



## 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: 2018-19**

**FECHA DE APROBACIÓN POR LA CGC:**

#### PA 1. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN GENERAL DEL TÍTULO

##### Perfil de ingreso

Es evidente que el traslado a Madrid ha reducido el número de alumnos. Es algo que esperábamos. Estamos convencidos que, a largo plazo, el traslado tendrá un efecto muy positivo en el Master. Sin embargo, a corto plazo, dejar la plaza de Pamplona ha hecho que algunos alumnos hayan dejado de venir (el campus de Pamplona es un gran atractivo para mucho alumnos). Y todavía estamos en proceso de darnos a conocer en Madrid. Así pues, cabía esperar una reducción en el número de alumnos.

En segundo lugar, los datos demuestran la correlación existente entre la homogeneidad (en edad y experiencia) de los alumnos y la satisfacción de éstos con el perfil de ingreso. Cuanto más homogénea es la edad y experiencia previa de los alumnos, más satisfechos. El MDPO es un Master Bolonia, que aspira a formar alumnos recién graduados o con poca experiencia profesional. Los números reflejan esa estrategia.

- Propuestas de mejora:

Hay que tratar de mantener la satisfacción de los alumnos con el perfil de sus compañeros y, al mismo tiempo, elevar el número de alumnos en el aula. Para ello la clave está en reforzar las actividades de promoción del Master.

##### Reconocimiento de estudios previos

No procede al no haber existido reconocimientos

##### Tasas académicas generales

- Análisis del cumplimiento de la previsión:

El hecho de que el MDPO haya tenido unas promociones reducidas en los últimos años ha sido probablemente una de las causas de que los índices de rendimiento sean muy satisfactorios.

- Propuestas de mejora:

No obstante, seguimos teniendo un problema con los alumnos internacionales. El hecho de que algunos quieran regresar lo antes posible a sus países de origen pone en riesgo que cumplan adecuadamente con las materias previstas para el segundo año: las prácticas en empresa y los TFM. Hay que seguir trabajando para detectar a tiempo estas situaciones, hablando de forma individualizada con cada alumno.



### Resultados de las encuestas de satisfacción general

En primer lugar debe destacarse que hemos recuperado un porcentaje de respuesta adecuado a la importancia de la información. Así, hemos pasado de un 42,8 a un 80%. Esta mejora (como algunas otras) es sin duda fruto de la gran labor del nuevo coordinador del programa.

Sobre el fondo de la cuestión, cabe decir que el grado de satisfacción de los alumnos con el programa se ha elevado de 3,7 el curso anterior a 4,0 en este curso. La satisfacción de los alumnos sigue siendo muy buena. Entrando en detalle, puede observarse que los alumnos valoran con una puntuación de 4.0 o mayor a 23 de los 32 items (un 71% de los items), y con una puntuación entre el 3.0 y el 4 a otros 7 items (el 21%). En consecuencia, hay solo 4 items con una puntuación inferior a 3 (sobre 5), Cabe destacar que todos los aspectos académicos reciben una puntuación superior al 4, excepción hecha de los horarios (“los horarios son adecuado ..”) que reciben una puntuación de 3,8. Es también especialmente reseñable que a la pregunta de si la universidad responde a la iniciativa de los alumnos, que había sufrido un descenso en la valoración el curso pasado, este año recibe una puntuación de 4, nuevamente (a nuestro juicio) debido a la labor del nuevo coordinador.

Los aspectos valorados con una puntuación por debajo del 3 se refieren a tres elementos de los “servicios funcionales” (oferta cultural, voluntariado y deportes, que reciben una puntuación de 2,9; 2,9 y 2,4 respectivamente) y al primer elemento del “bienestar” (“llevar una vida sana”, que recibió una puntuación de 2,9). Estos resultados son también esperables y atribuibles al traslado a Madrid. Lógicamente la riqueza de la oferta cultural que reciben los alumnos en el campus de Pamplona no puede alcanzarse todavía en la nueva sede de Madrid. Los responsables de la sede trabajan en una oferta cultural atractiva acorde con el perfil e interés de los alumnos de master y están también tratando de establecer acuerdos con instituciones deportivas en las cercanías del Campus Madrid. Asimismo, la oficina de TANTAKA (responsable de coordinar las actividades de voluntariado de los alumnos de la universidad) está iniciando sus actividades en Madrid y el próximo curso 19-20 estará en condiciones de ofrecer opciones de implicación social a todos los alumnos de nuestros programas Master. Así pues, si bien no esperamos que estos items alcancen los niveles que tenían cuando el master se impartía en el campus de Pamplona, sí esperamos que el próximo curso reciban mejores puntuaciones.

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

Análisis

## PA 2. REVISIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS

### Guías docentes

Todas las guías docentes se publicaron antes de comenzar el período docente. Además los profesores pusieron a disposición de los alumnos (a través de la intranet) un documento (syllabus) con las fechas concretas de sus clases y el contenido de las mismas.

Adicionalmente, el nuevo coordinador del Master envía los viernes a los alumnos un correo electrónico con la agenda de la semana siguiente en el que se detallan los casos o materiales que deben trabajar para cada sesión.



#### Encuestas de satisfacción de las asignaturas

En primer lugar señalar que todas las encuestas de las asignaturas superaron el 80% de respuestas por parte de los alumnos.

Los resultados de las encuestas arrojan un total de 6 asignaturas con una valoración de 4,5 o más y tres asignaturas con una valoración entre el 4,0 y el 4,4. Así pues sólo una asignatura recibió una puntuación media inferior al 4,0. Se trata de la asignatura “Gestión de la Innovación” que los alumnos valoraron con una puntuación media de 3,7 (mediana de 4,0). Esta asignatura ya era una de las peores valoradas en cursos anteriores. Los contenidos de esta asignatura se actualizaron con la incorporación de nuevos profesores (que sustituyeron a algunos de los anteriores). Por ejemplo, se introdujo un bloque de sesiones para abordar temas de nuevas tecnologías (analítica de datos aplicada a recursos humanos) y otro para abordar temas de diversidad (especialmente relevantes en un master de dirección de personas). En este segundo caso no existe todavía la riqueza de materiales docentes (casos de empresa) que existen en otras áreas ni la experiencia docente en aula. Así pues, es lógico, como afirman los alumnos que los casos y el nivel de profundidad de este bloque no haya alcanzado el nivel de otros bloques de temas. En este y en algún otro caso de materias “pioneras”, consideramos que puede ser no tanto demérito de los nuevos temas y/o profesores sino más bien mérito de los bloque de temas con los que se comparan. En consecuencia, creemos que es conveniente tener paciencia y esperar al próximo curso para valorar la calidad de la docencia y, sobre todo, su impacto formativo.

Hay que decir que estamos especialmente satisfechos con el resultado general de la encuesta y que, una vez más, responde a nuestras expectativas. El traslado del Master a Madrid suponía una mezcla de oportunidades y riesgos ya que un porcentaje significativo de profesores han sido sustituidos. Por ejemplo, tal y como se indicó en la memoria del curso pasado, este curso la docencia de la asignatura “Coaching” (que fue la peor valorada el curso pasado) ha cambiado. El profesor responsable ha sido sustituido por otra profesora y la asignatura ha pasado a tener una valoración promedio de 4,0 (y, como en el caso de la “gestión de la diversidad”, esperamos que, con base en la experiencia de este curso, siga mejorando en el futuro). En otros módulos, las colaboraciones que profesionales de Pamplona venían haciendo al Master han sido sustituidas por colaboraciones por parte de profesionales de Madrid. El resultado global ha sido muy satisfactorio. Por ejemplo, contenidos como “Compensación y Beneficios”, “HR Analytics”, “Entorno Legal”, etc. se han mejorado y han recibido valoraciones sensiblemente mejores que en ediciones anteriores. En resumen, el Master sigue manteniendo la base sólida de los profesores full-time y hemos logrado mejorar la formación que aporta la experiencia práctica de profesionales de reconocido prestigio.

#### Resultados académicos de las asignaturas

Trabajar con un número muy reducido de alumnos permite a los profesores dar un feed-back continuo a los alumnos lo que se traduce en unos resultados de aprendizaje muy satisfactorios.



## Coordinación

El traslado del Master a la sede de Madrid ha tenido también un impacto notable en las actividades de coordinación. El hecho de que el director académico y buena parte de los profesores vivan en Pamplona y que el programa se imparta en Madrid nos ha llevado a reforzar las actividades de coordinación. Concretamente:

1. Se nombró un director ejecutivo (que reside en Madrid) para descargar sobre él las labores de relaciones externas (fundamentalmente con las empresas, asociaciones profesionales y otras instituciones) encaminadas a la gestión de las prácticas curriculares, las actividades formativas complementarias (charlas, coloquios, conferencias, talleres...), etc., que hasta la fecha venía realizando el director académico.
2. El director académico (que imparte clases en el programa) viaja todas las semanas a Madrid. Todas las semanas y de forma ordinaria se celebra una reunión entre el director académico, el director ejecutivo y el coordinador en el que i) se repasa la agenda de actividades para los alumnos para la semana siguiente, con especial detenimiento en las actividades de evaluación (exámenes, presentaciones, entrega de trabajos...) ii) el coordinador comunica las iniciativas recibidas por parte de los alumnos, y las sugerencias o comentarios que pudieran haber de los profesores iii) este curso, de forma excepcional, con el fin de poder identificar posibles problemas lo antes posible, en la reunión semanal se ha hecho seguimiento especial de las impresiones que manifestaban los alumnos en las materias con profesores nuevos iv) además, en esta reunión semanal, a partir del mes de enero, el director ejecutivo informa de las acciones realizadas (procesos de selección abiertos, envío de CVs, entrevistas de los alumnos con empresas, etc.) para la gestión de las prácticas curriculares. A estas reuniones se incorporaban otras personas (director de desarrollo de la Facultad, responsable de comunicación de la sede de Madrid, etc.) cuando algún tema (generalmente actividades organizadas por el Master abiertas a otros, o actividades organizadas por otros programas Master o por la dirección de la sede a las que se invitaba a participar a los alumnos del MDPO).
3. El director académico tuvo al menos tres reuniones con el coordinador de cada asignatura; una antes de impartirse (en la que se revisó la guía docente), otras a mitad de semestre y una al final, una vez conocida la evaluación de los alumnos. Estas reuniones han tenido lugar tanto en Pamplona como en Madrid.

## PA 3. PROCESO DE ASESORAMIENTO

Los porcentajes señalados en este informe han sido elaborados con los datos de asesoramiento del periodo comprendido entre el 1 de septiembre de 2018 y el 31 de julio de 2019

Los datos muestran que los programas Máster continúan con el registro de las entrevistas en el Programa de Asesoramiento. El curso pasado, había 144 entrevistas registradas durante todo el curso académico 2017-18. Sin embargo, aunque este curso se han registrado 120 entrevistas, podemos afirmar que el 100% de los alumnos han recibido asesoramiento bien por parte de su asesor oficial, bien por parte de otros profesores del programa.



#### PA 4. PROCESO DE MOVILIDAD

NA

#### PA 5. PROCESO DE PRÁCTICAS EXTERNAS

El 80% de los alumnos matriculados en el curso 18-19 han realizado prácticas curriculares con una duración media de 6 meses. El resto han sido alumnos que han decidido no realizarlas de manera voluntaria.

**Propuestas de mejora:**

Para facilitar la realización de prácticas curriculares de estos alumnos de mayor carácter formativo se va a permitir para el curso que ha comenzado la compatibilidad de clases y prácticas durante el año.

**Cuestionario a los alumnos:**

Los alumnos valoran positivamente la realización de las prácticas porque les ayuda a desarrollar competencias profesionales y obtener mayor conocimiento sobre el área de los Recursos Humanos.

#### PA 6. PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL

**El análisis de las respuestas al cuestionario** permite extraer tres conclusiones:

1. No hay ningún indicador por debajo del 6 y únicamente hay dos indicadores por debajo del 8: ítem 4 “Sistemas de evaluación” (puntuación de 7,77) e ítem 8 “Adecuación de la formación a las exigencias del mercado laboral” (puntuación de 7,84)
2. Todos los indicadores de satisfacción han mejorado excepto dos: ítem 4 “sistema de evaluación” e ítem 6 “Formación Humana”. Cabe indicar que este último ítem recibió el curso pasado una puntuación de 9,19 y este curso de 8,97, es decir, sigue siendo el ítem mejor valorado (es muy difícil mejorar e incluso mantener lo que ya es muy bueno de partida).
3. Los ítems que más suben son el ítem 7 “Equilibrio entre la formación teórica y práctica”, el ítem 2 “Adecuación del plan de estudios para adquirir el perfil de egreso” el ítem 5 “Formación práctica” y el ítem 8 “Adecuación de la formación a las exigencias del mercado laboral”. Creemos que estas mejoras están relacionadas: el traslado del master a Madrid nos ha permitido incorporar al programa profesionales de reconocido prestigio en el sector que desempeñan su labor en empresas también muy conocidas. Esto hace que el alumno perciba una mayor cercanía a la realidad del mercado.

En cuanto a **las Propuestas de mejora:**

1. Preguntados los alumnos por cómo creen ellos que debemos mejorar el sistema de evaluación del master, la respuesta más habitual que recibimos es que los profesores deben dar un mayor peso a las evaluaciones de grupo. Sin embargo no está muy claro (no se ponen de acuerdo) si lo que quieren decir es si las notas de grupo (aquellas que otorgan una misma calificación a todos los miembros del grupo) deben tener un peso relativo mayor frente a las individuales o que las actividades de equipo deben tener un mayor peso en la evaluación individual. No estamos de acuerdo en hacer lo primero. Por ello, estamos estudiando la forma de hacer evaluaciones individuales más precisas de la aportación de cada uno de los integrantes de un equipo al logro de los objetivos de grupo.
2. Seguimos intentando hacer que los contenidos del programa en relación con las nuevas tecnologías sean lo más actuales posible.

**Tasa de Inserción Laboral**

Es difícil valorar estos números más allá de indicar lo elevado del porcentaje y la mejoría de un año a otro.



En otras palabras, a la de la tasa de ocupación, llegamos a la conclusión de que todos nuestros egresados o encuentran un trabajo (contrato laboral) o continúan con su formación. Nuestra sospecha es que la diferencia entre el 87,1% y el 100% se debe a que algunos de los egresados alargan sus contratos en prácticas con becas PIE, que no son contratos laborales y, en consecuencia, se considera que están estudiando. Pero, sinceramente, sin más información no sabemos qué podemos hacer para mejorar.

#### **Cuestionario de empleadores**

Resulta evidente que necesitamos mejorar la recogida de información en este apartado.

### PA 7. PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

#### Profesorado

Como se ha indicado en los apartados anteriores, ha habido un cambio significativo en el claustro de profesores del Master. Los cambios se realizan con una triple finalidad:

1. Mantener una sólida formación académica en aula por parte de profesores doctores a tiempo completo
2. Enriquecer el claustro con profesionales de reconocido prestigio
3. Proporcionar una atención cercana al alumno

Siguiendo con lo iniciado los dos cursos anteriores, tratamos de que el número medio de horas por profesor siga incrementándose (especialmente en los profesores doctores). Por ejemplo, la docencia de D. Juan Francisco Sellés Dauder (prof. Titular full-time), la asume Ignacio Ferrero (Prof. Contratado Doctor full-time) y la de D. Nicolás Serrano la asume D. Alvaro Lleó. En concreto, toda la docencia de los profesores doctores que dejan de impartir clase en el Master (y la del profesor asociados) es asumida por otros profesores doctores que ya venían impartiendo clase en el master. Ello facilita no sólo el trato con el alumno sino también la posibilidad de tener un mayor impacto formativo. En definitiva, este curso hemos reducido nuevamente el número de profesores doctores, pero no las horas de docencia impartidas por doctores. En cuanto a la categoría profesional, tres de los profesores contratado-doctor con mayor docencia en el master han estado este año en proceso de acreditación. Uno ya ha recibido resolución favorable como profesor titular y otros dos esperan resolución en breve. Dos de las nuevas incorporaciones (D. Alberto Andreu y Dña. Teresa Cervera) son doctores. Los otros 6 son profesionales de empresa que residen en Madrid, que sustituirán a los 18 invitados, también profesionales de empresa pero residentes en Navarra, que dejan de colaborar con nosotros.

Es gratificante comprobar que tras todos estos cambios, y aun cuando algunos de los nuevos profesores (especialmente los profesionales) no tenían una extensa experiencia en el aula, el alto nivel de satisfacción que tenían los alumnos con los profesores (el curso pasado fue de 4,3) no solo no ha disminuido sino que ha subido aún más (hasta 4,4). Asimismo, la reducción en el número de profesores (y aumento de sus horas medias de docencia) y la reducción en el número de alumnos hace que el ratio de alumnos por profesor disminuya aún más (de 0,33 a 0,22)

Por último La apertura de la sede de Madrid y traslado allí del Master consume como es lógico mucho tiempo de los profesores que deben desplazarse para impartir su docencia allí. Eso hace que dispongan de menos tiempo para participar en cursos o actividades de formación.

PAS



Como se ha indicado anteriormente, el MDPO cuenta desde este curso con un director ejecutivo y con un nuevo coordinador, que no es nuevo ni en la universidad ni en esa posición, ya que venía ejerciendo la coordinación de otros programas master de la universidad. Además se ha reforzado el equipo administrativo de apoyo en la sede de Madrid.

#### PA 8. PROCESO DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

Las dos tablas anteriores demuestran que estamos tardando más en armar los equipos que en poner a punto las instalaciones. Siendo buenas ambas valoraciones, los alumnos nos trasladan una mejora en los medios materiales (de 4,2 a 4,4) pero un retroceso en los servicios (de 4 a 3,7). Estamos seguros de que los equipos de Madrid irán alcanzando el estándar de calidad de los que tenemos en Pamplona.



**Anexo 2. Plantilla de Plan de mejora**

**PE 2. PLAN DE MEJORA**

**Propuestas de mejora generales para el centro**

**Propuestas de mejora para cada título**