



Anexo 1. Plantilla de memoria anual de análisis de resultados

PE 2. MEMORIA DE ANÁLISIS DE RESULTADOS

TÍTULO: Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones

CURSO ACADÉMICO: 2016-2017

FECHA DE APROBACIÓN POR LA CGC:

PA 1. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN GENERAL DEL TÍTULO

Perfil de ingreso

- Análisis de los aspectos más relevantes:

El número de alumnos del Master en Dirección de Personas en las Organizaciones (en adelante MDPO) durante el curso 2016-2017 es adecuado. El descenso en el número de solicitudes y admisiones es, al menos en parte, debido a la mayor atención prestada al nivel de inglés. No se exige ninguna titulación concreta pero se insiste en que el nivel de inglés es un criterio importante para las empresas a la hora de contratar a los egresados en sus departamentos de Recursos Humanos.

- Propuestas de mejora:

Sería deseable reducir la heterogeneidad de los alumnos en cuanto a la experiencia profesional previa. El MDPO está concebido como un master “profesionalizante”, que debe facilitar el acceso de los alumnos a una profesión determinada. Es por tanto un programa formativo pensado para alumnos con poca o ninguna experiencia previa. Su diseño responde a las necesidades de un recién egresado de un programa de grado. No obstante, el perfil de los alumnos en cuanto a su edad y su consiguiente experiencia profesional previa es bastante diverso. La falta de uniformidad en cuanto a la experiencia profesional previa puede afectar al grado de aprovechamiento. En consecuencia, sería deseable reducir esa desviación estándar.

Reconocimiento de estudios previos

- Análisis de los aspectos más relevantes:

El curso pasado se inició el proceso de convalidación de 17 créditos ECTS a un alumno que finalizó sus estudios en el MDPO. La Facultad de CC. Económicas firmó en su día un acuerdo con la Universidad Panamericana para el reconocimiento mutuo de determinados créditos de dos programas Master: el MDPO de la Universidad de Navarra y Master en Administración de Proyectos de la Universidad Panamericana. Dicho acuerdo se sustanció una vez analizados en profundidad los contenidos y competencias de las asignaturas objeto de convalidación.

- Propuestas de mejora:

Las asignaturas convalidadas se imparten en paralelo con el resto de asignaturas. Por tanto, el alumno que se acogió al convenio participó en su grupo de trabajo para actividades relacionadas con todas las materias menos las convalidadas. Dado que en el MDPO los grupos de trabajo de los alumnos juegan un papel importante, es conveniente minimizar el número de alumno con plan de convalidación para no interferir en el proceso de aprendizaje del resto de compañeros.

Tasas académicas generales

- Análisis del cumplimiento de la previsión:

Los ratios de graduación y abandono del MDPO se encuentran fuera de los límites planteados en la memoria. La tasa de graduación está por debajo del límite del 90% que señala la memoria (concretamente en el 81,25%) y la de abandono es 18,75% (por encima del límite del 5%).

Cabe señalar no obstante que no se ha producido ningún abandono entre alumnos de primer año. Los casos de abandono se deben a situaciones personales acaecidas a los alumnos en el segundo año del programa, cuando están realizando sus prácticas y sus trabajos fin de Master. Los alumnos de mayor experiencia acuden al MDPO buscando una formación que les permita mejorar su desempeño profesional en la misma empresa en que trabajaban antes de su ingreso en el MDPO. La inserción laboral no es una prioridad. Por



una parte estos alumnos ven las prácticas no tanto como parte de la formación sino como un requisito para la obtención del título. Por otra, estos alumnos se incorporan al MDPO solicitando una excedencia en sus empresas y habitualmente las empresas presionan a los estudiantes para que se reincorporen lo antes posible. Estos factores han hecho que algunos alumnos hayan aplazado la realización de sus prácticas y de su Trabajo Fin de Master.

- Propuestas de mejora:

Como se indicaba anteriormente, una reducción en la edad media de los alumnos ayudaría a reducir la heterogeneidad (en cuanto a experiencia profesional previa) y también a evitar estas situaciones.

Resultados de las encuestas de satisfacción general

El nivel de satisfacción global de los alumnos con el programa viene siendo elevado todos los años. No existe ningún ítem de la encuesta de satisfacción con media o mediana inferior a 3 (sobre 5).

En el curso 2015-2016 sólo había 2 ítems con mediana inferior a 4. El primero de esos ítems repite con otro 3 en 2016-2017. El ítem se refiere a la oferta de asignaturas optativas. Sobre este aspecto cabe señalar que en la memoria no se prevé la oferta de asignaturas optativas. El segundo ítem se refiere al uso de la bibliografía recomendada por el profesor. En este sentido consideramos que no debía interpretarse esta respuesta como un índice de falta de calidad de la bibliografía sugerida. Al contrario, son los profesores doctores (con un perfil más académico) quienes hacen un mayor número de recomendaciones bibliográficas, y quienes con cierta frecuencia recomiendan la lectura de algún artículo científico publicado (en inglés) en alguna revista de reconocido prestigio internacional. Entendimos que la respuesta de los alumnos no debía llevarnos a eliminar dichas recomendaciones sino más bien a hacer un esfuerzo por explicar mejor (quizás con más ejemplos) la conexión de esas lecturas tanto con los contenidos de las asignaturas como con la práctica profesional. Este año la mediana es de 4 y la media ha subido a 3,8.

Hay 2 ítems cuya mediana baja del 4 en el curso 15-16 al 3 en el 16-17. Ambos ítems (números 16 y 17 del cuestionario) se refieren al respaldo y accesibilidad del director del Trabajo Fin de Master (TFM). Dado que el equipo de profesores es muy estable (apenas ha habido cambio en el grupo de profesores que dirigen TFM), entendemos que el descenso en el nivel de satisfacción tiene que ver con la creciente internacionalización del alumnado y la ampliación de la oferta de Prácticas fuera de Navarra. Este año hubo un mayor número de alumnos haciendo las prácticas y, por consiguiente también el TFM, fuera de Pamplona. Ello lógicamente hace más difícil la posibilidad de reuniones presenciales entre directores y alumnos lo que incrementa la sensación de soledad de los alumnos. Como propuesta de mejora para paliar este problema, la coordinadora de los TFM ha previsto que la frecuencia en las reuniones director-alumno sea mayor para los casos de reuniones vía Skype que para las reuniones presenciales.

Seguimiento de los informes de ANECA de verificación, seguimiento y acreditación

1. Se ha finalizado la corrección de la información publicada en las guías docentes del Módulo de Materias Fundamentales, a continuación se corregirá la información de los demás módulos.
2. Se van a diseñar los complementos formativos: Principios de Administración de Empresas y Entorno Económico y Jurídico. Dichos complementos deberán ser cursados por todos aquellos alumnos que no tengan los conocimientos básicos de Empresa, Economía y/o Derecho; y se publicarán en la web del máster. Además, se ajustará el contenido de las asignaturas relacionadas con dichos complementos para asegurar que se alcancen las competencias más específicas de máster.
3. El perfil de acceso se ha publicado de acuerdo con la información recogida en la memoria verificada, exigiendo a aquellos alumnos que no tengan los conocimientos requeridos para alcanzar las competencias más específicas de máster que cursen los complementos formativos establecidos en la mejora 2. También se han publicado las ponderaciones utilizadas para los distintos aspectos evaluados en la admisión de estudiantes.
4. Se ha publicado la Memoria de Análisis de Resultados en la web del máster.
5. Esta mejora se está llevando a cabo a la vez que se está desarrollando la Mejora 1.
6. La Fundación Empresa Universidad de Navarra (FEUN) anualmente realiza un estudio de inserción laboral en el que incluye preguntas de satisfacción. En dichas preguntas se pide a los egresados que puntúen de 1 a 5 los siguientes aspectos relacionados con la enseñanza que recibió en la Universidad de Navarra: formación teórica, adecuación del plan de estudios para adquirir el perfil de egreso, metodologías docentes, sistemas de evaluación, formación práctica, formación humana, equilibrio entre la formación teórica y la práctica, adecuación de la formación a las exigencias del mercado laboral y calidad global de la titulación. Esta encuesta se hace online y vía telefónica.
Debido al reducido número de egresados que tenemos en el máster no es posible realizar un análisis estadístico que nos permita incluir los resultados en la toma de decisiones. En un futuro se espera contar con suficientes respuestas para tener en cuenta dicha información en la toma de decisiones.



PA 2. REVISIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS

Guías docentes

- Fecha de publicación de las guías docentes para este curso académico: junio

- Análisis de los aspectos más relevantes:

Tal y como figura en la memoria 2015-2016 El curso pasado se hizo un trabajo minucioso en la actualización de las guías docentes de forma que proporcionasen la información necesaria y que esta fuese acorde con los contenidos de la memoria certificable. Estos contenidos están accesibles para todos los interesados, actuales y futuros alumnos. Este curso hemos tratado de mejorar la organización de la información y documentos de la intranet (casos, lecturas, presentaciones ppt, resolución de ejercicios en excel, etc.) accesibles únicamente para los alumnos matriculados. La claridad, orden y por tanto facilidad de acceso facilita mucho el trabajo de los alumnos.

- Propuestas de mejora:

Sería conveniente que todos los profesores del claustro conociesen con mayor profundidad las posibilidades que ofrece la plataforma de blackboard "Aula Virtual ADP".

Encuestas de satisfacción de las asignaturas

En el curso 2016-2017 hay tres asignaturas con una media <3 en el ítem 11: Coaching I, Coaching II y Gestión de la Innovación. En el caso del Coaching los malos resultados parecen deberse a la insatisfacción con las sesiones teóricas y no así con las sesiones prácticas individuales. Por ejemplo, en la sección de comentarios un alumno señalaba: "Las sesiones introductorias fueron excesivas, no fue sino hasta las últimas sesiones que el nombre de la materia tenía sentido. Se dedicaron muchas sesiones a temas introductorios que no tenían relación con el coaching o al menos no entendí la relación. Mis sesiones con mi coach son excelentes, ha sido de mucha ayuda tanto en lo personal como en lo profesional". Algo parecido ocurre con la asignatura de Gestión de la Innovación: La parte de la asignatura en la que, trabajando en grupo, los alumnos tienen que planificar y llevar a cabo un proyecto de innovación es especialmente valorada por los alumnos. Sin embargo, la parte de sesiones conceptuales no es bien percibida. En ambos casos se ha previsto la sustitución de los coordinadores (que son profesores invitados) y parte del equipo docente de las asignaturas para el curso 2018-2019.

Resultados académicos de las asignaturas

En el MDPO el sistema de evaluación sigue fielmente las pautas del plan Bolonia. En todas las asignaturas hay una gran cantidad de actividades todas ellas evaluables. Además, hay un número elevado de profesores. El efecto positivo de esta forma de trabajo es un feed-back continuo al alumno que eleva la dedicación y eficiencia a corto plazo; de ahí que no existan suspensos. No obstante, hay que ser conscientes también del efecto negativo sobre la capacidad de discriminación positiva del sistema de evaluación: Si bien todos los alumnos superan las materias, es más difícil para un alumno obtener una alta calificación. En definitiva, observamos un fenómeno de concentración de todas las notas en una franja reducida. La dirección trata de transmitir esto a los profesores en las reuniones de coordinación, pero es difícil que los coordinadores se separen de sus tablas Excel y de las ponderaciones matemáticas de actividades y profesores.

Coordinación

La estabilidad del grupo de profesores coordinadores es uno de los activos más importantes que permiten que el gobierno del MDPO sea sencillo. La junta de coordinación es la herramienta de gobierno más eficaz del Master. Como puede deducirse de la lectura de las actas de estas reuniones, la asistencia de los coordinadores es elevada y regular lo que da buena muestra del compromiso personal de todos ellos. En dichas reuniones se habla de todo con claridad y con la debida profundidad. Han sido materia de las reuniones de coordinación durante el curso 2016-2017 al menos los siguientes asuntos: Nuevos nombramientos e incorporaciones docentes, modificaciones a introducir en el calendario académico y análisis de sus causas, marcha de las clases y funcionamiento de los grupos de trabajo de los alumnos, necesidades docentes (por ejemplo compra de casos, libros, artículos, etc.), necesidad de establecer normas o reglamentos (para la asignación de prácticas), seguimiento del proceso de este proceso de asignación de prácticas curriculares,



actividades extraordinarias internas o externas que pueden recomendarse a los alumnos, circunstancias especiales de algún alumno, seguimiento de los TFM, seguimiento de aspectos formales (cierres de actas, puesta al día y enriquecimiento constante de las guías docentes, etc.

No obstante, hay que darse cuenta de que para que la coordinación sea eficaz es necesario que exista un canal de comunicación ágil y eficaz entre los coordinadores de cada área y los profesores de cada asignatura. Dado el elevado número de profesores es clave ayudar materialmente a los coordinadores. Además, quizás fuese conveniente planificar un mínimo de reuniones presenciales en todos los módulos. En muchos casos se hace al menos dos veces: al inicio de curso para coordinar contenidos (especialmente si ha habido cambio en el equipo docente) y para la evaluación final. Sería bueno formalizar esas reuniones y disponer de acta de las mismas.

PA 3. PROCESO DE ASESORAMIENTO

El MDPO es un caso paradigmático en cuanto al asesoramiento puesto que todos los alumnos disponen de un Coach personal durante el programa. En otros términos, el asesoramiento no es “extra” un añadido sino que es parte de la formación. En las asignaturas de Coaching I y Coaching II los alumnos aprenden lo que es el coaching y cómo hacerlo. Parte de ese proceso de aprendizaje es recibir ellos mismos coaching. Los alumnos tienen reuniones periódicas con su coach (generalmente con una frecuencia mensual). Ese proceso tiene un seguimiento constante por parte del coordinador de la asignatura, quien recibe feed-back continuo de los coaches.

Ahora bien, es evidente que el coaching está al margen del sistema formal que la universidad tiene para registrar el asesoramiento de que son objeto los alumnos de grado. Así, los porcentajes señalados en este informe han sido elaborados con los datos de asesoramiento del periodo comprendido entre el 1 de septiembre de 2016 al 30 de junio de 2017 incorporados en dicho sistema. Los datos del Programa de Asesoramiento muestran únicamente 13 entrevistas realizadas durante el primer semestre a alumnos de programas máster. Según esto, sólo el 10% de los alumnos de máster han sido asesorados durante este periodo. Es evidente que desde la Facultad, debemos centrarnos en conectar ambos sistemas, para lo cual es necesario que: a) los coaches se asignen como asesores de los alumnos y b) que los coaches utilicen el Programa de Asesoramiento para reflejar las entrevistas que realizan.

PA 4. PROCESO DE MOVILIDAD

NA

PA 5. PROCESO DE PRÁCTICAS EXTERNAS

Análisis sobre las prácticas obligatorias

En un Master profesionalizante con alumnos con poca experiencia profesional y orientado a una inserción laboral específica de los estudiantes, las prácticas curriculares tienen una importancia sobresaliente. El equipo de desarrollo de la Facultad, en constante coordinación con la dirección del Master, realiza los contactos oportunos con las empresas para conocer la posibilidad de llevar a cabo proyectos apropiados para alumnos del MDPO. Con esta información, al comienzo del segundo semestre se organiza una sesión informativa con los alumnos en la que participa el director del programa y el equipo de Desarrollo de la Facultad. En dicha sesión se explica detenidamente la normativa interna de prácticas, en la que se detalla el proceso y criterios seguidos en la asignación de prácticas. El punto de partida de dicho proceso es un formulario en el que se pregunta a los alumnos por sus preferencias (que son atendidas en la medida de lo posible) y por sus restricciones. El trabajo que los alumnos hacen durante las prácticas se resume en la consiguiente memoria de prácticas, que es elaborada por el alumno pero debe recibir el Vº Bº del tutor de prácticas de la empresa.

En este punto consideramos que el reto que debemos acometer el de hacer las gestiones necesarias para ofrecer a los alumnos prácticas fuera de España. De acuerdo con la forma en que se organizan la mayor parte de empresas multinacionales, las principales decisiones y aspectos de más valor añadido en relación con los recursos humanos se llevan a cabo en las sedes centrales de estas empresas, que se sitúan fuera de nuestras fronteras. Es por tanto de desear que nuestros alumnos tengan la posibilidad de trabajar en esos centros de decisión.

Análisis cuestionarios de los alumnos

Como puede observarse, a la hora de evaluar la calidad de las prácticas los alumnos puntúan todos los ítems por encima de 8. Este elevado índice de satisfacción se debe a una conjunción de factores entre los que cabe destacar los siguientes:

1. Las empresas preparan adecuadamente la práctica de los alumnos: Durante el período de prácticas, los alumnos no se limitan a colaborar en el trabajo habitual de los departamentos en los que se incorporan, sino que se les asigna un proyecto concreto del que son responsables y deben dar cuenta de forma regular.
2. Las empresas participan muy activamente en el proceso de asignación de prácticas, entrevistando a varios candidatos.
3. Otra muestra de la calidad de las prácticas y es también a su vez causa de esa calidad es la relación estable entre el MDPO y un conjunto de empresas colaboradoras. Nombres como Decathlon, Leroy Merlin, PWC, Gamesa, Openbravo, Barceló Hoteles, BBVA, McDonalds, Sercotel, Acciona y nuestra propia Universidad de Navarra son nombres habituales en la relación de empresas



que acogen alumnos en prácticas.

En relación con los retos, en este ámbito el equipo de desarrollo de la Facultad trabaja para que el 100% de las prácticas sean remuneradas y que esta remuneración sea acorde a los trabajos desarrollados por los alumnos.

Análisis cuestionarios de las empresas

Los números que arrojan estos cuestionarios son una evidencia de que el perfil de los egresados del MDPO está alineado con las necesidades de las empresas. El único ítem en el que las empresas puntúan a nuestros alumnos por debajo del 7.5 (7.46) es en su capacidad para resolver conflictos, lo cual es consistente con su falta de experiencia. Por último destacar que las empresas puntúan a nuestros alumnos con un 8.33 en motivación.

PA 6. PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL

Análisis cuestionario de los alumnos

A la hora de valorar la formación recibida en el Master, los dos ítems mejor valorados por los alumnos son la “Formación Humana” y las “Metodologías Docentes”. Tal y como se indica en las guías docentes, en muchas asignaturas se emplean metodologías participativas que implican una actitud proactiva por parte del alumno (tales como el método del caso, trabajos de equipo, presentaciones, role play, planificación y desarrollo de proyectos de innovación concretos, etc.). El número reducido de alumnos del MDPO hace posible aplicar estas metodologías que conducen a un trato muy personalizado del alumno. En relación con la Formación Humana, tal y como se indica en la página web de la Universidad y del Master, la misión de la Universidad de Navarra es la de formar personas, transmitiendo una serie de valores como el trabajo, el espíritu de servicio, el respeto y la internacionalidad, entre otros.

En el extremo opuesto, los ítems que reciben una puntuación por debajo de 7 son tres: “Formación práctica” (6.71), “Equilibrio entre la formación teórica y práctica” (6.76) y “Adecuación de la formación a las exigencias del mercado laboral” (6.81). Resulta evidente que nuestros alumnos preferirían haber tenido una mayor formación en aspectos prácticos (no una metodología más práctica sino una mayor formación en aspectos prácticos).

No obstante, conviene tener en cuenta que las valoraciones anteriores son también fruto de la juventud de quien responde la encuesta. Juventud que va unida a una cierta Impaciencia y urgencia por lo concreto y el corto plazo. Y esta cuestión no es exclusiva del ámbito profesional. Algo parecido ocurre en el ámbito académico, donde la investigación aplicada es especialmente valorada entre los investigadores jóvenes. Y es que se necesita una cierta experiencia para poder valorar en su justa medida la importancia que tiene la investigación básica.

En consonancia con lo dicho en el punto anterior, entendemos que nuestros esfuerzos deben centrarse precisamente en el ítem 1 (“Formación teórica”) para tratar de mejorar ese 7.1.

PA 7. PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

Profesorado

El aspecto más importante a destacar es la estabilidad del claustro de profesores del MDPO. Como se indicó en otro lugar de este informe, uno de los activos más importantes del Master es el compromiso de un grupo experimentado de profesores. En consecuencia, apenas hay cambios en el número de horas impartidas y categorías profesionales.

Globalmente, al igual que los años anteriores, los porcentajes de horas impartidas por cada categoría profesional no se corresponden con los que figuran en la memoria verificada. Concretamente, el número de clases impartidas por profesores catedráticos y titulares es inferior al previsto. Los nuevos procesos de acreditación de catedráticos y titulares han tenido una influencia decisiva. El único profesor catedrático que impartía docencia cuando el Master se inició, se ha jubilado y no esperamos que en fechas próximas algún profesor titular acceda a esa categoría (en la actualidad sólo hay dos profesores catedráticos en la Facultad y ambos pertenecen al departamento de economía). Si esteraos sin embargo que en el próximo curso tres profesores obtengan la acreditación de profesor titular. Asimismo, algunos profesores del claustro están pidiendo el reconocimiento de sexenios de investigación, por lo que esperamos que el número de profesores con sexenio aumente en breve. Finalmente, al menos dos profesores asociados realizan actualmente su tesis doctoral, lo que también hará aumentar el número de doctores del claustro en los próximos dos-tres años.

No obstante, lo anterior, hay que tener en cuenta que el impacto real de este desfase entre los ratios previstos en la memoria verificada y el día a día del Master se reduce debido a al hecho de que la formación que se imparte de forma individualizada o en grupos



pequeños (caso por ejemplo del módulo de Coaching) es asignada a los colaboradores, mientras que cada profesor doctor imparte un mayor número de horas de aula.

Por último, este último año se ha incrementado en uno el número de asociados y se ha reducido en tres el número de colaboradores, así como el número de sesiones impartidas por profesores pertenecientes a esta categoría.

- Propuestas de mejora:

Pensamos que sería conveniente estudiar la forma de seguir cubriendo los contenidos relevantes, pero seguir reduciendo algo el número de colaboradores. En otros términos, vemos posible reducir el número de profesores sin merma significativa de calidad del programa formativo del Master. Al contrario, creemos que una reducción en el número de profesores colaboradores que imparten un número muy reducido de sesiones, si bien reduciría algo el conocimiento que los alumnos adquieren sobre aspectos profesionales muy específicos, también es cierto que ayudaría a “centrar el mensaje” y facilitaría la coordinación; perderíamos algo de diversidad en el claustro, con la consiguiente reducción en las posibilidades de contacto profesor alumno, pero ganaríamos en cohesión, eficacia y claridad.

PAS

No ha habido cambios en el Personal de Administración y Servicios con respecto al curso anterior. Como se deduce de los números de las tablas, es un equipo altamente profesional y muy bien valorado tanto por los profesores como por los alumnos.

PA 8. PROCESO DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

El grado de satisfacción de los estudiantes con los recursos (véase Tabla 4: Evolución de indicadores y datos globales del título) ha estado siempre por encima de 4,6 (sobre 5). El edificio “Amigos”, en el que está ubicada la Facultad de CC. Económicas y en el que se imparte la docencia, dispone de todo el equipamiento y demás medios materiales necesarios. El MDPO dispone de un aula tipo anfiteatro en exclusiva. Dicha aula (M04) dispone de proyector y cuatro pizarras. Los alumnos disponen de enchufes para conectar sus ordenadores portátiles y ubican carteles identificadores en las mesas. Algunos profesores solicitan aulas con mesas móviles o pizarras especiales o con equipos de grabación. Hasta el momento no ha habido ningún requerimiento de ningún profesor que no haya sido atendido. El edificio dispone además de numerosas salas de trabajo de las que los alumnos pueden disponer (previa reserva) para llevar a cabo sus trabajos de equipo. Dichas salas están también equipadas con pizarras y proyectores. En el edificio hay un servicio de reprografía.

Estamos trabajando para que todos los profesores informen con la suficiente antelación sobre la bibliografía que tienen previsto recomendar, de forma que la biblioteca pueda adquirir los ejemplares de consulta suficientes y que éstos estén disponibles para los alumnos a tiempo.

- Incluir las principales sugerencias de mejora provenientes de las encuestas de satisfacción, reuniones de coordinación, peticiones de Departamentos, etc.

Es relevante mencionar que el curso 2018-2019 el Master comenzará a impartirse en Madrid, en una sede de nueva construcción y que contará con todos los medios materiales necesarios, con lo que el traslado no reducirá sino que mejorará aún más los recursos a disposición de profesores y alumnos.