

PROGRAMA ACPUA DE RENOVACIÓN DE LA ACREDITACIÓN

Guía de Autoevaluación *MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN, ESTRATEGIA Y MARKETING*

INTRODUCCIÓN

Se detallará en este apartado lo siguiente:

- Datos identificativos del título

Denominación	Dirección, Estrategia y Marketing
Menciones/especialidades	Comercialización e investigación de mercados
	Organización de empresas
Número de créditos	60
Universidad (es)	Universidad de Zaragoza
Centro (s) donde se imparte (cumplimentar para cada centro)	Facultad de Economía y Empresa
Nombre del centro:	Facultad de Economía y Empresa
Menciones / Especialidades que se imparten en el centro	Comercialización e investigación de mercados Organización de empresas
Modalidad (es) en la se imparte el título en el centro y, en su caso, modalidad en la que se imparten las menciones/especialidades	Presencial

Máster Universitario en Dirección, Estrategia y Marketing (MDEM)

Comisión de Garantía de la Calidad (CGC)

Comisión de Evaluación de la Calidad (CEC)

Informe Anual de la Calidad y los Resultados de Aprendizaje (IACRA)

Plan Anual de Innovación y Mejora (PAIM)

- Proceso que ha conducido a la elaboración y aprobación de este autoinforme, detallando los grupos de interés que han participado en su redacción así como el procedimiento empleado.

Para la elaboración y aprobación de este Autoinforme de Evaluación del Máster Universitario en Dirección, Estrategia y Marketing (MDEM), la Facultad de Economía y Empresa constituyó el 20 de noviembre de 2017 una Comisión de Autoevaluación integrada por la Comisión de Evaluación y la administradora del Centro y el experto externo miembro de la CEC de dicho Grado. De esta manera, se garantiza la presencia de todos los colectivos implicados en el Grado (Dirección, PDI, PAS, estudiantes, y profesionales en activo).

Así, los integrantes de esta Comisión han sido:

- Presidente:
- Representantes del PDI:
- Representantes del PAS:
- Representantes de estudiantes:
- Coordinadora:
- Experto Externo:

Rol	Nombre	Primer apellido	Segundo apellido
Presidente	Mercedes	Marzo	Navarro
Profesora	Josefina María Yolanda	Polo	Redondo
Profesora	María Luisa	Ramírez	Alesón
Estudiante	Ana	Mínguez	Penalva
Estudiante	Marta	Ferrer	Serrano
Estudiante	María Pilar	Anía	Melón
PAS	María Luisa	Sánchez	Lasmarías
Experto externo del rector	José Luis	Bernal	Agudo
Experto externo del centro	Víctor	Belda	Gravalos

Destacar también la necesaria colaboración del PAS del Centro y de la Universidad a través de la recopilación y elaboración de la información necesaria para elaborar los indicadores y evidencias analizadas, y del PDI del Máster quien ha aportado la información necesaria no centralizada.

El proceso seguido para la elaboración del Autoinforme ha sido:

- Reunión del equipo decanal con el objetivo de organizar y distribuir la preparación de las evidencias
- Reunión de la Comisión de Autoevaluación para explicar el procedimiento y entregar la documentación pertinente
- Envío del borrador del Autoinforme a todos los miembros de la Comisión de Autoevaluación para poder recoger opiniones y sugerencias y poder así elaborar la versión final

- Aprobación del Autoinforme final por parte de la Comisión de Autoevaluación
 - Valoración del cumplimiento del proyecto establecido en la memoria de verificación y sus posteriores modificaciones aprobadas en el caso de que las hubiera.

El Consejo de Universidades verificó la Memoria del MDEM el 2 de diciembre de 2014. En dicha Memoria se justifica la propuesta del título, argumentando su interés investigador y científico; se indican los referentes nacionales e internacionales para títulos similares empleados; se establecen las competencias transversales y específicas que se pretenden desarrollar; se establecen los procesos de acceso y admisión de los estudiantes; se planifican las enseñanzas, estableciendo sus correspondientes materias; se establecen los recursos necesarios; y, finalmente, los resultados previstos. Es una Memoria bastante desarrollada en lo relativo a las materias y asignaturas que constituyen la titulación. Para cada asignatura se presenta una ficha en la que se indica el número de ECTS, su carácter, su planificación temporal, las competencias que se pretenden adquirir, los resultados de aprendizaje previstos, breve descripción del contenido, actividades formativas, así como la metodología de enseñanza-aprendizaje y el sistema de evaluación propuesto. Estas fichas han constituido el punto de partida para la elaboración de las guías docentes de cada una de las asignaturas de la titulación. El primer año de la implantación del máster, curso 2015-16, se activaron todas las asignaturas optativas correspondientes a las dos una de las dos líneas de especialización: Comercialización e Investigación de Mercados u Organización de Empresas. Las guías de las asignaturas para cada curso académico se pueden consultar en la web de titulaciones de la Universidad de Zaragoza (Evidencia 11).

El número de plazas de nuevo ingreso ofertadas desde el inicio del MDEM se corresponde con las inicialmente previstas (Evidencia 1. Tabla 1), concretamente 30. Se observa como entre el 30 y 50% de las plazas ofertadas son cubiertas por alumnos de nuevo ingreso. El número de alumnos matriculados es levemente superior, ya que algunos de los estudiantes que quieren realizar el Doctorado de Gestión de las Organizaciones deben cursar algunos créditos del MDEM previamente. Los indicadores de resultados académicos muestran también una situación muy positiva. En el periodo del que se dispone información global, las tasas de éxito y eficiencia son del 100% en las dos promociones analizadas. Mientras que la tasa de rendimiento sigue una evolución positiva, situándose la tasa media para el periodo analizado en el 87,27%. En la Memoria se establecían objetivos relacionados con estas tasas, así la meta de las tasas son: de éxito (98%), de rendimiento (75%) y de eficiencia (90%). Por lo que se observa que dichas tasas son superadas positivamente con holgura.

Sin embargo, las tasas de graduación (50% (curso 15/16), 61,54% (curso 16/17)) que se poseen hasta este momento, y aunque difieren de los establecidos en la Memoria (Evidencia 33. Tabla 5), donde se trataba de alcanzar una tasa de graduación del 80%. Sin embargo se observa una evolución positiva de dicha tasa. La consecución de esta valor, más bajo de lo esperado, puede ser debido a que algunos de los alumnos compaginan estudios y trabajo por lo que posponen examinarse de algunas materias para cursos posteriores.

Los procesos de acceso y admisión de nuevos estudiantes se han ido mejorando. Así, para el

curso 2017/18 se ha creado un periodo de preadmisión, entre los meses de marzo y abril. Además, se han realizado charlas de Bienvenida y charlas de presentación del máster en la propia Facultad.

Finalmente, destacar que se han ido aplicando rigurosamente las distintas normativas vigentes a lo largo de estos años aprobadas por la Universidad de Zaragoza.

- Motivos por lo que no se ha logrado cumplir todo lo incluido en la memoria de verificación y, en su caso, en sus posteriores modificaciones.

La tasa de graduación difiere de lo establecido en la Memoria (tasa propuesta del 80%, real del 50% y el 61,54%). Estas diferencias pueden ser debidas a que algunos de los alumnos compaginan estudios y trabajo por lo que posponen examinarse de algunas materias para cursos posteriores.

- Valoración de las principales dificultades encontradas durante la puesta en marcha y desarrollo del título.

Las principales dificultades a las que se ha enfrentado la puesta en marcha y desarrollo del máster se han centrado en:

- Desarrollo, revisión y aprobación de las guías docentes.
- El número de alumnos de nuevo acceso.
- La amplitud de asignaturas optativas ofertadas.
- La planificación del programa, con asignaturas repartidas en los dos cuatrimestres dificultaba la finalización del TFM en la convocatoria de septiembre.
- Medidas correctoras que se adoptaron en los casos anteriores y la eficacia de las mismas.
- El esfuerzo y el trabajo continuo de todos los agentes implicados en la calidad de la titulación, la dirección del Centro, el PDI, el coordinador del título y el PAS ha permitido ir mejorando curso tras curso las guías de las asignaturas.
- Se han llevado a cabo Jornadas de presentación del máster, con el objeto de darlo a conocer y así incrementar el número de nuevo alumnos.
- Rotación en la oferta de algunas asignaturas optativas.
- La posibilidad de presentar el TFM en la banda de Diciembre, sin necesidad de volver a matricularse ha resuelto los problemas relativos a la finalización del TFM (de forma que los estudiantes a tiempo completo terminan el TFM en su gran mayoría en las bandas de septiembre o diciembre).
- Previsión de acciones de mejora del título.

El PAIM (Evidencia 14) aprobado por la CG ha ido estableciendo los planes de mejora previstos para cada curso académico. En general, la mayoría de las actuaciones previstas han sido llevadas a cabo.

CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS Y DIRECTRICES

DIMENSIÓN 1. LA GESTIÓN DEL TÍTULO

Criterio 1. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO

Estándar:

El programa formativo está actualizado y se ha implantado de acuerdo a las condiciones establecidas en la memoria verificada y/o sus posteriores

Indicadores y evidencias a utilizar (IA, incluir en el autoinforme si están disponibles, posibilidad de incluir hipervínculos a la web de titulaciones o copiar el contenido de dicha web). El resto de indicadores/evidencias si están disponibles deberán estar a disposición durante la visita.

1	Tabla de oferta y matrícula (periodo considerado-título)	Tabla 1
2	Guías docentes (último curso académico completo). CURSO 2016-17 http://titulaciones.unizar.es/mas_direm/ Relación asignaturas CURSO 2017-18 https://estudios.unizar.es/estudio/asignaturas?estudio_id=697&plan_id_nk=555&centro_id=109&sort=curso Relación asignaturas	WEB
3	Criterios de admisión al título y/o perfil de acceso recomendado CURSO 2016-17 http://titulaciones.unizar.es/mas_direm/accesoadmision.html CURSO 2017-18 https://estudios.unizar.es/estudio/ver?id=697 Acceso y Admisión	WEB/IA
4	Programas desarrollados en el proceso de acceso y acogida de nuevos estudiantes (Jornadas de acogida, Cursos cero ofertados para nivelación de conocimientos, programa tutor y mentor desarrollados) (periodo considerado-título)	IA
5	Relación de Proyectos de Innovación Docente realizados (periodo considerado-título) http://www.unizar.es/innovacion/master/adminC.php Consultar Anexo 1	IA
6	Normativa de reconocimiento y transferencia de créditos http://academico.unizar.es/grado-y-master/reconocimiento-y-transferencia-de-creditos/reconocimiento-y-transferencia-creditos	WEB
7	Tabla de reconocimiento de créditos (periodo considerado-título)	Tabla 2

8	Resoluciones o informes favorables para valorar la adecuación de los reconocimientos de créditos efectuados (la ACPUA podrá elegir una serie de resoluciones para valorar la adecuación de los reconocimientos efectuados)	Visita
9	Normativa de permanencia del centro/universidad (periodo considerado-centro). http://academico.unizar.es/grado-y-master/permanencia/permanencia-en-grados-y-masteres	WEB
10	Reglamento de evaluación (periodo considerado-centro) http://www.unizar.es/ice/images/stories/calidad/Reglamento%20Evaluacion.pdf	WEB

Tabla (1) de oferta y matrícula (periodo considerado-título)

Indicador	Cursos académicos		
	2015-16	2016-17	2017-18
Oferta de plazas memoria de verificación	30	30	30
Oferta de plazas real	30	30	30
Nº de estudiantes de nuevo ingreso	13	14	10
Nº de grupos de teoría en 1º	1	1	1
Nº de estudiantes matriculados	15	21	12
Ratio nº estudiante/profesor	15/44	21/47	
Titulados	5	6	
Perfil alumnado nuevo ingreso (grados)			
% Acceso PAU			
% Acceso ciclos formativos			
% otros accesos	100%	100%	100%

Tabla (2) de reconocimiento de créditos (periodo considerado-título)

	Cursos académicos		
	2015-16	2016-17	2017-18
Nº de créditos matriculados	690	924	600
Nº de estudiantes matriculados	15	21	12
Nº de créditos reconocidos	0	0	0
Nº de estudiantes con créditos reconocidos	0	0	0

VALORACIÓN DESCRIPTIVA:

- 1.1. La **implantación** del plan de estudios y la **organización** del programa son coherentes con el perfil de competencias y objetivos del título recogidos en la memoria de verificación y/o sus posteriores modificaciones.

La implantación del plan de estudios y la organización del programa es coherente con el perfil de competencias y objetivos del título recogidos en la memoria de verificación.

El grado de cumplimiento de lo estipulado en la Memoria de Verificación es prácticamente total, completándose la misma con el desarrollo de las guías docentes de todas las asignaturas previstas. Esta información se puede consultar en la web de titulaciones de la Universidad de Zaragoza (Evidencia 2).

Destacar el exhaustivo seguimiento realizado del proceso de elaboración, revisión y aprobación de las guías docentes, las cuales se ajustan al modelo establecido por la Universidad de Zaragoza. Desde las primeras guías hasta las actuales se han ido introduciendo notables mejoras especialmente en lo relativo a las actividades de enseñanza-aprendizaje y a los sistemas de evaluación, de manera que puedan alcanzarse los resultados de aprendizaje previstos. El PDI ha realizado un gran esfuerzo para ir mejorando las guías, por lo que actualmente todas ellas muestran unos sistemas de evaluación muy completos, especialmente en los sistemas continuos.

Las encuestas de satisfacción de los colectivos implicados (Evidencia 34) permiten recoger información sobre la adecuación de la secuencia temporal de las asignaturas. Teniendo en cuenta la baja tasa de respuesta de los egresados y profesores, se observa una discrepancia entre la opinión del PDI y de los egresados, siendo la de éstos ligeramente inferior.

La organización del programa es coherente. Así, los estudiantes manifiestan la existencia de correspondencia entre lo planificado en las guías docentes y lo desarrollado durante las clases. En relación al tamaño de los grupos la información proporcionada por alumnos y profesores es opuesta. Así, mientras que los docentes consideran adecuado el reducido tamaño de los grupos, la opinión de los estudiantes es más variable y depende de las promociones. Parece que los estudiantes esperan clases con un mayor número de discentes.

- 1.2. El perfil de egreso definido (y su despliegue en el plan de estudios) mantiene su **relevancia** y está **actualizado** según los requisitos de su ámbito académico, científico o profesional.

El “Informe de evaluación de la calidad y resultados de aprendizaje” (IACRA) establecido a través del procedimiento Q212v2.0 “Procedimiento de evaluación de la calidad de la titulación” es el mecanismo de revisión y mejora continua del perfil de egreso. Dicho informe es elaborado por la Comisión de Evaluación de la Calidad de la Titulación en la que hay representación de los colectivos “clave”:

- a. El Coordinador de Titulación, que la presidirá
- b. Dos miembros representantes de profesorado
- c. Un titulado de la especialidad en activo y con experiencia
- d. Un experto en temas de calidad docente
- e. Tres representantes de los estudiantes

Si a la vista de dicho Informe se considera necesario incorporar modificaciones en el perfil de

egreso, éstas se incluirán en el “Plan de anual de innovación y mejora”, aprobado por la Comisión de Garantía de Calidad de la Titulación y serán elevadas para su Comisión de Estudios de Grado o, en su caso, de Postgrado de la Universidad para su informe y remisión al Consejo de Gobierno para su aprobación y posterior modificación de la memoria de verificación.

- 1.3. El título cuenta con **mecanismos de coordinación docente** (articulación horizontal y vertical entre las diferentes materias/asignaturas) que permiten tanto una adecuada asignación de la carga de trabajo del estudiante como una adecuada planificación temporal, asegurando la adquisición de los resultados de aprendizaje.

El título se rige por el procedimiento Q316v1.18 “Procedimiento de planificación de la docencia y elaboración de las guías docentes” (Evidencia 12), que regula el proceso de elaboración, revisión y aprobación de las guías docentes de módulos y asignaturas.

Destacar que para la elaboración de las guías docentes de las asignaturas, los Departamentos han nombrado a profesores responsables de las mismas. Estos profesores, partiendo de las fichas de la Memoria, han elaborado, junto con el resto de profesores implicados en la docencia de la asignatura, las guías docentes. Tras su aprobación por los Departamentos, las guías se remiten al coordinador quien realiza una exhaustiva revisión de las mismas, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las normativas de la Universidad de Zaragoza vigentes así como la coordinación de los contenidos. De este modo, se trata de evitar solapamientos entre las asignaturas. La labor desempeñada por el coordinador se ve posteriormente avalada por la CGC, quien aprueba definitivamente las guías. Además, la valoración de la coordinación docente se realiza con carácter anual en el seno de la Comisión de Evaluación de la Calidad de la Titulación, que tiene el cometido de realizar el “Informe anual de la calidad y los resultados del aprendizaje” siguiendo lo establecido en el procedimiento Q212v2.0 “Procedimiento de evaluación de la calidad de la titulación”.

Dicho procedimiento establece que dicho informe recogerá:

- a. Calidad de las Guías Docentes y adecuación a lo dispuesto en el Proyecto de la Titulación
- b. Análisis de los indicadores de resultados del título
- c. Conformidad del desarrollo de la docencia con respecto a la planificación contenida en las guías docentes
- d. Coordinación y calidad general de las actividades de aprendizaje que se ofrecen al estudiante
- e. Calidad en la interacción entre los agentes implicados en el título
- f. Formación de las competencias genéricas
- g. Calidad de la organización y administración académica

El IACRA realizado desde la puesta en marcha de la titulación (Evidencia 14) ha puesto de manifiesto la adecuación de los aspectos analizados así como aquellos elementos susceptibles de mejora, cuya propuesta se ha plasmado en el PAIM (Evidencia 14).

Cabe destacar que desde la coordinación de la titulación se han ido llevando a cabo reuniones con profesores y con los estudiantes. Todos los años se mantienen dos reuniones, una por semestre, con ambos colectivos.

Por otra parte, como mecanismos adicionales de coordinación e innovación docente hay que citar los siguientes:

- Programa de mejora docente para centros y departamentos - PMDUZ
- Proyectos de innovación docente para grupos de profesores - PIIDUZ
- Programa de innovación estratégica en centros y titulaciones - PIET

El número de proyectos desarrollados así como la participación de los docentes implicados en el Máster ha sido alto (Evidencia 5). En el Anexo 1 se muestra una relación de los Proyectos de Innovación docente con participación de profesores del máster durante el periodo analizado. El elevado número de proyectos en los que se ha participado pone de manifiesto la implicación de todo el profesorado en la mejora continua en la coordinación e innovación del Máster. A continuación, la Tabla 7 muestra un resumen de los proyectos de innovación en los que han participado los docentes del máster. Destacar que el número de proyectos concedidos ha sufrido una disminución, lo cual puede ser debido a las restricciones económicas a las que está sometida la Universidad de Zaragoza y no a la disminución del número de proyectos solicitados. Además, se debe destacar la participación y publicación en las correspondientes actas de las Jornadas de Innovación organizadas por la Universidad de Zaragoza.

Tabla 7. Proyectos de Innovación Docente, Jornadas Innovación y asignaturas en ADD (2015-17)

Indicador	2015-16	2016-17
Nº de Proyectos	24	18
Cursos de innovación Docente	33	30
Jornada Innovación	10	8
Asignaturas en el ADD	14	17

- 1.4. Los criterios de admisión aplicados permiten que los estudiantes tengan el perfil de ingreso adecuado para iniciar estos estudios y en su aplicación se respeta el **número de plazas ofertadas** en la memoria verificada.

Los criterios de admisión aplicados son públicos pudiendo consultarse a través de la web (Evidencia 3).

La Comisión de Garantías de Calidad del Máster se reúne y valora, en base a los criterios establecidos en la Memoria, las solicitudes de admisión al máster. Estos criterios, como se ha indicado previamente, son públicos y coherentes con el perfil de ingreso definido por el programa formativo.

Si bien el perfil que da acceso a la titulación es muy variado, y por ello no todos los estudiantes tienen la misma formación. En la actualidad, la mayoría de los matriculados poseen la formación mínima a las demandas del máster pero no siempre la más deseable.

A lo largo de la implantación se ha respetado el número máximo de plazas ofertadas

establecido en la Memoria de Verificación.

El número de plazas ofertadas se corresponden con las establecidas en la Memoria de Verificación (Evidencia 1. Tabla 1).

- 1.5. La aplicación de las diferentes **normativas académicas** (permanencia, reconocimiento, etc.) se realiza de manera adecuada y permite mejorar los valores de los indicadores de rendimiento académico.

Resulta de aplicación directa al título la siguiente normativa:

- Reglamento de permanencia (Evidencia 9)
- Reglamento de evaluación (Evidencia 10)
- Reglamento de reconocimiento y transferencia de créditos (Evidencia 6)
- Reglamento de reconocimiento de créditos por participación en diferentes actividades

La Dirección del Centro y la CGC han aplicado la normativa vigente en cada momento, tal y como queda reflejado en las actas de la CGC de cada una de sus reuniones. En determinadas situaciones, si la situación excedía de sus competencias, se han remitido los expedientes al Vicerrectorado correspondiente.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Se debe realizar una valoración semicuantitativa de cómo se sitúa el título frente a las siguientes directrices:

Criterio 1. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO					
		A	B	C	D
1.1	La implantación del plan de estudios y la organización del programa son coherentes con el perfil de competencias y objetivos del título recogidos en la memoria de verificación y/o sus posteriores modificaciones.	X			
1.2	El perfil de egreso definido (y su despliegue en el plan de estudios) mantiene su relevancia y está actualizado según los requisitos de su ámbito académico, científico o profesional.	X			
1.3	El título cuenta con mecanismos de coordinación docente (articulación horizontal y vertical entre las diferentes materias/asignaturas) que permiten tanto una adecuada asignación de la carga de trabajo del estudiante como una adecuada planificación temporal, asegurando la adquisición de los resultados de aprendizaje.		X		

1.4	Los criterios de admisión aplicados permiten que los estudiantes tengan el perfil de ingreso adecuado para iniciar estos estudios y en su aplicación se respeta el número de plazas ofertadas en la memoria verificada.		X		
1.5	La aplicación de las diferentes normativas académicas (permanencia, reconocimiento, etc.) se realiza de manera adecuada y permite mejorar los valores de los indicadores de rendimiento académico.	X			

NOTA INTERPRETATIVA

- A, se supera excepcionalmente: la directriz se cumple de forma sistemática y ejemplar en todos los aspectos susceptibles de valoración.
- B, se alcanza: la directriz se cumple para todos los aspectos a valorar de forma habitual aunque existe alguna posibilidad de mejora menor.
- C, se alcanza parcialmente: la directriz se cumple en la mayoría de los aspectos a valorar pero no en todos, existiendo claramente posibilidades de mejoras significativas.
- D, no se alcanza: la directriz no se cumple para la mayoría de aspectos a valorar. Apenas existen evidencias indicativas del cumplimiento.

Criterio 2. INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA

Estándar:

La institución dispone de mecanismos para comunicar de manera adecuada a todos los grupos de interés las características del programa y de los procesos que garantizan su calidad.

Indicadores y evidencias para el análisis de este criterio:

11	<p>Página WEB de la universidad, centro y título</p> <p>CURSO 2016-17: http://titulaciones.unizar.es/mas_direm/</p> <p>CURSO 2017-18: https://estudios.unizar.es/estudio/ver?id=697</p> <p>CURSO 2016-17: http://titulaciones.unizar.es/mas_direm/cuadro_asignaturas.html</p> <p>CURSO 2017-18:</p> <p>https://estudios.unizar.es/estudio/asignaturas?estudio_id=697&plan_id_nk=555&centro_id=109&sort=curso</p> <p>https://econz.unizar.es/titulaciones/master-marketing</p>	WEB
----	--	-----

VALORACIÓN DESCRIPTIVA:

2.1. Los responsables del título publican información adecuada y actualizada sobre las características del programa formativo, su desarrollo y sus resultados, tanto de seguimiento como de acreditación.

El proyecto de titulación se encuentra disponible en la web (Evidencia 11), estando disponible en dicha web la siguiente información:

- Inicio
 - ¿Por qué cursar esta titulación?
- Acceso y admisión.
 - Perfil recomendado
 - Requisitos de acceso. Con link a información más específica para el caso de Los titulados conforme a sistemas educativos ajenos al Espacio Europeo de Educación Superior
 - Solicitud de admisión. Con links a:

- Información sobre fases y calendario académico (<https://academico.unizar.es/grado-y-master-master/acceso-y-admision/fechas-y-lugar>)
- A la plataforma para la presentación telemática de las solicitudes de admisión.
- A los impresos de solicitud de preadmisión/admisión.
- Adjudicación de plazas. Con links a:
 - Información sobre los trámites a realizar por los alumnos admitidos.
- Matrícula. Con links a:
 - Indicaciones para realizar la matrícula a través de Internet,
 - Más información sobre plazos, precios, etc.
 - Normativa académica/Legislación
- Qué se aprende
 - Descripción detallada de las competencias que se adquieren en la titulación
- Plan de estudios
 - Presentación general del plan de estudios
 - Cuadro de distribución de materias por créditos
 - Referentes externos utilizados para el diseño de este título
 - Procedimientos de consulta utilizados para el diseño de este título
 - Acciones para la movilidad de los estudiantes
- Apoyo al estudiante
 - Sistemas de orientación, información y apoyo académico para estudiantes. Con links a:
 - Centro Universitario de Lenguas Modernas
 - Cursos de verano.

- Bibliotecas y salas de estudio.
- Asesorías, alojamiento y servicios. Con links a:
 - Colegios Mayores.
 - Ayuntamiento de Zaragoza
 - Asesorías
 - Atención a la diversidad
 - Centro de información Universitaria
 - Servicio de informática y comunicaciones
 - Servicio de gestión de tráfico
- Actividades deportivas y culturales. Con links a:
 - Actividades culturales
 - Actividades deportivas
- Participación en la vida universitaria. Con links a:
 - Antenas Informativas.
 - Defensor Universitario.
- Profesorado
 - El profesorado de esta titulación. Con links a:
 - Estructura del profesorado
 - Evaluación del profesorado
- Calidad
 - Impresos. Con links a:
 - Impreso de sugerencias, quejas y alegaciones
 - Normativa. Con links a:
 - Cómo se asegura la calidad

- Reglamento de la Organización y gestión de la calidad de los estudios de grado y máster universitario
- Procedimientos del sistema interno de gestión de la calidad
- Documentos. Con links a:
 - Informe anual de la calidad y de los resultados de aprendizaje 2015/2016
 - Informe de evaluación de años anteriores
 - Plan anual de innovación y mejora 2015/2016
 - Plan anual de innovación y mejora de años anteriores
 - Informes y planes de mejora de todas las titulaciones
 - Memoria de verificación
 - Informe de renovación de la acreditación
- Comisiones. Con links a:
 - Agentes del sistema
- Encuestas y resultados
 - Facultad de Economía y Empresa (plan 555). Con links a:
 - Evaluación de la enseñanza
 - Satisfacción del PDI con la titulación
 - Satisfacción de los estudiantes con la titulación
 - Resultados académicos. Con links a:
 - Resultados académicos 2016/2017
 - Estudio previo de los alumnos de nuevo ingreso
 - Nota media de admisión
 - Plazas de nuevo ingreso ofertadas
 - Resultados académicos de años anteriores

- Resultados académicos globales
 - Oferta / Nuevo ingreso / Matrícula
 - Créditos reconocidos
 - Cursos de adaptación al grado
 - Duración media graduados
 - Tasas de éxito/rendimiento/eficiencia
 - Tasas de abandono/graduación
- Información gráfica de titulaciones

Además, en la página web de la Facultad de Economía y Empresa (<https://econz.unizar.es>) los estudiantes pueden obtener información sobre los distintos grados y másteres que se ofertan. En la correspondiente al Máster en Dirección, Estrategia y Marketing (Evidencia 11) se indica la estructura del plan de estudios, la tabla de adaptaciones desde el Máster en Gestión de las Organizaciones, los horarios de clase, lugar de impartición, precios públicos y contacto con la coordinadora.

La web de la facultad, también muestra información académica común a todos los másteres de empresa, aunque luego se proporciona información detallada sobre cada máster. Por ejemplo, la información común a los Trabajos Fin de Máster se encuentra disponible en <https://econz.unizar.es/informacion-academica/trabajo-fin-de-estudios>. En esta dirección se muestra la normativa, matrícula, elección de líneas, elaboración, depósito, llamamientos y defensa del trabajo. En el apartado Información sobre el curso actual, aparecen las fechas concretas de depósito y defensa, (<https://econz.unizar.es/informacion-academica/trabajo-fin-de-grado-y-master-curso-2016-2017>) así como los impresos necesarios.

Además de toda esta información académica disponible para los estudiantes, la Universidad de Zaragoza cuenta con el Anillo Digital Docente (ADD), que reúne las plataformas web de apoyo a la docencia on-line o virtual de la Universidad de Zaragoza. En el Máster en Dirección, Estrategia y Marketing, como apoyo a la docencia presencial, más de la mitad de los cursos se sirven del ADD (Evidencia 5 y Anexo 2). Los estudiantes pueden acceder a la información de aquellas asignaturas en las que están matriculados a través de un código y contraseña electrónica. Y, otro porcentaje de asignaturas, los profesores comparten los materiales a través de la plataforma Dropbox.

- 2.2. La información necesaria para la toma de decisiones de los futuros estudiantes y otros agentes de interés del sistema universitario de ámbito nacional e internacional es **fácilmente accesible**.

El acceso a la información sobre las titulaciones se realiza directamente desde la página de inicio de la web corporativa de la Universidad de Zaragoza www.unizar.es, desde los banners de Estudios de grado, Másteres Universitarios, Doctorado o Estudios propios, respectivamente, de una manera clara y accesible (Evidencia 11). Como ya se ha indicado, en la web de la Facultad de Economía y Empresa completa la información de la titulación, especialmente sobre temas de carácter más organizativo (Evidencia 11). Estas dos páginas web (Universidad y Centro) están conectadas entre ellas con el objetivo de poder acceder fácilmente a toda la información y evitar las duplicidades.

Cabe destacar como parte de la información sobre el máster se encuentra en inglés, concretamente en el apartado de asignaturas, tanto el nombre de las mismas, como parte de la guía se encuentra en ambos idiomas, español e inglés.

- 2.3. Los estudiantes tienen acceso **en el momento oportuno** a la información relevante del plan de estudios y de los recursos de aprendizaje previstos.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Se debe realizar una valoración semicuantitativa de cómo se sitúa el título frente a las siguientes directrices:

Criterio 2. INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA		A	B	C	D
2.1	Los responsables del título publican información adecuada y actualizada sobre las características del programa formativo, su desarrollo y sus resultados, tanto de seguimiento como de acreditación.	X			
2.2	La información necesaria para la toma de decisiones de los futuros estudiantes y otros agentes de interés del sistema universitario de ámbito nacional es fácilmente accesible	X			
2.3	Los estudiantes tienen acceso en el momento oportuno a la información relevante del plan de estudios y de los recursos de aprendizaje previstos.	X			

NOTA INTERPRETATIVA

- A, se supera excepcionalmente: la directriz se cumple de forma sistemática y ejemplar en todos los aspectos susceptibles de valoración.
- B, se alcanza: la directriz se cumple para todos los aspectos a valorar de forma habitual aunque existe alguna posibilidad de mejora menor.
- C, se alcanza parcialmente: la directriz se cumple en la mayoría de los aspectos a valorar pero no en todos, existiendo claramente posibilidades de mejoras significativas.
- D, no se alcanza: la directriz no se cumple para la mayoría de aspectos a valorar. Apenas existen evidencias indicativas del cumplimiento.

Criterio 3. SISTEMA DE GARANTÍA INTERNO DE CALIDAD (SGIC)

En este criterio se analiza si la institución dispone de un sistema de garantía interna de la calidad formalmente establecido e implementado que asegura, de forma eficaz, la calidad y la mejora continua de la titulación.

Indicadores y evidencias para el análisis de este criterio

12	Procedimientos https://estudios.unizar.es/pagina/ver?id=7	WEB
13	Composición de los órganos del Sistema http://estudios.unizar.es Calidad / Comisiones / Agentes del Sistema CURSO 2016/17: http://titulaciones.unizar.es/mas_direm/agentes_sistema.html CURSO 2017/18: https://estudios.unizar.es/agente/lista?estudio_id=697	WEB/IA
14	Registros y principales informes generados por el sistema https://estudios.unizar.es/site/acpua Calidad/Documentos http://titulaciones.unizar.es/documentos/infCalidad16/697_informe_2016_v2.pdf http://titulaciones.unizar.es/documentos/planAnual16/697_2016_3.pdf Consultar Anexo 3	WEB/IA/Visita

VALORACIÓN DESCRIPTIVA:

- 3.1. El SGIC implementado garantiza la **recogida y análisis continuo de información y de los resultados relevantes** para la gestión eficaz de las titulaciones, en especial los resultados de aprendizaje y la satisfacción de los grupos de interés.

La organización y el funcionamiento del sistema de garantía interna de calidad de las titulaciones de la universidad se regula por lo dispuesto en la resolución de 2 de mayo de 2017, por el que se aprueba el texto refundido del Reglamento de la Organización y Gestión de la calidad de los estudios de grado y máster: http://zaguan.unizar.es/record/48144/files/Texto_refundido.pdf, que se desarrolla a través del “Cuadro general de procedimientos de calidad de las titulaciones” (Evidencia 12).

Entre los procedimientos se incluyen el Q223v.1.5 “Procedimiento de evaluación de la satisfacción del PDI y PAS implicados en la titulación” y el Q222v.1.8 “Procedimiento de evaluación de la satisfacción y la calidad de la experiencia de los estudiantes”.

Además, entre la información cuantitativa que se facilita a los títulos y se analiza con carácter anual en el IACRA se encuentra la siguiente, disponible con carácter público en la web de la titulación (“Cómo se asegura la Calidad”, en “Información de Resultados” http://titulaciones.unizar.es/mas_direm/infor_resultados16.html):

- Plazas de Nuevo Ingreso Ofertadas y preinscripciones
- Estudio Previo de los Alumnos de Nuevo Ingreso por vía de ingreso
- Nota Media de admisión
- Distribución de Calificaciones por materia
- Análisis de los indicadores del título por asignatura (Matriculados, Reconocidos/Equivalentes/ Convalidados, Aprobados, Suspendidos, No Presentados, Tasa Éxito, Tasa Rendimiento)
- Resultados académicos globales: Oferta/Nuevo ingreso/Matrícula, créditos reconocidos, duración media graduados, tasas de éxito/rendimiento/eficiencia, tasas de abandono y graduación.
- Información gráfica de titulaciones

Así, el IACRA (Evidencia 14) incluye apartados específicos para el análisis de estos aspectos, los apartados “5. Resultados del aprendizaje” y “6. Evaluación del grado de satisfacción de los diferentes agentes implicados en el título”. La composición, procedimientos y funciones de los órganos del SGIC se encuentran en la web de la titulación (Evidencia 13): https://estudios.unizar.es/agente/lista?estudio_id=697

A la información anterior hay que añadir la proporcionada por las reuniones mantenidas por el coordinador con los alumnos y los responsables de las asignaturas objeto de recomendaciones en los PAIMs (Evidencia 14). Todo ello ha resultado de gran utilidad para ir implantando las distintas acciones de mejora reflejadas en los PAIMs (Evidencia 14).

A pesar de que la implantación del SGIC ha supuesto un importante reto, no exento de dificultades, esta herramienta ha supuesto el elemento clave para llevar a cabo el proceso de mejora continua de la titulación.

- 3.2. El SGIC implementado **facilita** el proceso de seguimiento, modificación y acreditación del título y garantiza su mejora continua a partir del **análisis** de datos objetivos.

Los órganos centrales del SGIC son el coordinador de la titulación, la Comisión de Evaluación (responsable de la elaboración del “Informe sobre la Evaluación de la Calidad y los Resultados de Aprendizaje”) y la Comisión de Garantía de Calidad (responsable de la elaboración del “Plan anual de innovación y mejora”). A través de estas comisiones y de los distintos procedimientos de garantía de calidad implementados, se encuentran representados los distintos grupos de interés.

Con este sistema se asegura el ciclo de revisión y mejora continua de los títulos, completado

con la revisión externa que realiza la Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón a través del proceso de seguimiento.

Como se ha indicado en el apartado anterior, el título dispone de información objetiva de índole cuantitativa a la que se suma la importante información cualitativa producida tanto en las reuniones de los órganos anteriormente citados como en la interacción del coordinador con estudiantes, profesores y personal de administración y servicios.

- 3.3. El SGIC implementado dispone de procedimientos que facilitan la **evaluación** y mejora de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El SGIC de la Universidad de Zaragoza pivota en gran medida sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, tal y como se evidencia en la propia denominación del IECRA. El cuadro general de procedimientos aprobado es el siguiente:

Procedimientos básicos de funcionamiento del SIGC de las titulaciones (Evidencia 12):

Q111 Procedimiento para el nombramiento y renovación de los agentes del sistema de calidad de las titulaciones

Q212 Procedimiento de evaluación de la calidad de la titulación

Q214 Procedimiento de actuación de la CGC y de aprobación de modificaciones, directrices y planes

Información y evaluación de las titulaciones:

Q222 Procedimiento de evaluación de la satisfacción y la calidad de la experiencia de los estudiantes

Q223 Procedimiento de evaluación de la satisfacción del PDI y PAS implicados en la titulación

Q224 Procedimiento de seguimiento de la inserción laboral y de la satisfacción con la formación recibida

Q231 Procedimiento de sugerencias, reclamaciones y alegaciones para la mejora de la titulación

Procedimientos de organización de las titulaciones:

Q311 Procedimiento de gestión y evaluación de los practicum

Q312 Procedimiento de gestión y evaluación de las acciones de movilidad de los estudiantes

Q313 Procedimiento de extinción del título

Q316 Procedimiento de planificación de la docencia y elaboración de las guías docentes

Estos procedimientos garantizan la obtención de la información necesaria para la elaboración de los informes clave para el proceso de mejora continua de la titulación (Evidencia 14). El seguimiento de las acciones de mejora establecidas en el PAIM se lleva a cabo a través de la colaboración entre la CGC y el Coordinador de la titulación.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Se debe realizar una valoración semicuantitativa de cómo se sitúa el título frente a las siguientes directrices:

Criterio 3. SISTEMA DE GARANTÍA INTERNO DE CALIDAD (SGIC)					
		A	B	C	D
3.1	El SGIC implementado y revisado periódicamente garantiza la recogida y análisis continuo de información y de los resultados relevantes para la gestión eficaz de las titulaciones, en especial los resultados de aprendizaje y la satisfacción de los grupos de interés.	X			
3.2	El SGIC implementado facilita el proceso de seguimiento, modificación y acreditación del título y garantiza su mejora continua a partir del análisis de datos objetivos.	X			
3.3	El SIGC implementado dispone de procedimientos que facilitan la evaluación y mejora de la calidad del proceso de enseñanza- aprendizaje.	X			

NOTA INTERPRETATIVA

- A, se supera excepcionalmente: la directriz se cumple de forma sistemática y ejemplar en todos los aspectos susceptibles de valoración.
- B, se alcanza: la directriz se cumple para todos los aspectos a valorar de forma habitual aunque existe alguna posibilidad de mejora menor.
- C, se alcanza parcialmente: la directriz se cumple en la mayoría de los aspectos a valorar pero no en todos, existiendo claramente posibilidades de mejoras significativas.
- D, no se alcanza: la directriz no se cumple para la mayoría de aspectos a valorar. Apenas existen evidencias indicativas del cumplimiento.

DIMENSIÓN 2. RECURSOS

Criterio 4. PERSONAL ACADÉMICO

Estándar:

El personal académico que imparte docencia es suficiente y adecuado, de acuerdo con las características del título y el número de estudiantes.

Indicadores y evidencias para el análisis de este criterio:

15	Tabla de estructura del profesorado https://estudios.unizar.es/ Tabla Profesorado	Tabla 3 web
16	Tabla de evolución de la estructura del profesorado. https://estudios.unizar.es/ Tabla Profesorado CURSO 2016/17: https://estudios.unizar.es/informe/estructura-profesorado?estudio_id=697&anyo=2016	Tabla 4 web
17	CV abreviado del profesorado https://janovas.unizar.es/sideral/CV/busqueda Por Titulación https://estudios.unizar.es/	IA Anexo 4
18	Grado de satisfacción de los estudiantes con el profesorado http://encuestas.unizar.es/ http://titulaciones.unizar.es/documentos/infCalidad16/697_informe_2016_v2.pdf	IA web
19	Existencia de planes de innovación y mejora docente y formación del profesorado http://www.unizar.es/ice/ http://www.unizar.es/innovacion/master/consultaPorTitulaciones.php	WEB/I A Anexo 1 Anexo 2
20	Plan de incorporación del personal académico (en el caso de desviación respecto a lo establecido en la memoria)	IA

Tabla (3) de estructura del profesorado. Universidad de Zaragoza (último curso académico)

Categoría	Total	%	En 1er curso (Grado)	Nº total sexenios	Nº total quinquenios	Horas de dedicación	%
Nº Catedráticos de Universidad (CU)	12	25,5	12	51	67	319	38,0
Nº Titulares Universidad (TU)	28	59,6	28	53	87	438	52,1
Nº Profesores Contratados Doctores	7	14,9	7	5	0	83	9,9
Total personal académico	47	100,0	47	109	154	840	100,0

Tabla (4) de estructura del profesorado. Universidad de Zaragoza (evolución)

Categoría del profesorado	Previsión memoria*	2015-16	2016-17
Nº Catedráticos de Universidad (CU)	10	12	12
Nº Titulares Universidad (TU)	41	26	28
Nº Profesores Contratados Doctores	18	6	7
Nº Ayudantes Doctores	8	0	0
% horas profesorado permanente		100%	100%
% de horas profesorado no permanente		0%	0%

* Se refería a la disponibilidad de profesores, no a la previsión

VALORACIÓN DESCRIPTIVA:

- 4.1.** El personal académico del título reúne el nivel de **cualificación académica** requerido para el título y dispone de la adecuada **experiencia profesional y calidad docente e investigadora**.

Tomando como referencia el último año académico del que se disponen datos (2016-17), la titulación ha contado con un total de 47 profesores (Evidencia 15. Tabla 3). De ellos, el 100% son profesorado permanente (Evidencia 16. Tabla 4), porcentaje que se ha ido manteniendo a lo largo de los años de existencia del Máster. Atendiendo a las categorías del profesorado destaca la de Profesor Titular de Universidad (59,6%), seguido de Catedráticos de Universidad (25,5%) y Profesores Contratados Doctores (14,9%). Esta situación deja evidencia de la estabilidad del claustro de profesores del Máster (evidencia 16 Tabla 4).

El profesorado de cada asignatura puede consultarse en la web de la titulación (Evidencia 11). Son 2 los Departamentos de la Universidad de Zaragoza con responsabilidad docente en las 24 asignaturas que configuran la titulación, a las que hay que añadir el Trabajo Fin de Máster. Ambos departamentos tienen el mismo nivel de responsabilidad docente. Destacar que las cuatro asignaturas del primer semestre son de carácter obligatorio, siendo responsabilidad de los dos departamentos implicados al 50%. En segundo semestre se plantea una situación similar, pero para el caso de las asignaturas optativas. Si bien, para el curso 2017/18, el departamento de Dirección y Organización de Empresas sólo ofertó 8 asignaturas optativas, frente a las 10 que propuso en los cursos anteriores.

La calidad docente del profesorado se acredita a través de los 154 quinquenios reconocidos a los profesores permanentes (Evidencia 15. Tabla 3). Además, los resultados de las encuestas de evaluación del profesorado cumplimentadas anualmente por los estudiantes, muestran que la calidad docente del profesorado percibida por los estudiantes obtiene una puntuación de al menos aprobado para los dos cursos académicos de los que se dispone de información (2015-16: 4.17; 2016-17: 3) (Evidencia 18. Análisis de la Evaluación de la Calidad Docente del Profesorado).

En relación a la calidad investigadora, los profesores mantienen una actividad investigadora relevante, que se traduce en publicaciones en artículos en las principales revistas nacionales e internacionales, así como la participación habitual en proyectos de investigación, tanto internacionales, como nacionales y locales. Es importante tener en cuenta que el elevado número total de sexenios reconocidos por la CNEAI que posee el claustro de profesores, 109,

lo que supone una media de 2,32 sexenios por profesor. Esto se plasma en la reciente resolución de los Grupos de investigación reconocidos por el Gobierno de Aragón (RESOLUCIÓN de 23 de noviembre de 2016, de la Directora General de Investigación e Innovación, por la que se resuelve la convocatoria para el año 2016, de subvenciones a la actividad investigadora de los grupos de investigación reconocidos por el Gobierno de Aragón cofinanciada por el Programa Operativo FEDER Aragón 2014-2020, [http://www.boa.aragon.es/cgi-](http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=936079421919)

[bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=936079421919](http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=936079421919)), a los que pertenecen la mayoría de los profesores de la titulación (Evidencia 17), como también se refleja en la web del Centro (<http://econz.unizar.es/transferencia/grupos-de-investigacion>). Así, gran parte del claustro del profesorado se integra en siete grupos de investigación. En el Anexo 4 se muestra una breve CV de los profesores que deja patente los aspectos previamente destacados.

En el caso de las de trabajo para la realización de los Trabajos Fin de Máster, es el estudiante interesado quien inicia una propuesta sugiriendo tema y contenido, dirigiéndose a un profesor que cumpla los requisitos necesarios, el cual decidirá sobre la viabilidad y conveniencia de la propuesta realizada para ser considerada como trabajo fin de máster.

Además, existe una vinculación entre los profesores del Máster y el mundo empresarial, como así lo constatan las 2 cátedras empresariales dirigidas por profesores del Máster (<http://econz.unizar.es/transferencia/catedras-empresariales>). Este hecho garantiza la transferencia a la sociedad de los resultados de investigación (Evidencia 17).

Por tanto, el personal académico cuenta con la adecuada capacidad docente e investigadora para poder tutorizar Trabajos Fin de Máster (Evidencias 17, 30 y 31). En el Anexo 5 se muestra una relación detallada de los Trabajos defendidos.

Si bien el máster no ofrece en el marco de su plan de estudios prácticas externas, se ha dado algún caso (Evidencia 31, Anexo 6) en que los estudiantes han realizado prácticas. Ya que diversas empresas se han puesto en contacto con el máster interesadas en sus estudiantes para la realización de prácticas en sus organizaciones. Para estos casos se dispone de un tutor profesional de la empresa en la que los alumnos realizan la estancia, que se encarga de supervisar el trabajo de los alumnos.

Por tanto, a modo de resumen, la titulación cuenta con una plantilla de profesorado adecuada en cuanto a calidad docente e investigadora.

- 4.2. El personal académico es **suficiente** y dispone de la **dedicación adecuada** para el desarrollo de sus funciones y atender a los estudiantes.

Como ya se ha indicado en el apartado anterior (Evidencias 15 y 16. Tablas 3 y 4), la totalidad del personal académico de la titulación es permanente, cubriendo así el 100% de la docencia del máster. Esta dedicación permite abordar la docencia de las diferentes asignaturas así como la tutela de las Prácticas y de los Trabajos Fin de Grado.

En un máster de estas características la relación estudiante/profesor es muy baja. La ratio número de estudiantes por profesor muestra unos valores muy adecuados, e incluso se observa una evolución favorable (Evidencia 1. Tabla 1), lo que favorece sustancialmente el

proceso de enseñanza aprendizaje. Esto se ve favorecido por el hecho de que los dos departamentos implicados en la docencia del Máster cuentan con un importante número de profesores especializados y con gran experiencia investigadora en las distintas materias del máster.

El alto número de profesores involucrados en la titulación y el importante número grupos de investigación relevantes en el ámbito del management sobre los que se sustenta la titulación, propician una enseñanza personalizada y de calidad. Esto también redundo en una gran capacidad para la tutorización personalizada de trabajos especializados y, en particular, en la posibilidad dirigir Trabajos Fin de Máster en un amplio abanico de temas.

- 4.3. El profesorado se actualiza de manera que pueda abordar, teniendo en cuenta las características del título, el proceso de **enseñanza-aprendizaje** de una manera adecuada.

En el apartado 4.1 ya se ha destacado la calidad investigadora de los docentes de la titulación, fundamentalmente a través de su pertenencia a grupos de investigación oficialmente reconocidos por el Gobierno de Aragón y del número de sexenios reconocidos. Esta actividad investigadora está relacionada con su actividad docente y con las líneas de investigación para la realización de los Trabajos Fin de Máster. Además, la actualización tanto en investigación básica como aplicada de los docentes, repercute directa y positivamente en la calidad de la docencia impartida en el título.

Por lo que respecta a la formación y actualización pedagógica del personal académico, la Universidad de Zaragoza cuenta con un Plan de Formación que incluye cursos para profesores de nueva incorporación, formación continua, formación en TICs, diploma de formación pedagógica para profesores universitarios, etc. a través del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) (Evidencia 19). La participación de los profesores de la titulación en estas actividades de formación y actualización pedagógica es importante como se observa en la Tabla 8.

Tabla 8. Participación del profesorado en programas de formación (2015-2017)

Indicador	2015-16	2016-17
Nº Profesores como alumnos	17	18
Nº Cursos en los que han participado	33	30

El Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza realiza encuestas de satisfacción con los cursos por parte de los docentes participantes como alumnos. En la Tabla 9 se muestra la valoración otorgada al Programa de Formación desarrollado por el ICE en los últimos años. Como puede observarse tanto las actividades como los ponentes son valorados muy satisfactoriamente.

Tabla 9. Valoración del Programa de Formación Continua del profesorado universitario

	2015-2016	2016-2017*
Calidad global de las actividades	8,91	8,31
Valoración de los ponentes	9	8,5
Grado de satisfacción		

Mucho	73	35
Bastante	20	50
En parte	6	13
Poco o muy poco	1	5

*Durante el curso 2016/2017 por diversas circunstancias el Programa de Formación de Profesorado comenzó tarde y se realizó en unas condiciones diferentes a como se había desarrollado anteriormente. Además, como ya se ha destacado previamente (Evidencia 5) y se resume en la Tabla 10, los profesores de la titulación han participado en Proyectos de Innovación Docente (Anexo 1) y en las Jornadas de Innovación Docente organizadas por la Universidad de Zaragoza. Finalmente, con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje la mayoría de las asignaturas de la titulación cuentan con el apoyo del Anillo Digital Docente actualmente en funcionamiento (<http://add.unizar.es/add/campusvirtual/>) (Anexo 2).

Tabla 10. Participación Profesorado en Actividades del ICE

Indicador	2015-16	2016-17
Nº de Proyectos	24	18
Jornadas de Innovación	10	8
Asignaturas en el ADD	14	17

Destacar que fruto de una de estas actividades es la creación del canal youtube del Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados (https://www.youtube.com/channel/UC3E-_bfB5OefVK7VZTHncZQ). En este canal se ofrecen los vídeos de distintas actividades realizadas desde el Departamento (como las Jornadas de Marketing y Sociedad), desde el Centro así como casos prácticos elaborados por docentes de la titulación.

- 4.4. En su caso, la universidad ha hecho efectivos los compromisos incluidos en la memoria de verificación y las recomendaciones definidas en los informes de verificación, autorización, en su caso, y seguimiento del título relativos a la contratación y mejora de la cualificación docente e investigadora del profesorado.

En la Memoria de Verificación del Máster se establece que el profesorado existente, considerando de forma conjunta los departamentos de Dirección y Organización de Empresas y de Dirección en Marketing e Investigación de Mercados, deberán tener el título de doctor y experiencia investigadora acreditada. De este modo, la memoria recoge la distribución del profesorado propuesto mostrada en la Tabla 11.

Tabla 11. Relación de profesores doctores de los dos departamentos responsables de la docencia en el máster propuestos en la memoria

Categoría profesional	Nº profesores	Total sexenios
Catedráticos de Universidad	10	36
Profesores Titulares de Universidad	41	43
Contratados Doctores	18	12
Ayudantes Doctores	8	2

Como se ha mostrado previamente en la Tabla 3, la estructura del profesorado para el curso 2016-17 sigue los mismos requisitos que los establecidos en la memoria. Así, todo el claustro de profesores es doctor, permanente y con sexenio vivo. Por ello, el profesorado disponible en

ambos departamentos ha permitido hacer frente a la implantación del Máster.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Se debe realizar una valoración semicuantitativa de cómo se sitúa el título frente a las siguientes directrices:

Criterio 4. PERSONAL ACADÉMICO					
		A	B	C	D
4.1	El personal académico del título reúne el nivel de cualificación académica requerido para el título y dispone de la adecuada experiencia docente e investigadora.	X			
4.2	El personal académico es suficiente y dispone de la dedicación adecuada para el desarrollo de sus funciones y atender a los estudiantes.	X			
4.3	El profesorado se actualiza de manera que pueda abordar, teniendo en cuenta las características del título, el proceso de enseñanza-aprendizaje de una manera adecuada.	X			
4.4	(En su caso) La universidad ha hecho efectivos los compromisos incluidos en la memoria de verificación y las recomendaciones definidas en los informes de verificación, autorización, en su caso, y seguimiento del título relativos a la contratación y mejora de la cualificación docente e investigadora del profesorado.				

NOTA INTERPRETATIVA

- A, se supera excepcionalmente: la directriz se cumple de forma sistemática y ejemplar en todos los aspectos susceptibles de valoración.
- B, se alcanza: la directriz se cumple para todos los aspectos a valorar de forma habitual aunque existe alguna posibilidad de mejora menor.
- C, se alcanza parcialmente: la directriz se cumple en la mayoría de los aspectos a valorar pero no en todos, existiendo claramente posibilidades de mejoras significativas.
- D, no se alcanza: la directriz no se cumple para la mayoría de aspectos a valorar. Apenas existen evidencias indicativas del cumplimiento.

Criterio 5. PERSONAL DE APOYO, RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

Estándar:

El personal de apoyo, los recursos materiales y los servicios puestos a disposición del desarrollo del título son los adecuados en función de la naturaleza, modalidad del título, número de estudiantes matriculados y competencias a adquirir por los mismos.

Indicadores y evidencias para el análisis de este criterio:

21	Relación del personal de apoyo vinculado al título	IA
22	Grado de satisfacción de los colectivos con los recursos materiales http://encuestas.unizar.es/ http://estudios.unizar.es Encuestas y Resultados	IA web
23	Plataforma docente virtual/intranet del título http://www.unizar.es/innovacion/master/consultaPorTitulaciones.php https://moodle2.unizar.es/add/	WEB
24	Listado de empresas e instituciones con las que se han hecho efectivos convenios de prácticas	IA
25	Plan de incorporación de personal de apoyo (en el caso de desviación respecto a lo establecido en la memoria)	IA
26	Plan de dotación de recursos (en el caso de desviación respecto a lo establecido en la memoria)	IA

VALORACIÓN DESCRIPTIVA:

- 5.1. **El personal de apoyo** que participa en las actividades formativas es **suficiente y soporta adecuadamente la actividad docente** del personal académico vinculado al título.

La Facultad de Economía y Empresa imparte 4 grados, ADE, Economía, FICO y MIM), además de la parte correspondiente del Programa Conjunto ADE-Derecho, 6 títulos de Máster y 11 Estudios Propios, cuya información se puede consultar en la web de la Facultad (<http://econz.unizar.es/>).

El Centro cuenta con una plantilla de personal de administración y servicios, compuesta por 60 efectivos, encargada de los procesos administrativos y técnicos que dan soporte a la docencia y a la investigación desarrollada, además de atender e informar a todos los usuarios y facilitar su relación con el Centro. La Facultad cuenta con la estructura de personal que la Universidad de Zaragoza ha aprobado a través de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT).

Las funciones del personal de la Unidad Administrativa y del personal de apoyo se encuentran definidas en la RPT, y son coherentes con la naturaleza del título y las competencias a adquirir (Evidencia 21 y Tabla 12).

Tabla 12. Funciones del Persona del personal de administración

PUESTO		Nº	GRUPO
	Administradora	1	A1/A2
ÁREA DE SECRETARÍA	Secretario Decano	2	C1
	Jefe de secretaría	2	A2/C1
	Jefe de negociado	4	C1
	Técnico relaciones internacionales	2	C1
	Puesto básico administración	7	C1/C2
ÁREA DE CONSERJERÍA, IMPRESIÓN Y EDICIÓN	Encargado conserjería/reprografía	3	C1
	Oficial de impresión y edición	3	C1/C2
	Puesto básico servicios	9	C1/C2
ÁREA DE BIBLIOTECA	Director biblioteca	1	A1/A2
	Bibliotecario	4	A1/A2
	Puesto básico administración	2	C1/C2
	Puesto básico biblioteca	10	C1/C2
ÁREA DE DEPARTAMENTOS	Jefe de negociado	6	C1
	Puesto básico administración	4	C1/C2
	TOTAL	60	

La actualización permanente en la formación del PAS queda garantizada con la oferta de cursos y actividades formativas promovida por la Gerencia dentro de su Plan Anual de Formación.

- 5.2. **Los recursos materiales** (las aulas y su equipamiento, espacios de trabajo y estudio, laboratorios, talleres y espacios experimentales, bibliotecas, etc.) se adecuan al número de estudiantes y a las actividades formativas programadas en el título.

La Facultad de Economía y Empresa es un único centro de la Universidad de Zaragoza con dos ubicaciones alejadas 5 Km entre sí. Así, está configurado por un edificio situado en el

Campus Paraíso y otro edificio situado en el Campus Río Ebro. El Máster se imparte en su totalidad en el Campus Paraíso. En la página web de la Facultad de Economía y Empresa se detalla la relación de espacios docentes de la Facultad de Economía y Empresa (Campus Paraíso), con indicación de la capacidad y el equipamiento disponible de cada uno. Todas las aulas cuentan con ordenador, cañón y conexión a Internet (Evidencia. 11. <http://econz.unizar.es/te-interesa/reserva-de-espacios>)

Además, existe la posibilidad de reservar otros espacios, tanto en el edificio del Campus Río Ebro como en el edificio del Campus Paraíso, para otras actividades no regladas como conferencias, mesas redondas, etc., para lo cual se ha establecido un procedimiento en la facultad detallado en su página web (Evidencia 11. <http://econz.unizar.es/te-interesa/reserva-de-espacios>).

Los recursos materiales disponibles dan respuesta adecuada a las necesidades del título, garantizando su impartición con máximas garantías de calidad. De este modo, las aulas utilizadas para la impartición del Máster están convenientemente dotadas y son suficientes. Así, en el verano de 2016 se puso ordenador y cañón en una de las aulas frecuentemente utilizadas y se actualizó el equipo de otra. En general, en el segundo semestre del curso 2015-2016, en el Campus Paraíso se ha producido la ampliación del número de equipos informáticos de 30 a 40 junto con la renovación de los mismos en el aula Informática-2, con cargo al Plan de equipamiento Docente 2015. Posteriormente, en el verano de 2016, se han renovado los 22 equipos del aula de informática 7 y se han instalado 13 en el aula de Informática 3, que ahora pasa a utilizarse para docencia, dejándose el aula de informática 5 para sala de trabajo de estudiantes.

Además, y para favorecer el trabajo en equipo de los estudiantes, se han creado espacios para trabajo en grupo con ordenador en las salas de la Biblioteca.

La Biblioteca de la Universidad de Zaragoza (BUZ) es la unidad de gestión de recursos de información para el aprendizaje, la docencia, la investigación y la formación continua. Es la colección bibliográfica más importante de Aragón atendiendo a su extensión, y la que posee un mayor valor científico. Está integrada por más de 1.000.000 de volúmenes (libros, publicaciones periódicas, materiales audiovisuales, micro formas, etc.) y ofrece acceso a más de 20.000 revistas electrónicas y bases de datos, a través de sus 19 bibliotecas y sus 24 puntos de servicio repartidos por los centros docentes en los diferentes campus de la Universidad. Dos de esos 24 puntos son los de la Biblioteca de la Facultad de Economía y Empresa, ubicados en el Campus Río Ebro y en el Campus Paraíso, integrados en la BUZ y sometidos a sus normas generales <http://biblioteca.unizar.es/colecciones/colecciones>.

La Biblioteca de la Facultad de Economía y Empresa es un servicio de apoyo a la docencia y la investigación, constituida por todos los fondos bibliográficos, documentales y audiovisuales adquiridos por el Centro y los procedentes de legados, donaciones e intercambio, tanto de la Biblioteca Central, como de las de los Departamentos y particulares. Cuenta con suscripciones a bases de datos con acceso a gran número de revistas a texto completo. El total de fondos de libros se sitúa en torno a los 125.000 volúmenes a los que hay que añadir las suscripciones de la universidad a plataformas de libros electrónicos (Science Direct, Elibro, Tirant biblioteca virtual, Springer Link). La producción científica está accesible a texto completo en el repositorio Zagan.

La Biblioteca aplica una metodología de gestión basada en la mejora continua, cuyas consecuencias han sido la obtención de certificaciones de calidad, inicialmente el sello ISO 9001 en la Biblioteca Hypatia de Alejandría en 2006 y, en 2011, el Sello EFQM 400+ para toda la Biblioteca, renovado en 2013 y 2016. Asimismo, desde 2012 pertenece al Club Empresa 400 del Instituto Aragonés de Fomento (IAF), convirtiéndose en 2013 en una de las organizaciones fundadoras del Sello de Excelencia Aragón Empresa (<http://biblioteca.unizar.es/conocenos/carta-de-servicios>).

La biblioteca ofrece los siguientes servicios:

A. Lectura y estudio: más de 5000 puestos de lectura distribuidos por todos los campus y Centros de la Universidad (105 en la Biblioteca de Río Ebro y 290 en Paraíso) en horario de 8,15 a 21,15 horas ininterrumpidamente de Lunes a Viernes.

B. Colecciones:

- Puede accederse a ellas a través de catálogo “roble” (<http://roble.unizar.es>), el buscador ALCORZE (<http://eds.b.ebscohost.com/eds/search/basic?sid=c3625fdd-7ced-4b53-8049-e813c2586a62%40sessionmgr113&vid=0&hid=121>), y la página web (<http://biblioteca.unizar.es/>).
- Consultar la bibliografía recomendada (BR) fácilmente accesible (<http://psfunizar7.unizar.es/br13/eBuscar.php?tipo=a>). Todas las guías docentes incluyen un capítulo de bibliografía recomendada actualizado por la BUZ. El estudiante puede consultar dicha bibliografía y los recursos Web recomendados y también el PDI encargado de cada asignatura, así como la disponibilidad de ejemplares y su ubicación pudiendo incluso reservar los ejemplares que le interesen. El porcentaje de bibliografía básica, recomendada en las guías docentes de los grados de la facultad, que actualmente se puede consultar en la biblioteca es de un 99%, siendo también alto el de la bibliografía complementaria (85%). Este elevado porcentaje se ha conseguido gracias al compromiso adquirido por la BUZ a través de su Carta de Servicios, dentro del apartado de “Gestión de la Colección de la Biblioteca”, y que se concreta en “Adquirir el 100% de la bibliografía recomendada básica de todas las asignaturas que se imparten en los Grados”.
- Además, se pueden consultar los trabajos de Fin de Grado (TFG), tesis y otros trabajos académicos (Evidencia 30), en el Repositorio Zaguán (<https://zagan.unizar.es/>).

C. Préstamo:

A través del servicio de préstamo, todos los miembros de la Comunidad Universitaria desde cualquier biblioteca de la Universidad y aquellas otras personas debidamente autorizadas por la Universidad de Zaragoza tienen acceso a todos los fondos de la Biblioteca, tanto de forma presencial como en línea desde MI CUENTA (https://roble.unizar.es/patroninfo*spi~S1)

D. Cursos de formación:

1. “Guía de herramientas y pautas para un buen TFG”

- En el curso académico 2013-2014 se puso en marcha el curso en competencias informacionales nivel avanzado, diseñado por la BUZ. El curso se desarrolla online a través de la plataforma Moodle, dentro de la asignatura del TFG de cada grado. A petición del coordinador del master lo solicita se puede crear un aula virtual para el master adaptando los contenidos del curso para el TFG al TFM.
- 2. Formación personalizada. La biblioteca da sesiones de formación sobre bases de datos de sus diferentes plataformas y áreas temáticas a los estudiantes de los últimos cursos así como un curso específico, también por áreas temáticas, a los estudiantes que se matriculan en la Escuela de Doctorado.
- 3. Comunicación e información. Se puede seguir a la Biblioteca a través de redes sociales: Facebook, Twitter, blog Tirabuzón, Flickr, ibuz etc. (<http://biblioteca.unizar.es/conocenos/buz-redes>).

Por otra parte, la Universidad de Zaragoza siempre ha sido sensible a los aspectos relacionados con la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la accesibilidad, tomando como un objetivo prioritario desde finales de los años 80 el convertir los edificios universitarios y su entorno de ingreso en accesibles mediante la eliminación de barreras arquitectónicas. Todos los espacios docentes de la facultad (campus Paraíso), donde se imparte el Máster en Dirección, Estrategia y Marketing, son accesibles a todos los usuarios. La Universidad de Zaragoza, a través de la Oficina Universitaria de Atención a la Diversidad (<https://ouad.unizar.es/>) garantiza la igualdad de oportunidades a través de la plena integración de los estudiantes universitarios con necesidades educativas especiales derivadas de alguna discapacidad, en la vida académica universitaria, además de promover la sensibilización y la concienciación de la comunidad universitaria.

La prevención y la salud son aspectos fundamentales en la formación universitaria y que también tienen su espacio en la gestión de la Facultad de Economía y Empresa, a través de la Unidad de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de Zaragoza (<http://uprl.unizar.es/>) que tiene como misión fomentar una cultura preventiva dentro de la Universidad para conseguir un entorno de trabajo seguro, para lo cual se celebran simulacros de evacuación con frecuencia.

Para finalizar, en relación a la satisfacción del personal académico y de los estudiantes con los recursos materiales, de las encuestas de satisfacción de los estudiantes, PDI y PAS con la titulación realizadas durante el periodo considerado, se deduce que los colectivos docente y estudiante muestra un nivel medio de satisfacción, frente al personal de administración y servicios que se sitúa por debajo del punto medio de la escala (Evidencia 14 y Evidencia 34. Tabla 6).

Por último, en la encuesta realizada a los egresados sobre satisfacción global con la titulación (Promoción 2015-16 y 2016-17) (Evidencia 34), las calificaciones de los ítems relacionados con este apartado han sido los siguientes (sobre 5): fondos bibliográficos y didácticos del centro 4,33 y 4; servicio de reprografía 4,17 y 4; recursos informáticos y tecnológicos 3,5 y 1; equipamiento de aulas y seminarios 3,17 y 3, y, finalmente, equipamiento de laboratorios y

talleres: 2,83 y 3. Sorprende sustancialmente, la baja puntuación asignada por los estudiantes del curso 2016-17 a los recursos informáticos y tecnológicos, ya que éstos fueron incluso mejores que los el curso previo, donde fueron positivamente valorados por los alumnos.

A la vista de las evidencias disponibles, se concluye que los recursos materiales son suficientes para el número de estudiantes y las actividades formativas programadas en el título.

- 5.3. En el caso de los títulos impartidos **con modalidad a distancia/semipresencial**, las infraestructuras tecnológicas y materiales didácticos asociados a ellas permiten el desarrollo de las actividades formativas y adquirir las competencias del título.

Esta titulación no cuenta con la modalidad semipresencial ni a distancia.

No obstante los materiales de muchas de las asignaturas del máster están a disposición de los alumnos en la plataforma Moodle de la Universidad de Zaragoza en el siguiente enlace web: <https://moodle2.unizar.es/add/> (Anexo 2). Esta plataforma es de gran ayuda para la docencia presencial para la distribución de información (apuntes, problemas, material en general y exposición de calificaciones), realización de tareas (distribución y recogida de trabajos, tareas de autoevaluación), planificación del curso (herramienta calendario) y comunicación con y entre los estudiantes (chat, foro y correo electrónico).

- 5.4. Los **servicios de apoyo y orientación académica, profesional y para la movilidad** puestos a disposición de los estudiantes una vez matriculados se ajustan a las competencias y modalidad del título y facilitan el proceso enseñanza aprendizaje.

En la web del Proyecto de titulación (Evidencia 11) se encuentra disponible para todas las titulaciones en el apartado “Apoyo al estudiante” información sobre:

- Sistemas de orientación, información y apoyo académico para estudiantes
- Asesorías, alojamiento y servicios
- Actividades deportivas y culturales
- Participación en la vida Universitaria

Y en el propio texto algunos banners a:

- Centro Universitario de Lenguas modernas
- Cursos de verano
- Biblioteca de la Universidad de Zaragoza y salas de estudio
- Colegios Mayores
- Programa de alojamiento del Ayuntamiento de Zaragoza
- Servicio de asesorías
- Oficina universitaria de atención a la diversidad
- Centro de información universitaria
- Servicio de informática y comunicaciones de la Universidad de Zaragoza
- Servicio de gestión de tráfico
- Actividades culturales

- Servicio de actividades deportivas
- Antenas informativas
- Defensor universitario

Durante los dos últimos cursos académicos la Facultad de Economía y Empresa organiza cada primavera la Jornada Informativa sobre Postgrados ofertados por la Facultad Economía y Empresa (Anexo 7). Esta jornada ofrece a los alumnos de los últimos cursos información sobre los postgrados ofrecidos por el Centro. El Máster Universitario en Dirección, Estrategia y Marketing ha estado presente en las dos ediciones de dicha Jornada.

Para los alumnos de nuevo ingreso, el primer día de clase se celebra una reunión de bienvenida en la que se facilita toda la información relevante para el inicio de los estudios del Máster, así como servicios relevantes de la facultad como de la biblioteca.

Además, asiduamente, se organizan conferencias impartidas por investigadores de prestigio, nacionales y extranjeros, en los que los alumnos pueden acercarse a la investigación realizada en la actualidad (Anexo 8).

En relación a los programas de movilidad de la Facultad de Economía y Empresa, cabe destacar el importante esfuerzo que realiza en la búsqueda de nuevos destinos y en la adecuación de los convenios de movilidad firmados con Universidades nacionales y extranjeras a las titulaciones ofrecidas por el centro. En el caso del Máster, hasta el momento no se ha dado la participación de ningún alumno. La movilidad de estudiantes dentro del Máster se dificulta al estar todo el plan de estudios integrado en un curso académico, en el que se debe realizar también el TFM. Si bien, entre los alumnos del máster ha habido varios estudiantes de otras nacionalidades, francesa, alemana, mexicana, etc. En el Anexo 9 se muestra un resumen de los estudiantes extranjeros que han cursado el máster en la Universidad de Zaragoza (8 desde el curso 2015/16).

En la página web de la Facultad de Economía y Empresa, se pueden consultar los programas de movilidad en los que participa la Facultad. En cuanto a movilidad nacional, a través del programa SICUE (<http://econz.unizar.es/informacion-academica/relaciones-internacionales/sicue>) la Facultad ha establecido acuerdos, desde el curso 2012-13, con las universidades mostradas en las siguientes Tablas.

Tabla 13. Universidades Destino SICUE y plazas ofertadas

	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	TOTAL
U. Carlos III	1			2	1	1	5
U. Autónoma Madrid	1	1		2	1		5
U. Cantabria	1				1	2	4
U. Oviedo	1						1
U. Granada		2	1				3
U. La Laguna		1			2	1	4
U. Sevilla		1	1	2	1		5
U. Valencia			1	1		1	3
U. Jaime I				1	2		3
TOTAL	4	5	3	8	8	5	

Tabla 14. Alumnos participantes en el Programa SICUE

	Total
2012-2013	4
2013-2014	5
2014-2015	3
2015-2016	8
2016-2017	8
2017-2018	5
TOTAL	33

En cuanto a movilidad internacional, la Facultad de Economía y Empresa participa en el Programa Erasmus, en el Programa Iberoamérica y en el Programa Norteamérica, Oceanía y Asia (<http://econz.unizar.es/informacion-academica/relaciones-internacionales/estudiantes-salientes>). En las siguientes tablas se muestra el número de estudiantes que participan en los programas de movilidad así como los países de destino.

Tabla 15. Programa ERASMUS. Países a los que se dirigen los estudiantes de la Facultad

	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Alemania	9 (1 GDADE, 5 GADE, 1 FICO, 2 MIM)	19 (8 GDADE, 10 GADE, 1 GECCO)	20 (3 GDADE, 11 GADE, 4 GECCO, 2 FICO)
Austria	3 (2 GADE, 1 MIM)	5 (3 GADE, 2 MIM)	4 (1 GADE, 3 MIM)
Bélgica	14 (5 GDADE, 7 GADE, 2 GECCO)	12 (4 GDADE, 6 GADE, 2 GECCO)	13 (4 GDADE, 4 GADE, 3 GECCO, 2 MIM)
Bulgaria	5 (1 GDADE, 4 GADE)	5 (2 GDADE, 2 GADE, 1 FICO)	5 (3 GDADE, 2 GADE)
Chequia	2 (2 GECCO)	3 (3 GECCO)	2 (2 GECCO)
Croacia	2 (2 GADE)	2 (2 GADE)	2 (2 GADE)
Dinamarca		1 (1 MIM)	1 (1 GECCO)
Eslovaquia	3 (3 GDADE)	3 (3 GDADE)	3 (3 GDADE)
Eslovenia	3 (3 GADE)	5 (5 GADE)	2 (2 GADE)
Finlandia	2 (2 FICO)	8 (4 GDADE, 3 GADE, 1 GECCO)	9 (6 GDADE, 2 GADE, 1 GECCO)
Francia	11 (2 GDADE, 5 GADE, 1 GECCO, 3 MIM)	18 (6 GDADE, 5 GADE, 2 FICO, 5 MIM)	18 (5 GDADE, 7 GADE, 4 FICO, 2 MIM)
Grecia			1 (1 GDADE)
Holanda	9 (4 GDADE, 2 GECCO, 3 MIM)	15 (2 GDADE, 2 GADE, 2 GECCO, 9 MIM)	7 (7 MIM)
Hungría	1 (1 GADE)	1 (1 GADE)	1 (1 GADE)
Irlanda	11 (9 GADE, 1 FICO, 1 MIM)	14 (1 GDADE, 10 GADE, 1 FICO, 3 MIM)	12 (9 GADE, 3 MIM)

Italia	22 (4 GDADE, 8 GADE, 3 GECO, 2 FICO, 5 MIM)	18 (5 GDADE, 5 GADE, 2 GECO, 2 FICO, 4 MIM)	29 (3 GDADE, 18 GADE, 4 GECO, 2 FICO, 2 MIM)
Lituania	1 (1 GADE)	2 (1 GADE, 1 GECO)	2 (2 GADE)
Polonia	5 (2 GECO, 3 GADE)	11 (3 GDADE, 6 GADE, 2 GECO)	12 (3 GDADE, 8 GADE, 1 GECO)
Portugal	16 (3 GDADE, 10 GADE, 1 GECO, 2 MIM)	16 (5 GDADE, 7 GADE, 2 GECO, 2 FICO)	14 (5 GDADE, 4 GADE, 3 GECO, 2 FICO)
Reino Unido	3 (1 GDADE, 2 GADE)	8 (3 GDADE, 3 GADE, 2 FICO)	8 (2 GDADE, 4 GADE, 1 FICO, 1 MIM)
Suecia	2 (1 GADE, 1 GECO)	4 (3 GADE, 1 GECO)	4 (3 GADE, 1 GECO)
Turquía	3 (3 GECO)		1 (1 GECO)

Tabla 16. Programa IBEROMAMÉRICA. Países a los que se dirigen los estudiantes de la Facultad

	14-15	15-16	16-17	17-18	TOTAL
Universidad de Guadalajara (México)					
CETYS Universidad (México)		1 MIM			1
Universidade de São Paulo (Brasil)	1DADE	1 GECO		1 GDADE	3
TOTAL	1	2	0	1	

Tabla 17. Programa NORTEAMÉRICA, ASÍA Y OCEANÍA. Países a los que se dirigen los estudiantes de la Facultad

	14-15	15-16	16-17	17-18	TOTAL
Ryerson University (Canada)				2	3
George Mason University (USA)		1GDADE			1
Eastern Illinois University (USA)		1 GECO			1
TOTAL		2	0	2	

Reflejo de la falta de oferta de programa de movilidad, las encuestas de satisfacción global realizadas a los estudiantes (Evidencia 34) muestra que la valoración media que éstos otorgan a la oferta de programas de movilidad es de 2,83 y 1 (sobre 5) en los cursos 2015-16 y 2016-17. Si bien, es preciso destacar que en las jornadas de presentación del máster, así como en la reunión de bienvenida se insiste en que el máster carece de programa de movilidad, así como de bolsa de prácticas.

Movilidad del profesorado:

En relación a la movilidad del profesorado, como se puede observar en el Anexo 8, han sido diversos los profesores y colaboradores invitados que han participado en el Máster mediante seminarios complementarios.

Algunos profesores del máster han realizado estancias de investigación a lo largo de los cursos de impartición del máster. En el Anexo 10 se relacionan las actividades realizadas en movilidad por profesores del máster desde 2015-16.

- 5.5. En el caso de que el título contemple la realización de **prácticas externas obligatorias**, estas se han planificado según lo previsto y son adecuadas para la adquisición de las competencias del título.

El título no contempla prácticas externas obligatorias. Sin embargo, los alumnos de forma voluntaria pueden realizar prácticas. Diversas empresas, Repsol, Idiogram Technologies, Endalia, etc. se han puesto en contacto con el Máster para ofrecer prácticas remuneradas a los alumnos. Fruto de ello, el curso 2016-17, una alumna realizó prácticas en Idiogram Technologies (Anexo 6).

- 5.6. La universidad ha hecho efectivos los **compromisos** incluidos en la memoria de verificación y las **recomendaciones** definidas en los informes de verificación, autorización, en su caso, y seguimiento del título relativos al personal de apoyo que participa en las actividades formativas, a las infraestructuras y recursos materiales, y a los servicios de apoyo del programa formativo.

Como ya se ha indicado, la Memoria de Verificación del Máster Universitario en Dirección, Estrategia y Marketing no planteaba ningún Plan relativo a recursos humanos y/o materiales.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Se debe realizar una valoración semicuantitativa de cómo se sitúa el título frente a las siguientes directrices:

Criterio 5. PERSONAL DE APOYO, RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS					
		A	B	C	D
5.1	El personal de apoyo que participa en las actividades formativas es suficiente y soporta adecuadamente la actividad docente del personal académico vinculado al título.		X		
5.2	Los recursos materiales (las aulas y su equipamiento, espacios de trabajo y estudio, laboratorios, talleres y espacios experimentales, bibliotecas, etc.) se adecuan al número de estudiantes y a las actividades formativas programadas en el título.	X			
5.3	En el caso de los títulos impartidos con modalidad a distancia/semipresencial, las infraestructuras tecnológicas y materiales didácticos asociados a ellas permiten el desarrollo de las actividades formativas y adquirir las competencias del título.				
5.4	Los servicios de apoyo y orientación académica, profesional y para la movilidad puestos a disposición de los estudiantes una vez matriculados se ajustan a las competencias y modalidad del título y facilitan el proceso enseñanza aprendizaje.		X		
5.5	En el caso de que el título contemple la realización de prácticas externas obligatorias, estas se han planificado según lo previsto y son adecuadas para la adquisición de las competencias del título.				
5.6	La universidad ha hecho efectivos los compromisos incluidos en la memoria de verificación y las recomendaciones definidas en los informes de verificación, autorización, en su caso, y seguimiento del título relativos al personal de apoyo que participa en las actividades formativas, a las infraestructuras y recursos materiales, y a los servicios de apoyo del programa formativo.		X		

NOTA INTERPRETATIVA

- A, se supera excepcionalmente: la directriz se cumple de forma sistemática y ejemplar en todos los aspectos susceptibles de valoración.
- B, se alcanza: la directriz se cumple para todos los aspectos a valorar de forma habitual aunque existe alguna posibilidad de mejora menor.
- C, se alcanza parcialmente: la directriz se cumple en la mayoría de los aspectos a valorar pero no en todos, existiendo claramente posibilidades de mejoras significativas.
- D, no se alcanza: la directriz no se cumple para la mayoría de aspectos a valorar. Apenas existen evidencias indicativas del cumplimiento.

DIMENSIÓN 3. RESULTADOS

Criterio 6. RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Estándar:

Los **resultados de aprendizaje** alcanzados por los titulados son coherentes con el **perfil de egreso** y se corresponden con el nivel del **MECES** (Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior) de la titulación.

Indicadores y evidencias para el análisis de este criterio:

28	Listado de Proyectos de innovación o Informes de evaluaciones externas realizados y relacionados con el análisis/cumplimiento de objetivos, competencias y/o resultados de aprendizaje	IA
29	Exámenes, u otras pruebas de evaluación, realizados en cada una de las asignaturas (último curso académico completo del periodo considerado-asignatura).	Visita
30	Listado Trabajos Fin de Grado, Máster y Tesis Doctorales con calificaciones (último curso académico completo del periodo considerado-título). https://deposita.unizar.es/	Visita/ Zaguán/ Intranet Anexo 4
31	Listado de las memorias finales de prácticas realizadas por los estudiantes (último curso académico)	IA Anexo 5
32	Tabla de resultados de las asignaturas (último curso académico). http://estudios.unizar.es Encuestas y Resultados	WEB/IA
33	Tabla de evolución de las tasas de graduación, tasa de abandono, tasa de eficiencia, tasa de rendimiento y tasa de éxito de la titulación (periodo considerado-título). https://estudios.unizar.es/ Encuestas y Resultados	WEB/IA

Tabla (5) de evolución de las tasas globales de la titulación

Indicadores	Cursos académicos	
	2015-16	2016-17
Tasa de éxito	100	100
Tasa de rendimiento	83,91	79,22
Tasa de eficiencia	100	100
Tasa de graduación*	50	61,54
Tasa de abandono		

* Sólo incluye a los alumnos que finalizaron el Máster en 1 año.

VALORACIÓN DESCRIPTIVA:

- 6.1. Las **actividades formativas**, sus **metodologías docentes** y los **sistemas de evaluación** empleados son adecuados y se ajustan razonablemente al objetivo de la adquisición de los resultados de aprendizaje previstos.

El nivel de desarrollo de la Memoria de Verificación del Máster fue alto, recogiendo las competencias generales y específicas a alcanzar y las asignaturas que configuran la titulación, distinguiendo entre obligatorias y optativas. Así, se dispone de una ficha específica para cada una de las asignaturas en la que se indica lengua de impartición, ECTS, carácter formativo, secuencia temporal, competencias a adquirir (transversales y específicas), breve descripción del contenido, actividades formativas a desarrollar (y sus relaciones con las competencias a adquirir) y sistemas de evaluación.

Esta información ha sido clave como punto de partida para el desarrollo de las guías docentes. A pesar de ello, el trabajo de elaboración de las guías ha sido muy intenso ya que supone un cambio en la forma de afrontar la planificación de las asignaturas por parte del profesorado.

Como se puede observar en el IECRA, que incluye los apartados “2-Planificación del título y de las actividades de aprendizaje” y “5-Resultados de aprendizaje” para el análisis de estos aspectos donde se reflexiona anualmente sobre este punto. Así, en el marco del apartado “2-Planificación del título y de las actividades de aprendizaje” no se han incluido comentarios, dado que no se han producido modificaciones o incidencias.

Uno de los requisitos para que una guía docente sea aprobada por la CGC es que en ella se detallen los resultados del aprendizaje y que toda la planificación de la docencia, las actividades formativas y los métodos de evaluación sean coherentes con los primeros. En cuanto a las competencias, se analiza su grado de consecución velando porque todas sean trabajadas a lo largo de la titulación.

La Comisión de Autoinforme considera que la adecuación de las guías docentes tanto a la memoria de verificación como al desarrollo de la docencia es apropiada. La encuesta de satisfacción de los estudiantes con la titulación (Evidencia 34) muestra cómo éstos perciben una alta correspondencia entre lo planificado en las guías docentes y el curso, observándose una evolución positiva alcanzándose puntuaciones muy positivas (4 sobre 5).

ESTUDIANTES	2015-16	2016-17
Correspondencia entre lo planificado en las guías docentes y el curso	3,67	4

En la actualidad, los sistemas de evaluación son muy completos, especialmente en los sistemas continuos que son los que predominan. A pesar de que estos sistemas permiten mejor la consecución de los objetivos de aprendizaje previstos, presentan como inconveniente la alta carga de trabajo a lo largo de todo el curso, lo que se ve reflejado en las opiniones de los estudiantes sobre este aspecto.

La Comisión Académica considera que el Trabajo Fin de Máster tiene un alto nivel de exigencia y dedicación, y es un buen escaparate donde el estudiante puede demostrar y aplicar las competencias alcanzadas en el Máster. Este nivel es alto y satisfactorio, según indican los profesores que han participado en el tribunal de trabajos fin de máster, lo que demuestra que las metodologías docentes y sistemas de evaluación empleados en el máster se ajustan al

objetivo de adquirir los resultados de aprendizaje previstos. En estos momentos solo se dispone de datos de satisfacción para el curso 2015/16. El análisis de estos datos muestra que, si bien los alumnos perciben que hay una adecuación del trabajo a los estudios cursados, es necesario trabajar en los aspectos previos a la realización del Trabajo, para de este modo mejorar la satisfacción de los alumnos con el TFM.

La Universidad de Zaragoza dispone de un soporte informático (<https://deposita.unizar.es/>) a través del cual los alumnos depositan sus TFM previamente a su defensa. Tras la superación de su exposición pública, la Universidad incorpora dichos trabajos a otra aplicación, (<http://zaguan.unizar.es>) que permite disponer de los TFG en formato pdf (Evidencia 30), aunque en muchas ocasiones el acceso se encuentra restringido por acuerdos de confidencialidad. En el Anexo 5 se muestra un listado de los TFM presentados desde la implantación del máster. Los TFM cuyos autores han permitido su publicación están disponibles en <http://zaguan.unizar.es>.

- 6.2. Los **resultados de aprendizaje alcanzados** satisfacen los objetivos del programa formativo y se adecúan a su nivel del MECES.

En las reuniones de la Comisión de Evaluación de la Calidad se cuenta con la presencia de un experto externo y un experto en temas de calidad docente. El análisis de los distintos indicadores (Anexo 11 y Evidencia 33) indica una adecuada evolución del máster. Las tasas de éxito, rendimiento y eficacia demuestran un correcto progreso académico de los estudiantes (Tabla 5). Como se ha indicado previamente, para el periodo del que se dispone información, las tasas de éxito y eficiencia son del 100% en las dos promociones analizadas. Mientras que la tasa de rendimiento sigue una evolución positiva, situándose la tasa media del periodo en el 87,27%. En la Memoria se establecían objetivos relacionados con estas tasas, así la meta de las tasas son: de éxito (98%), de rendimiento (75%) y de eficiencia (90%). Por lo que se observa que dichas tasas son superadas positivamente con holgura.

En la Memoria de Verificación del título se indica que el objetivo del programa es ampliar la formación académica de los titulados a través de la adquisición de conocimientos avanzados y especializados sobre materias propias de la Dirección y el Marketing de las Organizaciones, con especial incidencia en los ámbitos de la estrategia, la comercialización de bienes y servicios, la investigación de mercados, el diseño organizativo y el análisis del entorno. Aunque el máster tiene carácter finalista, se espera que algunos de los estudiantes continúe su formación accediendo a un programa de doctorado. Por tanto, el perfil de egreso previsto es el de un estudiante capaz de participar en proyectos de investigación en el área de empresa y que pueda completar su formación investigadora mediante la realización de una Tesis Doctoral. De los 11 egresados del periodo analizado, dos de ellos se han matriculado en el Doctorado de Gestión de las Organizaciones coordinado por los departamentos implicados en el Máster en Dirección, Estrategia y Marketing (Anexo 12). Por otro lado, se buscaba que la formación pudiera permitir, en función del perfil del estudiante, la incorporación directa al mercado laboral.

Atendiendo a la valoración realizada por los egresados (cursos 2015-16 y 2016-17) (Evidencia 34), se observa una valoración en torno a 3 en lo relativo a plan de estudios y desarrollo de la

formación. Es destacable la valoración obtenida por la calidad docente del profesorado de la titulación (3 y 4,17). Sin embargo, la satisfacción global del estudiante muestra unas valoraciones dispares, pero con una evolución favorable (2,58 y 3,5). Dentro de esta satisfacción global, hay que destacar el grado de preparación percibido para la incorporación al trabajo, que se sitúa en 2,67 y 4.

En estos momentos no se dispone de los resultados de una encuesta de inserción laboral de los egresados.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Se debe realizar una valoración semicuantitativa de cómo se sitúa el título frente a las siguientes directrices:

Criterio 6. RESULTADOS DE APRENDIZAJE					
		A	B	C	D
6.1	Las actividades formativas, sus metodologías docentes y los sistemas de evaluación empleados son adecuados y se ajustan razonablemente al objetivo de la adquisición de los resultados de aprendizaje previstos.	X			
6.2	Los resultados de aprendizaje alcanzados satisfacen los objetivos del programa formativo y se adecúan a su nivel del MECES.		X		

NOTA INTERPRETATIVA

- A, se supera excepcionalmente: la directriz se cumple de forma sistemática y ejemplar en todos los aspectos susceptibles de valoración.
- B, se alcanza: la directriz se cumple para todos los aspectos a valorar de forma habitual aunque existe alguna posibilidad de mejora menor.
- C, se alcanza parcialmente: la directriz se cumple en la mayoría de los aspectos a valorar pero no en todos, existiendo claramente posibilidades de mejoras significativas.
- D, no se alcanza: la directriz no se cumple para la mayoría de aspectos a valorar. Apenas existen evidencias indicativas del cumplimiento.

Criterio 7. INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO

Estándar:

Los **resultados** de los indicadores del programa formativo son congruentes con el diseño, la gestión y los recursos puestos a disposición del título y satisfacen las demandas sociales de su entorno.

Indicadores y evidencias para el análisis de este criterio:

34	Tabla con niveles de satisfacción de los distintos colectivos http://encuestas.unizar.es/ http://estudios.unizar.es Encuestas y Resultados	WEB/Tabla 6
35	Documentación o informes que recojan estudios de inserción laboral o empleabilidad sobre los egresados del título http://www.unizar.es/universa/observatorio-de-empleo/	IA

Tabla (6) con niveles de satisfacción de los distintos colectivos

Grado de satisfacción	Cursos académicos	
	2015/16	2016/17
De los estudiantes con el título	4,21	4,74
De los estudiantes con el profesorado	3,85	4,54
De los estudiantes con los recursos	3,6	3
Del profesorado con el título	3,48	3,76
De los egresados con el título	3,02	2,8
Del pas con la titulación	3,23	2,9

VALORACIÓN DESCRIPTIVA:

7.1. La evolución de los **principales datos e indicadores del título** (número de estudiantes de nuevo ingreso por curso académico, tasa de graduación, tasa de abandono, tasa de eficiencia, tasa de rendimiento y tasa de éxito) es adecuada, de acuerdo con su ámbito temático y entorno en el que se inserta el título y es coherente con las características de los estudiantes de nuevo ingreso.

El “Informe de Evaluación de la Calidad y los Resultados de Aprendizaje” incluye anualmente en el apartado “5. Evaluación del aprendizaje” el análisis de los indicadores: distribución de calificaciones por asignatura e indicadores de resultados del título (Evidencia 34). Como se puede observar dichos indicadores presentan valores adecuados. Esta circunstancia se ve reflejada en los valores tomados por las tasas de eficiencia, de rendimiento y de éxito (Evidencia 33. Tabla 5). Así, se observa que las tasas de éxito y eficiencia alcanzadas por los estudiantes han sido siempre del 100%, y la de rendimiento supera el 80%, con una tendencia positiva. Sin embargo, la tasa de graduación no resulta tener unos valores tan positivos, si bien sigue una evolución favorable, lo que puede venir explicado porque los estudiantes tardan más de un curso académico en realizar el máster.

El perfil de ingreso de los estudiantes ha sido el adecuado y corresponde con el previsto en la

Memoria de Verificación. Si bien el número de nuevos alumnos no ha cubierto el total de plazas ofertadas, quedándose en una cifra levemente inferior al 50%.

- 7.2. La satisfacción de los estudiantes, del profesorado, de los egresados y de otros grupos de interés es adecuada.

El Informe de Evaluación de la Calidad y los Resultados de Aprendizaje incluye anualmente en el apartado “6. Evaluación del grado de satisfacción de los diferentes agentes implicados en el título”, el análisis de las encuestas de satisfacción de los estudiantes, del PDI y del PAS con la titulación, proporcionados de manera centralizada por la Universidad de Zaragoza (Evidencia 34. Tabla 6). Como se puede observar, los niveles de satisfacción mostrados por los estudiantes con el título y con el profesorado muestran valoraciones muy positivas, mientras que su opinión sobre los recursos, aun siendo positiva, es levemente menor. El cuerpo docente también muestra un adecuado nivel de satisfacción con el título. Egresados y personal de administración y servicios son los colectivos menos satisfechos con la titulación, si bien las valoraciones medias se sitúan en torno a los 3 puntos.

El análisis pormenorizado de las encuestas realizadas a estudiantes, egresados, personal de administración y servicios y profesores, incluyendo la satisfacción con los conocimientos y competencias adquiridos, la organización de la enseñanza, los canales de comunicación, las instalaciones y el propio proceso de enseñanza aprendizaje puede encontrarse en los “Informes de Evaluación de la Calidad y los Resultados del Aprendizaje”.

- 7.3. Los valores de los indicadores de **inserción laboral** de los egresados del título son adecuados al contexto científico, socio-económico y profesional del título.

En la actualidad no se dispone de datos sobre la inserción laboral de los egresados. Se prevé que los datos de inserción laboral, una vez hayan transcurrido varios años desde la finalización de los estudios, puedan ser extraídos a través de la Universidad, del Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU) del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Actualmente se tienen los datos de los estudiantes egresados en el curso 2014/15, pero la primera promoción de ese máster son del 2015/16.

Además, la Universidad de Zaragoza colabora con el Observatorio de Empleabilidad y Empleo Universitarios, coordinando, a través del director de Universa, uno de los Centros de Recogida y Análisis de la Información sobre la empleabilidad y empleo de los titulados en España, lo que va a permitir desarrollar una metodología homogénea con el conjunto de universidades españolas, para la medición de los indicadores de empleabilidad y empleo de los titulados universitarios y disponer en breve plazo de una información cualificada y homogénea que nos favorezca avanzar en el ajuste de la oferta académica y las demandas formativas del mercado de trabajo.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Se debe realizar una valoración semicuantitativa de cómo se sitúa el título frente a las siguientes directrices:

Criterio 7. INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO					
		A	B	C	D
7.1	La evolución de los principales datos e indicadores del título (número de estudiantes de nuevo ingreso por curso académico, tasa de graduación, tasa de abandono, tasa de eficiencia, tasa de rendimiento y tasa de éxito) es adecuada, de acuerdo con su ámbito temático y entorno en el que se inserta el título y es coherente con las características de los estudiantes de nuevo ingreso.		X		
7.2	La satisfacción de los estudiantes, del profesorado, de los egresados y de otros grupos de interés es adecuada.		X		
7.3	Los valores de los indicadores de inserción laboral de los egresados del título son adecuados al contexto científico, socio-económico y profesional del título.				

NOTA INTERPRETATIVA

- A, se supera excepcionalmente: la directriz se cumple de forma sistemática y ejemplar en todos los aspectos susceptibles de valoración.
- B, se alcanza: la directriz se cumple para todos los aspectos a valorar de forma habitual aunque existe alguna posibilidad de mejora menor.
- C, se alcanza parcialmente: la directriz se cumple en la mayoría de los aspectos a valorar pero no en todos, existiendo claramente posibilidades de mejoras significativas.
- D, no se alcanza: la directriz no se cumple para la mayoría de aspectos a valorar. Apenas existen evidencias indicativas del cumplimiento.