir y publicar la modificación una vez haya sido aprobada a todos los grupos de interés. 5. Implantar modificación</p> <p>Indicadors i valors esperats: Memoria del Máster Universitario en Dirección de Marketing modificada</p> <p>Abast: Titulació: Master universitari en Direcció de Màrqueting/Marketing Management</p> <p>Prioritat: baixa</p> <p>Termini: 6/11/2022</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2015-2016: - No se ha realizado ninguna acción. > Seguimiento 2016-2017: - Se solicita a la UPC la modificación de la memoria del MUDM. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se pospone la solicitud de dicha modificación dando prioridad a otras modificaciones de la titulación. - Se envía de nuevo la solicitud de modificación a la UPC para su aprobación en Consejo de Gobierno.</p>
802.M.40.2019	<p>M.MUDM.2017.3 Cumplimiento de las tasas de profesorado asignado al MUDM</p> <p>Càrrec: Dirección académica y Dirección General</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Dificultad de captación de profesorado doctor acreditado con experiencia en el ámbito de la investigación y, consecuentemente, dificultad para alcanzar las tasas de profesorado doctor y doctor acreditado exigidas por el RD.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Alcanzar los parámetros establecidos en el RD</p> <p>Accions proposades: Incorporar profesorado doctor acreditado y/o doctor para el desarrollo de la titulación de MUDM</p> <p>Indicadors i valors esperats: Tasas de profesores doctores y doctores acreditados</p> <p>Abast: Titulació: Master universitari en Direcció de Màrqueting/Marketing Management</p>

	<p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2015-2016: - Las bajas de profesorado acreditado han afectado negativamente al cumplimiento de las tasas. > Seguimiento 2016-2017: - Pese a la incorporación de un mecanismo de control para comprobar el cumplimiento de las tasas de profesorado en las estructuras docentes propuestas por el Director de Programa, el Director de programa no se esfuerza en alcanzar los valores exigidos. - Se detecta una grave dificultad en encontrar profesorado acreditado en el ámbito de conocimiento del máster. - Se reestructura el departamento académico, nombrando a un nuevo vicedecano de postgrado y nombrando a la vicedecana actual como Vicedecana de planificación estratégica y administración. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se sustituye el Director del programa de cara a la convocatoria 2018-2019. - Se refuerzan los mecanismos para el cumplimiento de las tasas y se alcanza en el curso 2018-2019 de forma satisfactoria.</p>
802.M.41.2019	<p>M.GEN.2018.1 Sistema de evaluación de la labor docente del profesorado</p> <p>Càrrec: Vicedecanatos de estudios de posgrado y de grado</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Seguimiento 2016-2017: El aumento de la plantilla del PDI de la escuela y la necesidad de evaluar la calidad docente hace necesario establecer un nuevo sistema de bonificación anual basado en las actividad llevada a cabo a lo largo del curso académico. Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): Tras la primera evaluación realizada, se considera necesaria la revisión del sistema con el fin de concretar con mayor detalle la metodología de evaluación de cada uno de los criterios. Además, con la creación de las figuras de Directores de área de conocimiento, se deriva esta función del Vicedecano a cargo de la dirección de los estudios a éstos.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Establecer un sistema de bonificación en función de la calidad docente del profesorado que contemple los criterios</p> <p>Accions proposades: Seguimiento 2016-2017: 1. Establecer sistema de bonificación basado en la evaluación de la labor docente, que contemple criterios del programa Docentia. 2. Implementación del nuevo sistema de bonificación. Evaluación y determinación de la bonificación. Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): 3. Revisión y simplificación del sistema de evaluación de la labor docente.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Sistema de bonificación Evaluaciones profesorado y bonificaciones</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 6/11/2021</p>

	<p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se ha establecido el sistema de bonificación y se ha aprobado en Comité de dirección. - Se ha difundido al profesorado la información relativa al sistema de bonificación. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se ha implementado de forma satisfactoria la evaluación y correspondiente bonificación de la labor docente del profesorado.</p>
802.M.42.2019	<p>M.GEN.2018.2 Proyecto Customer Experience</p> <p>Càrrec: Dirección General y Dpto. Marketing y Comunicación</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Se detecta una desviación entre la percepción del alumno al inicio del curso (encuesta inicio curso), la percepción en el curso de las asignaturas y la percepción al finalizar sus estudios (encuesta final de curso). Se detecta una disminución de los indicadores de satisfacción y valor percibido. Del mismo modo, se detecta desconocimiento de algunos temas por parte del personal de administración y servicios, afectando directamente a la información que recibe el estudiantado.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Mejorar el nivel de satisfacción de los estudiantes desde el inicio al fin de su experiencia en EAE.</p> <p>Accions proposades: 1. Seleccionar un proveedor externo para el análisis de la situación actual, con el objetivo de detectar las causas raíz de la disminución del nivel de satisfacción de los estudiantes con el transcurso de su estancia en EAE. 2. Crear un equipo operativo de trabajo, formado por representantes de los diferentes colectivos con el fin de tener una visión global de la situación. 3. Fase de modelo de relación multicanal: Propuesta de valor de EAE Business School al alumno, que clarifica qué le vamos a aportar durante sus estudios y después. La nueva experiencia a definir deberá reflejar nuestros principios de aportación al alumno, nuestros ejes de la propuesta de valor y nuestros valores de marca, convirtiéndolos en hechos. 4. Proponer las acciones necesarias para la corrección de las deficiencias detectadas. 5. Puesta en marcha de las acciones. 6. Evaluación de las acciones.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Satisfacción del estudiantado</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 6/11/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se contrató a la empresa Lukkap, como promotora del proyecto de mejora. - Se ha realizado con éxito la fase de diagnóstico recopilando información a través de talleres, entrevistas, acompañamientos, focus group con alumnos, encuestas. - Se ha trasladado el resultado del diagnóstico al equipo directivo y al equipo operativo de trabajo y se ha iniciado el diseño del Modelo de Relación. Surgen de esta acción las propuestas de mejora M.GEN.2019.1, M.GEN.2019.3, M.GEN.2019.4, M.GEN.2019.5, M.POSG.2019.4 y M.POSG.2019.5.</p>

<p>802.M.43.2019</p>	<p>M.GEN.2018.3 Mejora de la Comunicación y Coordinación interdepartamental</p> <p>Càrrec: Dirección General</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: El crecimiento de la Escuela y los procesos de seguimiento de las titulaciones han mostrado deficiencias en los mecanismos de coordinación entre departamentos o áreas de gestión de la Escuela. Se detecta una falta de conocimiento de las funciones del personal y de los procesos.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Mejorar la Comunicación y la gestión Interna de EAE</p> <p>Accions proposades: 1. Analizar la situación actual. 2. Proponer acciones correctivas 3. Implantación de las acciones. 4. Evaluación</p> <p>Indicadors i valors esperats: Nivel de satisfacción del PAS y PDI</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 6/11/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se encargó a una empresa externa una auditoria encaminada a estudiar los procesos de comunicación y gestión interna en EAE. - Bajo el nombre de "Programa de intervención para la alineación estratégico-cultural", se llevaron a cabo diversas acciones de recogida de información. - Se compartieron los resultados con todo el personal de EAE y se solicitaron ideas de proyectos de mejora. - Se crea el Reglamento de organización y funcionamiento del Centro donde se especifican los órganos de gobierno y gestión y las funciones de cada uno de ellos. - Se renueva toda la normativa (M.GEN.2017.4) y se elabora una serie de documentación técnica de soporte para la gestión de la programación. - Se crea un espacio en el campus virtual para que todo el personal de EAE tenga acceso a la documentación generada, entre ella el Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad. - Se convoca a todo el personal de administración y servicios y a todo el profesorado al acto de presentación de las novedades del próximo curso académico.</p>
<p>802.M.44.2019</p>	<p>M.POSG.2018.1 Mecanismo de control para las guías docentes</p> <p>Càrrec: Decanato y Vicedecanato de investigación</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p>

	<p>Diagnòstic: Se detectan algunas incidencias en las guías docentes de las asignaturas no ajuntándose en todos los casos a los sistemas de evaluación establecidos en las memorias de verificación.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Alineación de todas las guías docentes con las exigencias de las memorias de las titulaciones.</p> <p>Accions proposades: 1. Establecer procedimiento para la revisión de las guías docentes de los programas formativos, asegurando el cumplimiento de los criterios establecidos en memoria. 2. Hacer seguimiento en el seguimiento del curso 2017-2018</p> <p>Indicadors i valors esperats: Nº de incidencias en relación al desajuste de las guías docentes con la memoria de verificación</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - De cara a la convocatoria 2017-2018, se solicita, con antelación al inicio lectivo del curso, a los profesores los planes docentes, con el fin de comprobar su cumplimiento y ajuste con la memoria. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se realiza seguimiento para evaluar si el mecanismo de control establecido es efectivo. Se detecta que algunos profesores no lo envían a tiempo o lo suben a la red sin autorización. - Se cambia el procedimiento, asignando la tarea de elaboración de los planes docentes al área de programación académica. Ahora los profesores sólo tienen que aprobar su contenido. - Se crea y aprueba la Normativa reguladora de Planes Docentes.</p>
802.M.45.2019	<p>M.POSG.2018.2 Nuevo Plan de Acogida y apoyo al estudiantado</p> <p>Càrrec: Vicedecanatos de estudios de posgrado y área de Servicios al estudiante</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: El Plan de Acción Tutorial definido en un primer momento no se ajusta al perfil del estudiantado de estudios de posgrado. La estancia media de los estudiantes, así como su edad y perfil, no hace adecuado un plan de tutorías personalizadas. EAE utiliza otros mecanismos de apoyo personalizado para los estudiantes de posgrado, que acompañan a los estudiantes desde la primera toma de contacto con la Escuela hasta pasada su graduación.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Actualizar la memoria de verificación con la información actualizada.</p>

	<p>Accions proposades: Solicitar modificación de memoriaS a la UPC. 2. Modificar el contenido de apartado 4.1. "Sistemas de información previo" de las tres memorias (MUADE, MUDM y MUDRHT) 3. Someter modificación a AQU 4. Difundir y publicar la modificación una vez haya sido aprobada a todos los grupos de interés.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Sistema de bonificación Evaluaciones profesorado y bonificaciones</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 6/11/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se solicita a la UPC la modificación de las memoria de los másteres oficiales > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se inició el proceso de modificación de memoria en Abril de 2018, ajustando actualizando el contenido del apartado 4.1. "Sistemas de información previo" de la memoria verificada. - Se evalúa favorablemente la solicitud de modificación del MUADE y del MUDM en octubre de 2018.</p>
802.M.46.2019	<p>M.MUADE.2018.1 Actualización del número de plazas aprobadas en memoria de verificación</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: La memoria de verificación del máster no recoge el incremento del número de plazas aprobadas por la UPC y por el Consejo Interuniversitario de Catalunya en 2016, dándose un desajuste entre el número de matrículas de nuevo acceso y el número de plazas reflejadas en memoria. Por desconocimiento el Centro no solicitó la modificación de memoria, con carácter previo, y siguiendo las recomendaciones derivadas del proceso de acreditación del Grado en ADE es necesaria la modificación, pasando de 150 a 225 plazas de nuevo ingreso.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: Sí</p> <p>Objectius a assolir: Ajustar el número de plazas ofertadas a las plazas aprobadas por la UPC y CIC y al número de matrículas reales.</p> <p>Accions proposades: 5. Solicitar modificación de memoria a la UPC. 6. Modificar el número de plazas de nuevo ingreso, ajustando la capacidad docente, los recursos e instalaciones del centro a dicho incremento. 7. Someter modificación a AQU 8. Difundir y publicar la modificación una vez haya sido aprobada a todos los grupos de interés.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Memoria del Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas modificada</p> <p>Abast: Titulació: Màster universitari en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: alta</p>

	<p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se solicita a la UPC la modificación de la memoria del MUADE. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se inició el proceso de modificación de memoria en Abril de 2018, ajustando el número de plazas de nuevo ingreso al número de plazas solicitadas y aprobadas por la UPC y por el CIC, tanto en 2016 como en 2018. Pasando de 150 a 270. - Se evalúa favorablemente la solicitud de modificación en octubre de 2018. - Se implanta la modificación en el curso 2018-2019, informando a todos los grupos de interés y actualizando la información pública correspondiente.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>
802.M.47.2019	<p>M.MUADE.2018.2 Seguimiento y control de la Ratio M/O</p> <p>Càrrec: Dpto. Admisiones / Secretaría académica</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Se detecta una desviación entre el número de plazas de nuevo ingreso, aprobadas por UPC y CIC y solicitadas en el proceso de modificación de memoria, y el número de matrículas. Se supera el número de plazas en un 20%.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Ajustar el número de matrículas a las plazas de nuevo ingreso aprobadas y solicitadas en el proceso de modificación de la memoria de verificación del máster.</p> <p>Accions proposades: 1. Informar al departamento de admisiones y a secretaria académica de la no conformidad, para su seguimiento y control 2. Revisión del número de matriculaciones en el curso 2017-2018, para detectar la corrección de la no conformidad.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Ratio M/O = (Nº matrículas de nuevo ingreso)/(Nº plazas de nuevo ingreso aprobadas)</p> <p>Abast: Titulació: Màster universitari en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se informa a Comité de Dirección. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - En el curso 2017-2018 la Ratio M/O es de 1,06, ajustándose de manera satisfactoria el número de matrículas al número de plazas ofertadas. - Debido al proceso de acreditación, se analiza también la ratio para el curso 2018-2019, comprobando su cumplimiento.</p>

	Resultats obtinguts:
802.M.48.2019	<p>M.MUADE.2018.3 Aseguramiento del nivel de inglés de acceso requerido</p> <p>Càrrec: Dpto. Admisiones y Resp. Sistemas de evaluación y prerrequisitos</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Uno de los criterios exigidos por AMBA es la certificación del nivel de conocimiento del idioma inglés de todos los estudiantes que accedan al máster en la modalidad 100% en inglés por medio de un certificado oficial. La Asociación de MBAs no reconoce como evidencia de este requisito la prueba de inglés o la entrevista personal que los asesores de admisiones mantienen con los estudiantes en el proceso de admisión.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Asegurar el nivel adecuado del idioma inglés para el seguimiento del máster por parte de los estudiantes y disponer de las evidencias de cumplimiento del requisito de AMBA.</p> <p>Accions proposades: 1. Preparar sesiones formativas para el Dpto. de Admisiones en relación con la importancia del requisito de la certificación del nivel de conocimiento del idioma inglés para los estudiantes que realicen el MUADE en inglés. 2. Buscar proveedores que certifiquen el nivel de inglés de los estudiantes facilitando a aquellos estudiantes que no dispongan de certificación oficial la obtención de la misma.</p> <p>Indicadors i valors esperats: (Nº de estudiantes con certificado)/(Nº de estudiantes matriculado en el máster en inglés)</p> <p>Abast: Titulació: Màster universitari en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 6/11/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se realizan diferentes acciones formativas al Dpto. de Admisiones para la inclusión de este requisito de acceso a partir del curso 2018-2019. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se realiza seguimiento periódico del cumplimiento, informando a los alumnos que no hayan aportado un certificado oficial de su importancia para la admisión al máster. - Se facilita a los estudiantes un plazo superior para la certificación del idioma por medio de certificado oficial, siempre y cuando éstos hayan validado su conocimiento de inglés por medio de cualquier otro mecanismo (entrevista, prueba de nivel del centro).</p>
802.M.49.2019	<p>M.MUADE.2018.4 Capacitación profesorado</p> <p>Càrrec: Decano y Asesor pedagógico</p>

	<p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Se detecta una falta de homogeneidad en el modo de hacer del conjunto de profesorado del Máster en Administración y Dirección de Empresas. Los alumnos indican que algunos profesores no proporcionan el feedback adecuado. Se detecta un desconocimiento por parte del profesorado de la Escuela respecto al modelo pedagógico de EAE.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Mejorar la calidad docente de nuestro profesorado e inculcar el modelo pedagógico de EAE.</p> <p>Accions proposades: 1. Diseñar el modelo pedagógico de EAE 2. Organizar las acciones formativas para el profesorado del Máster. 3. Evaluar los resultados</p> <p>Indicadors i valors esperats: Evaluación del profesorado del máster en las encuestas de satisfacción</p> <p>Abast: Titulació: Màster universitari en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se contrata a A. Montalvo como asesor pedagógico de la Escuela e impulsor del plan de capacitación del profesorado. - Se diseña el plan de capacitación y se presenta a Dirección académica para su aprobación. - Se llevan a cabo las diferentes acciones formativas diseñadas para el profesorado. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se evalúan los resultados del plan de capacitación per medio del análisis de las encuestas de satisfacción con el profesorado, obteniendo una valoración media de 4,2 sobre 5.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>
802.M.50.2019	<p>M.MUADE.2018.5 Cambio en los sistemas de evaluación</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Se detectan divergencias entre los sistemas de evaluación reflejados en la memoria y los sistemas de evaluación aplicados por algunos profesores. Además, los propios profesores se encuentran insatisfechos con los sistemas de evaluación de la memoria de verificación ya que están lejos de la evaluación continua necesaria en muchas de las asignaturas y características de las metodologías docentes actuales.</p>

	<p>Implica modificació de la memòria verificada?: Sí</p> <p>Objectius a assolir: Ajustar los sistemas de evaluación evitando que la mayor parte de la evaluación sea al final de la asignatura.</p> <p>Accions proposades: 1. Solicitar modificación de memoria a la UPC. 2. Modificar los sistemas de evaluación. 3. Someter modificación a AQU 4. Difundir y publicar la modificación una vez haya sido aprobada a todos los grupos de interés.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Memoria del Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas modificada</p> <p>Abast: Titulació: Màster universitari en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se solicita a la UPC la modificación de la memoria del MUADE. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se inició el proceso de modificación de memoria en Abril de 2018. - Se evalúa favorablemente la solicitud de modificación en octubre de 2018. - Se implanta la modificación en el curso 2019-2020, debido a la necesidad de actualizar planes docentes e informar a todos los grupos de interés.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>
802.M.51.2019	<p>M.MUDM.2018.1 Actualización del número de plazas aprobadas en memoria de verificación</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: La memoria de verificación del máster no recoge el incremento del número de plazas aprobadas por la UPC y por el Consejo Interuniversitario de Catalunya en 2016, dándose un desajuste entre el número de matrículas de nuevo acceso y el número de plazas reflejadas en memoria. Por desconocimiento el Centro no solicitó la modificación de memoria, con carácter previo, y siguiendo las recomendaciones derivadas del proceso de acreditación del Grado en ADE es necesaria la modificación, pasando de 150 a 275 plazas de nuevo ingreso.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: Sí</p> <p>Objectius a assolir: Ajustar el número de plazas ofertadas a las plazas aprobadas por la UPC y CIC y al número de matrículas reales.</p>

	<p>Accions proposades: 1. Solicitar modificación de memoria a la UPC. 2. Modificar el número de plazas de nuevo ingreso, ajustando la capacidad docente, los recursos e instalaciones del centro a dicho incremento. 3. Someter modificación a AQU 4. Difundir y publicar la modificación una vez haya sido aprobada a todos los grupos de interés.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Memoria del Máster Universitario en Dirección de Marketing modificada</p> <p>Abast: Titulació: Master universitari en Direcció de Màrqueting/Marketing Management</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se solicita a la UPC la modificación de la memoria del MUDM. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se inició el proceso de modificación de memoria en Abril de 2018, ajustando el número de plazas de nuevo ingreso al número de plazas solicitadas y aprobadas por la UPC y por el CIC, tanto en 2016 como en 2018. Pasando de 150 a 300. - Se evalúa favorablemente la solicitud de modificación en octubre de 2018. - Se implanta la modificación en el curso 2018-2019, informando a todos los grupos de interés y actualizando la información pública correspondiente.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>
802.M.52.2019	<p>M.MUDM.2018.2 Seguimiento y control de la Ratio M/O</p> <p>Càrrec: Dpto. Admisiones y Secretaría académica</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Se detecta una desviación entre el número de plazas de nuevo ingreso, aprobadas por UPC y CIC y solicitadas en el proceso de modificación de memoria, y el número de matrículas. Se supera el número de plazas en un 32%.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Ajustar el número de matrículas a las plazas de nuevo ingreso aprobadas y solicitadas en el proceso de modificación de la memoria de verificación del máster.</p> <p>Accions proposades: 1. Informar al departamento de admisiones y a secretaria académica de la no conformidad, para su seguimiento y control. 2. Revisión del número de matriculaciones en el curso 2017-2018, para detectar la corrección de la no conformidad.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Ratio M/O = (Nº matrículas de nuevo ingreso)/(Nº plazas de nuevo ingreso aprobadas)</p> <p>Abast: Titulació: Master universitari en Direcció de Màrqueting/Marketing Management</p>

	<p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se informa a Comité de Dirección. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - En el curso 2017-2018 la Ratio M/O es de 1,31, manteniéndose la no conformidad. - Se informa del incumplimiento al Comité de Dirección y se decide activar un nuevo plan de mejora para garantizar la calidad del proceso de admisión/matriculación de los másteres (mejora M.POSG.2019.1) - Se revisa los datos de matriculaciones del curso 2018-2019 y se comprueba la reducción de la Ratio M/O a 1,13. - Se decide prorrogar la mejora para asegurar el cumplimiento de este criterio.</p>
802.M.53.2019	<p>M.MUDM.2018.3 Eliminación de la modalidad semipresencial del máster</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: El máster no ha sido implantado en la modalidad semipresencial por falta de una demanda suficiente que justificara su apertura.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: Si</p> <p>Objectius a assolir: Solicitar una modificación de memoria para la eliminación de la modalidad semipresencial.</p> <p>Accions proposades: 1. Solicitar modificación de memoria a la UPC. 2. Eliminar la modalidad semipresencial del centro EAE en la memoria de la titulación. a) Apartado 1. Descripción del título: Se debe cambiar el tipo de enseñanza que se imparte en el título, indicando únicamente el tipo de enseñanza presencial. b) Apartado 2. Justificación: Se debe eliminar la modalidad Part-Time (Semipresencial) del punto "Modalidades de impartición del máster" y del punto "Oferta de plazas para cada modalidad de impartición" incluidos en el apartado "2.1. Justificación del título propuesto, argumentando el interés académico, científico o profesional del mismo". Consecuentemente se debe cambiar al número de plazas de cada modalidad, asignando las 150 plazas a la modalidad presencial. c) Apartado 5. Planificación de las enseñanzas: Se debe eliminar toda la información del plan de estudios en relación con la modalidad semipresencial. d) Apartado 6. Personal académico: Se debe actualizar el subapartado "6.1. Profesorado y otros recursos humanos necesarios y disponibles para llevar a cabo el plan de estudios propuesto" ya que con esta modificación la carga docente requerida debe calcularse en base a las horas de docencia presenciales de la modalidad presencial para el 100% de las plazas solicitadas. 1. Someter modificación a AQU 2. Difundir y publicar la modificación una vez haya sido aprobada a todos los grupos de interés. 3. Implantar modificación</p> <p>Indicadors i valors esperats: Memoria del Máster Universitario en Dirección de Marketing</p> <p>Abast: Titulació: Master universitari en Direcció de Màrqueting/Marketing Management</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p>

	<p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se solicita a la UPC la modificación de la memoria del MUDM. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se inició el proceso de modificación de memoria en Abril de 2018, suprimiendo la modalidad semipresencial. - Se evalúa favorablemente la solicitud de modificación en octubre de 2018. - Se implanta la modificación en el curso 2018-2019, informando a todos los grupos de interés y actualizando la información pública correspondiente.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>
802.M.54.2019	<p>M.MUDM.2018.4 Cambio en los sistemas de evaluación</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Se detectan divergencias entre los sistemas de evaluación reflejados en la memoria y los sistemas de evaluación aplicados por algunos profesores. Además, los propios profesores se encuentran insatisfechos con los sistemas de evaluación de la memoria de verificación ya que están lejos de la evaluación continua necesaria en muchas de las asignaturas y características de las metodologías docentes actuales.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: Sí</p> <p>Objectius a assolir: Ajustar los sistemas de evaluación evitando que la mayor parte de la evaluación sea al final de la asignatura.</p> <p>Accions proposades: 1. Solicitar modificación de memoria a la UPC. 2. Modificar los sistemas de evaluación. 3. Someter modificación a AQU 4. Difundir y publicar la modificación una vez haya sido aprobada a todos los grupos de interés.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Memoria del Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas modificada</p> <p>Abast: Titulació: Master universitari en Direcció de Màrqueting/Marketing Management</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se solicita a la UPC la modificación de la memoria del MUADE. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se inició el proceso de modificación de memoria en Abril de 2018. - Se evalúa favorablemente la solicitud de modificación en octubre de 2018. - Se implanta la modificación en el curso 2019-2020, debido a la necesidad de actualizar planes docentes e informar a todos los grupos de interés.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>

<p>802.M.55.2019</p>	<p>M.MUDRHT.2018.1 Seguimiento recomendaciones AQU derivadas del proceso de verificación</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: El informe de verificación del MUDRHT recomienda la modificación de la memoria.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: Sí</p> <p>Objectius a assolir: Atender a la recomendación de AQU en el informe de evaluación de la verificación de la titulación.</p> <p>Accions proposades: 1. Solicitar modificación de memoria a la UPC. 2. Incorporar en el apartado 3 de la memoria las modificaciones propuestas en las competencias en el informe de evaluación de verificación de la titulación. 3. Someter modificación a AQU 4. Difundir y publicar la modificación una vez haya sido aprobada a todos los grupos de interés. 5. Implantar modificación</p> <p>Indicadors i valors esperats: Memoria del Máster Universitario en Dirección de los Recursos Humanos y del Talento</p> <p>Abast: Titulació: Màster universitari en Direcció dels Recursos Humans i del Talent</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - No se ha realizado ninguna acción. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se prepara modificación pero finalmente no se somete por recomendación de la UPC, posponiéndola al curso 2019-2020, para su implantación en el curso 2020-2021.</p>
<p>802.M.56.2019</p>	<p>M.MUDRHT.2018.2 Eliminación de la modalidad semipresencial del máster</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: El máster no ha sido implantado en la modalidad semipresencial por falta demanda, ni en el curso 2016-2017 ni en el curso 2017-2018, recientemente iniciado. Las previsiones del Dpto. de admisiones y el Dpto. de Marketing y Comunicación apuntan a que esta modalidad no tendrá demanda suficiente para su apertura.</p>

	<p>Implica modificació de la memòria verificada?: Sí</p> <p>Objectius a assolir: Solicitar una modificación de memoria para la eliminación de la modalidad semipresencial.</p> <p>Accions proposades: 3. Solicitar modificación de memoria a la UPC. 4. Eliminar la modalidad semipresencial del centro EAE en la memoria de la titulación. e) Apartado 1. Descripción del título: Se debe cambiar el tipo de enseñanza que se imparte en el título, indicando únicamente el tipo de enseñanza presencial. f) Apartado 2. Justificación: Se debe eliminar la modalidad Part-Time (Semipresencial) del punto "Modalidades de impartición del máster" y del punto "Oferta de plazas para cada modalidad de impartición" incluidos en el apartado "2.1. Justificación del título propuesto, argumentando el interés académico, científico o profesional del mismo". Consecuentemente se debe cambiar al número de plazas de cada modalidad, asignando las 150 plazas a la modalidad presencial. g) Apartado 5. Planificación de las enseñanzas: Se debe eliminar toda la información del plan de estudios en relación con la modalidad semipresencial. h) Apartado 6. Personal académico: Se debe actualizar el subapartado "6.1. Profesorado y otros recursos humanos necesarios y disponibles para llevar a cabo el plan de estudios propuesto" ya que con esta modificación la carga docente requerida debe calcularse en base a las horas de docencia presenciales de la modalidad presencial para el 100% de las plazas solicitadas. 4. Someter modificación a AQU 5. Difundir y publicar la modificación una vez haya sido aprobada a todos los grupos de interés. 6. Implantar modificación</p> <p>Indicadors i valors esperats: Memoria del Máster Universitario en Dirección de los Recursos Humanos y del Talento</p> <p>Abast: Titulació: Màster universitari en Direcció dels Recursos Humans i del Talent</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - No se ha realizado ninguna acción. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se prepara modificación pero finalmente no se somete por recomendación de la UPC, posponiéndola al curso 2019-2020, para su implantación en el curso 2020-2021.</p>
802.M.57.2019	<p>M.MUDRHT.2018.2 Eliminación de la modalidad semipresencial del máster</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: El máster no ha sido implantado en la modalidad semipresencial por falta demanda, ni en el curso 2016-2017 ni en el curso 2017-2018, recientemente iniciado. Las previsiones del Dpto. de admisiones y el Dpto. de Marketing y Comunicación apuntan a que esta modalidad no tendrá demanda suficiente para su apertura.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: Sí</p> <p>Objectius a assolir: Solicitar una modificación de memoria para la eliminación de la modalidad semipresencial.</p>

	<p>Accions proposades:</p> <p>3. Solicitar modificació de memòria a la UPC. 4. Eliminar la modalitat semipresencial del centre EAE en la memòria de la titulació. e) Apartado 1. Descripción del título: Se debe cambiar el tipo de enseñanza que se imparte en el título, indicando únicamente el tipo de enseñanza presencial. f) Apartado 2. Justificación: Se debe eliminar la modalidad Part-Time (Semipresencial) del punto "Modalidades de impartición del máster" y del punto "Oferta de plazas para cada modalidad de impartición" incluidos en el apartado "2.1. Justificación del título propuesto, argumentando el interés académico, científico o profesional del mismo". Consecuentemente se debe cambiar al número de plazas de cada modalidad, asignando las 150 plazas a la modalidad presencial. g) Apartado 5. Planificación de las enseñanzas: Se debe eliminar toda la información del plan de estudios en relación con la modalidad semipresencial. h) Apartado 6. Personal académico: Se debe actualizar el subapartado "6.1. Profesorado y otros recursos humanos necesarios y disponibles para llevar a cabo el plan de estudios propuesto" ya que con esta modificación la carga docente requerida debe calcularse en base a las horas de docencia presenciales de la modalidad presencial para el 100% de las plazas solicitadas. 4. Someter modificació a AQU 5. Difundir y publicar la modificació una vez haya sido aprobada a todos los grupos de interés. 6. Implantar modificació</p> <p>Indicadors i valors esperats: Memòria del Màster Universitari en Direcció de los Recursos Humanos y del Talento</p> <p>Abast: Titulació: Màster universitari en Direcció dels Recursos Humans i del Talent</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - No se ha realizado ninguna acción. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se prepara modificació pero finalmente no se somete por recomendación de la UPC, posponiéndola al curso 2019-2020, para su implantación en el curso 2020-2021.</p>
802.M.58.2019	<p>M.MUDRHT.2018.3 Cumplimiento de las tasas de profesorado asignado al MUDRHT</p> <p>Càrrec: Direcció acadèmica y Direcció General</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Dificultad de captación de profesorado doctor acreditado con experiencia en el ámbito de la investigación y, consecuentemente, dificultad para alcanzar las tasas de profesorado doctor y doctor acreditado exigidas por el RD.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Alcanzar los parámetros establecidos en el RD</p> <p>Accions proposades: Incorporar profesorado doctor acreditado y/o doctor para el desarrollo de la titulació de MUADE</p> <p>Indicadors i valors esperats: Tasas de profesores doctores y doctores acreditados</p> <p>Abast: Titulació: Màster universitari en Direcció dels Recursos Humans i del Talent</p>

	<p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Seguimiento 2016-2017: - Se intenta alcanzar las tasas con dificultades. > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se mejoran las tasas de profesorado respecto al año anterior, alcanzando los valores exigidos. - Se refuerzan los mecanismos para el cumplimiento de las tasas y se vuelven a alcanzar en el curso 2018-2019 de forma satisfactoria.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>
802.M.59.2019	<p>M.GEN.2019.1 Student Handbook y Faculty handbook</p> <p>Càrrec: Comisión de Coordinación Intracentros</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: >Origen: Mejora M.GEN.2018.2: Proyecto Customer Experience > Diagnóstico: Se detecta insatisfacción del alumnado con respecto a la información que recibe, ya que en ocasiones no tiene claro donde debe acudir. Lo mismo pasa con el profesorado. El aumento de la Escuela ha supuesto que parte del profesorado desconozca las funciones de cada una de las áreas de gobierno y gestión de EAE.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Obtener un documento de referencia para su aplicación en el centro</p> <p>Accions proposades: 1. Determinar equipos de trabajo para la elaboración de ambos manuales 2. Redacción de los manuales. 3. Aprobación de los manuales 4. Entrega de los manuales al inicio del curso lectivo</p> <p>Indicadors i valors esperats: Mejora del nivel de satisfacción del estudiantado y del profesorado</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p>

	<p>Actuacions realitzades: > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se han aprobado en Comisión de Coordinación Intracentros los equipos responsables de la elaboración de ambos manuales.</p>
802.M.60.2019	<p>M.GEN.2019.2 Creación de áreas de conocimiento (departamentos)</p> <p>Càrrec: Comisión de Coordinación Intracentros</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: > Origen: Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018) > Diagnóstico: La implantación de las titulaciones oficiales ha supuesto la creación de un plan de incorporación de profesorado laboral a tiempo completo, que se ha ido desplegando por fases en los últimos años y que se intensificará en el próximo año con la laborización de un número importante de colaboradores docentes. Esto hace necesaria la mejora de los mecanismos de coordinación entre asignaturas y profesores de una misma área de conocimiento y la implantación de mecanismos para la detección y creación de sinergias entre el profesorado en el ámbito de la investigación.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Creación de departamentos de área de conocimiento y adscripción del profesorado en cada uno de ellos.</p> <p>Accions proposades: 1. Determinación del número necesario de departamentos para cubrir la totalidad de las titulaciones y materias que se imparten en la Escuela. 2. Determinación de los Directores/as de cada uno de los departamentos. 3. Adscripción del profesorado en cada uno de los departamentos en ajuste a su perfil académico.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Departamentos creados y profesores asignados.</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se han creado cinco departamentos de área de conocimiento: • Dpto. de Dirección estratégica, emprendimiento e innovación. • Dpto. de Marketing y Comunicación. • Dpto. de Economía, contabilidad y finanzas. • Dpto. de Operaciones y DataScience. • Dpto. de Organización y Dirección de personas. - Se nombrado a cinco profesores del Centro como Directores de departamento. - Se ha asignado a cada profesor a un área de conocimiento dado su perfil académico. - Se ha facilitado un plazo para la solicitud de cambios de adscripción, evaluando en cada caso su idoneidad.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>
802.M.61.2019	M.GEN.2019.3 Mejora del campus virtual

	<p>Càrrec: Dirección general y Planeta Sistemas y Operaciones</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: > Origen: Mejora M.GEN.2018.2: Proyecto Customer Experience > Diagnòstico: El Campus Virtual de la Escuela no está diseñado de forma que se aprovechen al máximo todas sus funcionalidades, derivando en insatisfacción por parte de los colectivos que hacen uso de el mismo.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Ampliar las funcionalidades del Campus</p> <p>Accions proposades: Mejorar la versión actual del Campus</p> <p>Indicadors i valors esperats: Mejora de la satisfacción de los colectivos que hacen uso del Campus con frecuencia</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 6/11/2021</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.62.2019	<p>M.GEN.2019.4 Mensaje presentación carreras profesionales</p> <p>Càrrec: Carreras profesionales</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: > Origen: Mejora M.GEN.2018.2: Proyecto Customer Experience > Diagnòstico: Solamente el 59,8% de los alumnos conoce los servicios que ofrece Carreras. Esta desinformación se extiende por la organización; los profesores tampoco conocen muy bien qué actividades o eventos desarrolla Carreras. Por ello, queremos solventar este desconocimiento utilizando a los profesores como canal de comunicación adicional hacia los alumnos.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Que el claustro de EAE conozca perfectamente los servicios que Carreras Profesionales ofrece a sus alumnos.</p>

	<p>Accions proposades: 1. Crear un documento resumen donde se recoja la información clave de servicios y eventos de Carreras Profesionales para que de 1 vistazo puedan tener una idea general de todo lo que ofrecemos y puedan consultarlo cuando quieran. 2. Convocar acciones formativas para dar a conocer los servicios de Carreras profesionales. 3. Reportar los resultados al equipo operativo de trabajo del proyecto Customer Experience y a Lukkit para su evaluación</p> <p>Indicadors i valors esperats: Nº acciones formativas Documento informativo Tasa de conocimiento de los servicios de Carreras.</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: - Recientemente, el 4 de junio, se llevó a cabo una sesión formativa en cada uno de los centro con el fin de dar a conocer los servicios de Carreras. - Se ha elaborado un dossier informativo.</p>
802.M.63.2019	<p>M.GEN.2019.5 Networking through students support</p> <p>Càrrec: Coordinación académica y Dpto. Marketing y Comunicación</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: > Origen: Mejora M.GEN.2018.2: Proyecto Customer Experience > Diagnòstic: Los alumnos transmiten que quieren hacer más networking entre ellos fuera del aula y las actividades que organizamos, tanto con alumnos de su máster como de otros programas.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Ayudar y acompañar a los alumnos que estén interesados en organizar actividades fuera del ámbito académico, pero que tienen como objetivo favorecer el sentimiento de comunidad entre ellos, sean del mismo máster o no.</p> <p>Accions proposades: 1. Establecer procedimiento de canalización de peticiones por parte del estudiantado. 2. Desarrollar un decálogo que marque qué actividades apoyamos y cuáles no, líneas rojas, responsabilidad del alumno y límites de la colaboración de EAE. 3. Incorporar información en la Welcome Week.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Nº actividades propuestas por alumnos y apoyadas por la Escuela</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p>

	<p>Termini: 6/11/2021</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.64.2019	<p>M.POSG.2019.1 Aseguramiento del nivel de conocimiento del idioma castellano</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Se detecta un aumento del número de candidatos cuya lengua materna no es el castellano ni el inglés. Si bien existe una exigencia del nivel de conocimiento del idioma inglés para acceder a los estudios de máster que incluyen el inglés como idioma de impartición, no existe tal exigencia para acceder a los estudios que se imparten en castellano. Si bien este aspecto puede ser valorado por los asesores de admisiones se han detectado casos fraudulentos que es necesario evitar.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Creación de un sistema de revisión y acreditación del nivel de español de los candidatos cuya lengua nativa/vehicular no sea el español y deseen acceder a programas de máster universitario que se imparta en dicha lengua.</p> <p>Accions proposades: 1. Realizar un informe relativo a los proveedores universales de certificación de lengua española y a la compatibilidad del sistema exigente en lengua inglesa. 2. Establecer un proceso, similar al existente para la certificación de la lengua inglesa, para los estudiantes que requieran certificar el nivel de español.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Nº de incidencias relativas al nivel de conocimiento del idioma por parte de los estudiantes</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se está evaluando la oferta de proveedores de certificación del nivel de conocimiento de la lengua española.</p>
802.M.65.2019	<p>M.POSG.2019.2 Aseguramiento del nivel de exigencia requerido y cobertura de contenidos</p> <p>Càrrec: Directores de área de conocimiento / Área de Sistemas de Evaluación</p>

	<p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Se detectan incidencias en la evaluación de algunas asignaturas, en relación con el nivel exigido y la cobertura de contenidos.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Asegurar un nivel de exigencia adecuado en las actividades de evaluación y la coherencia entre contenidos.</p> <p>Accions proposades: 1. Establecer un procedimiento para la revisión de los exámenes de evaluación que garantice el nivel de exigencia requerido y la cobertura de los contenidos de las asignaturas. 2. Implantar el procedimiento. 3. Evaluar los resultados.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Nº de incidencias en relación al nivel de exigencia y cobertura de contenidos</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se ha aprobado en Comisión de Coordinación Intracentros el sistema de revisión previa de los exámenes. Los directores de área solicitarán los exámenes al inicio del cuatrimestre con el fin de evaluar si éstos cubren los contenidos de las asignaturas y tienen el nivel de exigencia requerido por las titulaciones.</p>
802.M.66.2019	<p>M.POSG.2019.3 Refuerzo al área de Sistemas de Evaluación</p> <p>Càrrec: Decanato y Área de Sistemas de Evaluación</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Se detecta un grado de insatisfacción de los estudiantes con los complementos formativos.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Asegurar un nivel adecuado de satisfacción de los estudiantes sobre el desarrollo y gestión de los complementos formativos</p>

	<p>Accions proposades: 1. Analizar la satisfacción de los estudiantes en el curso 2018-2109, respecto a los complementos formativos. 2. Detectar causas de insatisfacción en caso de repetir un mal resultado. 3. Proponer mejoras para corregir la desviación detectada.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Valoración de los estudiantes</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: baixa</p> <p>Termini: 6/11/2022</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.67.2019	<p>M.POSG.2019.4 Calendario con hitos del TFM</p> <p>Càrrec: Dirección Académica, Coordinación Académica y Dpto. de Marketing</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: > Origen: Mejora M.GEN.2018.2: Proyecto Customer Experience > Diagnòstic: Un 40% de los alumnos afirma no haber recibido un planning detallado con los hitos a cumplir durante el proyecto. Esto genera en los alumnos una sensación de incertidumbre y poca anticipación por parte de EAE.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Anticipar al alumno las fechas y contenidos básicos de los principales hitos del TFM</p> <p>Accions proposades: 1. Crear un cronograma con los principales acontecimientos que tienen lugar durante la preparación del TFM 2. Incluir un código QR para que las fechas del documento se sincronicen con el calendario del móvil.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Documento por email cuando se les convoque a la reunión con el tutor Documento en papel cuando se reúnan con el tutor Documento colgado en BB</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p>

	<p>Actuacions realitzades: > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se ha nombrado a la persona responsable de esta mejora</p>
802.M.68.2019	<p>M.POSG.2019.5 Café informal con profesores</p> <p>Càrrec: Dirección Académica, Coordinación Académica y Dpto. de Marketing</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: > Origen: Mejora M.GEN.2018.2: Proyecto Customer Experience > Diagnòstic: Los alumnos reclaman actividades de networking como contacto con profesionales que le puedan contar su propia experiencia. Para responder a esta demanda, vamos a comenzar aprovechando toda la experiencia profesional que tienen los profesores de EAE</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Que los profesores puedan contar su propia experiencia profesional a los alumnos en un ambiente distendido</p> <p>Accions proposades: 1. Seleccionar al profesorado participante. 2. Formar el claustro para explicarles la acción y los motivos para hacerla 3. Dinamizar el encuentro. 4. Organizar un desayuno entre profes y alumnos en las instalaciones de EAE 5. Reportar los resultados</p> <p>Indicadors i valors esperats: Mejorar la satisfacción del alumnado</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 6/11/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se ha nombrado a la persona responsable de esta mejora</p>
802.M.69.2019	<p>M.POSG.2019.6 Programa de formación continua para el claustro</p> <p>Càrrec: Dirección Académica, Asesor pedagógico</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p>

	<p>Diagnòstic: El éxito del programa de formación al profesorado implantado inicialmente en el MUADE, hace necesaria la ampliación de la formación al resto del profesorado.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Mejorar la calidad de la labor docente</p> <p>Accions proposades: 1. Diseñar plan de formación 2. Planificar plan de formación 3. Ejecutar plan de formación 4. Evaluación de resultados</p> <p>Indicadors i valors esperats: Mejorar la satisfacción del alumnado</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 6/11/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - El asesor pedagógico ha diseñado el plan de formación y este ha sido aprobado en Comisión de Coordinación Intracentros.</p>
802.M.70.2019	<p>M.MUDRHT.2019.1 Incorporación del idioma inglés como lengua de impartición</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Tanto la demanda como el número de matrículas de nuevo ingreso han disminuido de forma progresiva en el último curso académico, situando la ratio oferta/demanda en el 1,09 y la ratio matrículas/oferta en el 0,80, lo cual muestra que la oferta actual supera a la demanda. Por otro lado, se detecta un aumento de la demanda de estudiantes que solicitan el máster en inglés.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: Sí</p> <p>Objectius a assolir: Solicitar la modificación de memoria para incorporar el idioma inglés</p> <p>Accions proposades: 1. Solicitar modificación de memoria a la UPC. 2. Incorporar el idioma inglés como lengua de impartición de la titulación: a) Apartado 1. Descripción del título: Se debe añadir Inglés en "Lenguas en las que se imparte". b) Apartado 2. Justificación: Se debe añadir el inglés como lengua de impartición del título. c) Apartado 4. Acceso y admisión de estudiantes: Se solicita añadir un requisito específico de admisión referido al nivel de inglés para los estudiantes que opten por cursar el máster en este idioma en el subapartado "4.2 Requisitos de acceso y criterios de admisión". d) Apartado 5. Planificación de las enseñanzas: Se debe actualizar la</p>

	<p>tabla de desarrollo de competencias de la titulación a través de las materias. Concretamente añadiendo la competencia transversal CT5, relativa a la tercera lengua, en todas las materias obligatorias del máster, contemplando así la modalidad de impartición 100% en inglés. Además también se debe añadir el inglés, en el despliegue del plan de estudios, como lengua de impartición de cada una de las materias o asignaturas de del plan de estudios del máster en Dirección de los Recursos Humanos y del Talento. e) Apartado 6. Personal académico: Se debe actualizar el subapartado "6.1. Profesorado y otros recursos humanos necesarios y disponibles para llevar a cabo el plan de estudios propuesto" ya que con esta modificación se requiere profesorado con las habilidades lingüísticas requeridas. 1. Someter modificación a AQU 2. Difundir y publicar la modificación una vez haya sido aprobada a todos los grupos de interés. 3. Implantar modificación</p> <p>Indicadors i valors esperats: Memoria del Máster Universitario en Dirección de los Recursos Humanos y del Talento</p> <p>Abast: Titulació: Màster universitari en Direcció dels Recursos Humans i del Talent</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 6/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: > Acreditación másteres 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se solicita modificación a la UPC, para su aprobación en Consejo de Gobierno. - Se aprueba la modificación para la programación del curso 2020-2021.</p>
802.M.71.2019	<p>M.MUADE.2019.1 Seguimiento indicadores académicos</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Se observa una ligera desviación entre la tasa de graduación real y el valor esperado según la memoria de verificación.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Ajustar la tasa de graduación real a lo especificado en la memoria.</p> <p>Accions proposades: 1. Evaluar la tasa de graduación del próximo curso 2018-2019 2. Detectar causas de la desviación en caso de que se siga dando 3. Evaluar la necesidad de modificar la memoria de verificación. En caso afirmativo, modificar la memoria.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Tasa de graduación</p> <p>Abast: Titulació: Màster universitari en Administració i Direcció d'Empreses</p> <p>Prioritat: baixa</p>

	<p>Termini: 6/11/2022</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.72.2019	<p>M.GR.2018.1 Cumplimiento de las tasas de profesorado asignado</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Estudios de Grado y Dirección de programa</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Se observan deficiencias en el cumplimiento de las tasas de profesor doctor y doctor acreditado</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Ajustar las tasas de profesorado por encima del 50% de doctores y, de estos, el 60% acreditados.</p> <p>Accions proposades: 1. Diseño de un calendario de contratación de profesorado 2. Creación de una plantilla docente más estable 3. Evaluar los resultados.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Tasas de profesorado</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: baixa</p> <p>Termini: 11/11/2022</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Acreditación GMCD 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se mejoran las tasas de profesorado para el curso 2018-2019 respecto al año anterior, aproximándose de forma satisfactoria a los valores exigidos.</p>
802.M.73.2019	<p>M.GR.2018.2 Adecuación de la oferta de plazas</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p>

	<p>Diagnòstic: Se observa una tendencia de demanda de plazas de nuevo ingreso superior a las ofertadas actualmente</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: Si</p> <p>Objectius a assolir: Ajustar la oferta de plazas a la demanda potencial de la titulació</p> <p>Accions proposades: 1. Evaluar la demanda potencial de la titulació 2. Evaluar la necesidad de modificar la memoria de verificación. En caso afirmativo, modificar la memoria.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Oferta de plazas</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Màrqueting i Comunicació Digital</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 11/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Acreditación GMCD 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se ha presentado la propuesta de modificación.</p>
802.M.74.2019	<p>M.GR.2018.3 Aumento de la presencia del inglés en los planes de estudios de Grado</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Estudios de Grado y Dirección de programa</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Se valora una mayor presencia del inglés en la impartición del Grado</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Aumentar el uso del inglés en las asignaturas de los grados</p> <p>Accions proposades: 1. Evaluar el impacto positivo del inglés en la titulació 2. Modificar el material de la asignatura y su docencia. 3. Evaluar el resultado</p> <p>Indicadors i valors esperats: Mejorar la satisfacción del alumnado</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Màrqueting i Comunicació Digital</p>

	<p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 11/11/2020</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Acreditación GMCD 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se ha modificado el idioma de impartición al inglés de una asignatura.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>
802.M.75.2019	<p>M.GR.2018.4 Modificación del calendario de planificación de dos asignaturas</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Estudios de Grado y Dirección de programa</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Se valora un cambio en la programación de dos asignaturas del GMCD para adecuarlos al progreso del aprendizaje de los estudiantes</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Intercambiar la ubicación de dos asignaturas en el plan de estudios del GMCD</p> <p>Accions proposades: 1. Evaluar el impacto positivo de la reubicación de las asignaturas en el plan de estudios 2. Modificar la planificación del calendario académico. 3. Evaluar el resultado</p> <p>Indicadors i valors esperats: Mejorar los resultados del aprendizaje del alumnado</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Màrqueting i Comunicació Digital</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 11/11/2020</p> <p>Estat: Finalitzada</p> <p>Actuacions realitzades: Acreditación GMCD 2019 (Seguimiento 2017-2018): - Se ha modificado el calendario de impartición de dos asignaturas.</p> <p>Resultats obtinguts:</p>

<p>802.M.76.2019</p>	<p>M.GR.2019.1 Estandarización criterios de corrección pruebas tipo test</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Estudios de Grado y Dirección de programas</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Se observa disparidad de criterios en el diseño de los test y la penalización de las respuestas erróneas.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Unificar la corrección y mejorar la calidad de la evaluación</p> <p>Accions proposades: 1. Definir un número mínimo de preguntas 2. Definir un número mínimo de opciones de respuesta. 3. Determinar en qué casos aplicar las penalizaciones proporcionales por respuesta errónea.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Mejorar la satisfacción del alumnado</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 11/11/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Acreditación GMCD 2019 (Seguimiento 2018-2019): - Se ha aprobado la medida en Comisión Académica.</p>
<p>802.M.77.2019</p>	<p>M.GR.2019.2 Actualización rúbrica defensa tribunal TFG</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Estudios de Grado y Dirección de programas</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Se observan aspectos a mejorar en la rúbrica utilizada en las defensas ante el tribunal de TFG.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p>

	<p>Objectius a assolir: Revisar y mejorar los criterios de evaluación de la defensa de TFG</p> <p>Accions proposades: 1. Detectar y analizar las deficiencias de la rúbrica actual, modificando aquellos aspectos a mejorar. 2. Implantar la nueva rúbrica. 3. Evaluar los resultados.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Mejorar la satisfacción del alumnado y de los tutores de TFG</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 11/11/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Acreditación GMCD 2019 (Seguimiento 2018-2019): - Se ha aprobado la medida en Comisión Académica.</p>
802.M.78.2019	<p>M.GR.2019.3 Implantación programa de fomento del Talento</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Estudios de Grado y Dirección de programas</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: Se observa que el alumnado demuestra su talento en disciplinas diversas y que podría utilizarse como herramienta de teambuilding.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Fomentar el trabajo en equipo, la coordinación entre los alumnos con un objetivo común y el desarrollo del talento propio y colectivo</p> <p>Accions proposades: 1. Establecer un periodo de recogida de propuestas del alumnado 2. Crear una oferta de actividades en los que los estudiantes desarrollen su talento y habilidades de cooperación. 3. Evaluar los resultados.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Mejorar la satisfacción del alumnado</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 11/11/2021</p>

	<p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Acreditación GMCD 2019 (Seguimiento 2018-2019): - Se ha aprobado la medida en Comisión Académica.</p>
802.M.79.2019	<p>M.GMCD.2019.1 Implantación y seguimiento de encuestas de satisfacción</p> <p>Càrrec: Unidad Técnica de Calidad y Dirección del GMCD</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: Se observa, dado que todavía se está implantando la titulación, una falta de resultados de satisfacción recogidos.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Diseñar un sistema de encuestas de satisfacción que permitan conocer la experiencia de los grupos de interés</p> <p>Accions proposades: 1. Establecer un sistema de encuestas 2. Implantar los nuevos modelos de encuestas y evaluar sus resultados. 3. Valorar las potenciales propuestas de mejora derivadas de los resultados recogidos.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Mejorar la satisfacción del alumnado</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Màrqueting i Comunicació Digital</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 11/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Acreditación GMCD 2019 (Seguimiento 2018-2019): - Se ha designado una persona responsable del proyecto.</p>
802.M.80.2019	<p>M.GMCD.2019.2 Proyecto de colaboración con el TEC de Monterrey</p> <p>Càrrec: Dirección del Grado en Marketing y Comunicación Digital</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p>

	<p>Diagnòstic: Se observa un interés entre el alumnado de participar en proyectos de colaboración con otras escuelas de negocios internacionales.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Diseñar un proyecto con el TEC de Monterrey que permita compartir una experiencia pedagógica con los estudiantes de EAE</p> <p>Accions proposades: 1. Establecer un grupo de trabajo con docentes de EAE y el TEC de Monterrey 2. Diseñar el desarrollo del proyecto y las actividades que se propondrán a los alumnos. 3. Valorar los resultados y la satisfacción del alumnado.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Mejorar la satisfacción del alumnado</p> <p>Abast: Titulació: Grau en Màrqueting i Comunicació Digital</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 11/11/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Acreditación GMCD 2019 (Seguimiento 2018-2019): - Se ha llevado a cabo una de las fases del proyecto.</p>
802.M.81.2019	<p>M.GEN.2019.7 Calendario de reuniones de coordinación de departamentos</p> <p>Càrrec: Vicedecanatos de estudios de Grado y Posgrado</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Se detecta la necesidad de implementar mecanismos de coordinación que garanticen los buenos resultados de la titulación. Acreditación Grado en ADE 2015-2016: En curso. Esta mejora se deriva del proceso de acreditación del Grado de Administración y Dirección de Empresas</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Resolver las cuestiones semanales relacionadas a cada departamento Coordinar todos los departamentos de grado y master</p> <p>Accions proposades: Reuniones de coordinación de departamento y transversales de cada estudio</p> <p>Indicadors i valors esperats: SGIC diseñado, implantado y certificado</p>

	<p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 19/12/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades:</p>
802.M.82.2019	<p>M.GR.2019.4 Plan de Formación Continua para el profesorado</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de estudios de Grado y Directores de programa</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: La necesidad del seguimiento con la formación del profesorado en el programa de grado de EAE ha supuesto la necesidad de ofrecer sesiones mensuales de formación al profesorado durante el año académico</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Formación de la actualidad en el mundo académico para ofrecer el mejor servicio</p> <p>Accions proposades: Diseñar sesiones mensuales</p> <p>Indicadors i valors esperats: SGIC diseñado, implantado y certificado</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 19/12/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Se han diseñado al inicio del curso y se ha realizado la revisión de los mismos con el vicedecano de grado.</p>
802.M.83.2019	M.GR.2019.5 Estandarización de los sistemas de evaluación para asignaturas de Grado a través de una rúbrica

	<p>Càrrec: Vicedecanato de Grado y Área de Sistemas de Evaluación</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Con la necesidad de estandarizar el sistema de evaluación entre todas las asignaturas el departamento de grado propone la unificación de sistema de evaluación dando mas importancia a la evaluación continua.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: El objetivo es unificar el sistema de evaluación transversal en todo el departamento de grado</p> <p>Accions proposades: Cada plan docente contempla el aprobado sistema de evaluación.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Tasas de rendimiento Satisfacción de los estudiantes Resultados de las asignaturas</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 19/12/2020</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Seguimiento ISC 2018-2019: - El departamento académico y el vicedecano revisa todos los planes docentes.</p>
802.M.84.2019	<p>M.GR.2019.6 Actualización del sistema para la asignación de tutores de TFG</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Grado y Área de TFG</p> <p>Origen: acreditació</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Con la necesidad de mejorar la calidad del trabajo final de grado, el departamento de grado cree que es necesario elegir el tutor de TFG por tema</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: El objetivo es resolver la calidad del TFG, mejorar la coordinación entre el tutor y el alumno para producir un mejor trabajo final de grado.</p>

	<p>Accions proposades: - Elección de TFG por propuesta de tema después de la revisión del vicedecano - Asistencia de los alumnos a 5 módulos de los 8 módulos. La nota formará parte de la entrega parcial - Reunión con los alumnos y su tutores para informar ambos de la guía elaborada</p> <p>Indicadors i valors esperats: Satisfacción de los estudiantes Satisfacción coordinación TFG</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 19/12/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: El departamento académico ha realizado una reunión con los alumnos para explicarles el nuevo proceso del TFG</p>
802.M.85.2020	<p>M.POSG.2020.1 Plan de acción para la calidad 2020-2021 (revisión de contenidos)</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Posgrados de EAE Barcelona</p> <p>Origen: IAE</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Falta de adaptación de los contenidos de los planes docentes con los contenidos en las fichas de programación de la memoria de verificación</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Estandarización de contenidos de materias entre memoria verificada y planes docentes</p> <p>Accions proposades: Acción 1: Revisión de los planes docentes de las asignaturas para que los contenidos coincidan con los de las memorias de verificación Acción 2: Solicitud de modificación de las memorias verificadas en el caso de detectarse contenidos que, por la fecha en la que fueron redactados, no pueden ser ya impartidos. En este sentido, se han analizado las competencias, concluyéndose que, en todos los casos, siguen siendo vigentes. Acción 3: Reuniones con los directores de los programas con el fin de coordinar a los profesores: los claustros serán exclusivamente para abordar contenidos, se convocará un claustro general para todos los profesores con el fin de informar del resto de aspectos de la convocatoria. Acción 4: Revisión de los materiales impartidos en el aula, para certificar que los contenidos coincidan con el plan docente y que el nivel de exigencia sea el adecuado.</p> <p>Indicadors i valors esperats: Coincidencia completa entre contenidos al final del período de ejecución del plan</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p>

	<p>Termini: 2/3/2021</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.86.2020	<p>M.POSG.2020.2 Contratación de un técnico de admisiones y reconocimientos</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Planificación Estratégica y Administración</p> <p>Origen: IAE</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Falta de adaptación de los contenidos de los planes docentes de los complementos formativos obligatorios con lo estipulado en las memorias de verificación.</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Estandarización de contenidos de complementos formativos obligatorios entre memoria verificada y planes docentes</p> <p>Accions proposades: Acció 1: Contratación de un técnico de admisiones y reconocimientos de créditos Acció 2: Realización de un informe sobre las posibles faltas de coincidencia entre planes docentes de complementos formativos y memoria verificada Acció 3: Ejecución de los cambios</p> <p>Indicadors i valors esperats: Coincidencia completa entre contenidos al final del período de ejecución del plan</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 2/3/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Acció 1 completada</p>
802.M.87.2020	<p>M.MUDMKT.2020.1 Solicitud de aumento de plazas en el MUDMKT</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Calidad y Acreditación Internacional</p> <p>Origen: IAE</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p>

	<p>Diagnòstic: La demanda en este programa es siempre superior a la oferta de plazas</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: Si</p> <p>Objectius a assolir: Obtener 50 plazas adicionales en el MUDMKT</p> <p>Accions proposades: Acció 1: Modificació de la memoria de verificació Acció 2: Solicitud a la AQU Acció 3: Aprobación por parte del CIC</p> <p>Indicadors i valors esperats: El mismo que el objetivo</p> <p>Abast: Titulació: Master universitari en Direcció de Màrqueting/Marketing Management</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 2/3/2022</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.88.2020	<p>M.POSG.2020.3 Creación del Vicedecanato de Servicio a los Estudiantes</p> <p>Càrrec: Decanato</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 1: Qualitat del programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Falta de coordinación general entre los distintos departamentos del centro en lo que concierne a las actividades ofertadas a los estudiantes y a la formación del Departamento de Admisiones</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Mejorar la sensación de coordinación entre el colectivo de estudiantes y en relación con las actividades programadas Mejorar la calidad de la información de carácter académico prestada por el Departamento de Admisiones en la fase de acceso</p> <p>Accions proposades: Acció 1: Nombramiento de la vicedecana de Servicio a los Estudiantes Acció 2: Aprobación del Plan de servicios 2020 Acció 3: Despliegue del Plan de servicios 2020 Acció 4: Aprobación del Plan de formación a admisiones 2020</p> <p>Indicadors i valors esperats: Respuestas "Capacidad resolutive" y "Valoración del asesor de admisiones" en las encuestas de expectativas finales +7,2/10 y +7,9/10</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p>

	<p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 2/3/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Acciones 1 y 2</p>
802.M.89.2020	<p>M.POSG.2020.4 Incorporación de nuevos efectivos para la actualización continua de la página web</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Planificación Estratégica y Administración y Dirección de Marketing y Comunicación</p> <p>Origen: IAE</p> <p>Estàndard: Estàndard 2: Pertinència de la informació pública</p> <p>Diagnòstic: Falta de actualización de la página web en relación con los programas oficiales ofertados por la Escuela</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Revisión, adaptación y finalización de la información pública de las titulaciones oficiales</p> <p>Accions proposades: Acció 1: Contratación de una web manager Acció 2: Nombramiento de una project manager Acció 3: Inicio del proceso de revisión, adaptación y finalización de la información pública</p> <p>Indicadors i valors esperats: Coincidencia total entre las características de las titulaciones y la información contenida en la página web</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: alta</p> <p>Termini: 2/3/2021</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Acciones 1 y 2</p>
802.M.90.2020	<p>M.POSG.2020.5 Implantación del Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Calidad y Acreditación Internacional</p>

	<p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 3: Eficàcia del sistema de garantia interna de la qualitat de la titulació</p> <p>Diagnòstic: Verificación del diseño sin implantación del mismo</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Verificación de la implantación del SGIC</p> <p>Accions proposades: Acció 1: Verificación del diseño del SAIC Acció 2: Recopilación de las evidencias de cada proceso Acció 3: Solicitud de verificación de la implantación</p> <p>Indicadors i valors esperats: Informe favorable de la AQU a la verificación de la implantación del SGIC</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: baixa</p> <p>Termini: 2/3/2023</p> <p>Estat: En curs</p> <p>Actuacions realitzades: Acción 1</p>
802.M.91.2020	<p>M.POSG.2020.6 Formación en Inglés a los colectivos de PDI y colaboradores docentes</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Planificación Estratégica e Innovación</p> <p>Origen: IAE</p> <p>Estàndard: Estàndard 4: Adequació del professorat al programa formatiu</p> <p>Diagnòstic: Insuficiente nivel de inglés de determinados miembros de los colectivos de PDI y colaboradores docentes que imparten docencia en este idioma</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Aumentar el nivel de inglés del profesorado</p> <p>Accions proposades: Acció 1: Identificación del profesorado con nivel bajo de inglés Acció 2: Lanzamiento de la formación en coincidencia con los cursos académicos Acció 3: Realización del PTT por parte del profesorado seleccionado</p>

	<p>Indicadors i valors esperats: Resultados del examen de certificación Pearson Placement Test (PTT) C1</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 2/3/2022</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.92.2020	<p>M.POSG.2020.7 Mejora de las instalaciones</p> <p>Càrrec: Secretaria General</p> <p>Origen: seguiment</p> <p>Estàndard: Estàndard 5: Eficàcia dels sistemes de suport a l'aprenentatge</p> <p>Diagnòstic: Adecuación de espacios de docencia, de estudio y de trabajo para los estudiantes; y de PDI/PAS</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Mejorar las instalaciones existentes del centro</p> <p>Accions proposades: Acción 1: Firma del contrato de arrendamiento de las nuevas instalaciones Acción 2: Realización de las obras de reforma Acción 3: Apertura de las nuevas instalaciones</p> <p>Indicadors i valors esperats: Aumento de la valoración de la pregunta "Instalaciones" en las encuestas finales de expectativas</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 2/3/2022</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.93.2020	<p>M.POSG.2020.8 Plan de acción para la calidad 2020-2021 (revisión de la evaluación)</p> <p>Càrrec: Vicedecanato de Posgrados</p>

	<p>Origen: IAE</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Bajo nivel de exigencia en la evaluación de contenidos y falta de un sistema de evaluación por rúbricas</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Incrementar el nivel de exigencia Implementar un sistema de evaluación por rúbricas</p> <p>Accions proposades: Acció 1: Revisión de los sistemas de evaluación Acció 2: Mejoras en el procedimiento de gestión de exámenes Acció 3: Establecimiento de un sistema de rúbricas de evaluación</p> <p>Indicadors i valors esperats: Medias aritméticas de las calificaciones finales de las asignaturas / Planes docentes Inferiores a 8 / Rúbricas publicadas</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 2/3/2022</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.94.2020	<p>M.POSG.2020.9 Revisión de la metodología de elaboración, evaluación y supervisión de los TFM</p> <p>Càrrec: Dirección del Departamento de Área de Conocimientos de TFG y TFM</p> <p>Origen: IAE</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: No se alcanzan los objetivos formativos del TFM y se producen desajustes en tiempos y contenidos</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Logro de todas las competencias que tiene asociadas la materia TFM y aumento de la valoración sobre las supervisiones por parte del estudiantado</p> <p>Accions proposades: Acció 1: Reprogramación del calendario de tutorías Acció 2: Aumento de la atención y el soporte al aprendizaje en las tutorías del segundo cuatrimestre</p> <p>Indicadors i valors esperats: Encuestas sobre la materia TFM Valores de las preguntas relativas a competencias, calidad de las supervisiones y feedback +3,5/5</p>

	<p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 2/3/2022</p> <p>Estat: No iniciada</p>
802.M.95.2020	<p>M.POSG.2020.10 Plan de acción para la calidad 2020-2021 (revisión de la tipología de exámenes finales)</p> <p>Càrrec: Dirección de los Departamentos de Área de Conocimiento</p> <p>Origen: IAE</p> <p>Estàndard: Estàndard 6: Qualitat dels resultats dels programes formatius</p> <p>Diagnòstic: Las actividades de evaluación propuestas en los exámenes finales no permiten evaluar las competencias a alcanzar</p> <p>Implica modificació de la memòria verificada?: No</p> <p>Objectius a assolir: Asegurar que los exámenes finales evalúan las competencias establecidas para cada materia en la memoria de verificación</p> <p>Accions proposades: Acción 1: Estandarizar la evaluación entre todas las asignaturas Acción 2: Revisar la implantación de dichos sistemas de evaluación Acción 3: Revisar los contenidos de los exámenes finales y la adecuada evaluación de la adquisición de competencias Acción 4: Actualizar dichos contenidos para adaptarlos a las necesidades de las metodologías docentes específicas de cada asignatura</p> <p>Indicadors i valors esperats: Revisión del informe de resultados del Plan de acción para la calidad 2020-2021 en la Comisión Académica del Centro Universitario EAE Barcelona 100% de actividades finales de evaluación revisadas</p> <p>Abast: Transversal al Centre</p> <p>Prioritat: mitja</p> <p>Termini: 2/3/2022</p> <p>Estat: No iniciada</p>

4. Evidencias

Código	Nombre	Localización
E0.1.a	Listado de convenios académicos internacionales EAE	Enlace web
E0.1.b	Mapa de acuerdos internacionales EAE	Enlace web
E0.1.c	Listado de convenios con otras entidades y asociaciones	Enlace web
E0.1.d	Consejos Asesores EAE	Enlace web
E0.1.e	Rankings MUADE	Enlace web
E0.1.f	QS Global MBA Rankings	Enlace web
E0.1.g	QS Global MBA Rankings: Europe	Enlace web
E0.1.h	Ranking Bloomberg Businessweek	Enlace web
E0.1.i	HR CERTIFICATION INSTITUTE	Enlace web
E0.1.j	Certificación profesional HRCI 2019	Carpeta evidencias
E0.1.k	Composición CAC MUADE	Carpeta evidencias
E0.1.l	Composición CAC MUDM	Carpeta evidencias
E0.1.m	Composición CAC MUDRHT	Carpeta evidencias
E0.1.n	Composición órganos de gobierno y gestion	Carpeta evidencias
E1.1.a	Memoria verificación MUADE (v2_2018)	Enlace web
E1.1.b	Memoria verificación MUDM (v2_2018)	Enlace web
E1.1.c	Memoria verificación MUDRRHH T (v1_2016)	Enlace web
E1.1.d	Informe verificación MUADE	Carpeta evidencias
E1.1.e	Informe verificación MUDM	Carpeta evidencias
E1.1.f	Informe verificación MUDRHT	Carpeta evidencias
E1.1.g	Resolución verificación MUADE	Enlace web
E1.1.h	Resolución verificación MUDM	Enlace web
E1.1.i	Resolución verificación MUDRHT	Enlace web
E1.2.a	Informe modificación MUADE (2018)	Carpeta evidencias
E1.2.b	Informe modificación MUDM (2018)	Carpeta evidencias
E1.2.c	Solicitud Modificación MUDM 2020-2021	Carpeta evidencias
E1.2.d	Solicitud Modificación MURRHH 2020-2021	Carpeta evidencias
E1.2.e	Acuerdo CG2018-09-19 UPC	Carpeta evidencias
E1.2.e	Bajas antes de inicio de curso	Carpeta evidencias
E1.3.a	Requisito nivel de inglés	Carpeta evidencias
E1.3.b	Requisito nivel de inglés	Carpeta evidencias
E1.3.d	Guía Complementos Formativos (BCN)	Carpeta evidencias
E1.3.e	Asignaturas Complementos Formativos	Carpeta evidencias
E1.3.f	Perfil ingreso recomendado MUADE	Enlace web
E1.3.g	Perfil ingreso recomendado MUDM	Enlace web
E1.3.h	Perfil ingreso recomendado MUDRHT	Enlace web
E1.3.i	Propuesta de acuerdo sobre plazas de nuevo acceso de los estudios de grado y máster universitario para el curso académico 2019-2020 del CIC	Carpeta evidencias
E1.3.j	Análisis perfil ingreso MUADE	Carpeta evidencias
E1.3.k	Análisis perfil ingreso MUDM	Carpeta evidencias
E1.3.l	Análisis perfil ingreso MUDRHT	Carpeta evidencias
E1.4.a	Acta de la Comisión de Coordinación Intracentros del 30/04/2019	Carpeta evidencias
E1.4.b	Reglamento EAE BCN (2019)	Enlace web
E1.4.c	Calendario 1710 BB_FT_institucional	Carpeta evidencias
E1.4.d	Horario lectivo 1ºQ MUADE	Carpeta evidencias
E1.4.e	Horario lectivo 2ºQ MUADE	Carpeta evidencias
E1.4.f	Horario exámenes 1ºQ MUADE	Carpeta evidencias
E1.4.g	Horario exámenes 2ºQ MUADE	Carpeta evidencias
E1.4.h	Horario lectivo 1ºQ MUDM	Carpeta evidencias
E1.4.i	Horario lectivo 2ºQ MUDM	Carpeta evidencias
E1.4.j	Horario exámenes 1ºQ MUDM	Carpeta evidencias
E1.4.k	Horario exámenes 2ºQ MUDM	Carpeta evidencias
E1.4.l	Horario lectivo 1ºQ MUDRHT	Carpeta evidencias
E1.4.m	Horario lectivo 2ºQ MUDRHT	Carpeta evidencias
E1.4.n	Horario exámenes 1ºQ MUDRHT	Carpeta evidencias
E1.4.o	Horario exámenes 2ºQ MUDRHT	Carpeta evidencias

E1.4.p	Acta 20-09-2018 Claustro MUDM especialidad Comunicación Corporativa	Carpeta evidencias
E1.4.q	Acta 19-09-2016 Claustro MUADE	Carpeta evidencias
E1.4.r	Acta 20-09-2017 Claustro MUADE	Carpeta evidencias
E1.4.s	Acta Reunión delegados 1ºQ MUDM 2017-2018	Carpeta evidencias
E1.4.t	Acta Reunión delegados 2ºQ MUDM 2017-2018	Carpeta evidencias
E1.4.u	Acta Reunión delegados 1ºQ MUDRHT 2017-2018	Carpeta evidencias
E1.4.v	Acta Reunión delegados 2ºQ MUDRHT 2017-2018	Carpeta evidencias
E1.4.w	Acta Reunión delegados 1ºQ MUADE 2017-2018	Carpeta evidencias
E1.4.x	Acta Reunión delegados 2ºQ MUADE 2017-2018	Carpeta evidencias
E1.4.y	Reunión claustro EAE 2017-2018	Carpeta evidencias
E1.4.z	Acta Reunión Dirección de posgrados EAE 2017-2018	Carpeta evidencias
E1.5.a	Normativa académica UPC	Enlace web
E1.5.b	Acta de la Comisión de Coordinación Intracentros del 03/05/2019	Carpeta evidencias
E1.5.c	Normativas EAE	Enlace web
E2.1.a	Página web del centro (zona Masters Universitarios Barcelona)	Enlace web
E2.1.b	Presentación del Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas	Enlace web
E2.1.c	Presentación del Máster Universitario en Dirección de Marketing	Enlace web
E2.1.d	Presentación del Máster Universitario en Dirección de los RRHH y del Talento	Enlace web
E2.1.e	Acceso, admisión y matrícula Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas	Enlace web
E2.1.f	Acceso, admisión y matrícula Máster Universitario en Dirección de Marketing	Enlace web
E2.1.g	Acceso, admisión y matrícula Máster Universitario en Dirección de los RRHH y del Talento	Enlace web
E2.1.h	Planificación académica Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas	Enlace web
E2.1.i	Planificación académica Máster Universitario en Dirección de Marketing	Enlace web
E2.1.j	Planificación académica Máster Universitario en Dirección de los RRHH y del Talento	Enlace web
E2.1.k	Profesorado Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas	Enlace web
E2.1.l	Profesorado Máster Universitario en Dirección de Marketing	Enlace web
E2.1.m	Profesorado Máster Universitario en Dirección de los RRHH y del Talento	Enlace web
E2.1.n	Salidas profesionales Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas	Enlace web
E2.1.ñ	Salidas profesionales Máster Universitario en Dirección de Marketing	Enlace web
E2.1.o	Salidas profesionales Máster Universitario en Dirección de los RRHH y del Talento	Enlace web
E2.1.p	Resultados y ocupabilidad Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas	Enlace web
E2.1.q	Resultados y ocupabilidad Máster Universitario en Dirección de Marketing	Enlace web
E2.1.r	Resultados y ocupabilidad Máster Universitario en Dirección de los RRHH y del Talento	Enlace web
E2.1.s	Recursos para el aprendizaje Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas	Enlace web
E2.1.t	Recursos para el aprendizaje Máster Universitario en Dirección de Marketing	Enlace web
E2.1.u	Recursos para el aprendizaje Máster Universitario en Dirección de los RRHH y del Talento	Enlace web
E2.1.v	Conoce EAE	Enlace web
E2.1.w	Faculty	Enlace web
E2.1.x	Redes sociales corporativas (perfil en Instagram)	Enlace web
E2.1.y	You tube	Enlace web
E2.1.z	Guías docentes Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas	Enlace web
E2.1.aa	Guías docentes Máster Universitario en Dirección de Marketing	Enlace web
E2.1.ab	Guías docentes Máster Universitario en Dirección de los RRHH y del Talento	Enlace web
E2.1.ac	Requisitos académicos UPC	Enlace web
E2.1.ad	Campus virtual - BlackBoard	Enlace web
E2.3.a	Apartado 'Calidad' de la página web	Enlace web
E2.3.b	Apartado 'Sistema de Garantía Interna de la Calidad' de la página web	Enlace web
E2.3.c	Apartado 'Política de Calidad' de la página web	Enlace web
E2.3.d	Apartado 'Manual de Calidad' de la página web	Enlace web
E2.3.e	Apartado 'Mapa de Procesos de Calidad' de la página web	Enlace web
E2.3.f	Apartado 'Procedimientos del Sistema de Calidad' de la página web	Enlace web
E2.3.g	Apartado 'Resultados del Sistema de Calidad' de la página web	Enlace web

E2.3.h	Apartado 'Normativas' de la página web	Enlace web
E2.3.i	Apartado 'Campus Madrid' de la página web	Enlace web
E2.3.j	Apartado 'Campus Barcelona' de la página web	Enlace web
E3.1.a	Acta de la Comisión de Coordinación Intracentros del 15/01/2019	Carpeta evidencias
E3.1.b	Acta de la Comisión de Coordinación Intracentros del 08/05/2019	Carpeta evidencias
E3.1.c	Informe seguimiento 2015-2016	Enlace web
E3.1.d	Informe seguimiento 2016-2017	Enlace web
E3.1.e	Nombramiento Vicedecana de Calidad	Carpeta evidencias
E3.1.f	Plan de acción para la ampliación y mejora de procesos del nuevo SGIC	Carpeta evidencias
E3.1.g	CERTIFICADO Curso AUDIT RAP	Carpeta evidencias
E3.1.h	Modificaciones SGIC	Carpeta evidencias
E3.1.i	20190123_AC_CEI (acta reunión)	Carpeta evidencias
E3.1.j	Revisió GPAQ Autoinforme Acreditació_EAE	Carpeta evidencias
E3.1.k	20190611_AC_CEI (acta reunión)	Carpeta evidencias
E3.1.l	20190701_AC_CEI (acta reunión)	Carpeta evidencias
E3.1.m	Acta de la Comisión de Coordinación Intracentros del 21/06/2019	Carpeta evidencias
E3.1.n	Presentación reunión 20190123 CEI	Carpeta evidencias
E3.2.a	Indicadores académicos y de satisfacción MUADE	Enlace web
E3.2.b	Indicadores académicos y de satisfacción MUDM	Enlace web
E3.2.c	Indicadores académicos y de satisfacción MUDRHT	Enlace web
E3.2.d	Conclusiones CA MUDM	Carpeta evidencias
E3.2.e	Conclusiones CA MUDRHT	Carpeta evidencias
E3.2.f	Conclusiones generales CA 2018	Carpeta evidencias
E3.2.g	Proyecto Encuestas	Carpeta evidencias
E3.3.a	FASEO_EAE_SIGC	Carpeta evidencias
E3.3.b	Presentacion_Reunión SGIC	Carpeta evidencias
E3.3.c	Reunión Calidad 20180109	Carpeta evidencias
E3.3.d	20180219_Minute_Quality_Committee_022018	Carpeta evidencias
E3.3.e	20180607_Minute_Quality_Committee_032018	Carpeta evidencias
E4.1.a	Acuerdo Toqi-EAE 2017	Carpeta evidencias
E4.1.b	Acuerdo Toqi-EAE 2017 firmado	Carpeta evidencias
E4.1.c	Preinforme Toqi año 2017	Carpeta evidencias
E4.1.d	Acuerdo Toqi-EAE 2018	Carpeta evidencias
E4.1.e	Sesiones formativas de iniciación a la Investigación - ANECA	Carpeta evidencias
E4.1.f	Lista de acreditados por ANECA 2017-2019	Carpeta evidencias
E4.1.g	Lista de publicaciones 2015-2019	Carpeta evidencias
E4.1.h	Lista de congresos 2015-2019	Carpeta evidencias
E4.1.i	Informe de Investigación 2018	Carpeta evidencias
E4.1.j	Informes de divulgación SRC	Enlace web
E4.1.k	Autores SRC	Enlace web
E4.1.l	Grupos de investigación e integrantes	Carpeta evidencias
E4.1.m	Lista de proyectos de investigación internos en EAE	Carpeta evidencias
E4.1.n	Comprobante pedido de indexación HDBR	Carpeta evidencias
E4.1.o	Solicitud autorización sexenios UPC	Carpeta evidencias
E4.1.p	Centro de Creación de Casos de Empresa	Enlace web
E4.1.q	Comprobante Sugerencia de DIALNET	Carpeta evidencias
E4.1.r	Creación de perfiles en Google Scholar y ResearchGate	Carpeta evidencias
E4.1.s	II Convocatoria de Proyectos de Investigación internos EAE	Carpeta evidencias
E4.1.t	TED x EAE Business School	Enlace web
E4.1.u	EAE LAB	Enlace web
E4.1.v	Relación perfiles docents MUADE	Carpeta evidencias
E4.1.w	Relación perfiles docents MUDM	Carpeta evidencias
E4.1.y	Relación perfiles docents MUDRHT	Carpeta evidencias
E4.1.z	Memoria de investigación 2018	Carpeta evidencias
E4.2.a	PDI Laboral EAE	Carpeta evidencias
E4.2.b	Distribución docencia	Carpeta evidencias
E4.3.a	Bonificación actividad docente e investigación	Carpeta evidencias
E4.3.b	Comunicación incentivos investigación 2019	Carpeta evidencias
E4.3.c	Formulario para incentivos a las publicaciones 2019	Carpeta evidencias

E4.3.d	Formulario para solicitud de pago de congreso 2019	Carpeta evidencias
E4.3.e	Formulario para incentivo por acta de Congreso publicado en JCR o Sco..	Carpeta evidencias
E4.3.f	Formulario para solicitud de incentivo por ser parte de consejos o co..	Carpeta evidencias
E4.3.g	Plan Acogida Profesores	Carpeta evidencias
E4.3.h	Focus Group Acogida Profesores	Carpeta evidencias
E4.3.i	Guía Docente	Carpeta evidencias
E4.3.j	Guía Programa Capacitación profesorado	Carpeta evidencias
E4.3.k	Modelo pedagógico EAE	Carpeta evidencias
E5.1.a	Presentación Welcome Week MUADE_esp1_inglés	Carpeta evidencias
E5.1.b	Presentación Welcome Week MUADE_esp1_cast	Carpeta evidencias
E5.1.c	Presentación Welcome Week MUDM_esp2_cast	Carpeta evidencias
E5.1.d	Presentación Welcome Week MUDM_esp1_cast	Carpeta evidencias
E5.1.e	Presentación Welcome Week MUADE_esp2_inglés	Carpeta evidencias
E5.1.f	Presentación Welcome Week MUDM_esp1_inglés	Carpeta evidencias
E5.1.g	Presentación Welcome Week MUDRHT	Carpeta evidencias
E5.1.h	Servicio de Carreras Profesionales – Servicios transversales	Enlace web
E5.1.i	Servicio de Carreras Profesionales – Servicios para Full Time	Enlace web
E5.1.j	Panel de Expertos EAE	Enlace web
E5.1.k	FAQ programa	Carpeta evidencias
E5.1.l	FAQ campus virtual	Carpeta evidencias
E5.1.m	FAQ Servicios EAE	Carpeta evidencias
E5.1.n	EAE Outdoor MUDM 2018	Carpeta evidencias
E5.1.o	EAE Outdoor horario WTY	Carpeta evidencias
E5.1.p	Portal de empleo EAE	Enlace web
E5.1.q	Servicio Alumni	Enlace web
E5.2.a	Bases beca Excelencia Académica (1810)	Carpeta evidencias
E5.2.b	Bases beca Mujer Directiva (1810)	Carpeta evidencias
E5.2.c	Bases beca Excelencia Académica para personas con Discapacidad (1810)	Carpeta evidencias
E5.2.d	Bases beca Emprendimiento (1810)	Carpeta evidencias
E5.2.e	Informe para DGU y UPC sobre la suficiencia de recursos (2016)	Carpeta evidencias
E5.2.f	Campus EAE Barcelona	Enlace web
E5.2.g	Campus EAE Madrid	Enlace web
E5.2.h	Aulas y salas de estudio	Carpeta evidencias
E5.2.i	Fondos bibliográficos y bases de datos	Carpeta evidencias
E6.1.a	Competencias básicas del MUDRHT	Enlace web
E6.1.b	Competencias generales del MUDRHT	Enlace web
E6.1.c	Competencias específicas del MUDRHT	Enlace web
E6.1.d	Competencias transversales MUDRHT	Enlace web
E6.1.e	Competencias básicas del MUDM	Enlace web
E6.1.f	Competencias generales del MUDM	Enlace web
E6.1.g	Competencias específicas del MUDM	Enlace web
E6.1.h	Competencias transversales del MUDM	Enlace web
E6.1.i	Competencias básicas del MUADE	Enlace web
E6.1.j	Competencias generales del MUADE	Enlace web
E6.1.k	Competencias específicas del MUADE	Enlace web
E6.1.l	Competencias transversales del MUADE	Enlace web
E6.1.m	Resultados aprendizaje MUDRHT 2016 a 2017	Carpeta evidencias
E6.1.n	Resultados aprendizaje MUDM 2015 a 2017	Carpeta evidencias
E6.1.o	Resultados aprendizaje MUADE2015 a 2017	Carpeta evidencias
E6.1.p	Resumen encuestas Asignatura Profesor Satisfacción global MUDRHT	Carpeta evidencias
E6.1.q	Resumen encuestas Asignatura Profesor Satisfacción global MUDM	Carpeta evidencias
E6.1.r	Resumen encuestas Asignatura Profesor Satisfacción global MUADE	Carpeta evidencias
E6.1.s	Resultados Encuestas por asignaturas	Carpeta evidencias
E6.2.a	Evidencias Asig1 MUDRHT	Carpeta evidencias
E6.2.b	Evidencias Asig2 MUDRHT	Carpeta evidencias
E6.2.c	Evidencias Asig1 MUDM	Carpeta evidencias
E6.2.d	Evidencias Asig2 MUDM	Carpeta evidencias
E6.2.e	Evidencias Asig3 MUDM	Carpeta evidencias
E6.2.f	Evidencias Asig4 MUDM	Carpeta evidencias

E6.2.g	Evidencias Asig1 MUADE	Carpeta evidencias
E6.2.h	Evidencias Asig2 MUADE	Carpeta evidencias
E6.2.i	Evidencias Asig3 MUADE	Carpeta evidencias
E6.2.j	Evidencias Asig4 MUADE	Carpeta evidencias
E6.2.k	Evidencias TFM MUDRHT	Carpeta evidencias
E6.2.l	Evidencias TFM MUDM	Carpeta evidencias
E6.2.m	Evidencias TFM MUADE	Carpeta evidencias
E6.2.n	Metodologías docentes MUDRHT	Enlace web
E6.2.o	Metodologías docentes MUDM	Enlace web
E6.2.p	Metodologías docentes MUADE	Enlace web
E6.2.q	Actividades formativas MUADE	Enlace web
E6.3.a	Abandonos por curso	Carpeta evidencias
E6.4.a	Employment Report 2018	Enlace web
E6.4.b	Datos Employment Report 2018	Carpeta evidencias
E6.4.c	Análisis Encuesta de Final de Curso Oct'17	Carpeta evidencias
E6.4.d	Análisis Encuesta de Inicio de Curso Oct'18	Carpeta evidencias
E6.4.e	Análisis Enc. Claustro Docente 2017	Carpeta evidencias
E6.4.f	Datos Prácticas Extracurriculares	Carpeta evidencias