

IMPRESO SOLICITUD PARA VERIFICACIÓN DE TÍTULOS OFICIALES

1. DATOS DE LA UNIVERSIDAD, CENTRO Y TÍTULO QUE PRESENTA LA SOLICITUD

De conformidad con el Real Decreto 1393/2007, por el que se establece la ordenación de las Enseñanzas Universitarias Oficiales

UNIVERSIDAD SOLICITANTE	CENTRO	CÓDIGO CENTRO	
Universidad de Navarra	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (PAMPLONA/IRUÑA)	31006511	
NIVEL	DENOMINACIÓN CORTA		
Máster	Dirección de Personas en las Organizaciones		
DENOMINACIÓN ESPECÍFICA			
Máster Universitario en Dirección de Personas en las Organizaciones por la Universidad de Navarra			
RAMA DE CONOCIMIENTO			
Ciencias Sociales y Jurídicas			
CONJUNTO	CONVENIO		
No			
HABILITA PARA EL EJERCICIO DE PROFESIONES REGULADAS	NORMA HABILITACIÓN		
No			
SOLICITANTE			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
María de los Reyes Calderón Cuadrado	Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales		
Tipo Documento	Número Documento		
NIF	12364421N		
REPRESENTANTE LEGAL			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
Luis Echarri Prim	Director del Servicio de Innovación educativa		
Tipo Documento	Número Documento		
NIF	15773751Y		
RESPONSABLE DEL TÍTULO			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
María de los Reyes Calderón Cuadrado	Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales		
Tipo Documento	Número Documento		
NIF	12364421N		
2. DIRECCIÓN A EFECTOS DE NOTIFICACIÓN			
A los efectos de la práctica de la NOTIFICACIÓN de todos los procedimientos relativos a la presente solicitud, las comunicaciones se dirigirán a la dirección que figure en el presente apartado.			
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	MUNICIPIO	TELÉFONO
Campus Universitario. Universidad de Navarra	31080	Pamplona/Iruña	948425600
E-MAIL	PROVINCIA		FAX
lecharri@unav.es	Navarra		948425600

3. PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

De acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica 5/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, se informa que los datos solicitados en este impreso son necesarios para la tramitación de la solicitud y podrán ser objeto de tratamiento automatizado. La responsabilidad del fichero automatizado corresponde al Consejo de Universidades. Los solicitantes, como cedentes de los datos podrán ejercer ante el Consejo de Universidades los derechos de información, acceso, rectificación y cancelación a los que se refiere el Título III de la citada Ley 5-1999, sin perjuicio de lo dispuesto en otra normativa que ampare los derechos como cedentes de los datos de carácter personal.

El solicitante declara conocer los términos de la convocatoria y se compromete a cumplir los requisitos de la misma, consintiendo expresamente la notificación por medios telemáticos a los efectos de lo dispuesto en el artículo 59 de la 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, en su versión dada por la Ley 4/1999 de 13 de enero.

	En: Navarra, AM 4 de febrero de 2011
	Firma: Representante legal de la Universidad

1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO

1.1. DATOS BÁSICOS

NIVEL	DENOMINACIÓN ESPECÍFICA	CONJUNTO	CONVENIO	CONV. ADJUNTO
Máster	Dirección de Personas en las Organizaciones	No		Ver anexos. Apartado 1.

LISTADO DE ESPECIALIDADES

No existen datos

RAMA	ISCED 1	ISCED 2
Ciencias Sociales y Jurídicas	Administración y gestión de empresas	
HABILITA PARA PROF. REG.	PROFESIÓN REGULADA	RESOLUCIÓN
No		
NORMA	AGENCIA EVALUADORA	UNIVERSIDAD SOLICITANTE
	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)	Universidad de Navarra

LISTADO DE UNIVERSIDADES

CÓDIGO	UNIVERSIDAD
031	Universidad de Navarra

LISTADO DE UNIVERSIDADES EXTRANJERAS

CÓDIGO	UNIVERSIDAD
No existen datos	

LISTADO DE INSTITUCIONES PARTICIPANTES

No existen datos

1.2. DISTRIBUCIÓN DE CRÉDITOS EN EL TÍTULO

CRÉDITOS TOTALES	CRÉDITOS DE FORMACIÓN BÁSICA	CRÉDITOS EN PRÁCTICAS EXTERNAS
90		24
CRÉDITOS OPTATIVOS	CRÉDITOS OBLIGATORIOS	CRÉDITOS TRABAJO FIN GRADO/MÁSTER
0	60	6

LISTADO DE ESPECIALIDADES

ESPECIALIDAD	CRÉDITOS OPTATIVOS
No existen datos	

1.3. Universidad de Navarra

1.3.1. CENTROS EN LOS QUE SE IMPARTE

LISTADO DE CENTROS	
CÓDIGO	CENTRO
31006511	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (PAMPLONA/IRUÑA)

1.3.2. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (PAMPLONA/IRUÑA)

1.3.2.1. Datos asociados al centro

TIPOS DE ENSEÑANZA QUE SE IMPARTEN EN EL CENTRO		
PRESENCIAL	SEMIPRESENCIAL	VIRTUAL
Si	No	No

PLAZAS DE NUEVO INGRESO OFERTADAS		
PRIMER AÑO IMPLANTACIÓN	SEGUNDO AÑO IMPLANTACIÓN	
50	50	
	TIEMPO COMPLETO	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	8.0	66.0
RESTO DE AÑOS	8.0	66.0
	TIEMPO PARCIAL	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	8.0	54.0
RESTO DE AÑOS	8.0	54.0
NORMAS DE PERMANENCIA		
http://www.unav.es/facultad/econom/files/file/curso1011/mdp/normaspermanencia.pdf		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Si	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Si
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	

2. JUSTIFICACIÓN.

2.1. Justificación del título propuesto, argumentando el interés académico, científico o profesional del mismo.

2.1.1. Interés académico, científico y profesional del título.

Buena parte de los programas de formación que se ofrecen en la actualidad, y que se denominan, no por casualidad, de “Recursos Humanos”, se concentran en la enseñanza de aspectos tácticos y operativos de la dirección de personas en las organizaciones. Los egresados de estos programas están generalmente bien capacitados para llevar el “día a día” de las actividades en departamentos de Recursos Humanos. Dichas actividades suelen incluir labores tales como la selección, contratación y despido de personal, la formación, políticas de retribución y gestión de nóminas, negociación de convenios laborales, etcétera.

Si se limitan las funciones de un profesional de la dirección de personas a actividades de carácter operativo, no debe resultar extraño que, a día de hoy, los departamentos de dirección de personas sigan sin tener toda la relevancia estratégica que las empresas requieren. Más aún, parece natural que, cada vez con mayor frecuencia, muchas de las tareas citadas en el párrafo anterior sean realizadas, de manera externalizada, por gabinetes especializados. La subcontratación de los servicios vinculados a la gestión de personas no debe ser únicamente entendida como una consecuencia de los esfuerzos de las empresas por minimizar sus costes; antes bien es, ante todo, una prueba evidente de la escasa consideración estratégica que tiene esta área de la empresa.

Sin embargo, hoy contemplamos un necesario cambio de paradigma en la dirección y gestión de las organizaciones, consecuencia del nuevo modelo empresarial que tendrá necesariamente que imponerse a nivel nacional. Este nuevo paradigma implica una nueva forma de dirigir empresas, y por ende, de las personas, que al final de cuentas, son las que constituyen la empresa.

Es por ello que, en nuestra opinión, un programa de formación en dirección de personas debe preparar profesionales que estén familiarizados con el ejercicio efectivo de tareas de carácter “técnico”, pero que, al mismo tiempo, tengan una mentalidad que les permita actuar como consultores internos de sus propias empresas en temas como la gestión del cambio en las organizaciones, la potenciación de la creatividad y la gestión de la innovación en las mismas, el diseño de nuevas estructuras organizativas, la gestión de equipos de trabajo y creación y mantenimiento de redes sociales dentro de la empresa y con empresas, etcétera. Aspectos que requieren de unas competencias que superan las necesarias para llevar a cabo las tareas tácticas y operativas de gestión de personas, si éstas son consideradas un simple recurso.

Los programas formativos en dirección de personas deben priorizar el papel estratégico de las mismas en las organizaciones. Solo así, los departamentos de dirección de personas añadirán verdadero valor competitivo a sus empresas. Y esta es nuestra intención con este nuevo Master en Dirección de Personas en Organizaciones

Un cambio de enfoque, desde la “gestión de los recursos humanos” a la “dirección de las personas”, necesita de algo más que de un simple cambio de nombre. Por ello hemos diseñado un programa con dos características esenciales: en primer lugar, pretendemos enseñar a nuestros alumnos a tener un conocimiento profundo de las raíces antropológicas, psicológicas y sociales de la persona, ya que sólo desde esta perspectiva las personas dejan de ser sólo un recurso para pasar a convertirse en parte esencial para las empresas gracias a su trabajo. Sólo desde esta perspectiva pueden comprenderse de manera cabal lo que significa la empresa, y el papel que ésta juega en la Sociedad.

En segundo lugar, entendemos que una dirección de personas anclada en este enfoque no tiene por qué está reñida con los principios de eficacia y eficiencia que fundamentan la toma de decisiones en la empresa desde un punto de vista económico. Por ello, aspiramos también a que todo graduado de nuestro programa conozca las implicaciones que suponen para una empresa la realidad de un entorno cada vez más competitivo. Es por ello que los profesionales de la dirección de personas que egresen de nuestro programa deberán hablar el mismo lenguaje de la alta dirección, y de los demás departamentos operativos en la empresa. Solo así, la dirección de personas, como departamento, tendrá la credibilidad necesaria para llevar adelante las funciones de dirección que se están imponiendo de manera gradual, pero creciente, en las empresas en España.

2.1.2. Experiencias anteriores de la Universidad.

En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales existen ya dos títulos de master oficiales. El primero es el Master en Economía y Finanzas (MEF), con un perfil más académico. El segundo es el Master Universitario en Banca y Regulación Financiera. Este último, con un carácter más profesional, ha comenzado a ser impartido en el curso 2010-2011. La experiencia adquirida, en particular en el segundo proyecto de master, ha sido muy importante para el diseño del Master en Dirección de Personas en Organizaciones que ahora proponemos.

El Master en Economía y Finanzas (MEF) se inició en el curso 1999-2000 y es un Programa Oficial de Postgrado que tiene como objetivo formar especialistas en el análisis económico y la teoría financiera. Para ello, el MEF cuenta con un claustro de profesores y doctores formados tanto en universidades nacionales como en universidades extranjeras y con un alto grado de especialización, garantía de una formación completa y de calidad. El programa se imparte íntegramente en inglés y tiene una duración de un año.

El Master en Banca y Regulación Financiera comenzó sus actividades en el curso 2010- 2011. El actual entorno económico, financiero y regulador está caracterizado por una transformación profunda de los mercados financieros internacionales en general y de algunas instituciones financieras y bancarias en particular, y por una profunda desaceleración económica. El Master tiene por objetivo el de formar profesionales que sean capaces de conocer en profundidad el nuevo entorno en el que se desarrolla el negocio bancario y de evaluar los riesgos inherentes a la actividad financiera.

Por otro lado, la Universidad de Navarra imparte desde el curso 2006-2007 un master en Gobierno y Cultura de las Organizaciones de 60 ECTS. El Master en Gobierno y Cultura de las Organizaciones está dirigido a aquellas personas que desean adquirir una formación sólida para el gobierno en cualquier tipo de instancia social, y a aquellas que están interesadas en adquirir un conocimiento profundo e interdisciplinar acerca de qué es la sociedad. Por último, la escuela de negocios de la Universidad de Navarra (IESE Business School) ofrece un programa *Master in Business Administration* (MBA) con un enfoque de dirección general. Ambos programas son, por tanto, complementarios al MDPO.

2.1.3. Datos y estudios acerca de la demanda potencial del título y su interés para la sociedad.

Dada la relevancia del master y el interés de los potenciales alumnos por el mundo de la empresa en general, es de esperar que el Master en Dirección de Personas en Organizaciones (MDPO) tenga una demanda superior a 50 plazas anuales.

Las reuniones mantenidas entre el equipo de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales con distintos profesionales de varios sectores de actividad económica*, así como con profesores y autoridades de la Universidad de Navarra y de la escuela de negocios de la Universidad (IESE)** , nos indican que hay un claro interés en incorporar jóvenes con una sólida formación en la dirección de personas desde una perspectiva antropológica, psicológica y sociológica, pero con una clara mentalidad de negocio, es decir, conscientes del valor que hoy tiene para la empresa la innovación, y conscientes del contexto económico y social en el que toda empresa se desenvuelve.

2.1.4. Justificación de la existencia de referentes nacionales e internacionales que avalen la propuesta.

Véase el punto 2.2.

2.1.5. Justificación de la orientación académica, investigadora o profesional del mismo.

La orientación del título es profesional. Este programa pretende formar a los alumnos para el desempeño de las tareas relacionadas con la dirección y administración de las personas dentro de las organizaciones desde una nueva perspectiva: ésta se asienta sobre una nueva visión del papel e importancia de las personas dentro de las organizaciones, entendiendo, al mismo tiempo, que esta visión no está reñida con las consideraciones de eficiencia y eficacia que norman la supervivencia y el desarrollo de toda empresa.

Adicionalmente, el master incluye además del período de formación teórica, un programa de *coaching*, y un periodo de prácticas. En este último, se pretende que el alumno pueda poner en práctica los conocimientos y competencias desarrollados a lo largo del periodo de docencia.

* Se ofrece un listado a continuación con los datos de las personas entrevistadas en el orden siguiente: nombre; empresa; puesto, y fecha de la entrevista. Begoña Bengoetxea; Tecnun-CETT; Directora RRHH; Junio 1-2009./ José Tgnacio Arraiz; Hay Group; Retribución; Junio 3-2009./ Javier Mata; UN; Director RRHH; Junio 4-2009./ Juan Ramiro; CAF-Santana; Gerente; Junio 4-2009./ Gonzalo Alonso-Alegre; Arcelor-Mittal (Basauri); Gerente; Junio 5-2009./ Tñigo Markina; Evocalia; Socio; Junio 24-2009./ Antonio Lázaro; TNDRA; Responsable de Negocio; Junio 24-2009./ Jorge Orovio; Boyaca; Director General; Junio 28-2009./ Evaristo Aguado; Agbar; Director RRHH; Julio 6-2009./ Manel Barriga; TMB; Ex Director RRHH Mini-DG; Julio 7- 2009./ Patxi Narbaiza; TNCOESA; Director General; Julio 13-2009./ Gonzalo Serrats; OPE Consultores; Socio; Julio 16-2009./ Marta Goñi; Traintic SL; Directora RRHH; Julio 20-2009./ Javier Romero; Banco Guipuzcoano; Director RRHH ; Julio 20-2009./ Javier Martínez; CTE-AUTOMOTTVE; Director de RRHH; Julio 23-2009./ Pablo Giráldez; CTSCO; Director de RRHH; Sep. 6-2009./ Gabriel G-Prieto; TNYPSA; Director RRHH.; Octubre 17-2009./ Tgnacio Cristóbal; CUN; Director RRHH.; Octubre 22-2009./ Manu Sarabia; TDOM; Director RRHH; Abril 28-2010./ Juan Gastesi; CAF; Director RRHH; Abril 23-2010./ Javier Treviño; GAMESA; Mayo 14-2010./ Erika Mendibil; Fagor Arrasate Soc. Coop.; Directora de Personal; Junio 3-2010./ Salvador Garrido; VW; Junio 2-2010./ Pablo Goñi; AD HOC; Consultor; Junio 4-2010./ Juanjo Gómez Alaño; Michelin; Director RRHH; Junio-2010./ Ainhoa Askasibar; Gureak; Directora RRHH; Oct-2010.

** Gonzalo Robles (UNAV)./ Alfredo Rodríguez-Sedano (UNAV) ./ Rafael Alvira (UNAV)./ Miguel Alfonso. Martínez-Echeverría (UNAV)./ Tim Hall (TESE, UNAV)./ María Jesús Santos (TESE, UNAV)./ Carolina Ugarte./ José Luis de Cea (UNAV)./ Luis Gaitán de Ayala (UNAV)./ Miguel Angel Ariño (TESE, UNAV) ./ Nuria Chinchilla (TESE, UNAV)./ Mireia Las Heras (TESE, UNAV)./ Pau Cardona (TESE, UNAV)./ Manuel Velilla (TESE, UNAV)./ Joan Fontrodona (TESE, UNAV)./ Carlos Sánchez-Runde (TESE, UNAV)./ Yih-teen (TESE, UNAV)./ Francisco Tniesta (TESE, UNAV)./ Alberto Ribera (TESE, UNAV)./ Josep Maria Rosanas (TESE, UNAV)./ Miguel Giribet./ Tñigo González de Zárate./ Kathy Kram./ Tñaki Velaz (CAN)./ Unai Zalba ./ Richard Downey./ Pablo García Ruiz (Universidad de Zaragoza)./ Miguel Angel Sanz

2.1.6. En el caso de títulos de master con orientación profesional o investigadora se podrá relacionar la propuesta con la situación del I+D+i del sector científico- profesional.

No aplica.

2.2. Referentes externos a la Universidad proponente que avalen la adecuación de la propuesta a criterios nacionales o internacionales para títulos de similares características académicas.

Si bien existen numerosos Masteres en Recursos Humanos, no existe en España un master con las mismas características y contenido. Algunos de los masteres que se ofertan en España y que hemos consultado son:

- Master en Recursos Humanos, La Comercial, Universidad de Deusto.
- Master en Dirección de Recursos Humanos, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid.
- Master en Dirección y Desarrollo de Personas en la Estrategia Empresarial, Universidad Francisco de Vitoria.
- Master en Dirección de Recursos Humanos. EAE Business School.
- Master en Dirección de Recursos Humanos. Foro Europeo. Escuela de Negocios de Navarra.
- Master en Dirección de Recursos Humanos, IDEC, Universidad Pompeu Fabra
- Executive Master en Dirección de Recursos Humanos, IE Business School.
- Master en Recursos Humanos, Instituto Tecnológico Empresarial. ITE. Caixa Galicia.
- Master en Dirección Recursos Humanos Organización. Business & Marketing School. ESIC.
- Master en Dirección de Recursos Humanos, Escuela Europea de Negocios.
- Master Universitario en Recursos Humanos. Centro de Estudios Garrigues.
- International master en Human Resources, EADA
- MBA Centrado en las Personas, CEU Escuela de Negocios
- Master en Dirección de Recursos Humanos, U. Carlos III
- MBA Universitario en Dirección de Personas, U. Antonio de Nebrija
- Recursos Humanos e Innovación, U. Complutense de Madrid
- Gestión del Talento, U. de Valencia.
- Master Universitario en Recursos Humanos, U. de Comillas

A nivel internacional, otros programas que se centran en la dirección de personas son:

- Master in Science Human Resource Management. Southeastern University.
- Master in Science Human Resource Management. Graduate School of Business Loyola University
- Strategic Human Resource Management. U. of Denver
- Organizational Change Management. The New School, NY
- Training and Development. U. of Wisconsin
- Master in Strategic Human Resource and Labour Relations Management. University of Goteborg.
- Master in Human Resource Management. Leeds Univesity

Una vez revisados los contenidos programáticos de más de 50 de estos programas, grosso modo, según el enfoque que adoptan, pueden agruparse en tres categorías:

- A) Técnicos: Ofertados por universidades, en muchas ocasiones en colaboración con bufetes de abogados. Suelen centrarse en los aspectos legales y técnicos de la gestión de las personas (remuneración, selección, negociación, etc)
- B) Humanistas: Impartidos por facultades de Humanidades. Se enfocan sobre todo en los aspectos filosóficos y psicológicos de la persona (motivación, liderazgo, ética).
- C) De Negocios: Organizados por escuelas de negocio. En esencia son programas en administración de empresas con una especialidad en la gestión de recursos humanos.

La siguiente tabla refleja estos enfoques tomando como base el distinto peso que suelen tener las materias que con mayor presencia aparecen en los programas:

	A	B	C
	70%	5%	25%
Fundamentación humanista		35%	
Empresa y Negocio	10%		50%
Innovación 15%			
Dirección de personas	20%	35%	25%
Técnicas	35%	20%	10%
Regulación	35%	10%	

EL MDPO tiene por objetivo presentar un programa que integre de forma distinta los anteriores elementos. Queremos que nuestros graduados partan de una concepción de la persona en las organizaciones asentada en sólidas raíces antropológicas y de una visión rigurosa de la empresa y lo que significa competir en un mercado y hacer negocio. Sobre la base de estos dos pilares nuestros alumnos incorporarán las técnicas de dirección de personas que les permitirán enfrentar las tareas de un departamento de dirección de personas que forme parte y coadyuve a la estrategia de la propia empresa.

2.3. Descripción de los procedimientos de consulta internos y externos utilizados para la elaboración del plan de estudios.

La Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ha creado una Comisión de Trabajo que ha mantenido reuniones a nivel interno (en la propia universidad) y externo (profesionales del sector). La Comisión de Trabajo ha estado formada por la Decana de la Facultad (Reyes Calderón Cuadrado), dos profesores del Departamento de Empresa (Luis Arturo Rábade Herrero y Javier Arellano Gil), un profesor de la Escuela de Ingeniería TECNUM de la Universidad de Navarra (Joseba Campos Capelastégui) y el director del departamento de dirección de personas de la Clínica Universitaria de Navarra (Ignacio Cristóbal Urbicaín).

A nivel interno, la Comisión ha mantenido reuniones de trabajo puntuales con:

- la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en septiembre y noviembre del año 2009 y en enero, marzo y mayo de 2010.

- la Junta del Departamento de Empresa en enero y abril de 2010.

A nivel externo, se han mantenido reuniones puntuales con:

- Antiguos alumnos graduados de la Universidad con puestos de trabajo en ámbitos relacionados con la dirección de personas

- Alrededor de 25 profesionales de la dirección de personas de empresa de Navarra, País Vasco y Madrid de los meses que van de septiembre de 2009 a mayo de 2010.

- Varios profesores de facultades de humanidades y profesores de escuelas de negocios de los meses que van de septiembre de 2009 a mayo de 2010;

Además de las reuniones a nivel individual, en mayo de 2010 se organizó en la Facultad una reunión de trabajo a la que asistieron 10 directores de departamentos de dirección de personas o directores de empresas de consultoría especializadas en los recursos humanos. En dicha reunión la comisión de Trabajo presentó un borrador del programa. Los asistentes opinaron sobre el diseño, sobre los contenidos, sobre las metodologías y sobre la interrelación entre todo ello.*

Tras las reuniones mantenidas a nivel interno y externo entre los meses de mayo y octubre de 2010, la Comisión ha desarrollado una memoria sobre la Propuesta de Título que se ha estudiado tanto en la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales como en la Junta de Gobierno de la Universidad de Navarra.

* Reunión de trabajo celebrada el 14 de mayo de 2010 con los siguientes asistentes: Oscar de la Peña EROSKT ./ Enrique de Mulder, DE MULDER CONSULTING./ Maite Eca, ACCTONA./ Juan Goñi, CTNFA./ Tñigo Marquina, EVOCALTA./ Javier Martínez, TRATNER ASESORES./ Javier Romero, TNEPSA TRELLEBORG./ Javier Morras, BANCO GUTPUZCOANO./ Javier Treviño, GAMESA./ Reyes Calderón, UNAV./ Joseba Campos, UNAV./ Javier Arellano, UNAV./ Tgnacio Cristóbal, UNAV./ Luis Arturo Rabade, UNAV

3. COMPETENCIAS

3.1 COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES
BÁSICAS
CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
CB7 - 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
CB8 - 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
CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan, a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
CB10 - 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.
GENERALES
CG0 - Capacidad de identificar los problemas que se presentan en el trabajo (individual y de equipo) en estructuras organizativas, analizar sus causas y proponer planes de acción para solucionarlos. Los alumnos deberán de ser capaces de distinguir aquellos derechos que son fundamentales, y todos aquellos que hacen referencia a la igualdad de los discapacitados, y aquellos relacionados a la igualdad entre hombres y mujeres. Además deberán conocer los principios de igualdad de oportunidades. Todos estos son valores y derecho propios de una cultura de paz y valores democráticos.
CG1 - Familiarizarse con la búsqueda de material especializado (informes, artículos, datos) relacionado con los distintos aspectos de la persona y de las organizaciones, en Internet, en hemerotecas, en bases de datos accesibles, etc.
CG2 - Identificar las ideas de un texto y comunicarlas de forma concisa tanto verbal como escrita.
CG3 - Habilidad para resolver problemas aplicando los conocimientos y las herramientas adquiridas
CG4 - Adquirir una conciencia social ética que permita que desde la dirección se promueva un entorno en el que se respete a las personas y a su propia dignidad
CG5 - Potenciar el espíritu crítico y huir de la aplicación automática de recetas y tópicos como forma de categorización de los demás
CG6 - Discriminar y contrastar la opiniones propias con las de los demás personas en la empresa para poder así valorar ponderadamente las opiniones ajenas en un ámbito de respeto mutuo
3.2 COMPETENCIAS TRANSVERSALES
No existen datos
3.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
CE1 - Comprender los ejes del comportamiento de las personas en un entorno profesional para dirigir las estratégicamente en valores, en especial de igualdad, respeto y dignidad, con respecto de sus derechos y obligaciones
CE2 - Conocer el funcionamiento de las organizaciones y su proceso directivo para hacer posible el desarrollo estratégico de las personas y añadir valor a las empresas
CE3 - Analizar y comprender el concepto de liderazgo y de motivación. Gestión estratégica del compromiso y la cooperación. Inculcar la importancia de ejercer el liderazgo directivo como promotor de derechos fundamentales.
CE4 - Comprender la importancia de la innovación como fuente de ventajas competitivas sostenibles para la empresa
CE5 - Comprender el papel de los directores de personas como promotores y gestores de entornos creativos en la empresa
CE6 - Conocer el entorno legal y económico del mercado español y comprender los mecanismos de interacción entre empresa y mercado, manejando la legislación relacionada con obligaciones y derechos fundamentales tanto del empresario como de los trabajadores
CE7 - Conocer los mecanismos empleados en la toma de decisiones empresariales en un contexto competitivo, así como las implicaciones que se derivan de las mismas, todo ello en un entorno ético y de respeto

CE8 - Profundizar en el conocimiento de las distintas áreas funcionales de la empresa y de su interrelación para la implantación de la estrategia general de empresa;
CE9 - Analizar y comprender todas aquellas competencias que caracterizan a la persona y su trabajo en el entorno profesional y personal con referencia a las organizaciones de trabajo
CE10 - Analizar, aplicar y comprender las técnicas más avanzadas para la gestión de personas en las organizaciones (sistemas de reclutamiento, de evaluación y retribución; negociación; resolución de conflictos.)
CE11 - Diseñar y promover, desde ámbito directivo, planes de desarrollo profesional para distintos perfiles personales y en distintos ámbitos de la empresa
CE12 - Capacidad para el diseño de planes de prevención de riesgos laborales de manera que éstos cumplan con la legislación vigente. Promoción en el ámbito directivo de un entorno seguro en la empresa.
CE13 - Identificar fuentes de innovación y analizar y discriminar la viabilidad económica y comercial de nuevos proyectos de innovación empresarial
CE14 - Diseñar y planificar la implantación de una estrategia empresarial, y el impacto que ésta ejerce sobre las distintas políticas de gestión de las personas en la organización;
CE15 - Diseñar cuadros de mando que permitan el seguimiento, evaluación y corrección de distintas estrategias empresariales
CE16 - Fomentar el aprendizaje del coaching en los estudiantes con el objetivo de que como futuros directivos promuevan su práctica en la empresa
CE17 - Desarrollar el conocimiento de uno mismo mediante el estudio de los diversos estilos de cognición y aprendizaje disponibles para la mejora personal
CE18 - Elaboración de una relación bibliográfica relacionada con la problemática seleccionada. Sistematización y ordenación del material bibliográfico seleccionado.
CE19 - Elaboración de un trabajo de carácter profesional que muestre la importancia del tema seleccionado en el ámbito de la empresa, el correcto desarrollo del mismo y que muestren conclusiones fundamentadas en el estudio llevado a cabo

4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES.

4.1. Sistemas de información previa a la matriculación y procedimientos accesibles de acogida y orientación de los estudiantes de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a la Universidad y la titulación. Presencia de alumnado extranjero.

4.1.1. Perfil de acceso

- Perfil general:

Alumnos, españoles o extranjeros, que acrediten los requisitos legales de acceso previstos en el art. 16 del RD 1393/2007, preferiblemente con formación previa en las áreas de Economía, Empresa, Humanidades, Derecho, Ingeniería, o titulaciones equivalentes.

- Características personales:

Es recomendable, además, que tengan inquietud intelectual que les empuje al desarrollo de las herramientas necesarias para profundizar en el conocimiento científico, lo cual requiere dominio de la lengua inglesa.

Otras características deseables son el interés por los aspectos de la dirección de empresas y la capacidad para hacerse cargo de la importancia que tienen las personas en las organizaciones; el deseo de ejercer el liderazgo; el espíritu crítico; la curiosidad por conocer las motivaciones del actuar de las personas y los mecanismos de la toma de decisiones; capacidad de argumentación y de trabajo, con habilidad para trabajar en equipo, con ilusión e iniciativa.

- Características académicas

Dada la docencia avanzada que implica un master profesional, es necesario que los alumnos muestren una formación académica previa. En este sentido, los alumnos tendrán que acreditar un nivel básico de conocimientos en Empresa y Economía. A tal efecto, está previsto que los alumnos con carencias en estas materias, asistan a complementos de formación específicos en función del perfil del alumno y descritos en el punto 4.6. Paralelamente, dado que en numerosas ocasiones el material que se utilice en las sesiones estará escrito en inglés, o los invitados a los seminarios provendrán de empresas extranjeras, los alumnos deberán acreditar un nivel mínimo de inglés.

4.1.2. Labor de promoción y gestión de admisión.

a) Labor de promoción y gestión de admisión de la Facultad. a.1) Órgano de admisión: estructura y funcionamiento.

El Órgano de admisión es la Dirección ejecutiva del programa en coordinación con la Secretaría de la Facultad. El funcionamiento del órgano de admisión se basa en reuniones quincenales (de enero a marzo de cada año, ambos inclusive) y reuniones semanales (de abril a julio de cada año, ambos inclusive) en las que se van resolviendo las diferentes solicitudes. En cada una de estas reuniones, dependiendo de la calidad de las solicitudes, se resuelve admitirlas, denegarlas o dejarlas pendientes. La decisión sobre las solicitudes pendientes se toma una vez que ha finalizado el plazo definitivo.

a.2) Perfil de ingreso y formación previa requerida que habilita el acceso al programa.

El programa está destinado exclusivamente a graduados o equivalente. Fundamentalmente, está enfocado a graduados en Economía o en Administración y Dirección de Empresas, Humanidades, Derecho, Ingeniería o titulaciones equivalentes.

a.3) Sistemas de admisión y criterios de valoración de méritos. Los criterios de

admisión son los siguientes:

- Estar en posesión del título de Grado o equivalente.
- Acreditación de expediente académico.
- Curriculum vitae.
- Acreditación de dominio del inglés.
- Cartas de recomendación.

La selección de los candidatos se basa en la evaluación de su expediente académico, su Curriculum vitae, las cartas de recomendación (tanto el contenido como el prestigio del firmante), el prestigio de la Universidad de procedencia del candidato y su nivel de inglés. En la medida de lo posible, se realizará una entrevista previa a cada uno de los candidatos. Los alumnos que no tengan conocimientos básicos en Empresa y Economía, deberán cursar los complementos de formación indicados en el apartado 4.6.

Para cursar el máster los estudiantes deberán tener un conocimiento del idioma inglés al menos igual o superior al nivel B1 de acuerdo a los parámetros europeos. El nivel de conocimiento de la lengua inglesa que se requiere para acceder al programa se podrá justificar de acuerdo con alguno de los siguientes criterios:

- EOI (Escuela Oficial de Idiomas): 3er curso
- TOELF (eBT) (Test of English as Foreign Language): 57-86
- TOEIC (Test of English for International Communication): 381 – 540
- Certificados Cambridge o British Council: PET
- IELTS (International English Language Testing System): 3.5-4.5.

a.4) Labor de promoción de la Facultad.

La labor de promoción de la Facultad se encuentra recogida en el apartado 4.1.3 (sistemas de información previos a la matrícula).

b) El servicio de Admisión y Promoción de la Universidad de Navarra.

Este servicio es responsable de planificar y desarrollar las acciones de comunicación de la marca Programas Master Universidad de Navarra. Esta labor engloba:

- Elaboración de un Plan de medios conjunto: papel y on-line.
- Producción de material promocional general: folleto general y de centros.
- Gestionar las peticiones de información: masters@unav.es.
- Actualización y control del enlace masters de la página Web de la Universidad.
- Organizar eventos de promoción conjunta.
- Asesoramiento en aspectos de promoción.
- Favorecer la creación de un punto de encuentro para compartir experiencias, acciones, sugerencias, necesidades... Estas acciones van dirigidas a aumentar el prestigio de esta marca y a incrementar el número de alumnos en estos programas.

4.1.3. Sistemas de información previos a la matrícula a.- Sistemas ON LINE:

La Facultad de Económicas, desde su página web www.unav.es/econom y desde la web del Servicio de Admisión de la Universidad, facilita información sobre:

- Proceso de admisión, etc.: <http://www.unav.es/admision/>
- Folletos informativos interactivos sobre la Facultad:
<http://www.unav.es/admision/folleto/default.html>

Así mismo, el Master cuenta con su propia página web: <http://www.unav.es/econom/mdpo/>

Esta página se complementa con la mencionadas páginas web de la Facultad y de la Universidad de Navarra que contienen información actualizada sobre alojamiento en Pamplona, coste de vida, transportes, mapas de situación, etc. En definitiva, toda la información necesaria para el alumno recién llegado a la ciudad.

b.- Sistemas de difusión de la información en soporte papel:

Se realizan envíos periódicos de información a los candidatos recogidos en una base de datos que gestiona el Servicio de Admisión, generada a partir de los sistemas de difusión ON LINE y los sistemas de difusión presenciales.

Se editan anualmente los siguientes folletos:

- Solicitud de admisión y plazos de admisión,
- Folletos informativos sobre:
 - Alojamiento,
 - Becas,
 - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
 - Master en Dirección de Personas en las Organizaciones.

Todos los años se edita un folleto del Master en el que se incluye toda la información relevante del programa.

Igualmente el programa cuenta con impresos de admisión, documentación sobre becas disponibles, etcétera.

c.- Sistemas de difusión de la información presenciales: periódicamente se llevan a cabo sesiones informativas y de orientación:

- Fuera de la Universidad: en instituciones académicas, en ferias de Masters y sesiones informativas generales al público en diferentes ciudades españolas.
- En la Universidad de Navarra: sesiones informativas para los estudiantes de las distintas Facultades de la Universidad, jornadas de puertas abiertas y el gabinete de orientación que explica detalladamente el proceso de admisión en la Facultad de Económicas y Empresariales e informa a los candidatos sobre el perfil adecuado para las distintas titulaciones.

Los sistemas de información mencionados tratan de buscar alumnos cuyo perfil encaje con el perfil de acceso recomendado. Dichos sistemas garantizan que el alumno dispone de toda la información académica necesaria para planificar el inicio del curso antes de su incorporación (guías docentes, horarios, calendario académico, etc.).

4.1.4. Procedimientos de acogida.

Una vez decididas las admisiones, a cada alumno se le envía una carta de admisión que incluye una “carta de aceptación de la admisión” que el alumno debe devolver firmada en caso de aceptación.

4.2. REQUISITOS DE ACCESO Y CRITERIOS DE ADMISIÓN

4.2. Condiciones o pruebas de acceso especiales.

Los factores relevantes para la admisión del alumno son los descritos anteriormente en el apartado “Sistemas de admisión y criterios de valoración de méritos”. El proceso consiste en la clasificación de las admisiones recibidas según la evaluación cualitativa de los méritos aducidos. Entre esos méritos se valora especialmente: el expediente académico, el prestigio de los académicos firmantes de las cartas de recomendación y el prestigio de la institución de procedencia del alumno.

La solicitud de admisión al master deberá completarse con la siguiente información:

- Copia compulsada del expediente académico.
- Fotocopia del Documento Nacional de Identidad o Pasaporte.
- Dos fotografías tamaño carné.
- Curriculum vitae.
- Dos cartas de recomendación.
- Justificante del nivel de inglés.
- Carta de motivación en la que se explica el interés del alumno en la realización del master. La evaluación de esa información se realiza con las siguientes referencias:
 - Expediente académico (alumnos españoles), 60%.
 - Universidad de procedencia, 20%.
 - Cartas de recomendación, carta de motivación, entrevista personal y nivel de inglés, 20%. Cada expediente debe incluir:

a. Original del formulario de admisión, que incluirá dos fotografías. Se recomienda que el Centro guarde una fotocopia o tome nota de la dirección para poder notificar la admisión posteriormente.

b. Informe del director y subdirector del programa.

c. Documentación académica.

Alumnos licenciados por la Universidad de Navarra:

Únicamente es necesario que acrediten su nivel de inglés. Conviene advertirles que para poder solicitar la admisión al Master deben solicitar previamente el título de graduado o licenciado.

Alumnos con título oficial español de otras Universidades.

- Original o fotocopia compulsada de la certificación académica personal en la que consten las asignaturas superadas con su calificación.
- Fotocopia compulsada del título o del resguardo de haberlo solicitado.
- Nota del TOEFL.

Alumnos con título extranjero homologado.

- Original o fotocopia compulsada de la certificación académica personal en la que consten las asignaturas superadas con su calificación.
- Fotocopia compulsada del título o del resguardo de haberlo solicitado.
- Fotocopia compulsada de la credencial de homologación.
- Justificante del nivel de inglés.

Alumnos con título extranjero no homologado.

- Original o fotocopia compulsada de la certificación académica personal en la que consten las asignaturas superadas con su

calificación.

- Fotocopia compulsada del título o del resguardo de haberlo solicitado. La compulsada puede realizarse ante Notario o autoridad pública competente, o en la Universidad que expidió el título. Si la fotocopia no está compulsada deberá presentar el original para su cotejo en la secretaría del Master (que sellará las copias).
- Justificante del nivel de inglés.
Documento de identidad del alumno
- Alumnos españoles: Fotocopia del DNI.
- Alumnos de la Unión Europea: Fotocopia de la carta de identidad de su país (documento análogo al DNI español).
- Alumnos de otros países: Fotocopia del pasaporte. En ningún caso el NIE. El procedimiento de admisión es el siguiente:
 1. Recepción de las solicitudes de admisión en los respectivos Centros.
 2. Informe de la Junta Directiva del Centro. Comunicación de la Comisión de Estudios de Posgrado (que resuelve la admisión por delegación del Rectorado) por la que se ratifica la admisión de los alumnos.
 3. Registro de la admisión en la aplicación informática de Gestión Académica desde la secretaría del Centro.
 4. Envío de la solicitud de admisión a la Comisión de Estudios de Posgrado. Notificación de la admisión desde los respectivos Centros. Se recuerda que es necesario que la carta de admisión incorpore el usuario y contraseña provisional que asigna la Gestión Académica, la dirección web en la que el alumno puede dar de alta su expediente y el plazo de matrícula. Las admisiones se enviarán antes del 20 de junio. A partir de esa fecha se remitirán a medida que se vayan informando. Tanto los requisitos de acceso requeridos como el procedimiento de admisión se han elaborado conforme a lo establecido por los artículos 16 y 17 del RD 1393/2007.Los estudiantes con necesidades educativas específicas derivadas de discapacidad contarán en el proceso de admisión con un asesor académico que evaluará la necesidad de posibles adaptaciones curriculares, itinerarios o estudios alternativos.

4.3 APOYO A ESTUDIANTES

Al comenzar el curso, cada estudiante es asignado a un asesor que se responsabiliza de su adecuada orientación académica. Las reuniones con el asesor deben ser al menos quincenales. Asimismo, los estudiantes están en permanente contacto con los profesores del Master. Por una parte, cada curso lleva asociada una carga de horas de tutorías, donde el alumno puede reunirse con el profesor de la materia a su conveniencia. Por otra, actividades como el programa de *coaching* o las prácticas en empresa requieren de una comunicación fluida entre alumno-profesor- *coach*. Finalmente, el Director del programa supervisa todo este proceso y, de una manera más esporádica, asesora a los alumnos en temas concretos de su formación académica.

El responsable de Relaciones Externas se encarga de la orientación profesional de los estudiantes. La comunicación entre este responsable y los estudiantes es continua a lo largo del curso.

La Universidad de Navarra, además, cuenta con un Servicio de Relaciones Internacionales que guía al alumno y le ayuda en cuanto a los posibles problemas de adaptación, e incluso facilita la gestión de los trámites burocráticos para obtener el permiso de residencia, si esto es necesario. La página web del servicio (www.unav.es/internacional) contiene consejos prácticos para la llegada a Pamplona. A

principios del curso se realizan unas Jornadas de Orientación para alumnos internacionales, que incluyen una serie de eventos que tienen lugar unos días antes del comienzo de las clases.

El objetivo de estas jornadas es ayudar a los estudiantes internacionales a adaptarse a su nueva vida en la Universidad de Navarra. Con la ayuda de alumnos de todas las facultades, los nuevos estudiantes internacionales conocerán la Universidad, las bibliotecas, los sistemas informáticos, el Polideportivo, la ciudad de Pamplona y al resto de estudiantes internacionales recién llegados al Campus.

4.4 SISTEMA DE TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS

RECONOCIMIENTO Y TRANSFERENCIA DE CRÉDITOS EN LOS ESTUDIOS DE MÁSTER DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA

I. Reconocimiento de créditos:

1. Podrán reconocerse los estudios cursados en otros planes de estudio conducentes a la obtención de titulaciones oficiales de máster, en la Universidad de Navarra o en cualquier otro centro universitario que imparta esas titulaciones, o equivalentes

2. También podrán ser objeto de reconocimiento los créditos cursados en otras enseñanzas superiores oficiales o en enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de otros títulos a los que se refiere el artículo 34.1 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades

La experiencia laboral y profesional acreditada podrá ser también reconocida en forma de créditos que computarán a efectos de la obtención de un título oficial, siempre que dicha experiencia esté relacionada con las competencias inherentes a dicho

título.

El número de créditos que sean objeto de reconocimiento a partir de experiencia profesional o laboral y de enseñanzas universitarias no oficiales no podrá ser superior, en su conjunto, al 15 por ciento del total de créditos que constituyen el plan de estudios. El reconocimiento de estos créditos no incorporará calificación de los mismos por lo que no computarán a efectos de baremación del expediente.

No obstante lo anterior, los créditos procedentes de títulos propios podrán, excepcionalmente, ser objeto de reconocimiento en un porcentaje superior al señalado en el párrafo anterior.

3. Además de las señaladas, se reconocen las materias cursadas en otra Universidad, en el marco de un programa de intercambio o convenio suscrito por la Universidad.

4. Estos reconocimientos tendrán reflejo en el expediente académico del alumno y computarán a fin de obtener el título oficial, después de abonar los derechos que en su caso se establezcan.

II. Transferencia de créditos

5. También se incluirán en su expediente académico la totalidad de los créditos obtenidos en enseñanzas oficiales cursadas con anterioridad, que no hayan conducido a la obtención de un título oficial.

Todos los créditos obtenidos por el estudiante en enseñanzas oficiales cursados en cualquier universidad, los transferidos, los reconocidos y los superados para la obtención del correspondiente título, serán incluidos en su expediente académico y reflejados en el Suplemento Europeo al Título.

III. Procedimiento

- El alumno deberá presentar su solicitud de reconocimiento en las Oficinas Generales de la universidad para su registro. Junto a la solicitud adjuntará el certificado académico que acredite la superación de los estudios que desea reconocer y el programa de los mismos.

- Las Oficinas Generales enviarán el expediente de reconocimiento al centro responsable del máster.

- La Comisión de reconocimiento del máster evaluará las competencias adquiridas en los estudios previos y emitirá el preceptivo informe de reconocimiento.

- Visto el informe de reconocimiento el Rectorado emitirá la correspondiente resolución.

- Las Oficinas Generales la comunicarán al alumno por correo postal y por correo electrónico.

IV. Comisión de reconocimiento

Cada máster contará con una comisión de reconocimiento integrada por el Director y Subdirector de los estudios, que realizará el pertinente estudio de competencias acreditadas para la emisión del informe de reconocimiento.

4.6 COMPLEMENTOS FORMATIVOS

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Conocimiento teórico-práctico de la empresa, centrandose los puntos de interés en las funciones, objetivos e instrumentos fundamentales para la planificación y dirección de actividades.

Estructura organizativa de la empresa y principales subsistemas.

Visión desde la dirección. Concepto y tipos de estrategia

ENTORNO ECONÓMICO

Conceptos fundamentales en

microeconomía. Entorno

económico global.

Actitudes fundamentales de la empresa ante los cambios en el entorno.

5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

5. PLANIFICACION DE LAS ENSEÑANZAS.

5.1. Estructura de las enseñanzas.

Tabla 5.1: Distribución de los créditos por tipo de materia

Tipo de materia	Créditos
Fundamentales (OB)	28
Contextuales (OB)	26
Coaching (OB)	6
Prácticas externas Trabajo fin de Máster	24
	6
TOTAL	90

El master consta de 90 créditos ECTS que se desarrolla durante 16 meses. Los créditos se distribuyen en cinco módulos.

El Módulo I (828 ECTS) está formado por tres materias: “Dirección avanzada de personas”, “Habilidades de Dirección” y “Proyectos de desarrollo de personas y negocios”.

La primera materia permite el desarrollo de a) una mentalidad sistémica, apta para entornos complejos, y de capacidades que permitan al directivo enfrentarse al diseño de estrategias empresariales en el área de personas que resulten acordes con la persona humana y sus derechos fundamentales. Se estudian también los paradigmas emergentes en el área de Dirección por valores; b) conocimiento y la formación en competencias para gestionar estratégicamente el patrimonio emocional y las competencias de los empleados y diseñar un cuadro de mandos en el área y c) el desarrollo y comprensión de estrategias que permitan una gestión directiva de la diversidad. Se estudian así mismo los parámetros de la Responsabilidad Social Corporativa y la acción social, con especial referencia a la dirección para la igualdad y la conciliación.

La segunda materia permite comprender y desarrollar los ejes del liderazgo y las habilidades directivas que posibiliten el desarrollo estratégico de las personas y su potencial profesional. Se hace especial referencia a las redes de conocimiento y a los equipos de alto rendimiento. Por último, “Proyectos de desarrollo de personas y negocios” estudia el diseño de estrategias para la búsqueda, selección y formación de candidatos, así como la evaluación de sus carreras profesionales, incluyendo las de perfil internacional, y la solución de conflictos y crisis.

El Módulo II (26 ECTS) está relacionado con aquellas materias que tienen que ver tanto con las distintas áreas que forman la empresa como con el contexto en el que desenvuelven las mismas. Hacemos especial énfasis en la gestión de la innovación por considerar que es un tema fundamental hoy en día en las empresas”. Las materias que lo componen son “Entorno Económico y Legal”, “Dirección de Negocios” y “Gestión de la Innovación”. Los alumnos estudian los mercados y la legislación laboral; analizan las fuentes de ventajas competitivas, con especial énfasis en el papel de la innovación; aprenden a definir, implantar y controlar estrategias empresariales y, finalmente, la forma en que interactúan las distintas áreas funcionales. Con ello los alumnos aprenden a compatibilizar los distintos aspectos asimilados en el módulo I con los principios de eficiencia y eficacia que guían el desempeño de toda organización (módulo II).

El Módulo III de 6 ECTS con una sola materia “*Coaching*”, en la que se pretende que los alumnos profundicen tanto en sus puntos fuertes como en sus limitaciones con el fin de que como directivos promuevan un entorno caracterizado por el diálogo y la potenciación de las cualidades de las personas en la organización. Los alumnos contarán con la guía de un profesional del *coaching*.

El Módulo IV (Prácticas Profesionales en Empresas, 24 ECTS) acerca a los alumnos a las tareas que se desarrollan en los departamentos de dirección de personas o a los proyectos de innovación en los que las personas tienen un papel clave. Paralelamente, los alumnos elaborarán un trabajo de fin de master bajo la dirección conjunta de un profesor y un profesional de la empresa donde se realicen las prácticas. Este trabajo constituye el Módulo V de 6 ECTS que finalizará con la defensa pública de dicho trabajo.

El periodo de docencia (Módulo I y II) se imparte en dos cuatrimestres. Cada módulo está dividido en distintas materias con parte teórica y parte práctica. Finalizada la docencia, los alumnos deberán realizar prácticas profesionales (Módulo IV). Durante el segundo periodo de docencia y durante el periodo de prácticas, los alumnos seguirán un programa de *Coaching* (Módulo III). Al finalizar, el alumno deberá presentar el trabajo fin de máster.

Tabla 5. 2: Distribución de las materias por módulo

Módulos / Materias	ECTS	Total
Módulo I. Materias fundamentales	28	
Dirección avanzada de personas	9	
Habilidades de dirección	9	
Proyectos de desarrollo de personas y negocios	10	
Módulo II. Materias contextuales	26	
Entorno Económico y Legal	8	
Dirección de Negocios	10	
Gestión de la Innovación	8	
Módulo III. <i>Coaching</i>	6	

Módulo IV: Prácticas profesionales	24
Módulo V: Trabajo fin de master	6
TOTAL CRÉDITOS DEL MÁSTER	90

Organización temporal

La actividad docente del Master se distribuye en dos cuatrimestres. El primer cuatrimestre cubre el periodo comprendido entre septiembre y diciembre mientras que el segundo cuatrimestre va desde el mes de enero a mayo.

Finalizado el periodo de docencia, el alumno inicia un periodo de prácticas profesionales en empresas. Paralelamente, el alumno deberá desarrollar su programa de *coaching* personalizado.

Tabla 5. 3: Distribución temporal de las materias

Módulo	Materias	Septiembre - Diciembre	Enero - Mayo	Junio - Diciembre
I	Dirección avanzada de personas	X	X	
I	Habilidades de Dirección		X	
I	Proyectos de desarrollo de personas y negocios	X	X	
II	Entorno Económico y Legal	X		
II	Dirección de Negocios	X		
II	Gestión de la Innovación		X	
III	<i>Coaching</i>		X	X
IV y V	Prácticas profesionales en empresas y Trabajo fin de master			X

Mecanismos de coordinación

El programa cuenta con los siguientes mecanismos de coordinación:

1. Reuniones mensuales de todos los profesores que imparten clase en el programa junto al Director y Subdirector del programa para establecer prioridades, coordinar y actualizar contenidos y hacer propuestas de cara al futuro.
2. Planificación por parte de los profesores de las guías docentes de sus asignaturas. Deberá ser pública y accesible desde la web del Master. Estará coordinada con el resto de las asignaturas del Master.
3. Reuniones mensuales del Director y Subdirector del programa con los coordinadores de cada una de las materias para asegurar el cumplimiento de cada uno de los objetivos de éstas.
4. Reuniones mensuales individuales de cada profesor con el Director y Subdirector del programa.
5. En relación con las prácticas profesionales, reuniones bimestrales del Director y Subdirector del programa con el Responsable de Prácticas en la Facultad.

5.2. Planificación y gestión de la movilidad de estudiantes propios y de acogida.

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales tiene una amplia red de intercambios con más de 70 universidades extranjeras. Los

alumnos del Master se podrán beneficiar de dicha red de intercambios. El enlace de la Facultad con los posibles destinos se puede encontrar en <http://www.unav.es/facultad/econom/posibles-destinos>.

De igual forma los alumnos de la universidad de intercambio podrán acudir a la nuestra para cursar alguna de nuestras asignaturas.

En cuanto a la salida de alumnos propios podrán solicitar el reconocimiento en el programa de materias o asignaturas equivalentes a créditos ECTS realizadas en estudios de postgrado. Se promoverá que los alumnos a petición propia realicen estancias en otros centros docentes españoles o extranjeros para cursar estas enseñanzas. También se plantea la posibilidad de realizar el período de prácticas en empresas de otros países, posibilidad para la cual la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales cuenta con una infraestructura propia que en este momento (octubre de 2010) permite ya que los alumnos de grado hagan sus prácticas tanto en España, como en el extranjero.*

En cuanto a la recepción de alumnos, los estudiantes interesados en realizar una o varias materias podrán hacerlo siempre que acrediten una formación previa que les facultaría para ser admitidos a realizar el Master. Se expedirá un certificado del módulo o materias cursados y de la calificación obtenida.

El Director y el Subdirector del programa, en coordinación con el Responsable de Relaciones Internacionales de la Facultad, promoverá la movilidad e intercambio de alumnos, incentivando que los estudiantes participen en ellos y facilitando, en la medida de lo posible la estancia del alumno propio fuera del programa o la incorporación de alumnos de otros programas.

* Número de alumnos y empresas tanto nacionales como extranjeras donde los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra realizaron prácticas en empresas nacionales e internacionales a lo largo del curso 2009-2010. En España: 3P Biopharmaceutical, S.L. España / Algomar 2006, S.L España / Antena 3 TV España / Antena 3 TV - Barcelona España / Antena 3 TV - Dept. Financiero Madrid España / Antonio Ortega Algeciras, S.L. España / Antonio Rosado Economistas España / AquaguestPTFA S.A España / Auren (Servicios Profesionales) España / Aurora Energía España / Banco de Santander España / Banco de Santander-Banca de Inversión España / Banco Guipuzcóciano España / Banco Popular España / Banif España / BASF Española S.L. España / BBK España / BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT SGII, S.A España / Boston Consulting Group España / Bridgestone Hispania, S.A. España / C2 Asesores Patrimoniales EAFI, S.L España / Cablerías Auto, SL España / Caja de Ahorros del Mediterráneo España / Caja Laboral España / Caja Rural de Asturias España / Caja Rural de Navarra España / CAM - Caja de Ahorros del Mediterráneo España / CAM - Logroño España / Cámara de Comercio de Navarra España / CAN España / CAN -Servicios Centrales (Marketing) España / Clifford Chance España / Coca-Cola España / Cogremasa (Construcciones Gregorio Martínez, S.A. España / Conlova Motor España / Construcciones ACR / Opo Inspector Hacienda España / Construcciones Costa Coruña, S.L. España / Cosegur / Nervión Agencia de Valores España / Cuatrecasas España / Cuatrecasas & Gonzalves Pereira España / Deloitte-Servicios Centrales España / Deutsche Bank España / Deutsche Bank-Pamplona España / DYR Asistencia 2005, S.L. España / Einber España / Euskaltel, S.A España / Gamesa Corporación Tecnológica España / Garrigues España / SCH España / Garrigues-Bilbao España / Garrigues-Murcia España / Gesnavarra España / Grupo BSK España / Hermanos Navarri, C.B España / Inmovest Planeamientos Urbanísticos España / Irea - Asesoramiento Financiero España / Jesús Bermejo Arregui España / Joyería Tous España / Juber y Juber Asesoría de Empresas España / Lekubaso S.A. España / Litografía Alavesa, S.L. / Litalisa España / Lourdes Goicoechea España / M.Torres España / Management Solutions España / Maquinaria Boldoba España / Marsh S.A. Mediadores de Seguros España / Navarra de Servicios de Vivienda España / Oliver Wyman España / Oros y Metal Godar, S.L España / Pikolin España / Planificadora Gorbea España / Ramió Auditores, S.L España / Registro de la Propiedad España / Remolcadores Boluda España / Sparber Líneas Marítimas España / SSP - Select Service Partners España / Swaroski Ibérica, S.A. España / Unceta, S.A. España / Volkswagen Navarra SA España / Yañez, S.L. Automoción España. En el extranjero: ATT Alemania / Bank of NY Bélgica / Bank of NY Verano / Ernst & Young - Empleo Bélgica / Analytica Securities C.A. Ecuador / Baby's S.A / Administración Ecuador / Banco Pichincha Ecuador / Borsea S.A. Ecuador / Plásticos Industriales Compañía Anónima Ecuador / Pycca Ecuador / Tractores y Construcciones Tractorinsa, S.A. Ecuador / Industrias Unidas y Cremades & Calvo-Sotelo Ecuador/España / Extenda - Promoción Internacional Junta Andalucía Emiratos Árabes / Sakura House - Tokyo Japón / FFA Private Bank Líbano / JP Morgan Luxemburgo / Pricewaterhousecoopers, S.C México / Chicago Merchantile Exchange NY / Naciones Unidas (ONU) NY / Banco de Santander - Miami NY- / Cámara Hispano Norteamericana NY / C-Fam and Human Rights NY- / Cornell University NY- / Crotona (South Bronx Educational Foundation) NY- / Metropolitan Waterfront Alliance NY- / Michael Kenwood Group NY- / Michael Kenwood Technologies NY- / BBVA-Microfinanzas / UBS Equities en Madrid, España, y Perú / Alvaro Coelho & Hirmaos Portugal / JP Morgan Suiza / Giga-Byte Taiwán / BBVA UK / Michael Kenwood Group USA / Michael Kenwood Group USA- / Propapel Venezuela / Embajada de España en Vietnam

Con relación a las prácticas en empresas, como se trata de un programa de nueva creación, en este momento se mantienen contactos con distintas empresas y organizaciones para crear un convenio de colaboración de prácticas entre empresas y la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales que esté orientado a las prácticas en departamentos de Personal, Dirección de Personas, o de Recursos Humanos.

Consultoría Estratégica :

McKinsey

Boston Consulting Group

Oliver Wyman

Servicios Profesionales (Auditoría, Consultoría):

Deloitte

Ernst & Young

PriceWaterhouseCoopers

Accenture

KPMG

Iberdrola Ingeniería

Delta Consultores

Human

Finanzas-Banca:

BBVA

Santander

Banco Popular

CAN

Caja Rural de Navarra

Morgan Stanley

Merryl Lynch

Nomura International PLC.

BBVA Microfinanzas

Clave Mayor

GB Investment

Millenium BCP, Portugal

Bank of NY, Bruselas

Marketing y Distribución:

L'Oréal

Procter & Gamble.

Leroy Merlin

Decathlon

Industria:

González Byass

Unibail Rodamco

Ferrovial-Agromán

Acciona

Laboratorios CINFA

Diario Vasco

Thomson – Aranzadi

Antena 3TV

Grupo AN

M-Torres

Autobuses Conda

Viscofán.

Aernnova

Instituciones:

CEIN

Las prácticas para los alumnos del Master tendrán una duración prevista que oscilará entre 3 y 6 meses y en jornada de mañanas o mañanas y tardes dependiendo del convenio firmado con cada empresa. Cada alumno tendrá un tutor que estará en contacto con el responsable de prácticas del Master. Antes del inicio de las prácticas, el responsable de las prácticas en el Master establecerá las características de las mismas: departamento o área de las mismas, duración, horario y tareas asignadas. Las prácticas se desarrollarán en departamentos de Dirección de Personas (Recursos Humanos), o en aquellos otros departamentos operativos en los que se den las condiciones necesarias para que los graduados apliquen los conocimientos adquiridos a lo largo de período de docencia.

5.2 ACTIVIDADES FORMATIVAS
Clases presenciales
Talleres
Trabajos individuales/grupo
Estudio personal
Tutorías
Evaluación
Entrevistas personales
Prácticas externas (profesionales en empresa)
Elaboración y defensa del trabajo fin de Máster
Reuniones periódicas con el tutor de la empresa para formación y planteamiento de las prácticas.
Búsqueda de datos
lectura
5.3 METODOLOGÍAS DOCENTES
Sesiones teóricas. Se valora la participación y las respuestas a las preguntas planteadas por el profesor. El alumno debe leer previamente el contenido de la clase.
Sesiones prácticas. Reuniones presenciales del profesor y grupos de alumnos dirigidas a la puesta en práctica de los conceptos teóricos, integrándolos con la práctica y basados en la adquisición de competencias
Trabajos en grupo o individuales sobre un tema teórico o casos de empresa. Exposiciones orales.
Entrevistas periódicas con el profesor para la orientación académica y personal. Consulta de cuestiones referentes a cada materia.
Estudio personal
Entrevistas periódicas con un profesional del coaching
Trabajo individual sobre la materia del coaching. Preparación de informes.
Participación del alumno en el desempeño de las tareas asignadas en su periodo de prácticas
Reuniones periódicas con el tutor de la empresa para formación y planteamiento de las prácticas.
Búsqueda de datos relativos al tema del trabajo de fin de máster
Lectura y comprensión del material bibliográfico
Exposición de los avances del trabajo al tutor responsable del trabajo fin de master
Redacción de trabajo fin de master
5.4 SISTEMAS DE EVALUACIÓN
Intervención en las clases expositivas
Valoración de trabajos dirigidos
Valoración de presentaciones orales y discusión de casos
Exámenes parciales y finales
Valoración de trabajos individuales dirigidos a la preparación de las entrevistas y a la puesta en práctica del programa definido por el profesor-coach.
Valoración del Trabajo Fin de Máster (redacción y claridad de la memoria presentada por el alumno)
Valoración del periodo de prácticas profesionales a cargo del profesor-tutor En la evaluación se tendrá en cuenta el día a día del alumno en la empresa. Se valorará mediante entrevistas con una periodicidad mensual el desempeño de las tareas asignadas en el día a día y la participación en los distintos proyectos o informes de la empresa. Al finalizar el periodo de prácticas el profesor-tutor realizará un informe final del alumno

Valoración de las entrevistas con el profesor -coach		
Valoración del periodo de prácticas profesionales a cargo del profesional-tutor En la evaluación se tendrá en cuenta el día a día del alumno en la empresa. Al finalizar el periodo de prácticas el profesional-tutor realizará un informe final del alumno dirigida al profesor-tutor		
Presentación y defensa pública del trabajo fin de máster.		
5.5 SIN NIVEL 1		
NIVEL 2: Módulo I. Materias fundamentales		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	OBLIGATORIA	
ECTS MATERIA	28	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Semestral		
ECTS Semestral 1	ECTS Semestral 2	ECTS Semestral 3
9	19	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Si	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Si
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NIVEL 3: Materia: Dirección Avanzada de Personas		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
OBLIGATORIA	8	Anual
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
8		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Si	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Si
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NIVEL 3: Materia: Habilidades de Dirección		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
OBLIGATORIA	10	Semestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		

ECTS Semestral 1	ECTS Semestral 2	ECTS Semestral 3
	10	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Si	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Si
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NIVEL 3: Materia: Proyectos de Desarrollo de Personas		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
OBLIGATORIA	10	Anual
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
10		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Si	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Si
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
<p>Las competencias en general están redactadas de forma que constituyen resultados de aprendizaje. Además detallamos a continuación algunos resultados que concretan más algunas de las competencias más relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿ Ofrecer a los alumnos conocimientos relevantes y actuales, tanto teóricos como prácticos, relativos al estudio de los procesos y prácticas que implican el diseño de organizaciones y puestos de trabajo en la actualidad. ¿ Conocer y manejar las técnicas de selección y determinación de perfiles teniendo en cuenta los derechos fundamentales de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, los principios de igualdad de oportunidades y accesibilidad universal de las personas con discapacidad y los valores propios de una cultura de paz y de valores democráticos . ¿ Diseñar, gestionar y planificar estratégicamente los procesos de formación de las personas ¿ Desarrollar procesos para identificar las necesidades de formación y evaluar los resultados de la formación. ¿ Comprender los modelos teóricos y componentes básicos de las competencias profesionales. ¿ Aprender los procedimientos empleados por las organizaciones para identificar sus competencias. ¿ Diseñar procesos para gestionar las relaciones y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. 		
5.5.1.3 CONTENIDOS		

CONTENIDOS DEL MÓDULO 1 (POR MATERIAS)

DIRECCIÓN AVANZADA DE PERSONAS

- Dirección por objetivos y valores

Dirección por objetivos y valores: el marco de los derechos fundamentales. Gestión de la complejidad y la incertidumbre. El directivo como promotor de derechos fundamentales en entornos complejos. Dirección estratégica de la igualdad. Dirección por confianza. Gestión estratégica del compromiso y la cooperación.

- La persona en la compañía global

Identidad, necesidades, deseos y personalidad. Percepción y aprendizaje. Motivación y motivos de la acción. El aprendizaje y la multiculturalidad. Gestión del patrimonio emocional. Gestión por competencias. Cuadro de mando integral de personas.

-Diversidad y Responsabilidad Social

Corporativa Acuerdos y conflictos. Gestión

directiva de la diversidad.

Buen Gobierno y gobernanza. Ética individual y Responsabilidad Social Corporativa. Acción social. El directivo como promotor estratégico de lugares sociales acordes con la equidad. Igualdad y conciliación familiar.

HABILIDADES DE DIRECCIÓN

-Poder, autoridad y legitimidad. Los líderes en las organizaciones complejas. Intermediación. La dirección de personas como cauce de intermediación.

-Redes de relación en las organizaciones. Estilo personal de relación. Equipos de Alto Rendimiento. Comunicación y comunicación intergrupal.

-Relación entre estructura y rentabilidad. El ambiente de trabajo y su importancia. PROYECTOS DE DESARROLLO DE PERSONAS y

NEGOCIO

-Organización y desarrollo de un proceso de reclutamiento. Entrevistas. Evaluación de los candidatos e igualdad de oportunidades.

-Planes de formación. Objetivos organizativos y personales. Subvención de la formación.

-Implementación de sistemas de desarrollo profesional. Planes de carrera. Planes personalizados y gestión internacional de carrera. Seguimiento de objetivos y entrevistas anuales.

-Retribución en la empresa. Retribución flexible. Fiscalidad. Compensación internacional.

-La negociación como actitud permanente en el ámbito empresarial. Claves del desarrollo de una negociación: preparación, proceso, seguimiento y control. El proceso negociador. Gestión de crisis

5.5.1.4 OBSERVACIONES

Nuestro plan de estudios está pensado para módulos y materias. Para dar los datos requeridos, hemos tenido que llamar materia a los módulos y asignaturas a las materias tal y como nos han comentado en ANECA.

Para la elaboración de los contenidos de este módulo se han tenido en cuenta másteres evaluados positivamente

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - 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

CB8 - 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

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - 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.

CG0 - Capacidad de identificar los problemas que se presentan en el trabajo (individual y de equipo) en estructuras organizativas, analizar sus causas y proponer planes de acción para solucionarlos. Los alumnos deberán de ser capaces de distinguir aquellos derechos que son fundamentales, y todos aquellos que hacen referencia a la igualdad de los discapacitados, y aquellos relacionados a la igualdad entre hombres y mujeres. Además deberán conocer los principios de igualdad de oportunidades. Todos estos son valores y derecho propios de una cultura de paz y valores democráticos.

CG1 - Familiarizarse con la búsqueda de material especializado (informes, artículos, datos) relacionado con los distintos aspectos de la persona y de las organizaciones, en Internet, en hemerotecas, en bases de datos accesibles, etc.

CG2 - Identificar las ideas de un texto y comunicarlas de forma concisa tanto verbal como escrita.

CG3 - Habilidad para resolver problemas aplicando los conocimientos y las herramientas adquiridas

CG4 - Adquirir una conciencia social ética que permita que desde la dirección se promueva un entorno en el que se respete a las personas y a su propia dignidad

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

Seleccione un valor

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE1 - Comprender los ejes del comportamiento de las personas en un entorno profesional para dirigir las estratégicamente en valores, en especial de igualdad, respeto y dignidad, con respecto de sus derechos y obligaciones

CE2 - Conocer el funcionamiento de las organizaciones y su proceso directivo para hacer posible el desarrollo estratégico de las personas y añadir valor a las empresas

CE3 - Analizar y comprender el concepto de liderazgo y de motivación. Gestión estratégica del compromiso y la cooperación. Inculcar la importancia de ejercer el liderazgo directivo como promotor de derechos fundamentales.

CE10 - Analizar, aplicar y comprender las técnicas más avanzadas para la gestión de personas en las organizaciones (sistemas de reclutamiento, de evaluación y retribución; negociación; resolución de conflictos.)

CE11 - Diseñar y promover, desde ámbito directivo, planes de desarrollo profesional para distintos perfiles personales y en distintos ámbitos de la empresa

CE12 - Capacidad para el diseño de planes de prevención de riesgos laborales de manera que éstos cumplan con la legislación vigente. Promoción en el ámbito directivo de un entorno seguro en la empresa.

CE9 - Analizar y comprender todas aquellas competencias que caracterizan a la persona y su trabajo en el entorno profesional y personal con referencia a las organizaciones de trabajo

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Clases presenciales	225	100
Talleres	200	100
Trabajos individuales/grupo	100	5
Tutorías	12,5	100

Estudio personal	150	0
Evaluación	12,5	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Sesiones teóricas. Se valora la participación y las respuestas a las preguntas planteadas por el profesor. El alumno debe leer previamente el contenido de la clase.		
Sesiones prácticas. Reuniones presenciales del profesor y grupos de alumnos dirigidas a la puesta en práctica de los conceptos teóricos, integrándolos con la práctica y basados en la adquisición de competencias		
Trabajos en grupo o individuales sobre un tema teórico o casos de empresa. Exposiciones orales.		
Entrevistas periódicas con el profesor para la orientación académica y personal. Consulta de cuestiones referentes a cada materia.		
Estudio personal		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Valoración de trabajos dirigidos	15.0	25.0
Intervención en las clases expositivas	5.0	15.0
Valoración de presentaciones orales y discusión de casos	25.0	35.0
Exámenes parciales y finales	35.0	45.0
NIVEL 2: Módulo II. Materias contextuales		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	OBLIGATORIA	
ECTS MATERIA	26	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Semestral		
ECTS Semestral 1	ECTS Semestral 2	ECTS Semestral 3
18	8	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Si	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Si
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NIVEL 3: Materia: Entorno económico y legal		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
OBLIGATORIA	8	Semestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Semestral 1	ECTS Semestral 2	ECTS Semestral 3
8		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Si	No	No

GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Si
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NIVEL 3: Materia: Dirección de negocios		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
OBLIGATORIA	10	Semestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Semestral 1	ECTS Semestral 2	ECTS Semestral 3
10		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Si	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Si
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NIVEL 3: Materia: Gestión de la innovación		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
OBLIGATORIA	8	Semestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Semestral 1	ECTS Semestral 2	ECTS Semestral 3
	8	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Si	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Si
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		

Las competencias en general están redactadas de forma que constituyen resultados de aprendizaje. Además detallamos a continuación algunos resultados que concretan más algunas de las competencias más relevantes:

- ¿ Aplicar los conocimientos derivados de la innovación empresarial para favorecer su competitividad
- ¿ Reconocer y Aplicar las diferentes funciones de los directivos como promotores y gestores de la empresa para el gobierno, el desarrollo y la permanencia de una organización en un entorno competitivo
- ¿ Manejar la legislación relacionada con obligaciones y derechos fundamentales tanto del empresario como de los trabajadores
- ¿ Aplicar los conocimientos sobre el entorno legal y económico del mercado español a la empresa
- ¿ Reconocer los mecanismos de interacción entre empresa y mercado y entre trabajadores, colaboradores y directivos
- ¿ Asumir políticas pensadas en una mayor competitividad de la empresa, basados en el conocimiento de los distintos mecanismos de decisión, fundamentados en el respeto a las personas.
- ¿ Analizar las implicaciones que las decisiones tomadas en la empresa puedan generar, reconociendo y solucionando los posibles errores generados

5.5.1.3 CONTENIDOS

CONTENIDOS DE MÓDULO (POR MATERIA)

- **Entorno Económico y Legal. I Entorno económico:** Economía laboral para la Dirección; trabajo y capital; población y crecimiento económico; desempleo e inflación; oferta y demanda de trabajo; determinación de los salarios y la asignación de trabajo; rigidez de salarios y desempleo. **II Entorno**

Legal: A) El contrato de trabajo; El derecho del Trabajo: concepto y significado; La relación individual de trabajo; El contrato de trabajo; Modificación del contrato del trabajo; Suspensión y extinción del contrato; Clasificación profesional y promoción; El salario; Tiempo de trabajo; Régimen sancionador; La Administración laboral. B) Seguridad Social; El sistema español de Seguridad Social; Conceptos básicos: afiliación, alta y baja; Cotizaciones y recaudación; Contingencias y situaciones protegidas; Incapacidad temporal; Maternidad y riesgo durante el embarazo; Incapacidad permanente; Jubilación; Desempleo. C) Relaciones laborales; Representación colectiva; El convenio colectivo y el pacto de empresa; Huelga y conflictos colectivos; El futuro de la negociación colectiva. D) Revisión de la legislación vigente con referencia a leyes relacionadas con los derechos fundamentales, la igualdad de géneros y la igualdad de oportunidad y accesibilidad al trabajo de personas con discapacidad.

- **Dirección de Negocios. I Dirección General.** Análisis de decisiones; Análisis de situaciones de negocios. **II Información para la dirección:** Información económico-financiera; Sistemas de información. **III Estrategia:** Planificación; Implantación de la estrategia; Control estratégico de organizaciones. **IV Áreas funcionales:** Gestión de la Dirección de operaciones; Gestión de la Dirección Comercial.

- **Gestión de la Innovación.** Gestión del cambio en organizaciones. Modelos de estructura en organización. Modelos de cambio. Innovación desde la perspectiva estratégica. Organización de la empresa en torno a la innovación. Fuentes de innovación. Creatividad. Gestión de la creatividad en la empresa. Redes sociales e innovación. Análisis de redes sociales. Uso de programas informáticos para el análisis de Redes Sociales. Desarrollo de nuevos productos y servicios. Apropiación de los beneficios de la innovación. Cultura en las organizaciones. Organización y aprendizaje. *Learning organizations.*

Investigación en el campo del comportamiento en organizaciones.

5.5.1.4 OBSERVACIONES

Nuestro plan de estudios está pensado para módulos y materias. Para dar los datos requeridos, hemos tenido que llamar materia a los módulos y asignaturas a las materias tal y como nos han comentado en ANECA

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - 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

CB8 - 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

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - 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.

CG0 - Capacidad de identificar los problemas que se presentan en el trabajo (individual y de equipo) en estructuras organizativas, analizar sus causas y proponer planes de acción para solucionarlos. Los alumnos deberán de ser capaces de distinguir aquellos derechos que son fundamentales, y todos aquellos que hacen referencia a la igualdad de los discapacitados, y aquellos relacionados a la igualdad entre hombres y mujeres. Además deberán conocer los principios de igualdad de oportunidades. Todos estos son valores y derecho propios de una cultura de paz y valores democráticos.

CG1 - Familiarizarse con la búsqueda de material especializado (informes, artículos, datos) relacionado con los distintos aspectos de la persona y de las organizaciones, en Internet, en hemerotecas, en bases de datos accesibles, etc.

CG2 - Identificar las ideas de un texto y comunicarlas de forma concisa tanto verbal como escrita.

CG3 - Habilidad para resolver problemas aplicando los conocimientos y las herramientas adquiridas

CG4 - Adquirir una conciencia social ética que permita que desde la dirección se promueva un entorno en el que se respete a las personas y a su propia dignidad

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

Seleccione un valor

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE2 - Conocer el funcionamiento de las organizaciones y su proceso directivo para hacer posible el desarrollo estratégico de las personas y añadir valor a las empresas

- CE4 - Comprender la importancia de la innovación como fuente de ventajas competitivas sostenibles para la empresa
- CE5 - Comprender el papel de los directores de personas como promotores y gestores de entornos creativos en la empresa
- CE6 - Conocer el entorno legal y económico del mercado español y comprender los mecanismos de interacción entre empresa y mercado, manejando la legislación relacionada con obligaciones y derechos fundamentales tanto del empresario como de los trabajadores
- CE7 - Conocer los mecanismos empleados en la toma de decisiones empresariales en un contexto competitivo, así como las implicaciones que se derivan de las mismas, todo ello en un entorno ético y de respeto
- CE8 - Profundizar en el conocimiento de las distintas áreas funcionales de la empresa y de su interrelación para la implantación de la estrategia general de empresa;
- CE9 - Analizar y comprender todas aquellas competencias que caracterizan a la persona y su trabajo en el entorno profesional y personal con referencia a las organizaciones de trabajo
- CE13 - Identificar fuentes de innovación y analizar y discriminar la viabilidad económica y comercial de nuevos proyectos de innovación empresarial
- CE14 - Diseñar y planificar la implantación de una estrategia empresarial, y el impacto que ésta ejerce sobre las distintas políticas de gestión de las personas en la organización;
- CE15 - Diseñar cuadros de mando que permitan el seguimiento, evaluación y corrección de distintas estrategias empresariales

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Clases presenciales	200	100
Talleres	175	100
Trabajos individuales/grupo	50	5
Tutorías	17,5	100
Estudio personal	200	0
Evaluación	7,5	100

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

Sesiones teóricas. Se valora la participación y las respuestas a las preguntas planteadas por el profesor. El alumno debe leer previamente el contenido de la clase.

Sesiones prácticas. Reuniones presenciales del profesor y grupos de alumnos dirigidas a la puesta en práctica de los conceptos teóricos, integrándolos con la práctica y basados en la adquisición de competencias

Trabajos en grupo o individuales sobre un tema teórico o casos de empresa. Exposiciones orales.

Entrevistas periódicas con el profesor para la orientación académica y personal. Consulta de cuestiones referentes a cada materia.

Estudio personal

5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Valoración de trabajos dirigidos	15.0	25.0
Intervención en las clases expositivas	5.0	15.0
Valoración de presentaciones orales y discusión de casos	25.0	35.0
Exámenes parciales y finales	35.0	45.0

NIVEL 2: Módulo III. Coaching

5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2

CARÁCTER	OBLIGATORIA	
ECTS MATERIA	6	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Semestral		
ECTS Semestral 1	ECTS Semestral 2	ECTS Semestral 3

	3	3
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Si	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Si
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NIVEL 3: Materia: Coaching		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
OBLIGATORIA	6	Semestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Semestral 1	ECTS Semestral 2	ECTS Semestral 3
	3	3
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Si	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Si
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
<p>Analizar las competencias de las personas tanto en el entorno profesional como en el personal y fomentar sus características para el logro de objetivos</p> <p>Desarrollar planes profesionales para las personas teniendo en cuenta sus características personales y teniendo en cuenta valores de igualdad, de respeto y dignidad de cada persona</p> <p>Planificar diferentes desarrollos profesionales en los diferentes ámbitos de la empresa desde el ámbito directivo</p> <p>Aplicar y promover el coaching en la empresa para el desarrollo de los diferentes profesionales de la empresa</p> <p>Analizar el conocimiento de la actuación de uno mismo, desarrollar mecanismos para el propio aprendizaje y utilizar las propias potencialidades para la mejora de uno mismo y de la empresa.</p>		

5.5.1.3 CONTENIDOS

CONTENIDOS DEL MÓDULO (POR MATERIA)

Autoconocimiento.

Entrevista de exploración. Entrevista analítica. Cognición y estilos de aprendizaje. Motivación y cambio personal. Diálogo e innovación. El directivo como promotor de puntos de encuentro.

Crecimiento personal

Plan de carrera profesional; Desarrollo del talento; El proceso y práctica del *coaching*. El directivo como promotor de una cultura de innovación.

5.5.1.4 OBSERVACIONES

Nuestro plan de estudios está pensado para módulos y materias. Para dar los datos requeridos, hemos tenido que llamar materia a los módulos y asignaturas a las materias tal y como nos han comentado en ANECA

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - 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

CB8 - 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

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - 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.

CG0 - Capacidad de identificar los problemas que se presentan en el trabajo (individual y de equipo) en estructuras organizativas, analizar sus causas y proponer planes de acción para solucionarlos. Los alumnos deberán de ser capaces de distinguir aquellos derechos que son fundamentales, y todos aquellos que hacen referencia a la igualdad de los discapacitados, y aquellos relacionados a la igualdad entre hombres y mujeres. Además deberán conocer los principios de igualdad de oportunidades. Todos estos son valores y derecho propios de una cultura de paz y valores democráticos.

CG1 - Familiarizarse con la búsqueda de material especializado (informes, artículos, datos) relacionado con los distintos aspectos de la persona y de las organizaciones, en Internet, en hemerotecas, en bases de datos accesibles, etc.

CG2 - Identificar las ideas de un texto y comunicarlas de forma concisa tanto verbal como escrita.

CG3 - Habilidad para resolver problemas aplicando los conocimientos y las herramientas adquiridas

CG4 - Adquirir una conciencia social ética que permita que desde la dirección se promueva un entorno en el que se respete a las personas y a su propia dignidad

CG5 - Potenciar el espíritu crítico y huir de la aplicación automática de recetas y tópicos como forma de categorización de los demás

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE9 - Analizar y comprender todas aquellas competencias que caracterizan a la persona y su trabajo en el entorno profesional y personal con referencia a las organizaciones de trabajo

CE11 - Diseñar y promover, desde ámbito directivo, planes de desarrollo profesional para distintos perfiles personales y en distintos ámbitos de la empresa

CE16 - Fomentar el aprendizaje del coaching en los estudiantes con el objetivo de que como futuros directivos promuevan su práctica en la empresa

CE17 - Desarrollar el conocimiento de uno mismo mediante el estudio de los diversos estilos de cognición y aprendizaje disponibles para la mejora personal

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Entrevistas personales	75	100
Trabajos individuales/grupo	50	0
Estudio personal	25	0

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

Entrevistas periódicas con el profesor para la orientación académica y personal. Consulta de cuestiones referentes a cada materia.

Trabajo individual sobre la materia del coaching. Preparación de informes.

Estudio personal

Entrevistas periódicas con un profesional del coaching

5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Valoración de trabajos individuales dirigidos a la preparación de las entrevistas y a la puesta en práctica del programa definido por el profesor-coach.	15.0	25.0
Valoración de las entrevistas con el profesor -coach	75.0	85.0

NIVEL 2: Módulo IV. Prácticas profesionales

5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2

CARÁCTER	PRÁCTICAS EXTERNAS	
ECTS MATERIA	24	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Semestral		
ECTS Semestral 1	ECTS Semestral 2	ECTS Semestral 3
		24
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Si	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS

No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
<p>Las competencias en general están redactadas de forma que constituyen resultados de aprendizaje. Además detallamos a continuación algunos resultados que concretan más algunas de las competencias más relevantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> + Reconocer y Aplicar las diferentes funciones de los directivos como promotores y gestores de la empresa para el gobierno el desarrollo y la permanencia de una organización en un entorno competitivo + Asumir políticas pensadas en una mayor competitividad de la empresa basados en el conocimiento de los distintos mecanismos de decisión fundamentados en el respeto a las personas + Analizar las implicaciones que las decisiones tomadas en la empresa puedan generar reconociendo y solucionando los posibles errores + Establecer las ventajas de una buena convivencia y de la integración en equipos de trabajo multidisciplinares + Aplicar los principios de liderazgo y motivación para la construcción de entornos creativos donde impere el respeto a los derechos individuales de directivos, trabajadores y colaboradores 		
5.5.1.3 CONTENIDOS		
<p>Las prácticas se desarrollarán en departamentos de dirección de personas. También se considera la posibilidad de que los alumnos trabajen en otras áreas funcionales de la empresa siempre y cuando las tareas que desarrollen estén relacionadas con actividades de innovación en los que la dirección de las personas (gestión de equipos y proyectos) sea clave.</p>		
5.5.1.4 OBSERVACIONES		
<p>Nuestro plan de estudios está pensado para módulos y materias. Para dar los datos requeridos, hemos tenido que llamar materia a los módulos y asignaturas a las materias tal y como nos han comentado en ANECA</p>		
5.5.1.5 COMPETENCIAS		
5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES		
<p>CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación</p> <p>CB7 - 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</p> <p>CB8 - 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</p>		

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - 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.

CG0 - Capacidad de identificar los problemas que se presentan en el trabajo (individual y de equipo) en estructuras organizativas, analizar sus causas y proponer planes de acción para solucionarlos. Los alumnos deberán de ser capaces de distinguir aquellos derechos que son fundamentales, y todos aquellos que hacen referencia a la igualdad de los discapacitados, y aquellos relacionados a la igualdad entre hombres y mujeres. Además deberán conocer los principios de igualdad de oportunidades. Todos estos son valores y derecho propios de una cultura de paz y valores democráticos.

CG1 - Familiarizarse con la búsqueda de material especializado (informes, artículos, datos) relacionado con los distintos aspectos de la persona y de las organizaciones, en Internet, en hemerotecas, en bases de datos accesibles, etc.

CG2 - Identificar las ideas de un texto y comunicarlas de forma concisa tanto verbal como escrita.

CG3 - Habilidad para resolver problemas aplicando los conocimientos y las herramientas adquiridas

CG5 - Potenciar el espíritu crítico y huir de la aplicación automática de recetas y tópicos como forma de categorización de los demás

CG6 - Discriminar y contrastar la opiniones propias con las de los demás personas en la empresa para poder así valorar ponderadamente las opiniones ajenas en un ámbito de respeto mutuo

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

Seleccione un valor

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE3 - Analizar y comprender el concepto de liderazgo y de motivación. Gestión estratégica del compromiso y la cooperación. Inculcar la importancia de ejercer el liderazgo directivo como promotor de derechos fundamentales.

CE5 - Comprender el papel de los directores de personas como promotores y gestores de entornos creativos en la empresa

CE7 - Conocer los mecanismos empleados en la toma de decisiones empresariales en un contexto competitivo, así como las implicaciones que se derivan de las mismas, todo ello en un entorno ético y de respeto

CE8 - Profundizar en el conocimiento de las distintas áreas funcionales de la empresa y de su interrelación para la implantación de la estrategia general de empresa;

CE10 - Analizar, aplicar y comprender las técnicas más avanzadas para la gestión de personas en las organizaciones (sistemas de reclutamiento, de evaluación y retribución; negociación; resolución de conflictos.)

CE17 - Desarrollar el conocimiento de uno mismo mediante el estudio de los diversos estilos de cognición y aprendizaje disponibles para la mejora personal

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Prácticas externas (profesionales en empresa)	537,5	100
Reuniones periódicas con el tutor de la empresa para formación y planteamiento de las prácticas.	62,5	100

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

Participación del alumno en el desempeño de las tareas asignadas en su periodo de prácticas

Reuniones periódicas con el tutor de la empresa para formación y planteamiento de las prácticas.

5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Valoración del periodo de prácticas profesionales a cargo del profesor-tutor En la evaluación se tendrá en cuenta el día a día del alumno en la empresa. Se valorará mediante entrevistas con una periodicidad mensual el desempeño de las tareas asignadas en el día a día y la participación en los distintos proyectos o informes de la empresa. Al finalizar el periodo de prácticas el profesor-tutor realizará un informe final del alumno	55.0	65.0

Valoración del periodo de prácticas profesionales a cargo del profesional-tutor En la evaluación se tendrá en cuenta el día a día del alumno en la empresa. Al finalizar el periodo de prácticas el profesional-tutor realizará un informe final del alumno dirigida al profesor-tutor		35.0	45.0
NIVEL 2: Módulo V. Trabajo fin de máster			
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2			
CARÁCTER	TRABAJO FIN DE MÁSTER		
ECTS MATERIA	6		
DESPLIEGUE TEMPORAL: Semestral			
ECTS Semestral 1	ECTS Semestral 2	ECTS Semestral 3	
		6	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Si	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS		
No	No		
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3			
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE			
Las competencias en general están redactadas de forma que constituyen resultados de aprendizaje. Además detallamos a continuación algunos resultados que concretan más algunas de las competencias más relevantes. + Elaborar un trabajo que integre las competencias adquiridas a lo largo del máster (tanto en su periodo docente como en el práctico) + Presentar y defender públicamente un estudio relacionado con la problemática que toda empresa tiene en la búsqueda permanente de fuentes de ventajas competitivas			
5.5.1.3 CONTENIDOS			
Portada con título y autor; Índice; Introducción; Objetivo del trabajo; Revisión de la literatura relacionada con la temática analizada; Descripción de la metodología empleada; Resultados, Conclusiones finales; Referencias bibliográficas; Gráficos; Tablas.			
5.5.1.4 OBSERVACIONES			
5.5.1.5 COMPETENCIAS			
5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES			
CB7 - 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			

CB8 - 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

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan, a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - 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.

CG0 - Capacidad de identificar los problemas que se presentan en el trabajo (individual y de equipo) en estructuras organizativas, analizar sus causas y proponer planes de acción para solucionarlos. Los alumnos deberán de ser capaces de distinguir aquellos derechos que son fundamentales, y todos aquellos que hacen referencia a la igualdad de los discapacitados, y aquellos relacionados a la igualdad entre hombres y mujeres. Además deberán conocer los principios de igualdad de oportunidades. Todos estos son valores y derecho propios de una cultura de paz y valores democráticos.

CG1 - Familiarizarse con la búsqueda de material especializado (informes, artículos, datos) relacionado con los distintos aspectos de la persona y de las organizaciones, en Internet, en hemerotecas, en bases de datos accesibles, etc.

CG2 - Identificar las ideas de un texto y comunicarlas de forma concisa tanto verbal como escrita.

CG3 - Habilidad para resolver problemas aplicando los conocimientos y las herramientas adquiridas

CG4 - Adquirir una conciencia social ética que permita que desde la dirección se promueva un entorno en el que se respete a las personas y a su propia dignidad

CG5 - Potenciar el espíritu crítico y huir de la aplicación automática de recetas y tópicos como forma de categorización de los demás

CG6 - Discriminar y contrastar las opiniones propias con las de los demás personas en la empresa para poder así valorar ponderadamente las opiniones ajenas en un ámbito de respeto mutuo

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE1 - Comprender los ejes del comportamiento de las personas en un entorno profesional para dirigir las estratégicamente en valores, en especial de igualdad, respeto y dignidad, con respecto de sus derechos y obligaciones

CE2 - Conocer el funcionamiento de las organizaciones y su proceso directivo para hacer posible el desarrollo estratégico de las personas y añadir valor a las empresas

CE3 - Analizar y comprender el concepto de liderazgo y de motivación. Gestión estratégica del compromiso y la cooperación. Inculcar la importancia de ejercer el liderazgo directivo como promotor de derechos fundamentales.

CE4 - Comprender la importancia de la innovación como fuente de ventajas competitivas sostenibles para la empresa

CE5 - Comprender el papel de los directores de personas como promotores y gestores de entornos creativos en la empresa

CE6 - Conocer el entorno legal y económico del mercado español y comprender los mecanismos de interacción entre empresa y mercado, manejando la legislación relacionada con obligaciones y derechos fundamentales tanto del empresario como de los trabajadores

CE7 - Conocer los mecanismos empleados en la toma de decisiones empresariales en un contexto competitivo, así como las implicaciones que se derivan de las mismas, todo ello en un entorno ético y de respeto

CE8 - Profundizar en el conocimiento de las distintas áreas funcionales de la empresa y de su interrelación para la implantación de la estrategia general de empresa;

CE9 - Analizar y comprender todas aquellas competencias que caracterizan a la persona y su trabajo en el entorno profesional y personal con referencia a las organizaciones de trabajo

CE10 - Analizar, aplicar y comprender las técnicas más avanzadas para la gestión de personas en las organizaciones (sistemas de reclutamiento, de evaluación y retribución; negociación; resolución de conflictos.)

CE11 - Diseñar y promover, desde ámbito directivo, planes de desarrollo profesional para distintos perfiles personales y en distintos ámbitos de la empresa

CE12 - Capacidad para el diseño de planes de prevención de riesgos laborales de manera que éstos cumplan con la legislación vigente. Promoción en el ámbito directivo de un entorno seguro en la empresa.

CE13 - Identificar fuentes de innovación y analizar y discriminar la viabilidad económica y comercial de nuevos proyectos de innovación empresarial

CE14 - Diseñar y planificar la implantación de una estrategia empresarial, y el impacto que ésta ejerce sobre las distintas políticas de gestión de las personas en la organización;

CE15 - Diseñar cuadros de mando que permitan el seguimiento, evaluación y corrección de distintas estrategias empresariales

CE16 - Fomentar el aprendizaje del coaching en los estudiantes con el objetivo de que como futuros directivos promuevan su práctica en la empresa

CE17 - Desarrollar el conocimiento de uno mismo mediante el estudio de los diversos estilos de cognición y aprendizaje disponibles para la mejora personal

CE18 - Elaboración de una relación bibliográfica relacionada con la problemática seleccionada. Sistematización y ordenación del material bibliográfico seleccionado.

CE19 - Elaboración de un trabajo de carácter profesional que muestre la importancia del tema seleccionado en el ámbito de la empresa, el correcto desarrollo del mismo y que muestren conclusiones fundamentadas en el estudio llevado a cabo

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Búsqueda de datos	12,5	0
lectura	25	0
Tutorías	12,5	100
Elaboración y defensa del trabajo fin de Máster	100	0

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

Búsqueda de datos relativos al tema del trabajo de fin de máster

Lectura y comprensión del material bibliográfico

Exposición de los avances del trabajo al tutor responsable del trabajo fin de master

Redacción de trabajo fin de master

5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Valoración del Trabajo Fin de Máster (redacción y claridad de la memoria presentada por el alumno)	45.0	55.0
Presentación y defensa pública del trabajo fin de máster.	45.0	55.0

6. PERSONAL ACADÉMICO

6.1 PROFESORADO Y OTROS RECURSOS HUMANOS				
Universidad	Categoría	Total %	Doctores %	Horas %
Universidad de Navarra	Profesor Contratado Doctor	25.0	100.0	0.0
Universidad de Navarra	Profesor Ordinario o Catedrático	10.7	100.0	0.0
Universidad de Navarra	Profesor Titular de Universidad	21.4	100.0	0.0
Universidad de Navarra	Profesor Asociado (incluye profesor asociado de C.C.: de Salud)	42.8	100.0	0.0

6.1. Personal académico disponible.

6.1.1. Personal académico de la Universidad de Navarra adscrito específicamente al programa.

Número total de profesores disponibles para el programa master: 11. Porcentaje del total de profesorado que son doctores: 100%.

Número total de personal académico a tiempo completo y porcentaje de dedicación al título:

- A tiempo completo están el 100% de los profesores.
- Los responsables de una de las materias de los módulos de fundamentación o de materias contextuales tienen una dedicación al título de un 25% de su actividad docente.
- A los profesores que ocupen los cargos de Director del Master y se le computará como una dedicación del 15% de su actividad docente.
- Los profesores no encargados específicamente de la dirección de una materia, pero que imparten sesiones presenciales o se ocupan de la dirección de talleres o de la preparación de materiales docentes se les computará como un 10 a un 20% de su actividad docente, según la dedicación real.

Experiencia docente:

- El 100% de los profesores tiene más de 12 años de experiencia docente.

Experiencia investigadora:

Algunos profesores que han obtenido la habilitación de Titulares o Catedráticos de Universidad no pueden solicitar el reconocimiento de sexenios por no haber tomado posesión como profesores en una Universidad estatal.

Los profesores que colaboran con el programa son:

- Alfaro Tanco, José Antonio. *Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Navarra*. Profesor de Operaciones. Área de investigación: Innovación.
- Álvarez Arce, José Luis. *Doctor en Economía Aplicada, Universidad de Navarra*. Profesor de Economía. Área de investigación: Teoría de decisiones.
- Aranda León, Carmen. *Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Navarra*. Profesor de Finanzas. Área de investigación: Evaluación y determinación de objetivos financieros.
- Arellano Gil, Javier. *Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Navarra*. Profesor de Contabilidad y Control de Gestión. Área de investigación: Cuadros de mando y presupuestos.
- Calderón Cuadrado, Reyes. *Doctora en Administración y Dirección de Empresas y Doctora en Filosofía de la Acción Directiva, Universidad de Navarra*. Profesor de Fundamentos de Empresa. Área de investigación: Corrupción y teoría del buen gobierno.

- Ferrero Muñoz, Ignacio. *Doctor en Economía Aplicada, Universidad de Navarra*. Profesor de Ética. Área de investigación: Ética de los negocios y RSC.
- Martínez Echeverría y Ortega, Miguel Alfonso. *Catedrático en Economía. Doctor en Física, Universidad de Valencia*. Profesor de Historia del Pensamiento Económico. Área de investigación: Relación entre Antropología y Economía y RSC.
- Mateo Dueñas, Ricardo. *Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Navarra*. Profesor de Estrategia. Área de investigación: Papel de la persona en la mejora continua de las organizaciones.
- Rábade y Herrero, Luis Arturo. *Doctor en Administración y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra*. Profesor de Marketing y Recursos Humanos. Área de investigación: Innovación y análisis de Redes Sociales.

6.1.2. Colaboración de profesores externos nacionales o extranjeros.

El programa Master contará con la colaboración de académicos con una excelente reputación. A modo de ejemplo, en la primera edición del Master se contará con:

- García Ruiz, Pablo. Profesor Titular, Universidad de Zaragoza. Profesor de Sociología. Área de investigación: Sociología de empresa
- Campos Capelastegui, Joseba. Profesor titular de Universidad, Escuela Ingeniería, Universidad de Navarra. Profesor de Economía y Recursos Humanos. Área de investigación: Coaching.
- Rosanas, Josep M^a. Doctor en Ingeniería (U. Politécnica de Cataluña) y en Management (Northwestern University). IESE. Universidad de Navarra. Profesor de Contabilidad y Control. Área de investigación: Teoría de organización y gestión, confianza y lealtad en las organizaciones.
- Navas García, Alejandro. Licenciado y Doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra. Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra (1990 a 1996). Profesor de Sociología. Área de investigación: Pensamiento Sociológico
- Llano Cifuentes, Alejandro. Profesor Ordinario de Filosofía en la Universidad de Navarra. Doctor en Filosofía por la Universidad de Valencia. Académico de número de la Academia Europea de Ciencias. Rector de la Universidad de Navarra (1991 a 1996). Ha sido Director y Presidente del Centro de Estudios sobre la Responsabilidad Social de la Iniciativa Privada (CERSIP). Profesor de Metafísica. Área de investigación: RSC.
- Alvira, Rafael. Doctor en Filosofía por la Universidad Complutense de Madrid (Premio Extraordinario) y por la Universidad Lateranense de Roma. Catedrático de Universidad. Profesor de Metafísica. Área de investigación: Democracia, gobierno y cultura en las organizaciones.
- Sánchez-Tabernero, Alfonso. Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra (1988), PDG por el Instituto de Estudios Superiores de Empresa, IESE, Barcelona, (1997). Catedrático de Universidad. Profesor de Empresa Informativa. Área de investigación: estratégica de empresas de comunicación.
- Núñez Martín, Antonio. Licenciado en Empresariales y Master en política pública (JFK School of Government, Universidad de Harvard). Director de programas de gestión pública del IESE (Universidad de Navarra)

6.1.3. Colaboración de Personal Investigador en Formación.

No aplica.

6.1.4. Colaboración de profesionales.

El master contará con profesionales que han desarrollado su carrera en el mundo de la dirección de personas, en el ámbito del derecho laboral y de la empresa en general. A modo de ejemplo, el primer año se contará con:

- Francisco Errasti. Licenciado en Ciencias Económicas y Profesor de Economía Política. Director general de la Clínica Universitaria de Navarra (1984-97). Director del Centro de Investigación Médica Aplicada (CIMA) de la Universidad de Navarra.
- Iñaki Vélaz. Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Navarra. Director del Centro de Excelencia. Caja de Ahorros de Navarra.
- Ignacio Cristóbal Urbicaín. Jefe de Departamento de Personas. Clínica Universidad de Navarra.

- Marina Jiménez Moreno. Master en Prevención de Riesgos Laborales. Jefa del servicio de prevención de riesgos laborales. Victorio Luzuriaga.
- David Hudnut. *Grok Consulting*. Master's Degree in International Affairs (International Business Focus), Columbia University, New York; Bachelor's Degrees in Political Science and Economics, University of California, Berkeley; Licence Science Politique, Universidad de Bordeaux, Talence, France.
- Iñigo Duque. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Navarra. EMBA, Instituto de Empresa. Ex Director General de Curver. Director Financiero. Imaginarium
- José Manuel Fernández de Trocóniz. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, y Master en Filosofía de la Acción Directiva por la Universidad de Navarra. Master en Recursos Humanos del Centro de Estudios Garrigues. Departamento de Retribución. Grupo Santander.
- José Angel Moreno Izquierdo. Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor de Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad de Navarra. Su vida profesional se ha desarrollado en el sector financiero, pasando por diferentes funciones, entre las que cabe destacar el de director de Responsabilidad Social Corporativa de BBVA.
- Geni Capdet. Consultora en Coaching y Recursos Humanos. Montaner y Asociados.
- Jose Enrique Arizón Fanlo. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. MBA, IESE, Universidad de Navarra. Director General en Aguacanal, Sociedad Concesionaria de la Zona Regable del Canal de Navarra, S.A.
- Javier Chocarro Huesca. Director de Planificación y Control. Cementos Portland, S. A.
- José Manuel Malmierca Hernández. Licenciado en Filosofía, Master MBA, IESE, Universidad de Navarra. Gerente de gestión de servicios. ABANCO, S. L.
- Marta Vera Janín. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, MBA IESE, Universidad de Navarra. Directora de la Cámara de Comercio e Industria de Navarra.

6.2. Otros recursos humanos disponibles.

Para el desarrollo de tareas administrativas, se cuenta con la ayuda de dos secretarias con la formación y experiencia adecuadas a los programas master.

6.3. Previsión de profesorado y otros recursos humanos necesarios.

No aplica.

6.4. Mecanismos de que se dispone para asegurar la igualdad entre hombres y mujeres y la no discriminación de personas con discapacidad.

En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, la Universidad de Navarra en general y la Facultad en particular, han asumido como propios los mecanismos que la citada normativa prescribe.

La Universidad realiza, además, una política activa de apoyo, especialmente a la mujer, para la conciliación del trabajo con la vida familiar mediante ayudas económicas por cada hijo y flexibilidad de horarios y dedicaciones. Por ello:

- Promueve la defensa y aplicación efectiva del principio de igualdad, garantizando en el ámbito laboral las mismas oportunidades de ingreso, formación y desarrollo profesional a todos los niveles.
- Promueve y mejora las posibilidades de acceso de la mujer al trabajo, contribuyendo a reducir las desigualdades y desequilibrios - de origen cultural, social o familiar- que pudieran darse.
- Asegura que la gestión de los recursos humanos es conforme a los requisitos legales aplicables en materia de igualdad de

oportunidades.

- Previene la discriminación laboral por razón de sexo, estableciendo los mecanismos adecuados para la actuación en estos casos.
- Refuerza el compromiso de Responsabilidad Social Corporativa establecido en el título VII de la Ley de Igualdad de Oportunidades, en orden a mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias.
- Establece otras medidas concretas en materias de conciliación, especialmente referentes a los períodos de lactancia y ordenación del tiempo de trabajo de las mujeres tras su embarazo, o de los padres tras la adopción.

Por otra parte la Universidad de Navarra ha asumido activamente lo dispuesto por la ley 51/2003 de 2 de diciembre de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. Desde la Universidad de Navarra se facilita a los estudiantes con cualquier tipo de discapacidad las condiciones de estudio y las adaptaciones adecuadas para su correcta formación académica. La Universidad de Navarra ha aprobado un “Plan rector de Igualdad”, con fundamento en una diagnosis previa desarrollada por una entidad consultora especializada y de reconocido prestigio (NCH&partners), y dos planes de acción bienales uno en materia de igualdad (con medidas concretas) y otro en materia de conciliación.

Para ello se llevan a cabo actuaciones en las siguientes áreas:

- Área de accesibilidad: se trata de adecuar el medio físico universitario a las dificultades de los estudiantes con discapacidad realizando las adaptaciones arquitectónicas y de comunicación necesarias. Para una mayor información sobre las adaptaciones en los distintos edificios puede consultarse la siguiente dirección: <http://www.unav.es/uas/discapacidad.html>.
- Área de asesoramiento y ayudas técnicas: a través de la atención individualizada a cada alumno por parte de su asesor, se conocen las necesidades relacionadas con el estudio y se determinan los apoyos que precisa. A través del servicio de Becas de la Universidad de Navarra se ofrece información y asesoramiento sobre prestaciones y ayudas económicas (www.unav.es/guiadebecas).
- Área de sensibilización y formación: dirigida a fomentar actitudes positivas hacia la discapacidad en la comunidad universitaria, mediante la realización y colaboración en actividades formativas y de sensibilización.
- Área de voluntariado universitario: se pretende promover y coordinar el voluntariado universitario para el desarrollo de aquellas tareas de apoyo al estudio y acompañamiento de los estudiantes con discapacidad.

7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

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

7.1.1. Recursos para el aprendizaje generales para todos los alumnos de la UN.

Los espacios señalados y, en su caso, los recursos que se mencionan a lo largo de este apartado de la memoria observan los criterios de accesibilidad universal y diseño para todas las personas, según lo dispuesto en la ley 51/2003 de 2 de diciembre.

Si bien la Facultad Ciencias Económicas y Empresariales cuenta con los medios materiales necesarios para desarrollar una docencia de calidad y una actividad investigadora competitiva a nivel internacional, está prevista la construcción de un nuevo edificio, que mejorará la oferta de medios materiales. Dicho edificio albergará aulas, seminarios, salas de trabajo, despachos, etc., destinados al desarrollo de la actividad docente e investigadora de la Facultad y en particular aulas de Master.

Disponibles para la docencia está un aula para las clases teóricas y 3 seminarios. Todas las aulas cuentan con sistemas de proyección, ordenador de sobremesa, conexión a Internet y reproductor de vídeo y DVD.

- Todos los espacios en los que se desarrolla la actividad docente e investigadora cuentan con instalación Wi-Fi, lo que permite un fácil acceso a la red inalámbrica tanto para profesores como para alumnos

- Secretaría de la Facultad: situada en el Edificio de Bibliotecas-Entrada Este. Los despachos de Decanato y Dirección de Estudios están en el mismo edificio y adjuntos a la Secretaría. Trabaja en estrecha colaboración con las Oficinas Generales de la Universidad de Navarra.

En relación a las prácticas en empresas, como se trata de un programa de nueva creación, en este momento se mantienen contactos con distintas empresas y organizaciones para crear un convenio de colaboración de prácticas entre empresas y la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales que esté orientado a las prácticas en departamentos de Personal, Dirección de Personas, o de Recursos Humanos.

Consultoría Estratégica :

- McKinsey
- Boston Consulting Group
- Oliver Wyman

Servicios Profesionales (Auditoría, Consultoría):

- Deloitte
- Ernst & Young
- PriceWaterhouseCoopers
- Accenture
- KPMG
- Iberdrola Ingeniería
- Delta Consultores
- Human

Finanzas-Banca:

- BBVA
- Santander
- Banco Popular
- CAN
- Caja Rural de Navarra
- Morgan Stanley
- Merrill Lynch
- Nomura International PLC.
- BBVA Microfinanzas
- Clave Mayor
- GB Investment
- Millenium BCP, Portugal
- Bank of NY, Bruselas

Marketing y Distribución:

- L'Oréal
- Procter & Gamble.
- Leroy Merlin
- Decathlon

Industria:

- González Byass
- Unibail Rodamco
- Ferrovial-Agromán
- Acciona
- Laboratorios CINFA
- Diario Vasco
- Thomson – Aranzadi
- Antena 3TV

- Grupo AN
- M-Torres
- Autobuses Conda
- Viscosfán.
- Aernnova

Instituciones:

- CEIN

Las prácticas para los alumnos del Master tendrán una duración prevista que oscilará entre 3 y 6 meses y en jornada de mañanas o mañanas y tardes dependiendo del convenio firmado con cada empresa. Cada alumno tendrá un tutor que estará en contacto con el responsable de prácticas del Master. Antes del inicio de las prácticas, el responsable de las prácticas en el Master establecerá las características de las mismas: departamento o área de las mismas, duración, horario y tareas asignadas. Las prácticas se desarrollarán en departamentos de Dirección de Personas (Recursos Humanos), o en aquellos otros departamentos operativos en los que se den las condiciones necesarias para que los graduados apliquen los conocimientos adquiridos a lo largo de período de docencia.

Servicios centrales disponibles para la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales:

- **Servicio de Bibliotecas** (<http://www.unav.es/biblioteca>): se fundó en el año 1961 y consta de 3 Secciones: Humanidades, Ciencias Geográficas y Sociales y Ciencias Experimentales. En la actualidad, las secciones de Humanidades y Ciencias Geográficas y Sociales, agrupadas en una sola, tienen su sede en el Edificio de Bibliotecas. En 1983 se inició el proceso de informatización con DOBIS-LIBIS, siendo una de las primeras bibliotecas españolas en automatizarse. En 2000, este sistema fue sustituido por INNOPAC MILLENIUM.

Algunos datos de interés:

- 1.025.857 volúmenes,
- 3.085 puestos de lectura,
- 19.470 revistas y 15.471 revistas electrónicas,
- 122.675 microformas,
- 46.015 Libros electrónicos,
- 6.930 CD-ROMs,
- 8.810 ejemplares de otro tipo (vídeos, mapas, fotografías, etc.),
- Acceso a 734 bases de datos,
- 120.596 préstamos,
- Certificado de Calidad de la ANECA (Convocatoria 2004),
- Red inalámbrica WIFI.

En el Edificio de la Biblioteca de Humanidades, se localizan los distintos departamentos de la Biblioteca (adquisiciones, catalogación, publicaciones periódicas, encuadernación, etc.) En ella se encuentran también las siguientes salas:

- **Hemeroteca:** dispone de 58 plazas. Está destinada a todos los usuarios en su investigación con prensa, tanto nacional como extranjera, y reúne la colección de publicaciones periódicas de información general y los boletines oficiales.
- **Mediateca:** dispone de 24 plazas. Alberga DVD's, vídeos VHS, cassetes, discos de vinilo, CD-ROMs, microfichas, etc; así como los equipos necesarios para su reproducción y lectura.
- **Sala de Consulta:** consta de 665 plazas y de 14 Seminarios a disposición de los usuarios.
- **Sala de Lectura:** dispone de 491 plazas y 12 ordenadores para realizar consultas bibliográficas. En ella se localiza la colección bibliográfica recomendada en las diferentes asignaturas, así como las más consultadas por los alumnos.
- **Sala de Trabajo en Grupo:** 18 plazas para un máximo de 3 grupos simultáneos. Dispone de pizarra portátil y un ordenador a disposición de cada grupo. Se pueden reservar a través de la página web.
- **Sala de Referencia:** dispone de 65 plazas. Custodia las obras y recursos de carácter general en diferentes soportes, que proporcionan ayuda para el uso de la Biblioteca.
- **Sala de Fondo Antigo:** 12 plazas, en él se sirven las obras que por su antigüedad o por su valor, requieren cuidados especiales.

- **Servicios Informáticos** (www.unav.es/SI): son responsables de administrar los servicios de red, los sistemas de información, desarrollan las aplicaciones propias del entorno universitario y gestionan las telecomunicaciones. Dentro del campus se dispone de una red inalámbrica (WiFi). Prestan también soporte técnico a profesores, departamentos, servicios y en general a todo el personal de la Universidad.

Facilitan a los alumnos:

o la credencial para acceder a los sistemas informáticos de la Universidad con la que pueden obtener una cuenta de correo electrónico permanente, acceder a los recursos de la Biblioteca, salas de ordenadores, consulta de calificaciones, etc. o un sistema de almacenamiento de documentos. Se les facilita el acceso a Internet, a la red de transmisión de datos de la Universidad y a todos los servicios disponibles en la red. Para todo ello, disponen de más de 400 equipos en las salas de ordenadores de los edificios de Derecho, Ciencias, Ciencias Sociales y Arquitectura.

Coordinan y gestionan las aulas de ordenadores de la Universidad, donde existen a disposición de los alumnos 370 ordenadores, proyectores, impresoras, etc.

- **Servicio de Reprografía:** con fotocopiadoras de altas prestaciones, manejadas por personal del Servicio, y 1 fotocopiadora para el manejo de profesores o alumnos. En el edificio de Bibliotecas hay 7 fotocopiadoras para uso propio.

- **Servicio de Innovación Educativa:**(www.unav.es/innovacioneducativa/): su finalidad es apoyar en la mejora de la calidad docente y educativa y en el uso de los medios tecnológicos. En concreto, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales disponemos de:

- Sistema ADI (Apoyo a la Docencia Informática). Desde hace tiempo en la Universidad se viene utilizando una plataforma educativa adaptada de un proyecto abierto (SAKAI) originario de la Universidad de Stanford y que se ha adaptado a la necesidades de nuestra Universidad. Es un conjunto de herramientas que se pone a disposición de profesores y alumnos como apoyo a la docencia presencial. Estas herramientas son: web, documentos, examinador, calificaciones, inscripciones, avisos, diario, foros y otras.
- Recientemente se han adquirido dispositivos de respuesta remota (clickers) con el objetivo de potenciar la participación de los alumnos en sesiones y seminarios

El servicio de Innovación Educativa colabora con la Facultad en la organización de cursos y sesiones, adaptación de las asignaturas al sistema de créditos europeo (EEES), realización de las webs de asignaturas, departamentos y centro y en la puesta en marcha de proyectos de mejora e innovación.

- **Instituto de Idiomas** (www.unav.es/idiomas): ofrece a estudiantes y profesionales una amplia variedad de cursos y programas para la enseñanza y perfeccionamiento del inglés, francés, alemán, italiano, ruso, chino mandarín y euskera. El alumno tiene a su disposición los recursos necesarios para profundizar en el estudio de los idiomas como ordenadores multimedia, DVD, televisión, material de audio y vídeo, libros, publicaciones y otros materiales de estudio. Asimismo, ofrece cursos de técnicas de comunicación para congresos, de conversación y de redacción con fines académicos y científicos. Imparte también cursos semi-intensivos de preparación para los exámenes internacionales TOEFL, IELTS y Cambridge. El Instituto de Idiomas es centro autorizado y sede local de los exámenes internacionales de la University of Cambridge.

- **Capellanía Universitaria** (www.unav.es/capellaniauniversitaria): ofrece atención espiritual y formación cristiana a todos los universitarios que lo deseen.

La Facultad cuenta con un capellán, que, además de su actividad docente, promueve actividades y atiende las consultas de todos los que soliciten consejo y orientación para su vida personal.

- **Servicio de Alojamiento** (www.unav.es/alojamiento): asesora a los alumnos que lo soliciten sobre la modalidad de alojamiento que mejor se adapte a su perfil.

- **Servicio de Relaciones Internacionales de la Universidad de Navarra** (<http://www.unav.es/internacional/>): colabora con el resto de la comunidad universitaria en la creciente dimensión internacional de la Universidad de Navarra, a través de: acogida, y atención de alumnos, organización de servicios específicos dedicados a estudiantes internacionales, gestión de Programas de Intercambio (Erasmus/Sócrates, Leonardo, etc.), gestión y mantenimiento de los convenios y acuerdos con otras instituciones académicas o de investigación de carácter internacional y atención de la red de delegados internacionales de la Universidad de Navarra presentes en 31 países.

Asimismo, la Facultad cuenta con su propia Oficina de Relaciones Internacionales, para facilitar la atención personalizada tanto a los alumnos propios que realizarán intercambios en el extranjero, como a los alumnos extranjeros que eligen la Facultad para realizar un programa de intercambio

- **Servicio de Asistencia Universitaria** (www.unav.es/becas): ofrece a todos los alumnos que lo soliciten, información y asesoramiento sobre becas y ayudas al estudio, así como de otras vías de financiación de los estudios universitarios. A través de este servicio, la Universidad de Navarra pretende que ninguna persona con aptitudes, deje de cursar sus estudios en la Universidad por motivos económicos.

Los estudiantes de la Universidad de Navarra pueden beneficiarse de las convocatorias de becas públicas así como de las propias de la Universidad.

- **Servicio de Actividades Culturales** (www.unav.es/actividades/): trabaja para apoyar las inquietudes culturales y artísticas de los alumnos para que vivan una experiencia 100% universitaria, organizando a lo largo del curso numerosas actividades que enriquecen la formación y la personalidad de los universitarios como conferencias, debates, conciertos, obras de teatro, talleres y concursos.

También edita semanalmente la publicación “Vida Universitaria”, donde la comunidad universitaria puede encontrar la agenda de todos los eventos culturales, deportivos y de ayuda social que tendrán lugar durante esos días (www.unav.es/vidauniversitaria).

- **Servicio de Deportes** (www.unav.es/deportes): ofrece a los estudiantes un amplio programa de actividades en sus instalaciones deportivas o mediante convenios con otras entidades. Además de la práctica de diferentes disciplinas deportivas, organiza escuelas y clubes (de montaña, vuelo, etc.), y competiciones internas para alumnos, como el Trofeo Rector o el Torneo de Bienvenida. Los estudiantes pueden también competir en diferentes ligas, tanto navarras como nacionales, a través de sus equipos federados, además de recibir clases con las escuelas deportivas. Un sábado de mayo se organiza el Día del Deporte.

En sus instalaciones se practica una amplia gama de deportes: aeróbic, atletismo, baloncesto, frontenis, fútbol, fútbol sala, gimnasio-sala de musculación, pádel, pilates, pelota vasca, rugby, squash, tenis, taekwondo, voleibol, etc.

- **Universitarios por la Ayuda Social** (www.unav.es/uas): está formado por un grupo de alumnos y graduados de la Universidad que dedican parte de su tiempo libre a los demás, colaborando en distintas áreas: provida, atención a personas mayores, apoyo escolar a niños con dificultades de integración social, discapacitados, enfermos hospitalizados, apoyo escolar, actividades deportivas con presos y talleres formativos a lo largo del curso. También se llevan a cabo campañas de sensibilización y otras actividades extraordinarias de carácter solidario.

- **Oficina de Salidas Profesionales** (www.unav.es/osp): su misión es colaborar en la gestión de la carrera profesional de sus graduados durante los tres años posteriores a la finalización de sus estudios. Cada universitario cuenta con su página personal de empleo, donde puede acceder de forma individualizada y confidencial a las ofertas de trabajo, su situación real en cada momento, informe de pruebas psicoprofesionales, curriculum vitae, etc.

- **Fundación Empresa-Universidad de Navarra** (www.unav.es/feun): creada como instrumento de relación entre el mundo empresarial y el universitario, está al servicio del empleo universitario, de la mejora de la innovación y de la competitividad de la empresa. Gestiona prácticas y empleo universitario de estudiantes y recién graduados entre otras actividades.

- **Alumni Navarrenses** (www.unav.es/alumni): es el cauce para mantener viva la relación de los antiguos alumnos con la Universidad y con los compañeros de carrera. Organiza diferentes actividades a través de sus Agrupaciones Territoriales, ofrece a sus miembros diversas publicaciones y servicios (como formación continua, oportunidades profesionales o información de cuanto sucede en la Universidad) y establece acuerdos con instituciones y empresas en beneficio de sus miembros.

La Agrupación ha impulsado el Programa “Becas Alumni Navarrenses”, orientado a alumnos académicamente excelentes que deseen realizar sus estudios en la Universidad de Navarra y es promotora de la Acreditación Jacobea Universitaria, que reúne a universidades de todos los continentes interesadas en promover el Camino de Santiago entre sus estudiantes y antiguos alumnos (www.campus-stellae.org).

Para la gestión y mantenimiento de las instalaciones y equipos, la Junta Directiva de la Facultad trabaja en colaboración con el Rectorado y los servicios generales de la Universidad que se ocupan específicamente de esta función: estudio y propuesta de nuevas instalaciones y reformas, el seguimiento del mantenimiento de edificios e instalaciones ya existentes, así como de la dotación de equipos y servicios de interés general del área (aulas, cafeterías, biblioteca, servicio de reprografía, etc.).

Los servicios implicados en la gestión y mantenimiento son:

- **Servicio de Mantenimiento:** se ocupa de garantizar la buena conservación y adecuado funcionamiento de los edificios e instalaciones, así como servir de apoyo técnico a los eventos extraordinarios que se celebran (congresos, reuniones científicas, etc.), que gestiona a través de la Intranet, y contando con operarios cualificados en distintas especialidades (electricidad, electrónica, calefacción, fontanería, carpintería, albañilería, pintura, etc.)

- **Obras e Instalaciones:** se ocupa de la realización de las obras y reformas que se llevan a cabo en los edificios de la Universidad así como del seguimiento y mejora a introducir en las infraestructuras del campus, prepara los planes de necesidades, lleva a cabo el control de proyectos y presupuestos, la gestión de licencias con las administraciones públicas y contratación y seguimiento y control de obras.

- **Orden y Seguridad:** garantiza las condiciones de uso de los edificios e instalaciones, a través de las tareas que llevan a cabo bedeles y vigilantes, realiza estudios y propuestas sobre la adopción de medidas generales de seguridad, colabora con el Servicio de Mantenimiento para la conservación de las instalaciones, etc.

- **Prevención de Riesgos Laborales:** vela por la seguridad y salud de todas las personas que trabajan y estudian en sus instalaciones

- **Limpieza:** responsable de mantener en óptimo estado de limpieza los distintos edificios, acomodándose a las características de cada edificio, así como a la gran variedad de dependencias existentes (despachos, oficinas, aulas, etc.)

7.2. Previsión de adquisición de los recursos materiales y servicios necesarios.

Está prevista la finalización de un nuevo edificio, destinado al desarrollo del programa formativo, que incluirá aulas (para Grado y Master), seminarios, salas de trabajo, despachos para el personal docente y el personal de administración y servicios, algunos servicios universitarios, etc. Contará, asimismo, con los equipos necesarios, tanto en aulas y seminarios como en despachos.

Las nuevas instalaciones suponen una mejora respecto a las actuales, dado que el diseño del nuevo edificio sigue fielmente el concepto de funcionalidad que exigirá la nueva metodología de enseñanza y aprendizaje.

Las nuevas instalaciones cuentan con áreas de accesibilidad especial para adecuar el medio físico universitario a las dificultades de los estudiantes con discapacidad realizando las adaptaciones arquitectónicas y de comunicación necesarias.

Se comenzaron las obras de edificación en Abril de 2010. Se estima un plazo de ejecución de 22 meses.

8. RESULTADOS PREVISTOS

8.1. Valores cuantitativos estimados para los indicados y su justificación.

Al tratarse de un nuevo título, se realizará una estimación en base a la información de la que se dispone en la Facultad a partir del Master en Economía y Finanzas, y del Master en Banca y Regulación Financiera. Por ello, contamos con alcanzar los siguientes objetivos:

- Tasa de graduación esperada: 90%. Es de esperar que la inmensa mayoría de los alumnos que inicien los estudios los finalicen en el momento previsto. A ello se dirige la labor de selección, escogiendo sólo a alumnos que cumplan estrictamente con los criterios de selección; así como a la labor de tutoría personalizada.
- Tasa de abandono esperada: 5%. Por las razones señaladas, no resulta previsible que los alumnos no finalicen sus estudios, si bien siempre pueden producirse situaciones personales que conduzcan a ello.
- Tasa de eficiencia: 85%. Cabe esperar que la mayoría de alumnos sólo tengan que matricularse una única vez en los créditos de los que consta el programa, aprobándolos bien en convocatoria ordinaria o extraordinaria, sin necesidad de volver a renovar matrícula el curso siguiente.

Las colocaciones previstas estarán vinculadas a las necesidades de las empresas navarras, resto de España, e internacionales. Confiamos en que los distintos acuerdos para la realización de prácticas sean un medio eficaz también para la incorporación definitiva al trabajo para una proporción elevada de nuestros graduados.

8.2 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA VALORAR EL PROCESO Y LOS RESULTADOS

La valoración del progreso y de los resultados del aprendizaje se realiza a través de la tutoría y de la evaluación continua.

- Como ya se mencionó, la tutoría académica la realiza el Director o el Subdirector del Master, que se entrevista con el alumno mensualmente y comprueba sus progresos y sus formas de mejora del rendimiento, si es preciso.
- La tutoría de las prácticas es llevada a cabo por el tutor, que irá comprobando los progresos del alumno en la realización de las mismas.
- En las materias Fundamentales, y de las materias Contextuales, se realizará una evaluación continua del alumno teniendo en cuenta todos los elementos de valoración aportados por éste (resúmenes, comentarios, intervenciones en las sesiones presenciales, etc.). Esto permite, además, prestar un especial cuidado a posibles alumnos que manifiesten alguna dificultad para seguir el normal desarrollo de la docencia, y articular en su caso un plan de tutoría especial.

Por otro lado, semestralmente (mediado el master y a su finalización) se realiza una encuesta anónima a cada estudiante para comprobar su grado de satisfacción y progreso, y adoptar posibles medidas de mejora.

9. SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD

ENLACE

<http://www.unav.es/facultad/econom/files/file/curso1011/mdp/sgic.pdf>

10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

10.1. Cronograma de implantación de la titulación

El título se implantará en el curso 2011-2012, comenzando su impartición en septiembre de 2011. La primera promoción finalizará el programa en diciembre del año 2012.