

# Autoinforme para la acreditación

## Máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA)

---

EADA, Escuela de Alta Dirección y Administración

24 de julio de 2023



# Índice

1. Datos identificadores	3
Adscripción del Centro a la Universidad	4
2. Presentación del centro	5
EADA, Escuela de Alta Dirección y Administración	5
La UOC y los Estudios de Economía y Empresa	6
3. Proceso de elaboración del autoinforme	9
4. Valoración del logro de los estándares de acreditación	11
Estándar 1: Calidad del programa formativo	11
Estándar 2: Pertinencia de la información pública	27
Estándar 3: Eficacia del sistema interno de garantía de la calidad	30
Estándar 4: Adecuación del profesorado al programa formativo	37
Estándar 5: Eficacia de los sistemas de apoyo al aprendizaje	48
Estándar 6: Calidad de los resultados de los programas formativos	73
5. Valoración final y propuestas de mejora	88
5.1 Valoración final	88
5.2 Propuestas de mejora	91
5.3 Seguimiento del Plan de mejora	93
5.4 Recopilación de los cambios producidos durante la crisis sanitaria COVID-19	95
6. Relación de evidencias	97

# 1. Datos identificadores

<b>Universidad</b>	Universitat Oberta de Catalunya
<b>Nombre del centro</b>	EADA, Escuela de Alta Dirección y Administración (Centro adscrito)
<b>Datos de contacto</b>	Dr. Xavier Baraza Sánchez Director de los Estudios de Economía y Empresa Rambla Poblenou, 156, 08018 Barcelona <a href="mailto:jbaraza@uoc.edu">jbaraza@uoc.edu</a>
<b>Comité de Evaluación Interno</b>	<p>Xavier Baraza Sánchez - <i>Director de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)</i></p> <p>Ramon Noguera Hancock - <i>Director académico EADA Business School (EADA)</i></p> <p>Ramon González Cambray - <i>Director del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas - MBA (UOC)</i></p> <p>David Roman Coy - <i>Director del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas - MBA (EADA)</i></p> <p>Mihaela Enache Zegheru - <i>Profesora del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (UOC)</i></p> <p>Ferran Velasco Moreno - <i>Profesor del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (EADA)</i></p> <p>Mikel Ugarte Goikoetxea - <i>Estudiante del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas - MBA</i></p> <p>Joaquín Mohedano Coyo - <i>Graduado del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas - MBA</i></p> <p>Lluís Rodríguez Salgado - <i>Profesor Colaborador del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas - MBA</i></p> <p>Arianna Tomasetig - <i>Tutora del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas - MBA</i></p> <p>Jesús Mendoza Jorge - <i>Manager de programa del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas - MBA</i></p> <p>Marta Ferrusola Fargas - <i>Técnica de Gestión del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas - MBA</i></p> <p>Sònia Mulero Monroy - <i>Directora General Fundació Banc Sabadell</i></p> <p>Mayte Ramírez Lázaro - <i>Técnica del Área de Planificación y Calidad</i></p>

Titulaciones impartidas en el centro sometidas a evaluación				
Denominación	Código RUCT	Créditos ECTS	Curso de implantación	Dirección de la titulación
Máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA)	4316640	90	2018-2019	Ramon González Cambray David Roman Coy

## Adscripción del Centro a la Universidad

En fecha 27 de noviembre de 2015 la UOC y EADA firmaron un convenio marco de colaboración mediante el cual formalizaban la voluntad de colaboración de ambas entidades como aliados estratégicos.

Posteriormente, en 2018 y considerando que dicha colaboración fortalece y posiciona a ambas instituciones en el marco de su planificación estratégica, se iniciaron los trámites de adscripción de EADA a la UOC como centro de enseñanza superior adscrito a esta universidad, a los efectos de impartir el título oficial de máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA).

Los términos de la adscripción así como las condiciones específicas para la impartición de este máster, se establecieron mediante el Convenio de colaboración académica suscrito entre la Universitat Oberta de Catalunya y la Fundación Privada Universitaria EADA, titular de EADA, Escuela de Alta Dirección y Administración, de 25 de abril de 2018 (véase [Evidencia 0.1 Convenio adscripción](#)), y dicha adscripción quedó ratificada mediante la Resolución EMC/2465/2019, de 26 de septiembre, por la que se aprueba la adscripción de EADA, Escuela de Alta Dirección y Administración en la Universitat Oberta de Catalunya y la implantación del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) (véase [Evidencia 0.2 Resolucio adscripcio EADA-UOC](#)).

Finalmente, el diseño definitivo de la titulación quedó establecido en la memoria de verificación ([Evidencia 1.1 Memoria MU DEE MBA](#)), informada favorablemente e inscrita en RUCT con el código 4316640 y fecha de verificación 30 de octubre de 2018.

## 2. Presentación del centro

Tal y como se expuso en la memoria de verificación, en base a los valores de ambas instituciones, el máster universitario Dirección ejecutiva de empresas (MBA) recoge y se apoya en los valores básicos de EADA y de la UOC, y la participación de ambas instituciones en este programa permite combinar la dilatada experiencia de la UOC en la impartición de programas online de formación de directivos, con el reconocimiento internacional de EADA, en términos de presencia en ránquines y acreditaciones internacionales ([EQUIS y AMBA](#)). Es por ello, que la combinación de las fortalezas metodológicas de ambas instituciones ha permitido la implantación exitosa de un programa MBA online innovador y alineado con las necesidades del mercado, y distinguido con un amplio reconocimiento a nivel internacional.

Los estudiantes del máster se consideran vinculados administrativamente al centro adscrito, sin perjuicio de ser considerados estudiantes de ambas instituciones, por lo que a continuación se presentan brevemente los dos centros implicados en la impartición de la titulación.

### **EADA, Escuela de Alta Dirección y Administración**

La Fundación Privada Universitaria EADA se estableció en 1984, como fundación sin ánimo de lucro establecida en virtud de la Ley Catalana de Fundaciones de 1982, bajo la supervisión del Protectorado de Fundaciones de la Generalitat de Cataluña. El Patronato de la Fundación lo componen una serie de empresarios, gestores y académicos, a título personal, con un interés por velar por la calidad de la formación para profesionales de la gestión empresarial.

EADA viene ofreciendo programas de formación desde mediados de los años 70, primero con programas orientados a ejecutivos en activo, seguido de “MBAs” y, finalmente, hace veinte años, se introdujeron programas de “Máster” para postgraduados sin experiencia profesional.

EADA ha velado desde su creación por la calidad académica de sus programas mediante la participación activa en procesos de acreditación internacionales, como puedan ser los de la Association of MBAs (AMBA, específica para programas MBA) o del European Foundation for Management Development (EFMD EQUIS, de carácter más institucional). EADA ha sido acreditada de forma ininterrumpida por estas instituciones desde 1998 y 1997, respectivamente. El 2021 le fue renovada en la escuela la acreditación EQUIS por un

período de 5 años, en reconocimiento de la calidad de la escuela a nivel internacional, y en 2023 se ha renovado también la acreditación AMBA por un periodo de 5 años.

Con la llegada del EEES y el MECES, EADA ha llegado a acuerdos institucionales con la Universitat Central de Catalunya – Universitat de Vic para la impartición de los títulos universitarios presenciales y con la Universitat Oberta de Catalunya para la impartición de títulos universitarios “online”.

La transición de escuela de negocios plenamente independiente a una escuela adscrita al sistema universitario catalán ha supuesto la aceleración de una serie de procesos que internamente ya estaban en marcha, como pueden ser la mejora del perfil académico del personal docente, del volumen y nivel de la actividad de investigación, o los propios procesos de gestión interna de la calidad. Éste es un proceso de aprendizaje continuo e irreversible, que nos debe permitir seguir mejorando en la calidad de nuestra oferta formativa y en mantener una institución privada y plenamente independiente entre las mejores escuelas de negocios de Europa y del mundo.

## La UOC y los Estudios de Economía y Empresa

La UOC es una universidad global, nativa digital, que tiene por misión asegurar, con un mandato público, la formación a lo largo de la vida de la ciudadanía. Para hacerlo, genera conocimiento focalizado en la interacción entre la tecnología y las ciencias humanas y sociales, y su modelo educativo se basa en la personalización y el acompañamiento del estudiante mediante el e-learning.

La [Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya](#) nace bajo el impulso de la Generalitat de Cataluña el 6 de octubre de 1994 con la voluntad de implantar una oferta propia de enseñanza universitaria no presencial, y se rige por un [Patronato](#), que es el máximo órgano de representación, integrado por entidades de amplia implantación en todo el territorio y dotadas de un gran prestigio social. Forman parte la Generalitat de Cataluña, la Federación Catalana de Cajas de Ahorro, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, el Institut d'Estudis Catalans, así como personas físicas o jurídicas de relevancia en los ámbitos social, cultural, científico o profesional.

La UOC empezó su actividad en el curso 1995-1996, con 200 estudiantes y dos títulos oficiales impartidos en catalán. En este tiempo ha crecido y se ha consolidado, y actualmente más de 200.000 personas forman parte de la comunidad universitaria de la UOC.

A lo largo de estos años, se ha ido aumentando y diversificando la oferta formativa, incluyendo estudios en español e inglés. Ha mejorado su modelo educativo, tomando al estudiante como centro de la actividad de aprendizaje. Se ha expandido progresivamente en

el territorio catalán y español con una red de sedes, y ha dado el salto al ámbito internacional, consolidando sedes en México y Colombia como eje de expansión para el territorio latinoamericano.

Desde su creación, la UOC ha estado comprometida con la calidad, para conseguir la excelencia en los servicios educativos, en la actividad formativa y en los procesos organizativos, garantizando el rigor académico de sus programas. La adaptación de sus programas al EEES se inició en el curso 2008-2009 con tres grados, y desde entonces la UOC ha participado en todas las convocatorias de las agencias de evaluación de la calidad en relación con la implantación de mecanismos de garantía interna de la calidad. En 2021 obtuvo la Certificación del Sistema de Garantía Interna de la Calidad (SGIC) para todos los estudios que imparte, y el 1 de marzo de 2022, tras la certificación del SGIC y habiendo acreditado al menos el 50% de los grados y de los másteres que imparte, el Centro UOC recibió la Acreditación Institucional del Consejo de Universidades, que comporta la acreditación de todos los títulos universitarios oficiales de nivel de grado y máster que imparte y coordina la UOC por un período de seis años.

El despliegue de la nueva oferta durante estos cursos académicos sitúa a la UOC en el curso 2022-2023 con 28 grados, 53 másteres universitarios y 8 doctorados, entre los que se incluyen 12 programas interuniversitarios coordinados por otras universidades (3 grados, 6 másteres y 3 doctorados).

En el marco del proceso de planificación estratégica, la UOC define, revisa y actualiza su misión, su visión y sus valores como elementos clave para el desarrollo de la organización y el despliegue de la estrategia, que se vehicula a través de los sucesivos planes estratégicos que se han impulsado, y que constituyen la base sobre la que se incardinan la definición del portafolio y la política de aseguramiento de la calidad del centro. El actual [Plan Estratégico 2022-2025](#), constituye la hoja de ruta de la organización para los próximos años.

El personal docente e investigador de la UOC se organiza por estudios bajo un Centro único, y cada uno de los estudios representa un gran ámbito de conocimiento, integrando profesorado de diversas disciplinas, los cuales trabajan de manera colaborativa y transversal, y cuentan con el apoyo de un conjunto de personas del equipo de gestión para el desarrollo de su tarea. El máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) se ubica en los Estudios de Economía y Empresa (EEE) de la universidad.

Los Estudios de Economía y Empresa cuentan con un portafolio extenso que incluye un amplio espectro del conocimiento en el ámbito de economía y empresa, con titulaciones propias y homologadas altamente profesionalizadoras, tanto de nivel de grado como de máster. En el curso 2022-2023, disponen de 17 programas oficiales en oferta, cinco programas de grado y doce programas de máster universitario, entre los que se incluye el presente máster universitario del centro adscrito EADA, Escuela de Alta Dirección y Administración:

- Grado de Administración y Dirección de Empresas
- Grado de Economía (acreditado 26/01/2022)
- Grado de Marketing e Investigación de Mercados (acreditado 23/06/2017)
- Grado de Relaciones Laborales y Ocupación (acreditado 23/06/2017)
- Grado de Turismo (acreditado 23/06/2017)
- Máster universitario de Análisis Económico
- Máster universitario de Dirección de Empresas
- Máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas -centro adscrito EADA-
- Máster universitario de Dirección Financiera
- Máster universitario de Dirección Logística
- Máster universitario de Dirección y Gestión de Recursos Humanos (acreditado 26/01/2022)
- Máster universitario de Fiscalidad
- Máster universitario de Innovación y Transformación Digital
- Máster universitario de Marketing Digital (acreditado 26/01/2022)
- Máster universitario de Prevención de Riesgos Laborales (acreditado 19/07/2019)
- Máster universitario de Sostenibilidad y Gestión de la Responsabilidad Social
- Máster universitario de Turismo Sostenible y TIC (acreditado 19/07/2019)

Puede encontrarse más información de los [Estudios](#) en la página específica del portal de la UOC.

Durante el período de elaboración del autoinforme, en la UOC se ha producido el relevo del equipo que forman la rectora y los vicerrectorados, y están en proceso otros ajustes en la estructura organizativa de las vicegerencias y áreas de gestión, por lo que en este documento se reflejan las denominaciones y funciones vigentes hasta abril 2023, que se corresponden con el período evaluado.

## 3. Proceso de elaboración del autoinforme

Según lo previsto en el proceso *PO14\_Acreditar y evaluar las titulaciones* del SIGC de la UOC, el Consejo de Dirección, a propuesta de la dirección de los estudios, nombró el Comité de Evaluación Interno (de ahora en adelante, CEI), integrado por los responsables del programa y los representantes de los grupos de interés, con la composición que se detalla en el apartado 1. Datos identificadores.

Para facilitar la máxima participación tanto de los responsables académicos y los responsables de gestión como del conjunto de la comunidad universitaria, el informe está basado en el trabajo previo de la Comisión de Titulación y de la dirección académica del máster.

El documento de referencia para la elaboración del autoinforme ha sido la [Guía para la acreditación de las titulaciones oficiales de grado y máster](#) (septiembre de 2022) de AQU Catalunya.

En el proceso de elaboración del autoinforme podemos identificar las siguientes fases:

1. Recogida de información: los equipos técnicos de gestión y los responsables de los diferentes procesos implicados en la acreditación recabaron los datos y las evidencias necesarias para poder hacer la autoevaluación de los diferentes estándares. Las principales fuentes de información del proceso de evaluación han sido las siguientes:

- Los anteriores informes de evaluación externa.
- Los informes anuales de seguimiento de la titulación y del centro.
- Los indicadores de rendimiento y los resultados de las encuestas de satisfacción.
- Las aportaciones y sugerencias de los estudiantes expresadas en las reuniones periódicas de los órganos de representación.
- Las aportaciones y sugerencias del profesorado expresadas en las reuniones del programa formativo y en las reuniones periódicas de los órganos de coordinación.

2. Elaboración del autoinforme: a partir de un proceso de reflexión y valoración global de los resultados de la titulación y de los mecanismos que permiten la mejora continua del proceso docente, se llevó a cabo un trabajo coordinado entre la dirección académica y la Comisión de Titulación del programa, con el apoyo de los equipos técnicos de gestión y del Área de Planificación y Calidad de la UOC, para la redacción de cada uno de los estándares y del borrador de autoinforme que se presentó al CEI para su valoración y aprobación.

3. Valoración individual de los miembros del CEI: el CEI se reunió el 14 de junio de 2023 para ser informado del proceso de acreditación. Se envió una versión completa del autoinforme por correo electrónico a todos los miembros del CEI el 3 de julio de 2023, y para hacer una recogida sistemática de las opiniones relativas a cada estándar, se creó un formulario ad hoc que tenía que cumplimentar individualmente cada miembro del CEI antes del día 12 de julio de 2023. En relación con cada estándar, se pedía que se indicara el grado de logro propuesto y los puntos fuertes y débiles, además de propuestas de mejora. Tras la lectura y revisión del autoinforme por parte del CEI, se emiten las valoraciones y se incorporan en cada uno de los estándares de evaluación.

4. Aprobación provisional: el CEI se reunió de nuevo el 13 de julio de 2023, para compartir los resultados de la valoración, y tras su revisión y análisis se consensuó el grado de logro relativo a cada uno de los estándares y se incluyeron en el autoinforme.

5. Exposición pública: una vez elaborado el autoinforme, se abrió el periodo de exposición pública del 14 al 20 de julio de 2023. El informe estuvo disponible en el Campus Virtual de la UOC, y se informó de él por correo electrónico a todos los grupos de interés de la universidad relacionados con la titulación, para fomentar la lectura del informe y las aportaciones con relación al contenido. Asimismo, el autoinforme ha estado en fase de exposición pública para toda la comunidad de EADA a través de su Intranet (IRENE), habilitando un espacio para recibir comentarios y aportaciones. Una vez finalizado el periodo de exposición pública el día 20 de julio de 2023, sólo se recibió una aportación y al revisar su contenido se consideró que no era relevante para introducir ninguna modificación en el autoinforme.

6. Aprobación definitiva: el Comité Ejecutivo de EADA y el Consejo de Dirección de la UOC aprobaron el autoinforme en sus respectivas sesiones del 24 de julio de 2023.

7. El autoinforme ha sido remitido finalmente a AQU Catalunya en fecha 28 de julio de 2023.

## 4. Valoración del logro de los estándares de acreditación

### Estándar 1: Calidad del programa formativo

El programa que se somete a evaluación ha seguido el siguiente proceso de verificación/modificación/acreditación:

	Verificación	Aprobación CM	Código RUCT	Modificación	Acreditación	Recomendaciones
Máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA)	30/10/2018	29/11/2019	4316640	29/11/2019	-	Sí

La implementación de las recomendaciones ha ido comunicándose en los informes de seguimiento de la titulación (véase [Evidencia 1.2 Informes de seguimiento de la titulación](#)).

En particular, el informe de valoración del seguimiento del curso 2018-2019 de AQU Catalunya (véase [Evidencia 1.3 IFVS\\_EEE\\_MUMBA\\_UOC 18-19](#)), tuvo como resultado la subsanación de tres de las cuatro recomendaciones incluidas en el informe de verificación de la titulación, tal y como se detalla a continuación en cada uno de los estándares correspondientes.

	En progreso hacia la excelencia	Se alcanza	Se alcanza con condiciones	No se alcanza
<b>Estándar 1: Calidad del programa formativo</b>		X		
1.1. El plan de estudios responde adecuadamente a la temática y objetivos formativos de la titulación. Los resultados de aprendizaje se corresponden con los que establece el MCQES para el nivel educativo de la titulación.		X		
1.2. El conjunto del estudiantado admitido tiene el perfil de ingreso adecuado para alcanzar los resultados de aprendizaje de la titulación y su número es coherente con el número de plazas ofertadas.		X		

	En progreso hacia la excelencia	Se alcanza	Se alcanza con condiciones	No se alcanza
1.3. El despliegue de la titulación es coherente y adecuado en cuanto a la temporalidad, carga docente, coordinación y supervisión.	X			
1.4. La aplicación de las diferentes normativas se realiza de forma adecuada y tiene un impacto positivo sobre los resultados de la titulación.		X		

### E.1.1. Resultados de aprendizaje pretendidos y plan de estudios

Transcurridos 4 cursos académicos desde su implantación, el perfil de las competencias de la titulación sigue siendo el adecuado, tanto con respecto a la formulación y estructura como con respecto al contenido y nivel académico. Además, es coherente con el correspondiente nivel formativo 3 del Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES). En este autoinforme también se aportarán datos sobre la percepción de los estudiantes y los graduados respecto a su grado de satisfacción con dichos aspectos (véase apartado E.6.1).

En el informe de valoración del seguimiento convocatoria 2020, AQU realiza la siguiente valoración del requerimiento de verificación relativo al perfil de competencias:

***Perfil de competencias: asegurar la adquisición de competencias de nivel MECES3.***

*En el informe de alegaciones del centro, se amplía la información contenida en el informe de seguimiento con el objetivo de ilustrar cómo las competencias asociadas a un programa de estas características se consiguen en un entorno de modalidad a distancia, y se asegura con ello la adquisición de las competencias de nivel MECES3 definidas, sean básicas, generales, transversales o específicas. Este requisito se considera subsanado.*

El plan de estudios del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) permite asegurar el logro de las competencias establecidas y los resultados de aprendizaje pretendidos, así como la coherencia y la relación con los objetivos de la titulación. En su desarrollo se ha sido fiel a lo reflejado en la [memoria de verificación](#), lo que se constata a la vista de los resultados obtenidos a lo largo de su implantación (véase estándar 6).

Los resultados de satisfacción del máster ratifican que la estructura del plan de estudios permite alcanzar los objetivos formativos del programa y es coherente con las competencias definidas, y el valor de estos resultados es relevante teniendo en cuenta la madurez profesional de la mayoría del estudiantado, al que podemos presuponer una capacidad crítica muy elevada. Al final del curso académico 2021-2022, los graduados y graduadas de la tercera cohorte han valorado con un 82,86 % la cuestión “La estructura del plan de

estudios ha permitido una progresión adecuada”. Este indicador evidencia la satisfacción con la definición e implantación del plan de estudios y con los conocimientos, habilidades y competencias a alcanzar en el máster. Los graduados también consideran en un 85,71 % su satisfacción con la titulación y el logro de sus objetivos y afirman con una valoración de más de 90 % en diversas cuestiones planteadas, que la formación recibida ha permitido mejorar sus habilidades y competencias, lo que permite evidenciar la adecuación del plan de estudios para alcanzar los objetivos del máster, teniendo en cuenta que se trata de un máster eminentemente profesionalizador ([Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 11).

En este sentido, se considera que el perfil de competencias está altamente asociado con las necesidades del mercado laboral y acorde con lo establecido en la [memoria de verificación](#). Esta orientación eminentemente profesionalizadora del máster se constata en que la gran mayoría de estudiantes son profesionales en activo, de los cuales más de la mitad han conseguido una promoción profesional durante el transcurso del MBA o a los dos meses de graduarse en el programa (véase [Evidencia 1.5 Alumni mejora profesional](#)).

Se valora como una potencial acción de mejora, la posibilidad de rediseñar el programa para ajustarlo a una carga lectiva de 60 créditos ECTS. Este aspecto, que facilitaría la adecuación del programa al perfil del estudiantado (con una gran experiencia y trayectoria profesional), se apuntó ya en los informes de seguimiento de los últimos cursos, y una vez completado el presente proceso de acreditación, se analizará en el marco del Consejo Asesor y por parte de las direcciones académicas de ambas instituciones, para tomar la decisión más favorable para los estudiantes y para la propia titulación.

#### **Grado de logro del subestándar: se alcanza**

A la vista de lo expuesto en este apartado y tomando en consideración el dictamen favorable del informe de valoración de seguimiento AQU de la convocatoria 2020, se considera que se alcanza.

El perfil de competencias de la titulación es consistente con los requisitos de la disciplina y con el correspondiente nivel formativo del MECES, y se confirma que tanto el plan de estudios como la estructura del currículo son coherentes con el perfil de competencias, los resultados de aprendizaje pretendidos y los objetivos de la titulación.

### **E.1.2. Acceso y oferta de plazas**

La gestión y validación de la documentación de acceso y admisión de los estudiantes del máster, así como su matriculación una vez superado el proceso de admisión —definido conjuntamente entre EADA y UOC—, se formalizan ante el centro adscrito, dentro de los períodos y de acuerdo con los procedimientos y canales que éste tiene establecidos.

EADA facilita a la UOC los datos de los estudiantes matriculados con un archivo de intercambio común, al objeto de gestionar su matrícula en la UOC, así como el acceso a la plataforma Campus Virtual y a los servicios asociados a ésta (consulta del registro de calificaciones, servicio de atención, biblioteca, etc.).

El número de estudiantes de nuevo acceso matriculados en la 1ª cohorte (2018-2020) fue de 20 estudiantes. En las siguientes ediciones, el volumen de matrícula se incrementó siendo de 27 en la 2ª cohorte (2019-2021) y de 40 en la 3ª cohorte (2020-2022). Esta tendencia se vió truncada en la 4ª cohorte debido al impacto de la COVID-19 en todos los ámbitos de la sociedad, también en el académico. Aun así se logró un buen grupo en la 4ª cohorte (2021-2023) con 27 matrículas. Cabe destacar que la 5ª cohorte (2022-2024) ha recuperado esta tendencia alcista con 43 matrículas (véase tabla 1 de la [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#)).

La continuidad en los valores positivos de estos datos confirman la conveniencia del programa y la solidez de su oferta. Destacamos la creciente demanda del programa que se ajusta a los objetivos, con grupos muy motivados e implicados y con un gran background académico y profesional.

La distribución por género de los estudiantes de nuevo acceso de la cohorte 2021-2023 fue del 40,74 % femenino y 59,26 % masculino ([Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 2), unas cifras que se han mantenido sin apenas cambios también en la última cohorte 2022-2024, lo que representa una proporción similar a la que se observa en la mayoría de programas de Executive Education que ofrece el mercado (véase [Financial Times - Business school rankings](#)).

En relación a su perfil etario, en la cohorte 2021-2023 la franja de menores de 30 años (29,63 %), seguida de la franja de 31 a 34 años (25,93 %) son las más representadas, y a continuación tenemos las franjas de 35 a 39 años y mayores de 40, con un 22,22 % de presencia en el programa en ambos casos; esta distribución se mantiene con datos similares en la última cohorte incorporada al programa, con lo que se observa, respecto a las primeras ediciones, una tendencia a un mayor equilibrio entre los cuatro perfiles (véase [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 3).

Respecto a la distribución geográfica de los estudiantes, se pone de manifiesto el carácter internacional del programa, con diversidad de nacionalidades representadas en cada cohorte. Del conjunto de estudiantes admitidos durante el período que se evalúa, un 30,72 % proviene de España, mientras que el 69,28 % restante proviene de otros 19 países lo que es coherente con la visión y posicionamiento internacional del programa (véase [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 4).

El perfil de ingreso y la vía de acceso han sido mayoritariamente a través de las titulaciones recomendadas. El perfil del estudiantado se corresponde con el que se propuso en el apartado 4.1 de la memoria de la titulación ([Evidencia 1.1 Memoria MU DEE MBA](#)). Como

primer perfil reportado se mencionan titulados universitarios en las ramas de conocimiento del ámbito de Economía y Empresa, Ciencias o Ingeniería, y los datos demuestran esta correspondencia, dado que la mayor parte del estudiantado ha accedido a través de estas titulaciones o titulaciones afines (véase [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 5).

Asimismo, el requisito indicado en el informe de verificación “se debe velar por el cumplimiento del perfil de ingreso”, se ha considerado subsanado en el informe AQU de valoración de seguimiento 2020:

***El requisito de admisión relativo a que sean profesionales con una experiencia mínima de 3 años se está cumpliendo.***

La experiencia profesional de los estudiantes, dependiendo de la cohorte, se sitúa entre 11 y 13 años, y la experiencia directiva se sitúa entre 5 y 7 años.

En consonancia a lo establecido en la memoria de verificación, con el objetivo de compensar las posibles deficiencias formativas que pudieran existir en función de la titulación de origen de los estudiantes y de su experiencia profesional, se requiere a los estudiantes que no tengan el perfil de ingreso recomendado la realización de créditos de formación compensatoria (CF). Para ello, se dispone de un documento actualizado en tiempo real, que en el momento de matricularse el participante, determina los CF que se asignan a cada estudiante por parte del Comité de Admisiones (véase [Evidencia 1.6 Matriculas-CF](#)). Así por ejemplo, en el curso 2021-2022, 11 estudiantes cursaron complementos de formación en alguna de las asignaturas niveladoras: Introducción a la empresa, Contabilidad, Economía, Finanzas y Estadística. A lo largo del período evaluado las tasas de rendimiento y éxito son muy altas ([Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 6), por lo que consideramos que los complementos de formación resultan adecuados a las necesidades de nivelación del programa.

A partir de una acción de mejora incluida en el IST 2018-2019, se ha puesto en marcha un calendario flexible en dos períodos posibilitando la realización de los CF antes del inicio del programa, lo cual ha facilitado el seguimiento y aprovechamiento de los complementos de formación por parte de los estudiantes. De este modo se evita al máximo el solapamiento de CF y asignaturas obligatorias del máster.

El **proceso de admisión** para los participantes en el máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) requiere:

- Presentación de la solicitud de admisión, incluidos los expedientes universitarios oficiales y el diploma de un título universitario equivalente a un grado. Se solicita también una carta de motivación, el curriculum vitae y la cumplimentación de un formulario con datos relativos a la trayectoria académica y profesional del candidato o candidata (véase [Evidencia 1.7 Formulario MBAonline](#)).

- Después de presentar toda la documentación, la persona candidata es convocada a una entrevista personal (que es un requisito obligatorio en el proceso de admisión), que será llevada a cabo por uno de los dos Directores del programa. Dicha entrevista de duración aproximada de 1 hora, tiene como objetivos revisar y constatar la trayectoria del candidato para garantizar que el programa responda a sus expectativas y necesidades profesionales, así como resolver las dudas académicas para que el candidato pueda tomar la decisión con transparencia y con toda la información disponible. La Dirección de Programa elabora un resumen de cada entrevista, que se envía al Comité de Admisiones (véanse algunos ejemplos en la [Evidencia 1.8 Muestra resumen entrevistas admisión](#)).
- Validación de la candidatura por parte del Comité de Admisiones (órgano que ejerce las funciones de comisión académica de admisión según lo previsto en la memoria), que es quien evalúa todas las solicitudes y decide si se concede o no una admisión al programa. En el Comité están representadas las áreas de International Development, Programme Management, Admisiones y Dirección del programa. Además de los requisitos académicos que rigen la selección de candidatos, el Comité de Admisiones valora los siguientes criterios:
  - Revisión del currículum profesional del candidato de forma que se asegure que éste/a tiene la experiencia necesaria para aprovechar el programa y añadir valor a la cohorte.
  - Valoración de la procedencia geográfica, académica y profesional del candidato. La finalidad de esta revisión es mejorar la diversidad en el programa, puesto que cuanto mayor sea ésta, más enriquecedor será el proceso de aprendizaje de los alumnos, en tanto que no aprenden sólo lo que el profesor enseña en el aula, sino también de las aportaciones que realizan los compañeros. Las aportaciones procedentes de las experiencias y entornos culturales diversos y la interacción con sus compañeros y profesores actúan como elementos catalizadores que potencian un aprendizaje más extenso y sólido.

Los procedimientos de admisión están diseñados para ser rigurosos, justos y adecuados, evidenciados por:

- Los procedimientos y requisitos son los mismos para todos los candidatos. El área de desarrollo internacional de EADA lidera y supervisa la ejecución de todas las acciones derivadas del procedimiento de acceso al máster universitario. La finalidad es que el proceso de acceso de los estudiantes se ejecute cumpliendo los requisitos de acceso y criterios de admisión establecidos según la normativa interna y externa, garantizando que los participantes reciban la atención y soporte necesario. De forma específica para este programa se requiere:

- Es imprescindible que el participante en el programa acredite un mínimo de 3 años de experiencia laboral en funciones directivas. Dicha experiencia será valorada por el Comité de Admisiones.
  - Realización de una entrevista personal. La entrevista se realizará de forma presencial o telemática con el fin de valorar la idoneidad del participante en base a su experiencia profesional y currículum, dicha entrevista se realizará por uno o varios representantes del Comité de Admisiones.
  - Los aspirantes que provengan de titulaciones de ramas de conocimiento distintas a las de Administración y Dirección de Empresas podrán ser admitidos al máster previa valoración por parte del Comité de Admisiones, y deberán cursar un máximo de 15 ECTS de complementos de formación.
- En caso de que el número de solicitudes exceda al de las plazas ofertadas, la admisión se realizará de acuerdo a la siguiente preferencia:
    - Titulados en Administración y Dirección de Empresas, con una fecha de finalización de estudios superior a los 5 años.
    - Titulados en el ámbito de Ingenierías o titulaciones afines y otras Ciencias Sociales.
    - Los que no siendo titulados de los ámbitos descritos anteriormente evidencian experiencia profesional en el campo de conocimiento del título, de acuerdo con los criterios de experiencia mínima requerida en el programa.
    - En igualdad de circunstancias, la asignación de las plazas se hará por orden de solicitud de admisión.
  - El Área de admisiones de EADA es responsable de ofrecer la información solicitada a los candidatos interesados, evaluar la idoneidad de los perfiles de los candidatos de acuerdo con los requisitos de acceso al máster y gestionar las entrevistas de admisión con el candidato.
  - También es responsable de recopilar y validar con responsabilidad la documentación entregada por los candidatos conforme a los criterios de acceso referidos anteriormente y dentro de los términos establecidos de la titulación. También tiene que informar y notificar a los participantes de los términos y criterios para el acceso a la titulación.
  - Una vez comprobada la documentación y validado el perfil, la Dirección de Programa realiza una entrevista formal y completa con cada candidato, a partir de la cual elabora un informe que incluye una valoración de cada candidatura.
  - Los miembros del Comité de Admisiones tienen una amplia experiencia en la evaluación de las solicitudes. Sus conocimientos en la evaluación de cada requisito permiten al Comité tomar decisiones justas y objetivas.

- Cada solicitud contiene la información proporcionada por el candidato, los materiales de apoyo y los informes de la Dirección de Programa, que ayudarán a los miembros del Comité de Admisiones a evaluar al candidato.
- Una vez que el Comité de Admisiones analiza cada solicitud, se procede a validar o rechazar la candidatura, incorporando si procede comentarios sobre los candidatos o sus solicitudes.

Puede concluirse que el perfil de ingreso está correctamente definido y es adecuado y que se aplican los mecanismos correspondientes si su procedencia no se incluye dentro de las áreas académicas consideradas preferentes, mediante el proceso de admisión. El perfil del estudiantado y su procedencia nos confirma lo previsto en la memoria de verificación, en dos sentidos: es una opción de máster para titulados universitarios, de perfil heterogéneo, con experiencia directiva y con una completa y exitosa trayectoria profesional; y que el máster proporciona la oportunidad de mejorar su empleabilidad a personas que trabajan (desarrollo de competencias y habilidades o cambio en su orientación profesional) (véase apartado E.6.4.).

**Grado de logro del subestándar: se alcanza**

El alumnado matriculado presenta un perfil de acceso que concuerda con lo indicado en la memoria verificada, las titulaciones de acceso se consideran idóneas, y su número es coherente con las plazas ofertadas. La demanda confirma la conveniencia del programa y la solidez de su oferta que posicionan la titulación como opción de calidad en el mercado.

### E.1.3. Despliegue del plan de estudios

Este máster inició su despliegue en el curso 2018-2019 y se completó en el curso 2019-2020, de acuerdo con el calendario de implantación previsto en la memoria de verificación, por lo que al finalizar el curso 2021-2022, se han graduado las tres primeras cohortes y la cuarta cohorte ha finalizado el primer año del programa.

El máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) ha sido concebido para desplegarse por ediciones, a partir del mismo itinerario formativo para todos los miembros de la cohorte. Esto posibilita trabajar por bloques secuenciales de dos asignaturas por bloque, con una duración de 5 semanas aproximadamente cada bloque. Los bloques iniciales del primer semestre tienen una duración algo más extensa. Esta organización singular permite focalizar al estudiante en únicamente dos materias al mismo tiempo, lo cual impacta positivamente en el seguimiento del máster y en el aprovechamiento, asimilación y aplicabilidad de los conceptos clave de cada módulo.

Como resultado de la acción de mejora “Estructurar asignaturas en bloques de manera secuenciada” incluida en el IST 2018-2019, se reestructuró la distribución del itinerario,

solapando menos asignaturas al mismo tiempo, con el objetivo de evitar el exceso de carga de trabajo en momentos determinados del semestre (véase [Evidencia 1.9 Calendario MUDEE 3a cohorte 2020-2022](#)).

El programa se estructura en 4 semestres, con una carga lectiva equilibrada que permite completar los 90 créditos ECTS del máster, de los cuales 80 se imparten a través del Campus Virtual de la UOC, y los 10 restantes son impartidos en el campus de Collbató de EADA en modalidad presencial:

- Primer semestre: 18 ECTS a partir de la semana presencial de 5 ECTS, y con dos bloques de asignaturas, el primero de 7 ECTS y el segundo de 6 ECTS.
- Segundo semestre: 24 créditos ECTS con 4 bloques secuenciales de 2 asignaturas cada uno y una carga lectiva de 6 créditos cada 5-6 semanas.
- Tercer semestre: 23 créditos, con 3 bloques secuenciales de 2 asignaturas y 6 créditos cada uno, y un último bloque en el que se trabaja el Business Game II y se inician los módulos específicos del TFM.
- Cuarto semestre: 25 créditos distribuidos en 2 bloques de 2 asignaturas, seguidos por los módulos finales del TFM y la segunda semana presencial.

En el caso de los graduados del curso 2021-2022 (3ª cohorte), valoran también de manera positiva la coordinación en los contenidos de las asignaturas para evitar solapamientos, con un 74,29 % (véase [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 11).

Esta planificación del itinerario facilita la incorporación del estudiantado en su primer semestre, distribuye la carga lectiva de manera que no se superan los 25 créditos por semestre, y se alinea con el siguiente requerimiento de verificación que en el informe AQU de valoración de seguimiento 2020 quedó subsanado:

***Limitación de la matrícula de los estudiantes a tiempo completo 45 ECTS.***

*En la respuesta por parte del centro sobre el cumplimiento de este requisito, se informa de que se produjo un error en la redacción [“el número de estudiantes matriculados no supera el máximo de 45 a tiempo completo”] y que debe ser: “El número de ECTS de matrícula máxima de los estudiantes no supera en ningún caso el máximo de 45 ECTS para los estudiantes matriculados a tiempo completo”. El centro se compromete a revisar el informe de seguimiento al objeto de subsanar dicho error. Este aspecto se considera subsanado.*

Cabe destacar que la **coordinación entre las diferentes figuras docentes** de la titulación se basa en la responsabilidad compartida. La subdirección de Docencia de los Estudios se reúne de forma mensual con el Consejo de Másteres, órgano de trabajo en el que participan los directores de programa y los managers de programa bajo la coordinación de la subdirección. El objetivo de este Consejo es debatir de forma transversal la ejecución de la estrategia docente prevista, así como consensuar soluciones a los problemas y las situaciones que se han planteado. Como fruto de estas reuniones, se elaboran unas actas que resumen los puntos de acuerdo en cuanto al tratamiento académico de los temas que se han analizado ([Evidencia 1.10 Actas del Consejo de Másteres](#)). También es en el marco

de estas reuniones donde se trabajan los aspectos de transversalidad entre las diferentes titulaciones y se generan situaciones de sinergias altamente eficientes.

Los directores de programa mantienen una comunicación constante con los profesores responsables de las asignaturas que forman parte de la titulación y con el equipo de tutores. Esta comunicación se lleva a cabo de manera virtual, mediante espacios de comunicación en línea y también presencial, en el momento que se considera oportuno. En estas reuniones se debaten y se comparten temas relacionados con la actividad docente y con los procesos de gestión docente de la titulación, en los que está implicado el profesorado.

Por su parte, el profesorado responsable de la asignatura, se encarga de velar por la calidad y el rigor de la actividad docente, y coordina el conjunto de profesores colaboradores que imparten docencia en las asignaturas de la titulación. Esta coordinación se hace principalmente mediante espacios de comunicación virtual, en los que los profesores responsables de asignatura distribuyen y coordinan las diferentes tareas asignadas a los profesores colaboradores cada semestre. Además de esta comunicación constante por medio de espacios de comunicación virtuales, los profesores responsables de asignatura también pueden llevar a cabo durante el curso académico reuniones presenciales o bien videoconferencias con los profesores colaboradores.

En ambas instituciones, el progresivo incremento del profesorado propio y del profesorado docente colaborador ha intensificado los mecanismos de coordinación y de formación. Es destacable el proceso de acogida del profesorado más experto a las nuevas incorporaciones, ya sean profesores responsables de asignaturas o profesorado docente colaborador; así como las formaciones proporcionadas (véase apartado E.4.3.)

En cuanto a la cadena de responsabilidades y la participación de los principales grupos de interés en la toma de decisiones, para asegurar la coordinación y supervisión del programa se han implementado las siguientes actuaciones:

- Comisión de Coordinación Académica EADA-UOC: es el órgano en el que se coordinan entre ambas instituciones las políticas de selección y formación del personal docente que interviene en la titulación, y en el marco de sus reuniones anuales, se debaten y se toman los acuerdos necesarios para garantizar el buen funcionamiento y gestión de las cuestiones académicas y económicas derivadas del convenio de colaboración (véanse algunos ejemplos en la [Evidencia 1.11 Comisión de Coordinación Académica](#)).
- Comisión de Titulación (CT): ejerce las funciones de la comisión de seguimiento prevista en el convenio de adscripción, y es responsable del diseño de la titulación, del seguimiento de su implementación y de la evaluación del programa, a partir del análisis semestral de los resultados que se lleva a cabo en el marco del proceso de seguimiento de la titulación, que queda recogido en los informes anuales de centro y de titulación (ISC-IST). Está presidida por los co-directores del máster y en ella participa el profesorado responsable de asignaturas de EADA y de la UOC.

- Contacto permanente con el profesorado para el diseño, planificación, seguimiento y cierre de cada asignatura, con la información disponible de cada cohorte. En caso de que surjan comentarios y/o sugerencias por parte del colectivo de estudiantes que afecten a asignaturas específicas, puntualmente se realizan reuniones con el profesorado en cuestión para transmitir el feedback recibido y poder adaptar, en su caso, temas específicos. Al finalizar cada edición se elabora un plan de mejora de cada asignatura por parte del equipo de profesorado (véanse algunos ejemplos en la [Evidencia 3.1 Planes de mejora](#)).
- Reunión de coordinación Directores de Programa y función tutorial: la Dirección de programa y la función tutorial realizan reuniones de coordinación con periodicidad quincenal en las que se encargan también de facilitar y coordinar la acción de tutoría de los programas en todo aquello que tiene relación con la orientación académica de los estudiantes.
- Faculty Meetings: para asegurar la máxima coordinación entre los responsables de asignatura que impacte positivamente en la experiencia en el aula, con periodicidad anual se realizan reuniones con el objetivo de compartir la situación del programa, consensuar ámbitos de mejora e incorporar innovaciones. Se trata de reuniones abiertas y de carácter informativo que son grabadas para que puedan ser revisadas en modo asíncrono por los profesores que no hayan podido participar. Las últimas reuniones han tenido lugar en las siguientes fechas, coincidiendo habitualmente con el inicio de curso:
  - curso 2022-2023: 27/09/22
  - curso 2021-2022: 29/09/21
  - curso 2020-2021: 22/10/20
  - curso 2019-2020: 08/10/19 y 31/03/20
  - curso 2018-2019: 18/12/18
- Plan de Objetivos Anuales (POA): de forma individualizada y con cada uno de los profesores responsables de las asignaturas (PRA), las direcciones académicas de ambos centros llevan a cabo una reunión, en la que se evalúa la información de que se dispone sobre la actividad docente del profesor, las encuestas de las asignaturas impartidas, las innovaciones docentes desarrolladas y aplicadas, la evolución en el perfil de las calificaciones, las necesidades específicas de formación futura y el impacto de las formaciones recibidas, y cualquier otro tema que pueda ser de relevancia. Se asigna un número de horas y asignaturas de impartición por curso académico, y se hace una previsión de la actividad de investigación y sus resultados. En los apartados del estándar 4 de este autoinforme se amplía la información sobre este aspecto.
- Consejo Asesor (CA): se trata de un órgano de trabajo y reflexión, cuyo objetivo es ayudar a la Dirección del programa a definir las grandes líneas de actuación y políticas específicas en el ámbito académico. Son miembros del CA, Dirección de estudios y Dirección de programa, así como profesionales de contrastada, dilatada y exitosa carrera profesional. Con la información recibida de todas las partes interesadas, el CA ejerce

como instrumento para potenciar la conexión entre la actividad docente y las necesidades del entorno profesional. El CA se reunirá periódicamente para participar en la reflexión alrededor del diseño de la oferta formativa del MBA, valorar los resultados obtenidos, y asesorar y adecuar el programa a las necesidades de los perfiles directivos que participan en el máster. La creación del Consejo Asesor del máster se incluyó como acción de mejora, no vinculada a ningún punto débil, en el IST del curso 2019-2020. La fecha de celebración de la reunión de constitución tuvo lugar el 18 de enero de 2022 (véanse las [Evidencia 1.12 Presentación CA 2022](#) y [Evidencia 1.13 Invitación miembros CA](#)).

- Reuniones con delegados: los representantes de cada cohorte, elegidos democráticamente por los estudiantes de cada edición o cohorte, recogen y transmiten los comentarios del colectivo a la Dirección del Programa. Dichas reuniones se llevan a cabo con periodicidad semestral. También se contemplan y realizan reuniones de carácter extraordinario si surgen temas de interés que deban ser tratados en reunión.
- Entrevistas al final del semestre anterior y principio del siguiente con todos los estudiantes en activo: al finalizar cada semestre los Directores de programa realizan una entrevista individual mediante Google Meet con todos los estudiantes en activo, con el objetivo de recibir feedback cualitativo a partir de los puntos fuertes y áreas de mejora, acompañar a cada estudiante y resolver dudas. De esta forma, a lo largo del programa, se realiza un mínimo de cuatro reuniones individuales de punto de contacto directo de cada estudiante con la Dirección del programa, número que se amplía cada vez que surge cualquier tipo de circunstancia en la que es preferible un contacto cara a cara.

Como acción de mejora del curso 2020-2021, se elaboró un decálogo de apoyo para el profesorado ([Evidencia 1.14 Decàleg PRA-PDC MBA EADA-UOC](#)), que ha tenido impacto en la mejora de resultados en diversas asignaturas. Con el objetivo de mejorar la estandarización y eficiencia de los procesos, el documento incluye aspectos relativos a la planificación, recursos docentes, dinamización de aula, sesiones síncronas, trabajo colaborativo en grupo, debates, pruebas de evaluación continua (PEC) prácticas, calificaciones y feedback, cierre de asignaturas y mejora continua.

#### **Grado de logro del subestándar: en progreso hacia la excelencia**

El programa dispone de los mecanismos de coordinación necesarios para garantizar, en todo momento, que la metodología docente y las pruebas de evaluación son las más adecuadas a los requisitos de la disciplina y asegurar el logro de los resultados de aprendizaje previstos. Dichos mecanismos se consideran muy adecuados y se aplican en todos los niveles de responsabilidad, con buenas prácticas que exceden el mínimo requerido. Destaca positivamente el elevado grado de trabajo en equipo y la comunicación fluida establecida entre la dirección académica, el profesorado propio y el personal docente colaborador, favoreciendo la participación de los grupos de interés en la toma de decisiones, así como la coordinación y sinergias entre las asignaturas. El despliegue de la titulación es muy coherente y adecuado en cuanto a la temporalidad, carga docente, coordinación y

supervisión, por lo que el subestándar se considera alcanzado en progreso hacia la excelencia.

#### E.1.4. Normativa

A los participantes en el programa se les aplican las normativas de cada uno de los dos centros. En el momento de formalizar su matrícula, firman un documento con los acuerdos vinculantes de la institución ([Evidencia 1.15 Acuerdos vinculantes MBA EADA-UOC](#)), aplicándose desde este momento la normativa de EADA y su sistema interno de garantía de calidad ([SIGC](#)) en aquellos procesos que afecten a las actividades presenciales que se llevan a cabo en sus instalaciones. Asimismo, y en concreto durante la docencia online, a los estudiantes del máster se les aplica la [normativa académica de la UOC](#) y su [SIGC](#), en aquellos procesos que le son propios por su metodología y que afecten al desarrollo de las asignaturas en formato online.

De igual manera, los derechos y deberes de los estudiantes son los que establece la normativa de derechos y deberes y demás normativa aplicable de ambas instituciones.

Independientemente de la institución a la que pertenezca, todo el personal, docente y de gestión, implicado en el programa está comprometido con la aplicación de las normativas universitarias vigentes (tanto generales como específicas). Este esmero en la aplicación de las normativas universitarias empieza con el ingreso del estudiante y se termina con la obtención del título.

Específicamente, y relacionadas de forma directa con la acción docente y académica, nos referimos a las normativas que hacen referencia al acceso y la admisión del estudiantado o a los requisitos del profesorado, unos procesos para los que resulta fundamental el trabajo conjunto y coordinado de los diferentes equipos de EADA y de la UOC implicados en el máster.

Dadas las características del programa, en este máster no está previsto ningún tipo de reconocimiento de créditos cursados en Títulos propios ni oficiales (EEP) ni ningún reconocimiento de créditos cursados por Acreditación de Experiencia Laboral y Profesional (RAEP).

#### ODS y perspectiva de género en la impartición de la titulación

De acuerdo con su misión y valores, la UOC contribuye a la [Agenda 2030](#) y al ODS 4 (Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todo el mundo), desde las principales funciones de la Universidad —la educación, la investigación, la gestión y el liderazgo social—, facilitando el acceso a una educación de calidad que apuesta por incorporar a la docencia los principios de la Agenda 2030, mediante acciones que incluyen las becas internacionales, el fomento

de las competencias transversales, las movilidades virtuales internacionales y los programas con organismos internacionales.

En el caso del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA), se ha impulsado la integración de los ODS en la impartición de la titulación mediante una acción de mejora incluida en el IST del curso 2021-2022, que ha dado como resultado un mapa que identifica para cada asignatura cuáles son los ODS que pueden tener un mejor encaje en los contenidos y actividades que se propongan en cada caso, en el momento de elaborar la planificación anual de las asignaturas (véase [Evidencia 1.16 MUDEE Mapa ODS](#)).

Asimismo, la UOC impulsa la política de lucha contra la desigualdad entre mujeres y hombres en el ámbito universitario mediante los sucesivos [Planes de igualdad efectiva entre mujeres y hombres en la UOC](#), coordinados desde la [Unidad de Igualdad](#).

El actual [Plan de Igualdad de género 2020-2024](#) da respuesta a un marco normativo más amplio que el anterior, y se ha definido teniendo en cuenta los elementos recogidos en el Marco general para la incorporación de la perspectiva de género elaborado por AQU Catalunya, en colaboración con la Comisión Mujeres y Ciencia del Consejo Interuniversitario de Cataluña (CIC).

El Plan vigente se organiza en cinco ejes vertebradores: Organización, Comunicación, Investigación, Seguimiento y Evaluación, y Docencia. Este último tiene una gran diversidad de objetivos entre los que podemos destacar:

- Hacer visibles las desigualdades de género y sensibilizar sobre este punto.
- Incorporar una perspectiva no sexista y no androcéntrica en las comunicaciones y publicaciones de la UOC.
- Promover la introducción transversal de la perspectiva de género en los contenidos de la docencia y la investigación.
- Procurar una representación equilibrada en los diferentes órganos y ámbitos de toma de decisiones.
- Promover la paridad en las actividades académicas.
- Promover el acceso al trabajo y la promoción de las carreras profesionales.

En el contexto del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA), la competencia transversal *Adoptar y promover actitudes y comportamientos por parte de los miembros de una organización en consonancia con una práctica profesional ética y responsable*, y la competencia específica *Planificar proyectos de desarrollo de las personas, los equipos y de la organización en su conjunto* (CT2 y CE2), definen el marco en el que se desarrolla la competencia compromiso ético y global en esta titulación. Esta competencia se vincula a la docencia de diversas materias y es inherente a las actividades que se desarrollan en la titulación relacionadas con el establecimiento de estrategias y prácticas de gestión de personas sostenibles y de dirección de personas que actúa con criterios éticos y desde una perspectiva inclusiva, igualitaria y global. La evaluación de dicha competencia se

incluye en diversas materias, destacando su desarrollo en *Dirección de personas, Gestión del cambio, Ética y responsabilidad social, Cross Cultural Management, Habilidades para la dirección, Semana presencial I* y *TFM*.

Se propone como acción de mejora, actualizar la formulación de la CT2 de acuerdo con la nueva redacción de la competencia transversal UOC y sus resultados de aprendizaje, que incluyen tanto los aspectos de compromiso ético y global, como la atención a la diversidad y la perspectiva de género (*Actuar de manera honesta, ética, sostenible, socialmente responsable y respetuosa con los derechos humanos, la diversidad y la perspectiva de género, tanto en la práctica académica como en la profesional, y diseñar soluciones para la mejora de estas prácticas*).

La integración de la ética y responsabilidad social en el diseño de acciones docentes en las diferentes asignaturas ha dado como resultado un porcentaje considerable de Trabajos Finales de Máster abordados desde esta perspectiva:

- Proyecto Utopía: Xabier Alday & Joaquín Mohedano (cohorte 2018-2020)
- Proyecto Huellas: Maria Elisa Burgos (cohorte 2018-2020)
- Proyecto Sofía, la App de los grandes: Angel Jaime & Lara Rodríguez (cohorte 2019-2021)
- Proyecto Amazing Travel Origins: Tatiana Figueroa Vladimir Tovar y Carlos Vizcarra (cohorte 2020-2022)
- Proyecto RopApp: Miguel Mora & David Haymes (cohorte 2020-2022)
- Proyecto CocaLeaf: Sandra Vilaró (cohorte 2020-2022)

Es relevante también la actividad docente desarrollada en cuanto a la perspectiva de género, por ejemplo, en las asignaturas *Dirección de personas, Ética y responsabilidad social* y *TFM: Gestión de proyectos*, con materiales didácticos y actividades específicas, promoción de buenas prácticas y planes de igualdad. Estas actuaciones se alinean con la acción de mejora incorporada en el IST del curso 2020-2021 “Elaboración de un mapa de la formación en perspectiva de género y incorporación en el plan docente de las asignaturas identificadas”, que tiene como objetivo asegurar la mejora continua y la actualización del programa a los requisitos de la sociedad.

#### **Grado de logro del subestándar: se alcanza**

La aplicación de las distintas normativas se realiza de manera adecuada y tiene un impacto positivo sobre los resultados de la titulación, por lo que se considera que este subestándar se alcanza.

#### **Grado de logro del estándar: se alcanza**

El diseño de la titulación (perfil de competencias y estructura del currículo) es relevante dentro del ámbito disciplinario y consistente con el correspondiente nivel formativo del MECES. Se pone de relieve que las competencias están altamente asociadas con las

necesidades del mercado laboral. Asimismo, destaca la calidad en los mecanismos de coordinación docente establecidos. El alumnado presenta un perfil de acceso que concuerda con lo establecido en la memoria de verificación y su número es coherente con las plazas ofertadas.

## Estándar 2: Pertinencia de la información pública

	En progreso hacia la excelencia	Se alcanza	Se alcanza con condiciones	No se alcanza
<b>Estándar 2: Pertinencia de la información pública</b>		X		
2.1. La institución publica información veraz, completa, actualizada y accesible sobre las características de la titulación y su desarrollo operativo.		X		
2.2. La institución publica información sobre los resultados académicos y de satisfacción.		X		

### E.2.1. Información pública sobre el desarrollo de la titulación

EADA y la UOC cuentan con los siguientes mecanismos para garantizar el acceso a una información veraz, completa y actualizada sobre las características de las titulaciones que imparten, su desarrollo operativo y sus resultados, y dicha información está sometida a un proceso de constante mejora para adecuarse a las necesidades de todos los grupos de interés.

- [Portal de EADA](#): principal canal de información pública con el que cuenta la institución. Aglutina diferentes espacios de comunicación, como por ejemplo [Por qué EADA](#), [Programas](#), [Profesorado e investigación](#), [Empresas e instituciones](#), [Alumni](#) y [Actualidad](#).
- [Portal de transparencia de EADA](#): este portal cubre aspectos relacionados con la naturaleza de EADA como fundación privada. Agrupa información sobre estatutos y código ético, así como las diferentes memorias y balances que EADA presenta en cumplimiento de los requisitos legales (Balance Social, Memoria de Actividades, Memoria Económica, etc.).
- [Portal de la UOC](#): principal canal de información pública con el que cuenta la universidad. Aglutina diferentes espacios de comunicación, como por ejemplo el [Portal de transparencia](#) (donde se facilita la información relativa a la actividad docente, investigadora y de gestión que se lleva a cabo en la universidad y sus resultados) o las webs de cada uno de los Estudios y de cada titulación, entre otros. Desde el espacio [Calidad](#), la UOC publica y difunde su [política de calidad](#), el [Manual del sistema de garantía interna de la calidad](#) (MSGIC), los informes de calidad de las titulaciones y sus resultados.

El portal de la UOC también constituye la puerta de entrada al Campus Virtual de la universidad. Además, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de información de cada grupo de interés, permite visualizar contenidos adaptados según cada perfil de usuario: [estudiante](#), [alumni](#), [investigador](#), [empresa](#) y [medio de comunicación](#).

- [Campus Virtual de la UOC](#): todos los estudiantes que se matriculan en la UOC o que solicitan el acceso a alguna de las titulaciones que ofrece disponen de acceso al Campus Virtual, el punto de encuentro de todos los estudiantes. Dentro del Campus Virtual, el espacio *Trámites* aglutina toda la información sobre las gestiones académicas que puede realizar el estudiantado: requisitos y documentación de acceso, matrícula, becas y descuentos, reconocimientos y convalidaciones, evaluación y pruebas finales, títulos y certificados, prácticas en empresas y trabajos finales, etc.
- [Espacio web para la titulación](#): En la información del [programa en el web de EADA](#), se presenta el programa: Objetivos, Contenidos, Estructura, Asignaturas, Metodología y Profesorado participante y la admisión. Se incluyen vídeos de los Directores de programa y testimonios de estudiantes. La información del [programa en el web de la UOC](#), se estructura en los siguientes apartados: presentación del programa, el plan de estudios, información del profesorado, salidas profesionales, requisitos de acceso y matrícula.

Esta información se revisa y actualiza regularmente antes del comienzo de cada semestre. Las direcciones del programa validan la información publicada y hacen las modificaciones pertinentes.

Por lo tanto, se evidencia que mediante el portal se hace pública y se difunde de manera clara la política de calidad de la Universidad, los procesos del SGIC, así como todos los elementos que garantizan un sistema riguroso de rendición de cuentas. El SGIC es público, así como toda la información relativa a su funcionamiento en pro de garantizar la calidad de cada uno de los programas.

A partir de los resultados de la encuesta de incorporación, pueden identificarse los aspectos que puedan ser susceptibles de mejora en relación a la información pública institucional y diseñarse acciones en cuanto al proceso de información y matriculación. En este sentido, en la encuesta de incorporación de la 4ª cohorte 2021-2023, se recogen entre los estudiantes las motivaciones y las expectativas con respecto al programa de formación y se evalúa la satisfacción con el proceso de información y matriculación, con resultados por encima del 90 % en todos los ítems (véase [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 9):

En el máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresa (MBA), los graduados y graduadas de la 3ª cohorte también valoran positivamente la información disponible la web con un indicador de satisfacción del 85,71 % en la cuestión “La información referente a la titulación en la web es accesible y me ha resultado útil” y con una satisfacción del 88,57 % en “Los servicios de apoyo al estudiante (información, matriculación, trámites académicos)

me han ofrecido un buen asesoramiento y atención” (véase [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 11).

**Grado de logro del subestándar: se alcanza**

A través del portal, la web y otros canales de comunicación en red se ofrece información actualizada, exhaustiva y pertinente sobre las características del programa y su desarrollo operativo. Esta información es clara y pertinente. Además, es accesible a todos los grupos de interés, adaptándose a las necesidades informacionales de cada grupo.

## E.2.2. Información pública sobre los resultados de la titulación

La información agregada sobre los resultados académicos y de satisfacción del máster, puede consultarse en las respectivas páginas web del programa en el [web de EADA](#) (apartado Calidad) y en el [web de la UOC](#) (apartado Titulación oficial).

Desde el espacio [Calidad](#), la UOC publica y difunde su [política de calidad](#), el [Manual del sistema de garantía interna de la calidad](#) (MSGIC), los informes de calidad de las titulaciones y sus resultados.

En el espacio [Calidad de las titulaciones](#) pueden consultarse los documentos vinculados al ciclo de vida de cada titulación: información del Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT), la memoria verificada (con los últimos cambios incorporados), las modificaciones que se han aprobado, el resultado de los procesos de acreditación y los informes que han emitido las agencias de calidad en cada uno de los procesos.

Desde el apartado [Resultados](#), se puede acceder a la información relativa a los resultados académicos y los resultados de satisfacción, junto con los estudios de inserción laboral y los ránquines en los que la universidad participa.

**Grado de logro del subestándar: se alcanza**

A través del portal web de ambas instituciones se publica información clara y actualizada sobre el ciclo de vida de cada titulación, incluyendo información actualizada sobre los resultados de ésta, tanto de carácter académico, como de satisfacción e inserción laboral.

**Grado de logro del estándar: se alcanza**

Se informa de manera veraz, completa, actualizada y adecuada a todos los grupos de interés sobre las características de las titulaciones y su desarrollo operativo (resultados académicos y de satisfacción) a lo largo del tiempo, así como de los resultados de los procesos de evaluación interna y externa.

## Estándar 3: Eficacia del sistema interno de garantía de la calidad

	En progreso hacia la excelencia	Se alcanza	Se alcanza con condiciones	No se alcanza
<b>Estándar 3: Eficacia del sistema interno de garantía de la calidad</b>		X		
3.1. El SIGC implementado tiene procesos que garantizan el diseño, la aprobación, el seguimiento y la acreditación de las titulaciones.		X		
3.2. El SIGC implementado garantiza la recogida de información y de los resultados relevantes para la gestión eficiente de las titulaciones, en especial los resultados académicos y la satisfacción de los grupos de interés.		X		
3.3. El SGIC implementado se revisa periódicamente y genera un plan de mejora que se utiliza para su mejora continua.		X		

### E.3.1. Implantación de los procesos

En cuanto que la mayor parte del programa se lleva a cabo en el Campus Virtual de la UOC, los estudiantes del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) están sujetos a su sistema interno de garantía de calidad, concebido para la docencia online. Dada la naturaleza del programa, y las necesidades de los estudiantes al respecto de la interacción con las instituciones que lo imparten, ocasionalmente y en aquellas actividades en las que tiene sentido, el SGIC de la UOC se complementa con el SGIC de EADA, más dirigido a la formación presencial. Así, y como se expone en el apartado E.1.2, en los procesos de acceso y admisión por ejemplo, las acciones previstas en el SGIC de EADA complementan –pero en ningún caso sustituyen– a las previstas en el SGIC de la UOC. En todo momento los estudiantes siempre están sujetos a la normativa académica de la UOC y su SIGC en aquellos procesos que le son propios por su metodología y que afecten al desarrollo de las asignaturas que cursen en la UOC.

En 2012 EADA certificó el diseño de su primer SGIC, en el que se establecen los procesos y procedimientos para favorecer la mejora continua de los títulos y de los instrumentos que aseguren y garanticen la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El [SGIC](#) de EADA se diseñó siguiendo las directrices establecidas por la agencia de calidad AQU dentro del marco del programa AUDIT, programa alineado con los estándares y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior y como un sistema de alcance institucional y común, con la voluntad de garantizar un modo de proceder homogéneo en todos los centros.

Por la naturaleza de los títulos impartidos, y la adscripción de EADA a distintas universidades en función del título otorgado (UVic-UCC y UOC), los procesos y procedimientos del SGIC de EADA se adaptan y hacen referencias directas al SGIC institucional de estas universidades. Esta dualidad permite que el sistema y la gestión de procesos y procedimientos sea fiel a la realidad de la institución, mientras retiene la interrelación con los procesos y procedimientos de estas universidades, dado que con frecuencia ambos son necesarios para el correcto desempeño de las directrices marcadas y cumplir con el ciclo de mejora continua.

En este sentido, el [SGIC](#) de la UOC establece los procesos relacionados con el diseño del programa (PO02\_Diseñar titulaciones oficiales), el despliegue, la revisión y la mejora del programa (PO07\_Desplegar, revisar y mejorar los programas), y su acreditación (PO14\_Acreditar y evaluar las titulaciones).

La Comisión de Titulación es la responsable del diseño, el seguimiento y la acreditación de las titulaciones. En todo momento recibe el apoyo de los equipos de gestión y de las áreas vinculadas a estos procesos.

Mediante el proceso *PO02\_Diseñar titulaciones oficiales* se garantiza que el diseño sea correcto y la verificación positiva, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés. El proceso identifica las actividades que hay que llevar a cabo para un buen diseño e identifica los documentos y los recursos necesarios (guías, acompañamiento...). Todos estos recursos están disponibles para el profesorado, y en todo momento en la IntraUOC de la universidad.

El proceso *PO07\_Desplegar, revisar y mejorar los programas* asegura el seguimiento anual de las titulaciones y permite detectar los aspectos que es preciso mejorar relativos al programa y a la institución. La Comisión de Titulación valora anualmente el funcionamiento del programa y propone acciones de mejora, y deja constancia de todo ello a través de los informes de seguimiento de titulación anuales (IST). La dirección de los Estudios valora anualmente los aspectos transversales y el funcionamiento global de las titulaciones, y establece el plan de mejora anual para el conjunto de los Estudios y titulaciones. En los informes de seguimiento de centro (ISC) se refleja el análisis realizado y el plan de mejoras propuesto; estos informes se encuentran disponibles en el portal Calidad. Este proceso sistemático de seguimiento, revisión y mejora de las titulaciones permite analizar de manera global el funcionamiento de la titulación e identificar los aspectos que es necesario mejorar y las modificaciones necesarias que deben introducirse para mantener el nivel de calidad pretendido. Del informe de seguimiento se deriva un plan de mejoras en el cual se concretan

el objetivo que se desea lograr, la acción que es necesario llevar a cabo, los indicadores de seguimiento, el responsable de la ejecución de dicha acción y el calendario para llevarla a cabo. Si es preciso introducir cambios en la titulación, se gestionan de acuerdo con el documento de AQU Catalunya [Guía para la elaboración, verificación y modificación de titulaciones universitarias de grado y máster](#).

El proceso *PO14\_Acreditar y evaluar las titulaciones*, que incluye la autoevaluación y la evaluación externa, se desarrolla de acuerdo con las directrices oficiales. Así, pues, se realiza una valoración del funcionamiento de la titulación desde la última acreditación (o verificación), teniendo en cuenta los informes de seguimiento y las mejoras introducidas. Se considera que la evaluación externa, por parte de un grupo de expertos, permite confirmar la detección de puntos fuertes y débiles de las titulaciones y revisar la adecuación del plan de mejoras diseñado.

Toda la documentación asociada a estos procesos se revisa anualmente desde el Área de Planificación y Calidad para ir adaptando y mejorando y para asegurar que los procesos diseñados se implantan correctamente y son eficaces. Todos los procesos están referenciados en el [Manual SGIC](#).

Los documentos resultantes de los procesos de verificación, seguimiento y acreditación de cada titulación son públicos y se accede a ellos mediante el portal [Calidad](#) de la UOC.

#### **Grado de logro del subestándar: se alcanza**

El SGIC implementado cuenta con procesos que garantizan de manera óptima el diseño, la aprobación, el seguimiento y la acreditación de las titulaciones, implicando en dichos procesos a todos los grupos de interés afectados.

### **E.3.2. Recogida de información y de resultados**

Atendiendo a las particularidades del máster, en cuanto a su organización temporal por ediciones-cohortes, etc., así como a la voluntad de recoger información con una mayor frecuencia temporal, ambas instituciones han acordado adoptar y adaptar los protocolos del SGIC de la UOC para la recogida de información y de resultados, complementándose con el procedimiento *PS08\_PR03 Gestionar encuestas* del SGIC de EADA ([Evidencia 3.2 PS08 PR03](#)).

Este procedimiento se inicia normalmente cuando PDI, PAS, o los responsables de algún departamento o servicio de EADA, quieren conocer el grado de satisfacción de sus grupos de interés. El SGIC de EADA pone a su disposición la oportunidad de pedir la inclusión de una encuesta de satisfacción expresamente diseñada para su necesidad. La medida de la satisfacción de los grupos de interés es uno de los pilares sobre los que se apoya todo el sistema de gestión de la calidad. La satisfacción, entendida como el grado de aproximación del servicio recibido, a las expectativas iniciales de los grupos de interés, es el motor

principal de la mejora continua. La institución se asegura, con este procedimiento, que se haga una interpretación adecuada de las opiniones recogidas por las encuestas y que se vinculen correctamente las propuestas de mejora que se deriven.

El sistema de garantía interna de la calidad de EADA cuenta con mecanismos, herramientas y personal con la misión de recoger la percepción de los diferentes grupos de interés, por medio del proceso *PS08 Recoger información para análisis y mejora* ([Evidencia 3.3 PS08](#)). Desde el inicio del programa se ha completado la recogida de la satisfacción del ciclo de la vida académica del estudiante.

En el máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) se ha incorporado un sistema propio de diseño, elaboración y seguimiento de encuestas de satisfacción, con el correspondiente informe para cada asignatura del programa. Este mecanismo de recogida de feedback por parte del estudiante, que fue incorporado como acción de mejora en el IST del curso 2018-2019, se considera medular para el seguimiento y la mejora de la calidad de la titulación. Se ha agilizado el tiempo y la complejidad en responder la encuesta con un 3x3, 3 preguntas estructurada en 3 bloques (satisfacción general con la asignatura, satisfacción con los recursos de aprendizaje y actividades y satisfacción con la labor del profesorado). También se incluyen dos preguntas abiertas “Cuáles son los puntos fuertes de la asignatura” y “¿Qué áreas de mejora identificarías?”. Así mismo, se ha modificado el momento de envío de las encuestas para alinearlo con la finalización del período de enseñanza/aprendizaje de cada asignatura. Dichas actuaciones han conseguido mejorar el número de respuestas a las encuestas por parte de los estudiantes.

Se elaboran varios informes para cada una de las encuestas y se ponen a disposición de los responsables académicos (dirección de programa y profesores responsables de asignatura) con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para la mejora de la calidad de las asignaturas y de las titulaciones. El valor de estos informes de satisfacción es que contribuyen a detectar posibles carencias o aspectos que es preciso mejorar de los diferentes elementos vinculados con la acción docente de las asignaturas: contenidos y competencias, recursos de aprendizaje, y profesorado (véanse algunos ejemplos en la [Evidencia 3.6 Informes encuestas](#)).

Adicionalmente, por medio del registro de evaluación continua (REC) del campus de la UOC, el profesorado y el personal de gestión vinculado a la actividad docente pueden consultar los resultados de los estudiantes en las pruebas de evaluación continua y ver la evolución de una asignatura durante el periodo docente. Esta información permite ejecutar acciones durante el semestre para reforzar y mejorar el rendimiento de los estudiantes.

Además de todos los sistemas de recogida de la satisfacción con la asignatura que los profesores responsables de asignatura manifiestan en cada informe de mejora (véanse algunos ejemplos en la [Evidencia 3.1 Planes de mejora](#)), se recoge un feedback cualitativo en cada una de las sesiones que se realizan con el colectivo docente del programa, en el que se aprovecha la reunión para marcar las pautas comunes a seguir durante el programa,

recogidas en el decálogo del profesor, y para recoger su feedback sobre aspectos globales de mejora del máster.

Aparte de los mecanismos de recogida sistemática de la satisfacción de los diferentes grupos de interés, semestralmente se reúne la Comisión de Estudios (véanse a modo de ejemplo las [Evidencia 3.4 Comisión EEE febrero2023](#) y [Evidencia 3.5 Comisión EEE febrero2023](#)), que integra a los representantes de los estudiantes de cada titulación y las direcciones de programa y la Dirección de los Estudios, con el objetivo de poner en común los proyectos docentes en curso y las propuestas de mejora de las titulaciones, y también discutir cualquier aspecto que los estudiantes propongan en el orden del día, establecido conjuntamente. La Comisión de Estudios dispone de un espacio virtual propio para mantener un flujo de comunicación entre los estudiantes y las direcciones académicas de los programas.

En relación con los resultados de inserción laboral, la universidad lleva a cabo estos estudios de manera integrada con el resto de universidades del sistema universitario catalán y la agencia de calidad (AQU) (véase el apartado E.6.4).

#### **Grado de logro del subestándar: se alcanza**

El SIGC implementado gestiona de manera adecuada la recogida de resultados e información relevante para la mejora continua de las titulaciones. Cuenta con un cuadro de indicadores, e incorpora información sistemática sobre la satisfacción de los grupos de interés.

### **E.3.3. Revisión del SGIC**

En el año 2009, en el marco del programa AUDIT, la UOC aprobó el primer Manual del sistema de garantía interna de la calidad (MSGIC). Este manual permitió integrar todas sus actividades para garantizar la calidad de las enseñanzas, ampliar los mecanismos de participación de los grupos de interés e incorporar la sistemática de revisión y mejora continua. El proceso de revisión del manual y la consideración de los nuevos requerimientos y retos a los que debe dar respuesta, han dado lugar a una [nueva versión del manual](#), aprobada el 11 de mayo de 2020 por los órganos de dirección de la UOC. En el caso de la UOC, el SGIC y su despliegue es transversal a todos los centros.

El manual cuenta con un [mapa de procesos](#) donde se describe la interrelación entre los diferentes procesos. Estos se han estructurado dentro del mapa atendiendo a su tipología según los siguientes criterios:

- **Procesos estratégicos:** son los relacionados con la estrategia y los objetivos de la organización, con su misión, visión y valores. Al frente de su gestión está, normalmente, el equipo directivo.

- Procesos operativos: son los que permiten el despliegue de la estrategia de la organización. Son clave en el desarrollo del modelo de gestión y añaden valor a los grupos de interés más relevantes.
- Procesos de apoyo: son procesos facilitadores de las actividades que integran los procesos operativos y, en algunos casos, los estratégicos.

Resultado de la reflexión alrededor de las personas, los colectivos y las organizaciones de todo tipo que, en un momento u otro del despliegue de la actividad de la UOC, interactúan o tienen capacidad de poder influir en la universidad, se han identificado los diferentes grupos de interés para cada uno de los citados procesos.

Cada uno de los procesos identificados en el mapa se despliega mediante un proceso documentado, un documento descriptivo que incluye la información clave para la operación del proceso: la misión, el alcance, el propietario, los responsables, la descripción, la vinculación con otros procesos, los elementos de entrada y salida, la información documentada, los indicadores y el diagrama de flujo. Para monitorizar el funcionamiento del SGIC y su rendimiento, los indicadores identificados para medir cada proceso se agregan a un cuadro de mando que permite a los responsables de la UOC tener una visión global del funcionamiento del sistema, lo que facilita la toma de decisiones.

Para la continua mejora del SGIC la universidad cuenta con un proceso específico (*PE03\_Revisar y mejorar el SGIC*), en el que se establecen la responsabilidad y los mecanismos para la revisión del sistema y la aprobación del plan de mejora.

Con el objetivo de verificar el nivel de implantación y eficacia del SGIC y su capacidad para dar respuesta a la normativa de referencia, durante el mes de marzo de 2019 se llevó a cabo la primera auditoría interna del SGIC en la UOC. El equipo auditor estuvo liderado por expertos en la materia y se completó con personal externo e interno cualificado.

Posteriormente, durante los primeros meses de 2021, la Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya evaluó el SGIC de la UOC con un resultado favorable, superando el proceso de [Certificación del Sistema de Garantía Interna de la Calidad](#). Esta certificación del SGIC se hizo efectiva el 15 de abril de 2021 y tiene una vigencia de 6 años.

En el marco de su política de calidad, la UOC también ha constituido un [Comité de Calidad](#), presidido por el vicerrector de Docencia y Aprendizaje, un instrumento clave de la gobernanza del sistema de calidad que impulsa la implantación del Sistema de Garantía Interna de la Calidad (SGIC) y lleva a cabo el seguimiento por medio de las funciones establecidas en su documento fundacional. La misión de este comité es revisar de forma periódica y planificada el SGIC para evaluar su rendimiento e impulsar mejoras relativas a su adecuación, eficacia y alineación con la estrategia de la UOC.

Los miembros del Comité de Calidad se reúnen de manera ordinaria dos veces al año y revisan aspectos como:

- ▷ Estado de las acciones y los planes de mejora vinculados a revisiones previas
- ▷ Cambios de carácter interno o externo que puedan afectar el SGIC
- ▷ Rendimiento y eficacia del SGIC
- ▷ Grado de consecución de los objetivos de calidad establecidos
- ▷ Rendimiento de procesos
- ▷ Nivel de incidencias/reclamaciones
- ▷ Resultados de evaluaciones y auditorías internas o externas

Como resultado del trabajo colectivo y el compromiso con la calidad desarrollado desde sus inicios, el 1 de marzo de 2022, tras la certificación del SGIC y habiendo acreditado al menos el 50% de los grados y de los másteres que imparte, **el Centro UOC recibió la Acreditación Institucional** del Consejo de Universidades, que comporta la acreditación de todos los títulos universitarios oficiales de nivel de grado y máster que imparte y coordina la UOC por un período de seis años.

**Grado de logro del subestándar: se alcanza**

El SGIC implementado se revisa completa y periódicamente, generando un plan de mejora. Este plan se conforma de acciones de mejora, de las que se hace un seguimiento óptimo y periódico de su implantación.

**Grado de logro del estándar: se alcanza**

El programa se planifica, controla, ejecuta y se hace seguimiento en el marco de un sistema de garantía interna de la calidad formalmente establecido e implementado que asegura, de modo eficiente, la calidad y mejora continua de las titulaciones. El propio SGIC está fundamentado en un modelo de mejora continua.

## Estándar 4: Adecuación del profesorado al programa formativo

	En progreso hacia la excelencia	Se alcanza	Se alcanza con condiciones	No se alcanza
<b>Estándar 4: Adecuación del profesorado al programa formativo</b>		X		
4.1. El profesorado reúne los requisitos del nivel de cualificación académica exigidos para las titulaciones y tiene suficiente y valorada experiencia docente, investigadora y, en su caso, profesional.		X		
4.2. El profesorado del centro es suficiente y dispone de la dedicación adecuada para desarrollar sus funciones y atender al estudiantado.		X		
4.3. La institución ofrece apoyo y oportunidades para mejorar la calidad de la actividad docente e investigadora del profesorado.		X		

### E.4.1. Perfil del profesorado y asignación docente

El equipo docente que interviene en las titulaciones está formado por la dirección del programa, [el profesorado propio](#) de EADA y de la UOC y el [personal docente colaborador](#).

El [profesorado responsable de asignatura](#) (profesorado propio) diseña y lleva a cabo la planificación de la enseñanza y aprendizaje en relación a las asignaturas impartidas, en su ámbito de conocimiento y según las directrices que describe la memoria de la titulación. Este profesorado cuenta con la **experiencia docente e investigadora** en la disciplina del programa formativo, que permite definir para cada asignatura los resultados y actividades de aprendizaje previstos, los criterios y métodos de evaluación, los materiales y recursos para la docencia, y realizar el debido seguimiento de la acción docente. La dirección del programa evalúa la propuesta realizada por el profesorado y su coherencia con el resto de las asignaturas, contribuyendo a garantizar que el contenido del programa está actualizado, responde a las necesidades cambiantes de la sociedad, y la carga de trabajo que representa para los estudiantes se ajusta al creditaje de la asignatura en el plan de estudios. Conjuntamente, definen el perfil del [profesorado colaborador](#), para el cual principalmente se toma en consideración la titulación en el área de conocimiento específica, su nivel, y la

**experiencia docente universitaria** o el **ejercicio profesional en el ámbito del programa**, así como la experiencia en la coordinación y la organización de grupos virtuales.

Actualmente, el 91,2 % del profesorado responsable de asignatura del máster es doctor/a y un 74,2 % está acreditado por una agencia de evaluación externa. Asimismo un 26,5 % del profesorado dispone de evaluación positiva del tramo docente, y un 25,8 % acredita el reconocimiento del tramo de investigación. Cabe destacar también que en cuanto al porcentaje de créditos impartidos según acreditación y tramos, el 85,95 % de los créditos son impartidos por profesorado doctor, y un 64,78 % por doctores y doctoras acreditados (véase [Evidencia 4.1 Anexo profesorado MUDEE](#), tablas 4.1-4.2-4.3).

El profesorado propio del máster participa activamente en la investigación y está involucrado en diferentes grupos de investigación reconocidos por la AGAUR (véase [Mapa del conocimiento](#)), y ha participado en diversos proyectos competitivos (véase [Evidencia 4.1 Anexo profesorado MUDEE](#), detalle publicaciones y proyectos).

En el informe de valoración del seguimiento convocatoria 2020, AQU realiza la siguiente valoración del requerimiento de verificación relativo al incremento del nivel investigador del profesorado:

*Se aporta un documento con información sobre el nivel de acreditaciones académicas del profesorado para facilitar la valoración del [perfil académico] y de investigación del profesorado propio de la titulación. Se evidencia y se reconoce un mayor nivel de acreditaciones académicas por parte del profesorado UOC y un perfil con mayor experiencia profesional por parte del profesorado EADA, lo que, se argumenta que favorece un equilibrio adecuado entre los méritos y la expertez académica y profesional del conjunto del profesorado. Se argumenta también sobre la complementación de los perfiles de cara al desarrollo del máster.*

*Aunque se aporta información relevante en la que se detalla el profesorado que aporta la UOC y el que aporta EADA en el desarrollo del máster, este aspecto debe seguir siendo de especial seguimiento habida cuenta que EADA ha pasado a ser un centro adscrito UOC y por ello, los indicadores de investigación del profesorado EADA necesitan ser mejorados tal como se señaló en el informe de verificación en el que se afirmaba literalmente "Se observa el escaso nivel investigador del profesorado del máster, en especial de EADA, para los que no consta ningún sexenio reconocido. Se recomienda imperativamente mejorar dichos porcentajes".*

En este sentido, la experiencia académica del profesorado de EADA, tal y como puede verse en los datos de [Research Newsletters](#) y en la [página web](#) de cada uno de los investigadores, está ampliamente demostrada, y EADA continúa con el proceso de doctorar y acreditar a aquellos miembros de claustro de profesores que todavía no lo están. Así, en el período desde la verificación, se ha incrementado el número de profesores acreditados con AQU y ANECA hasta 13 profesores (10 con la acreditación de lector y 3 con la de investigación), y en los próximos 12 meses se espera completar la acreditación de otros 2 profesores más.

Dada la naturaleza de la institución como fundación privada EADA no requiere que su profesorado acredite sexenios de investigación, ya que el seguimiento de su actividad investigadora se lleva a cabo de forma anual a través de los Planes de Objetivos Anuales (POA) y se recompensa a través de un sistema de bonus. Aún así, y dada la creciente importancia de estos reconocimientos en los procesos de acreditación, EADA ha firmado en 2023 un acuerdo de evaluación de la actividad investigadora (sexenios) con AQU y la UVic-UCC, y se someterá al profesorado a esta evaluación, y se valora como una posible acción de mejora establecer un convenio análogo con la UOC. En conclusión, consideramos que la composición y adecuación del profesorado de EADA para la impartición de sus titulaciones es adecuada, aunque se mantiene el compromiso de seguir incrementando a este profesorado en cuanto a su número y perfil investigador.

Cabe también señalar que el profesorado cubre las diferentes áreas de experiencia requeridas para cada módulo, especialidad y tipología de asignatura, y que en su conjunto, se cumplen los requisitos exigidos en cuanto a su cualificación y credenciales académicas.

En el máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA), en el curso 2022-2023 participan 35 profesores y profesoras responsables de asignatura (véase [Evidencia 4.1 Anexo profesorado MUDEE](#), tabla 4.1). En lo que respecta a la experiencia docente, la mayoría del profesorado responsable de asignatura dispone de más de diez años de experiencia y conocimiento en enseñanza universitaria. Los profesores y profesoras incorporados en el período evaluado (2018-2022) han sido adecuadamente tutorizados por profesores con mayor experiencia y recorrido profesional y acompañados durante todo el proceso por la dirección del programa.

En la titulación han intervenido en el curso 2022-2023 un total de 40 profesores colaboradores ([Evidencia 4.1 Anexo profesorado MUDEE](#), tabla 4.2), que participan en las diferentes asignaturas, y que se seleccionan según su campo de especialización y su experiencia docente, académica y profesional. De esta manera, pueden acompañar al estudiante en la adquisición de las competencias gracias al dominio de los contenidos y su aplicación en el terreno profesional, la respuesta ágil a consultas y la incentivación a la participación, el análisis y la reflexión sobre temáticas o retos vinculados al ámbito de las diferentes asignaturas. Siguiendo estos criterios generales, el máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) ha ido consolidando su red de profesores colaboradores durante los cuatro cursos académicos sujetos a evaluación (de los 14 profesores colaboradores del curso 2018-2019 a los 40 profesores colaboradores en el curso 2022-2023).

La valoración de la acción docente muestra una tasa de satisfacción que avala el perfil del profesorado que interviene en la titulación. Los graduados y graduadas del curso 2021-2022 (3ª cohorte) valoran en un 85,71 % la cuestión “El profesorado ha contribuido a mi proceso de aprendizaje” (véase [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 11). La calificación media por cohorte del profesorado a lo largo del período evaluado (2018-2022) es del

83,21 %, y las preguntas relativas a profesorado que se han formulado sobre cada asignatura en las encuestas son las siguientes (véase [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 10):

- El profesor ha mostrado conocimientos, experiencia profesional y ha dinamizado adecuadamente el aula (83,64 % de media por cohorte)
- El profesor ha respondido a las consultas planteadas y ha facilitado feedback a las tareas realizadas (83,78 % de media por cohorte)
- Satisfacción general con el profesorado (82,21 % de media por cohorte)

Dado el progresivo incremento en el potencial investigador del equipo de profesorado desde la implantación del título, consideramos que este es suficiente y reúne los requisitos del nivel de cualificación académica exigidos, por lo que se da respuesta al requerimiento del informe de verificación. Además, a la vista de la evolución de la satisfacción de los estudiantes con la acción docente, se puede afirmar que el profesorado dispone de los conocimientos y experiencia adecuados para el desarrollo de una formación de calidad y para la impartición del máster, atendiendo a la naturaleza de la titulación.

#### **Grado de logro del subestándar: se alcanza**

El profesorado dispone de la cualificación académica y de los reconocimientos externos relevantes, así como de la experiencia adecuada para el desarrollo de una formación de calidad y acorde con las expectativas de los estudiantes. El profesorado está altamente implicado y ha hecho contribuciones de investigación relevantes dentro de la disciplina del máster.

El centro tiene establecidos criterios adecuados para la asignación de docencia que aseguran en todos los casos el mejor profesorado para las materias.

El alumnado está altamente satisfecho con la competencia docente y la experiencia investigadora/profesional del profesorado. Se seguirá trabajando para mantener e incrementar el perfil investigador del profesorado.

### **E.4.2. Suficiencia del profesorado**

Las dos instituciones son responsables de que el conjunto de la actividad académica del profesorado cubra las necesidades docentes y el resto de objetivos estratégicos del profesorado y de los estudios. La dedicación académica de cada miembro del profesorado se establece para cada semestre, de acuerdo con los resultados logrados en los procesos anuales de evaluación, e incluye actividades de gestión académica, docencia, investigación e innovación, entre otros aspectos, y según la disponibilidad del profesorado por área de conocimiento y por encargo docente anual. La dirección académica es responsable de garantizar la adecuada dedicación del profesorado propio a las asignaturas de las que es responsable y al desarrollo de su actividad investigadora, de innovación y transferencia, además de la actividad de dirección académica, si procede. La dedicación académica se determina en función del creditaje de cada asignatura, el número de estudiantes matriculados y el despliegue de la asignatura en el programa.

La necesidad de profesorado colaborador viene determinada por el número de estudiantes matriculados (considerando un máximo de 50 estudiantes por aula, salvo las asignaturas de semana presencial y de trabajo final de máster en la que es preciso realizar un seguimiento más individualizado y personalizado), pero también es fruto del análisis que se realiza semestralmente de los indicadores de satisfacción de la acción docente, tal como muestran los informes de seguimiento.

A partir de la definición de los perfiles académicos y profesionales previstos se inicia semestralmente la convocatoria para la selección de personal docente colaborador (PDC). La tarea de los profesores colaboradores está basada en la experiencia y en la práctica académica y profesional. La función de los profesores colaboradores implica acciones relacionadas con la atención docente individualizada y colectiva de los estudiantes, el seguimiento de su aprendizaje durante el semestre y las propuestas de mejora de la asignatura. El espacio web [Únete a nuestro equipo](#) recoge información sobre el proceso y los criterios de selección y las funciones y condiciones de la colaboración docente.

El progresivo incremento en el número de profesores y profesoras asignados al programa (35 profesores/as responsables de asignatura y 40 profesores/as colaboradores en el curso 2022-2023), respecto al volumen del estudiantado del máster (43 en esta última cohorte), muestran una ratio que se considera óptima para garantizar la impartición del máster.

#### **Grado de logro del subestándar: se alcanza**

La estructura de la plantilla del profesorado y el número de profesores son suficientes para impartir la titulación y atender al alumnado del centro. Además, cabe destacar la elevada satisfacción del alumnado con la atención del profesorado en su proceso de aprendizaje.

### **E.4.3. Formación del profesorado**

El proceso de identificación, definición y ejecución de la formación del profesorado en EADA se recoge en el proceso PS\_04 del SGIQ de EADA. Se inicia, de forma anual, con la reunión individual que la Dirección Académica de EADA y las direcciones de los departamentos académicos tienen con cada uno de los profesores de plantilla de la institución, para formalizar el Plan de Objetivos Anuales (POA). Tal y como ya se ha indicado en el apartado E.1.3, en este Plan se trata de forma individualizada la información de que se dispone sobre la actividad docente del profesor, las encuestas de las asignaturas impartidas, las innovaciones docentes desarrolladas y aplicadas, la evolución en el perfil de las notas, las necesidades específicas de formación futura y el impacto de las formaciones recibidas; y cualquier otro tema que pueda ser de relevancia. Se adjunta, a modo de evidencia, la plantilla de los POA, así como una muestra anonimizada de la evaluación del profesor, información con la que se trabaja en estas reuniones, a fin de tener una visión completa de la situación.

Una vez recogida la información e identificadas las necesidades de formación, éstas se valoran con la Dirección de Personas y Cultura de EADA. En aquellos casos en los que existe una demanda suficientemente amplia (p. ej., formación en lengua castellana, o en método de caso) ésta se hace llegar al Área de Formación del Departamento de Cultura y Personas de EADA para su programación. En caso de que sea una necesidad concreta e individual (p. ej., asistencia a un curso o programa de formación sobre una técnica concreta), el profesor dispone de una bolsa de 3.000 € por formación y asistencia a congresos, con la que se pueden cubrir los gastos de esta formación.

Adicionalmente, desde la Digital Learning Unit (responsable del apoyo a la docencia online) y desde el Knowledge & Information Centre (responsable de la provisión de materiales docentes y de apoyo a la investigación) se lleva a cabo un programa de formación específico para profesorado: el Faculty Training Programme, en el que se tratan desde temas más generales sobre docencia presencial y online, hasta formaciones breves para el profesorado en nuevas herramientas de apoyo en la docencia, y en la metodología del caso, ofrecidas por algunos de los proveedores (más notablemente, Harvard Business Publications, pero también Thompson-Reuters, Statista, etc.). Estas formaciones son anunciadas al profesorado de la institución a través del [VirtualCampus](#), y la asistencia es voluntaria.

Se adjunta a modo de evidencia un listado de las formaciones impartidas en el curso 2022-2023 ([Evidencia 4.2 FTP Calendar 2022-23](#)).

Asimismo, desde la Dirección Adjunta de Investigación, se organizan varios seminarios de investigación, internos o con la presencia de profesorado externo, para compartir ideas y crear un espacio de apoyo para los investigadores. El impacto positivo de esta política, así como de la mejora en el perfil investigador del profesorado queda patente en la evolución en el número y calidad de las publicaciones, medido por cuartiles (véase [Evidencia 4.3 Datos ABS AJQG](#), que recoge el número y cuartil de las publicaciones desde la oficialización del título, en base al indicador AJQG de la Chartered Association of Business Schools del Reino Unido, en el que AJQG 4 y 4\* son publicaciones Q1).

El impacto que tiene la formación en la docencia y la investigación se mide en la finalización del ciclo anual del POA, a través del análisis individualizado con el profesor de las encuestas sobre la docencia al profesorado, el perfil de notas, las encuestas a los alumnos de las distintas asignaturas, y de la producción académica (nuevos materiales docentes) y científica (publicaciones). Dada la dimensión actual del claustro docente, se considera que ésta es la mejor forma de hacer seguimiento a la mejora continua de la actividad docente e investigadora del profesorado, y se da respuesta a la sugerencia de la Comisión Evaluadora de mejorar la capacidad investigadora del profesorado y potenciar los indicadores asociados en este máster.

En el caso de la UOC, la acción de la universidad en la política de personal académico (véase [Evidencia 4.4 Política personal acadèmic](#)) va encaminada a alcanzar la excelencia

académica, el reconocimiento de los méritos, el desarrollo de competencias, la orientación a la innovación, el respeto por la diversidad de perfiles y el fomento del talento.

Cuando accede a la UOC, al **profesorado propio** seleccionado se le asigna una posición según la experiencia académica, el nivel competencial mostrado y los méritos que haya aportado, según los criterios establecidos (véase [Evidencia 4.5 Política selecció](#)). La carrera profesional del profesorado de la UOC se enmarca en un sistema objetivo de evaluación y promoción basado en el reconocimiento externo e interno de los méritos y la calidad de la actividad desarrollada.

El [plan de acogida](#) de la universidad tiene como objetivo orientar en la metodología docente y de investigación, las funciones del personal académico, y la misión, los valores y el diseño organizativo de la institución. Desde el eLearning Innovation Center de la UOC se ofrece apoyo experto, técnico y pedagógico para la actividad docente, dentro del que se incluye entre otros servicios, un [plan de formación](#) (e-LICENSE) dirigido al profesorado de nueva incorporación, que tiene como objetivo conocer la universidad y su modelo educativo, reconocer las funciones y el rol que corresponden al profesorado propio en cuanto al diseño de asignaturas, desarrollar funciones relativas a la gestión de equipos docentes en red, y coordinar encargos de material y recursos didácticos.

El plan de acogida incluye también una sesión de conocimiento de los equipos de gestión, las herramientas de las que disponen y la información necesaria para el desarrollo de sus actividades.

Para las personas con contrato indefinido y para el profesorado asociado o los contratos de larga duración, la acogida incluye la matriculación en una [asignatura libre](#) de la UOC (subvencionada al 100 %) del ámbito que resulte más afín a su puesto de trabajo o ámbito de conocimiento. El objetivo es que todos los que trabajan en la universidad, sean del colectivo que sean, conozcan el Campus Virtual y la metodología docente y vivan la experiencia de ser estudiante. Adicionalmente, a todos los profesores de nueva incorporación se les realiza un plan de acogida al seno de los Estudios. Este plan incluye, entre otros aspectos, la asignación de un mentor, es decir, un profesor más experimentado y de su ámbito de conocimiento, que le guía y orienta en su proceso de adaptación como profesorado de la UOC.

La actividad académica del profesorado integra el conjunto de funciones que debe asumir un profesor a lo largo de su carrera académica, es decir, la actividad docente y de innovación, la actividad de investigación y la transferencia y difusión social de conocimiento, así como las otras actividades institucionales, incluidas las de dirección académica y gobierno.

De forma continua se analiza el perfil académico del profesorado de la institución al objeto de dar el correcto asesoramiento en la progresión de su carrera académica y contribuir a fomentar la participación del profesorado en los diferentes procesos de evaluación, con un

servicio de orientación que tiene por objeto informar, formar y alcanzar una tasa de éxito favorable en los procesos de evaluación internos y externos.

En cuanto a la formación continua del equipo docente, existen varias tipologías de formación que se indican a continuación y que se encuentran detalladas en el documento de política de formación.

Por otra parte, el [eLearning Innovation Center](#) de la UOC tiene una vocación claramente orientada al servicio al profesorado y le ofrece, entre otras cosas, formación para el profesorado novel, recursos para el diseño del aprendizaje, asesoramiento para el análisis y el rediseño de asignaturas o programas, organización de sesiones temáticas, exploración y selección de recursos de aprendizaje, un laboratorio de experimentación para hacer pruebas piloto en entornos reales, y datos y recursos específicos para mejorar el diseño metodológico y la práctica docente. Este servicio se ofrece al profesorado nuevo y al profesorado con experiencia que desea reorientar y mejorar las asignaturas y la titulación.

Ya en el marco de los Estudios de Economía y Empresa, se asegura la reflexión continua y la mejora de la acción docente mediante mecanismos de coordinación como los grupos de trabajo (prácticas, trabajos finales y tutoría), orientados a abordar cuestiones relevantes vinculadas a las acciones de mejora de las titulaciones.

Se realizan también sesiones formativas internas, dirigidas principalmente al profesorado propio pero en ocasiones abiertas también a los profesores colaboradores y profesores de otros Estudios. Estas sesiones pretenden ofrecer seminarios sobre aspectos relevantes para la formación y el desarrollo del profesorado y alineados con las áreas de conocimiento y los objetivos estratégicos de los Estudios (véase [Evidencia 4.6 Formacions EEE 2022-2023](#)).

Una muestra de la importancia de las figuras académicas y de apoyo a los estudios en la institución es la evaluación del tramo de dirección que, bajo el diseño del programa [Docentia](#), tiene como objetivo evaluar el resultado y la idoneidad de las acciones destinadas a garantizar la calidad y la eficiencia, así como los procesos de continua mejora según las competencias directivas vinculadas con la cultura organizativa de la UOC.

Asimismo, el profesorado tiene acceso a la oferta de talleres general de la UOC y del [eLearning Innovation Center](#), y desde el espacio de comunicación interna IntraUOC, dispone de la información, los recursos y las guías que permiten que desarrolle su actividad docente e investigadora, y también cuenta con acompañamiento en los procesos relacionados con su evaluación.

En cuanto a la formación –instrumento que forma parte de la política de desarrollo de las personas del equipo propio–, tiene el doble objetivo de mejorar las competencias y habilidades de todos los trabajadores, de manera individual y colectiva, y de difundir el conocimiento, de acuerdo con las estrategias generales de la institución. La política de

formación (véase [Evidencia 4.8 Política formación](#)) recoge cómo se concreta el plan anual de formación.

Anualmente se lleva a cabo el seguimiento de los objetivos y la evaluación de su cumplimiento a partir de la evaluación de 5 o 6 competencias vinculadas al rol académico. De esta evaluación resulta la identificación de acciones de mejora e identificación de necesidades formativas.

La UOC cuenta también con el sello de calidad Estrategia de Recursos Humanos para Investigadores ([HRS4R](#)). Se trata de una herramienta puesta en marcha por la Comisión Europea para apoyar a las universidades e instituciones de investigación y a las organizaciones que financian la investigación en la aplicación de la Carta europea del investigador y del Código de conducta para la contratación de investigadores e investigadoras. La institución cuenta, también, con diferentes iniciativas y departamentos que tienen por objeto ofrecer apoyo y oportunidades para mejorar la calidad de la actividad de investigación y la transferencia de nuestro profesorado.

En este sentido, el [Área de Investigación e Innovación](#) (ARI) facilita información y asesoramiento sobre las oportunidades de financiación para llevar a cabo actividades de I+D y transferencia. Ofrece asesoramiento en relación con las diferentes convocatorias de ámbito privado, público, nacional e internacional, recursos para la elaboración de propuestas y presupuestos, y apoyo técnico al equipo investigador en la elaboración de proyectos de internacionalización de grupos de investigación.

Asimismo, el PDI dispone de los servicios de la Biblioteca, con más de 164 bases de datos, 80.000 revistas electrónicas y 156.000 libros electrónicos. Entre otras acciones formativas y de asesoramiento de la Biblioteca destacan *Search for academic information*, *Create your alerts system*, *Managing bibliography*, *Identifying journals for publishing*, *How to open your research* y *Digital identity management*.

Cabe destacar que en el ámbito de la investigación se hacen seminarios periódicos, impartidos por profesores de los Estudios o bien de otros estudios o universidades ([Evidencia 4.7 Seminarios EEE 2022-2023](#)).

En cuanto al colectivo que forma el conjunto de **profesorado colaborador** este es muy diverso. La política de personal académico de la universidad vela por mejorar la vinculación y el sentimiento de pertenencia del profesorado colaborador, teniendo en cuenta la diversidad de perfiles y expectativas.

La [acogida y la formación inicial](#) para los nuevos profesores colaboradores se realiza una vez concluida la selección. Esta formación, de un mes de duración aproximadamente, tiene los siguientes objetivos:

- Tener una amplia visión del Campus como entorno virtual en que se localiza la docencia, así como la información y la gestión de la institución.
- Conocer, probar, analizar y valorar el funcionamiento del Campus en general y del aula virtual en particular.
- Conocer el Campus Virtual desde una doble perspectiva: como usuarios y como responsables de un aula virtual.

Esta formación se complementa con la que le proporciona el PRA con respecto al funcionamiento concreto de la asignatura en la que se integra el profesorado colaborador.

Cabe destacar que en el curso 2019-2020 se inició una acción formativa (*Endinsa't-“sumérgete”*) cuya finalidad es posibilitar que el personal docente colaborador que se incorpora a la universidad adquiera una visión global y completa de la dinámica docente de un semestre incidiendo en todos los aspectos de carácter fundamental que garantizan una docencia en línea de calidad.

El profesorado colaborador cuenta con espacios de apoyo destinados a proporcionar información, herramientas y recursos para el desarrollo de la actividad docente. El espacio *Apoyo docencia* recoge indicaciones en cuanto a la preparación de las aulas y el modelo de evaluación, herramientas de interacción con los estudiantes, y acciones de formación inicial y continua sobre todos los aspectos que le son necesarios y útiles para desarrollar la docencia. Desde este espacio se facilita, además, información general para los nuevos profesores colaboradores y se permite el acceso y la continua actualización de su espacio curricular.

Además, a lo largo del semestre, el profesorado responsable de la asignatura coordina, forma y asesora a los profesores colaboradores adscritos en la asignatura de la cual es responsable y promueve entre ellos la innovación y la mejora docente.

En el caso de las asignaturas de trabajo final de máster, se han realizado también sesiones específicas con los profesores colaboradores para profundizar en los aspectos metodológicos y del acompañamiento que proporcionan a los estudiantes.

La satisfacción del profesorado se recoge durante la preparación de la asignatura y a través de los planes de mejora de la asignatura. La relación es estrecha durante todo el proceso de impartición de la asignatura tanto a través de la Programme Advisor como de la Dirección de programa. En la reunión con todos los profesores responsables de asignatura que se realiza a principios del año académico se comparten datos de satisfacción de participantes y sistemas consensuados de mejora de la impartición de las diferentes materias del programa, en la que también se comentan puntos de mejora generales y se recoge la opinión de los profesores con relación a las mejoras introducidas.

**Grado de logro del subestándar: se alcanza**

A la vista de los resultados se considera que el acompañamiento, apoyo y formación que recibe el profesorado tanto propio como colaborador es muy adecuado y permite que éste desarrolle sus funciones académicas y de investigación de forma satisfactoria.

**Grado de logro del estándar: se alcanza**

El profesorado que imparte docencia en las titulaciones del centro es suficiente y adecuado, de acuerdo con las características de la titulación y el número de estudiantes, y el centro tiene establecidos criterios pertinentes para la asignación de docencia.

El profesorado dispone de la cualificación académica y la experiencia docente y/o profesional adecuada, está implicado activamente en proyectos de investigación reconocidos y ha realizado contribuciones de investigación relevantes dentro de la disciplina del máster.

El profesorado dispone de un notable apoyo institucional para el desarrollo de sus funciones y para la mejora de la calidad de su actividad docente e investigadora.

## Estándar 5: Eficacia de los sistemas de apoyo al aprendizaje

	En progreso hacia la excelencia	Se alcanza	Se alcanza con condiciones	No se alcanza
<b>Estándar 5: Eficacia de los sistemas de apoyo al aprendizaje</b>	X			
5.1. El personal de administración y servicios es competente y dispone de la dedicación adecuada para atender al estudiantado y garantizar el funcionamiento de recursos e infraestructuras.	X			
5.2. Los servicios de orientación académica soportan adecuadamente el proceso de aprendizaje y los de orientación profesional facilitan la incorporación al mercado laboral.	X			
5.3. Los recursos materiales disponibles son adecuados al número de estudiantes y a las características de la titulación.	X			

### E.5.1. Personal de apoyo a la docencia

La UOC cuenta con una [estructura de gestión](#) fija (personal de administración y servicios) organizada en áreas, que garantizan el funcionamiento diario de la Universidad, y que prestan sus servicios de manera transversal a todos los estudios y al conjunto de la oferta formativa, asegurando la aplicación del modelo educativo, la calidad de los servicios que se ofrecen, el funcionamiento y la administración de la Universidad.

En cuanto a la estructura de los equipos de gestión, estos se articulan en áreas y grupos operativos. Los grupos operativos son ámbitos de especialización de actividad en los que se concentra un equipo y se aglutina un conocimiento. Las áreas agrupan a varios grupos operativos y dan un sentido global y alineado con los objetivos de la Universidad. Así, el equipo de gestión de la universidad permite dar respuesta a la gestión y organización administrativa de los diferentes programas, tanto en relación directa con la docencia desde los diferentes equipos —Área de Servicios Académicos, Área de Biblioteca y Recursos de Aprendizaje, Área de Planificación y Calidad, entre otros— como de forma indirecta en ámbitos como el mantenimiento de los sistemas de información o los aspectos de gestión económica.

En el curso 2022-2023, el personal de gestión de los Estudios de Economía y Empresa está integrado por una técnica de Apoyo a la Dirección de los Estudios, dos manager de programa y un total de ocho técnicos de Gestión de Programa, que tienen como objetivo prestar apoyo, desde las diferentes funciones que ejercen, en todas las tareas de docencia, investigación y difusión que se desarrollan en el seno de los Estudios, al tiempo que interaccionan con las áreas y los servicios de gestión que, de manera centralizada, hay en esta universidad. Véase más información de los [Estudios](#) en la página específica del portal de la UOC.

Actualmente el personal de gestión de los Estudios adscrito a este programa, está compuesto por:

- 1 manager de programa: es la persona responsable de la planificación, control y seguimiento de la viabilidad económica, el marketing, la comercialización, la gestión académica de los programas y el aseguramiento de su calidad, y de la coordinación del equipo de técnicos de gestión de programa (nivel de titulación Máster universitario, 25 años de experiencia en gestión universitaria).
- 1 técnica de gestión de programa: se ocupa del aseguramiento del desarrollo operativo de los programas (ejecución, revisión y corrección) y su gestión académica (Licenciatura, 23 años de experiencia).
- 1 administradora de estudios: se ocupa del aseguramiento del funcionamiento de las actividades de investigación, docencia, transferencia y difusión desarrollados en el marco de los Estudios (Máster universitario, 16 años de experiencia).

Desde EADA, aparte de uno de los co-directores del programa, existe la figura del **Programme Advisor**, que se dedica a las tareas administrativas pertinentes del programa. Estas tareas van desde el seguimiento de las y los participantes en el programa y ser su figura de referencia para temas administrativos y logísticos, hasta la petición de calendarios de sesiones síncronas al profesorado del programa. Además de estas funciones, la programme advisor está al servicio de todos los temas logísticos y de control durante las semanas presenciales, así como de aspectos de coordinación de todos los temas administrativos relacionados con el expediente académico de los participantes y la expedición del título.

La programme advisor participa en las reuniones de seguimiento del programa junto con los dos co-directores de programa y está en permanente contacto con los servicios técnicos responsables del Campus UOC, a fin de poder ayudar a los participantes cuando tienen cualquier tipo de incidencia con el campus virtual. También tiene un papel importante en la coordinación de la semana internacional de carácter opcional para los participantes.

Desde EADA se provee de una persona dedicada a las tareas comerciales del programa, más el soporte del departamento de programas online de la escuela, formado por 3 personas y dirigidos por la responsable de dirección de programas.

Además, como personas de apoyo, se cuenta con la dirección académica de la escuela y con los directores de los departamentos académicos para todo lo referente a la selección y seguimiento de los profesores adjudicados para las asignaturas por parte de EADA, y ello se complementa con otros servicios adicionales que se gestionan a través del Knowledge Information Center y del departamento de carreras profesionales y de alumni.

Por su parte, los servicios de atención se orientan a satisfacer las necesidades de los estudiantes por medio de la personalización y la disponibilidad del servicio mediante diferentes canales (el [servicio de atención](#) de consultas y de quejas del Campus Virtual, [twitter de atención](#), y el [formulario de consulta](#) en el portal de la universidad).

Asimismo, el estudiantado dispone de la Guía del participante con toda la información relativa a los contenidos y organización del máster (véase [Evidencia 5.1 Guía participante](#)), y al desarrollo de su proceso de aprendizaje, y esta se complementa con la [Guía del estudiantado UOC](#).

Aunque los participantes tienen todos estos canales de contacto generales, la realidad es que, debido al contacto directo habitual entre la Programme Advisor y la dirección de programa, los participantes acostumbran a utilizar este canal más directo para todas las cuestiones que van surgiendo durante el transcurso del programa.

### **La Sindicatura de Greuges (defensoría universitaria)**

El [síndic o síndica de Greuges](#) es la figura nombrada por el Patronato de la Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya que tiene la misión de velar por los derechos y deberes de todos los miembros de la universidad, actuando con independencia y autonomía de todos los otros órganos e instancias de la institución (artículo 24 de las Normas de organización y funcionamiento).

En la [memoria del curso 2020-2021](#) pueden consultarse las cifras de su actividad, la tipología de quejas y la evolución de sus indicadores, así como las recomendaciones emitidas.

### **Atención a la diversidad funcional**

Para hacer avanzar el compromiso con la garantía de la accesibilidad, la UOC ha creado el programa de accesibilidad para el fomento, la coordinación y la puesta en marcha de los principios y los planes de actuación acordados por el Comité de Dirección Ejecutivo en este ámbito, que se concretan en planes de mejora de la accesibilidad desde el curso 2015-2016.

El [catálogo de servicios](#) que ofrece la universidad al estudiantado con discapacidad se concreta en el servicio de acogida y seguimiento de los estudiantes desde el momento de la matrícula, la adaptación de los materiales didácticos a las características personales de los estudiantes, la accesibilidad de la plataforma de aprendizaje, la adaptación de las pruebas finales de evaluación, etc.

En el último informe de [Unidiscat](#) publicado correspondiente al curso 2017-2018, puede verse el número de estudiantes de nuevo acceso con discapacidad matriculados en ese mismo curso. La UOC fue la universidad catalana con mayor número de estudiantes con discapacidad (346, el 50 % del total), seguida por la Universidad de Barcelona (140) y, en tercer lugar, por la Universitat Autònoma de Barcelona (76).

Asimismo, según la última edición de la [Guía de atención a las personas con discapacidad en la universidad 2020/21](#) de la Fundación Universia, en el curso 2019-2020, la mitad de los estudiantes universitarios catalanes con diversidad funcional (1.722) estudiaron en la UOC, y en el conjunto del Estado, la UOC ocupó la segunda posición en número de estudiantes con diversidad funcional, precedida solo por la UNED.

Cabe destacar que en el curso actual 2022-2023, en la UOC hay cerca de 2.000 estudiantes con certificado de discapacidad del 33 % o superior.

Las instalaciones de EADA Campus I y del Campus Residencial de Collbató, en el que los participantes desarrollan sus semanas presenciales, están adaptadas a personas con problemas de movilidad.

#### **Grado de logro del subestándar: en progreso hacia la excelencia**

El servicio de atención es competente y dispone de un equipo profesional de asesores preparado y adecuado para atender al estudiantado.

Su estructura, por número, cualificación y experiencia, se considera óptima para el desarrollo de sus funciones, para atender al estudiantado y garantizar el funcionamiento de recursos e infraestructuras, para lo que dispone de un notable apoyo institucional.

### **E.5.2. Servicios de orientación**

Dada la naturaleza online del máster, ambas instituciones han acordado adoptar y adaptar los protocolos existentes en la UOC para la incorporación y orientación a los estudiantes, considerando que los protocolos existentes en EADA están pensados para dar apoyo a la presencialidad.

#### **La acción tutorial**

El Plan de acción tutorial (PAT) es el conjunto de acciones sistemáticas y coordinadas que tienen por objeto guiar, supervisar y acompañar al estudiante a lo largo de los estudios con

el objeto de contribuir al éxito académico y la formación integral del futuro profesional. Identifica los momentos clave del semestre y las acciones que los tutores tienen que llevar a cabo en los diferentes momentos: preinicio e inicio de semestre, desarrollo y final de semestre, y está sometido a un constante proceso de revisión y mejora por parte de los docentes. La titulación planifica sus propias estrategias de orientación y tutorización de los estudiantes, teniendo en cuenta sus necesidades, perfiles y evolución, y los directores del programa lideran y coordinan la actividad de los tutores. Así pues, además de la comunicación por correo electrónico, mantienen un grupo de trabajo con todos los tutores de la titulación, en el que se coordina el día a día de la titulación, se comunican los criterios académicos y las recomendaciones de matrícula que establece la dirección de programa y se les apoya en su tarea.

La dirección de programa y los servicios de orientación académica hacen una selección cuidadosa de los tutores nuevos y dedican especial atención a su formación inicial para asegurar un buen conocimiento de la titulación y la prestación de una atención personalizada y de calidad a los estudiantes. Asimismo, se lleva a cabo formación de reciclaje para los tutores de mayor antigüedad y se actualiza la información que se ha de facilitar a los estudiantes en los diferentes momentos: acogida, matrícula y seguimiento académico. También se desarrollan actividades en el entorno virtual para poner en práctica y mejorar la interacción tutor-estudiante.

Por su parte, EADA aplica desde hace ya muchos años un sistema de seguimiento al alumno que llamamos “BEFORE / DURING / AFTER” y que se articula desde la idea de que los alumnos de EADA lo son desde el momento en que entran en contacto con la escuela, durante su estancia en la institución, y después, acompañándolos en su desarrollo profesional.

EADA adopta un Plan Operativo de Acción Tutorial en el que se recogen las principales acciones que se llevan a cabo en este ámbito, organizado en torno a siete funciones de tutoría diferentes:

- Orientar a los posibles participantes en su elección de programa y especialidad, en función de sus intereses personales y/o profesionales, a fin de garantizar que se avienen a sus necesidades.
- Asesorar y apoyar a los nuevos participantes en su adaptación a la metodología de estudio de EADA, basada en el “learning by doing” y el método del caso, despejando dudas sobre procesos académicos y proporcionando apoyo en momentos de dificultad, supervisando continuamente el progreso de los participantes en su estancia en EADA.
- Seguimiento de los participantes durante toda la carrera, proporcionando apoyo académico general y guiándolos, especialmente en las fases finales del programa.
- Proporcionar orientación profesional especializada a los participantes que lo necesiten.

- Proporcionar atención personalizada a personas con necesidades especiales que requieran adaptaciones curriculares para continuar sus estudios.
- Proporcionar apoyo social y psicológico a los estudiantes que lo necesiten, especialmente allí donde exista una importante distancia geográfica y cultural.
- Ayudar y apoyar a los graduados a lo largo de su carrera, a través del conocimiento y experiencia, proporcionando orientación en el mercado laboral o en educación ejecutiva.

Formalmente, el proceso de acogida y orientación de los alumnos de EADA se inicia en el momento de la matriculación, mediante una serie de actividades, herramientas y procesos que se han desarrollado para garantizar su correcta integración y actividad en el programa, y que vienen a detallarse en las secciones siguientes.

### **- Acciones llevadas a cabo antes de la incorporación del estudiante**

Las acciones previas a la llegada del alumnado están orientadas a garantizar que el participante realiza una elección adecuada del programa y de la especialidad que desea seguir, a través de la información que se proporciona en la página web y del soporte que les potenciales participantes reciben del equipo de admisiones, a través de conversaciones telefónicas y correo electrónico.

En el momento en que un potencial participante solicita información se le pone en contacto con el coordinador de la especialidad de su interés, para que concierten una entrevista individual con la Dirección del programa en la que se valora su perfil y su adecuación al programa.

En caso de que sea aceptada la solicitud por parte del Comité de Admisión, y una vez formalizada la matrícula, el participante tiene acceso al EADAVirtualCampus y al Campus Virtual UOC para que pueda familiarizarse con los dos entornos virtuales, dándole acceso a algunas actividades que le faciliten su integración a los entornos virtuales de las dos instituciones.

A través de VirtualCampus, el alumno ya tiene acceso por un lado al Knowledge and Information Centre de EADA (véase el apartado E.5.3) que pone a su disposición el acceso a recursos y servicios para apoyar las actividades de aprendizaje e investigación de la escuela. El VirtualCampus de EADA también da acceso al Servicio de Carreras Profesionales, que le ofrece cuatro módulos online, que se recomienda preparen, y en los se trabajan los temas siguientes:

- My story: trabaja tu enfoque personal a la búsqueda de empleo, además de preparar una presentación breve

- CV
- LinkedIn
- Com hacer red

### **- Acciones llevadas a cabo durante el programa**

La primera semana del programa es presencial. Esta **semana presencial I** tiene como objetivo principal hacer comunidad de aprendizaje y trabajar habilidades directivas en talleres muy vivenciales y prácticos. Se introducen los aspectos más relevantes de EADA y la UOC como instituciones académicas así como a las especificidades del programa. Se realizan actividades de networking y Team Building, que ayudan a conocer y crear sinergias entre los compañeros y compañeras de la cohorte. Así mismo, se realiza una bienvenida institucional por parte de miembros de los órganos directivos de EADA y de la UOC y los Directores del Programa.

Una vez iniciado el programa, los participantes tienen acceso a la función tutorial y a la Dirección de programa como principal punto de contacto, con diversas reuniones individuales que se celebran durante todo el año. El tamaño y coordinación entre las instituciones permite asimismo un seguimiento muy cercano por parte del profesorado, que se coordina muy estrechamente con la Dirección de programa para detectar y dirigir cualquier problema potencial. Con este apoyo, se da cobertura a la gran parte de las necesidades de los estudiantes en lo que se refiere a los ámbitos académico y personal.

El programa finaliza con la **semana presencial II**, en la que se realizan talleres de desarrollo y mejora de habilidades directivas, a la vez que se aprovecha para que los estudiantes participen presencialmente en la jornada de presentación y defensa del TFM - MBA Business Plan. Se trata de un broche final de programa muy potente y de alta intensidad emocional.

### **- Acciones llevadas a cabo después de la finalización del programa**

Hay que remarcar que a menudo es complicado seguir la evolución de una cohorte una vez finalizado el programa, ya que muchos de ellos no mantienen un contacto con la escuela.

Dicho esto, a todos los estudiantes que finalizan el programa se les ofrece la posibilidad de pertenecer a la asociación de antiguos alumnos, EADAAlumni. Ésta se creó en 1987 para servir a la comunidad alumni de la escuela. La red de antiguos alumnos ha crecido continuamente y actualmente cuenta con cerca de 22.000 ex-alumnos de la escuela activos en todo el mundo, red profesional a la que tienen acceso los alumnos del máster.

EADA siempre ha estado comprometida a compartir con los antiguos alumnos los logros de la institución, como la posición en los rankings internacionales, ya que creemos que nuestros alumnos están detrás del éxito continuado de la escuela.

Para facilitar mantener el contacto entre graduados, graduadas y profesorado se ha creado un grupo de linkedin específico del programa máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA): [MBA EADA-UOC](#).

En el máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA), el equipo de tutoría trabaja de manera coordinada y en comunicación constante con la Dirección de programa para trasladar los criterios académicos y poder dar apoyo efectivo a los estudiantes. Como mecanismo de coordinación, se realizan reuniones periódicas de carácter quincenal entre tutoría y Dirección de programa para tratar y gestionar los aspectos requeridos, incluidos como orden del día en un documento de trabajo compartido

La acción tutorial tiene un papel muy importante en el seguimiento del estudiante para informar de calendarios de asignaturas y de sesiones síncronas, y contribuyen también, en coordinación con el equipo docente, a evitar el abandono gracias al seguimiento personalizado de cada estudiante. Es preciso remarcar que la función tutorial constituye una fuente de información directa y continua sobre el funcionamiento de la titulación, y de gran valor para las direcciones de programa. Con el objetivo de mejorar el seguimiento proactivo de los estudiantes por parte de función tutorial, en el IST 2018-2019 se incorporó una acción de mejora replanteando las tareas por parte de función tutorial para poder establecer un plan de comunicación y de seguimiento de manera coordinada con la Dirección de programa. Así mismo, en el IST 2019-2020 se da continuidad a este plan incluyendo una acción para mejorar el seguimiento proactivo de los estudiantes, incrementando y planificando las tareas de seguimiento por parte de función tutorial.

En el período evaluado han desempeñado las labores de tutoría en el máster 4 tutoras. Su perfil se caracteriza por tener experiencia en el ámbito universitario, desempeñar funciones de responsabilidad en el área de personas en organizaciones públicas y privadas, y/o desarrollar su actividad profesional en el ámbito de la orientación al empleo y la empleabilidad. Valoramos muy positivamente la combinación de estos roles.

En el curso académico 2021-2022 los graduados y graduadas de la 3ª cohorte han valorado muy positivamente la proximidad y seguimiento individualizado y personalizado por parte de esta figura de función tutorial, cuya función es el acompañamiento y apoyo a lo largo de todo su proceso de aprendizaje. Esta valoración positiva se evidencia con un indicador de 91,43 % a la pregunta siguiente: “La tutora me ha dado soporte a lo largo del programa” y con un resultado de 85,71 % a la cuestión “He recibido respuesta adecuada de mis quejas y sugerencias” (véase [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 11).

A lo largo del periodo evaluado puede observarse una tendencia positiva en la valoración del tutor/a, por lo que puede concluirse que las acciones de mejora implementadas y

referenciadas en los informes de seguimiento anuales han influido positivamente en la calidad de las tareas del tutor/a y en la percepción y satisfacción del alumnado con la labor de acompañamiento de esta figura en su proceso de aprendizaje. Ha sido fundamental la puesta en marcha de un plan de mejora, así como la intensificación de las reuniones de coordinación de función tutorial con la Dirección del programa, a partir del establecimiento de una reunión síncrona quincenal a través de videoconferencia para hacer balance, recoger sugerencias de mejora y aplicarlas.

Desde el punto de vista académico, entre otros aspectos, se ha incidido en el soporte en el acceso al Campus, en la planificación y calendarización de las sesiones síncronas, en el envío y seguimiento de las encuestas de satisfacción y en la resolución de preguntas, dudas e incidencias. Desde el punto de vista de gestión, destacar la elaboración de documentación informativa sobre el proceso de acceso y matriculación, la programación de las asignaturas en las herramientas correspondientes y el soporte a la organización de las semanas presenciales y de la semana internacional.

El perfil de las tutoras responde adecuadamente a las necesidades de los estudiantes. El plan de acción tutorial se ha ido adaptando progresivamente a las necesidades del estudiantado y su eficacia queda reflejada en los indicadores de rendimiento académico así como en el elevado grado de satisfacción con la orientación académica del tutor/a.

## **Orientación profesional**

De especial relevancia en un programa de máster profesionalizador como es este, los participantes tienen acceso al Servicio de Carreras Profesionales (SCP, EADACareers), que tiene como objetivo proporcionar oportunidades laborales a sus usuarios mediante el establecimiento de relaciones estrechas con empresas de renombre y relevantes, tanto a nivel nacional como internacional. En pocas palabras, tiene la responsabilidad de preparar a los mejores talentos de nuestra escuela de negocios de clase mundial para que sean capaces de tomar posiciones como verdaderos líderes y colaboradores futuros en el ámbito empresarial.

### **- Sesiones de carrera personalizadas individualmente**

Todos los estudiantes tienen acceso a 2 o 3 sesiones de asesoramiento personalizado - Executive Coaching, con una duración entre 30 minutos y 1 hora. Las sesiones se realizan en modalidad online teniendo en cuenta la distribución geográfica de los participantes. Éste es un servicio muy valorado por los estudiantes y que crea un buen compromiso. Promovemos activamente estas sesiones y animamos a todos a utilizarlas.

En este cuadro resumimos las actividades realizadas por el departamento de Carreras Profesionales durante los últimos años académicos:

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
<b>Sesiones</b> de carreras profesionales	337	234	637	193
<b>Ofertas</b> de empleo facilitadas	24.252	N/A	39.278	29.302
<b>Eventos</b> de carreras	5	20	20	13
Valoración media de <b>Workshops</b> en Executive Education	4,63/5	4,7/5	4,63/5	4,5/5

### - Oportunidades profesionales y plataformas de oferta de trabajo

Implementado en 2017, EADA/Jobteaser es el centro de carreras virtual donde los alumnos pueden reservar sesiones individuales, registrarse para las sesiones de formación, acceden a los recursos del SCP (Club de consultoría, materiales de formación para sesiones grupales mencionadas anteriormente, páginas de la compañía con información, seminarios web, etc.). También es una de las plataformas laborales utilizadas donde animamos a nuestros reclutadores y ex alumnos a publicar ofertas. A través de Jobteaser EADA ha hecho llegar a sus alumnos hasta 45.000 ofertas de trabajo en distintos sectores y países.

EADA también ofrece a sus alumnos acceso a las ferias de reclutamiento virtuales organizadas a través de la European Foundation for Management Development (EFMD) en colaboración con Highered, y que son de especial interés para aquellos alumnos que buscan empleo fuera del estado español.

### - Acceso a CVs online

Mediante un portal online (Job Portal), las empresas pueden acceder a los CV actualizados de los alumnos del máster. Ésta es una herramienta eficaz para los candidatos dado que cada año empresas en todo el mundo publican sus ofertas en la plataforma. También se proporciona apoyo en línea para estudiantes y alumnos internacionales, a través del acceso a servicios como la Vault Online Career Library, uno de los recursos más completos para la gestión de carreras profesionales y búsqueda de empleo, o los Going Global Careers-International con una base de datos que ofrece más de 600.000 puestos de prácticas y trabajo en más de 33 países en todo el mundo.

### - “Talent Days” - Ferias de empleo

Desde el año 2016, EADA ha llevado a cabo varios “Talent Days”, en los que empresas que reclutan alumnos de EADA han venido para explicar las oportunidades de contratación existentes y para hacer contactos con los estudiantes. Estas jornadas son, con diferencia, los eventos más populares que organiza el SCP, y es destacable que 13 de las 18 empresas más buscadas por los alumnos en las plataformas de búsqueda de empleo han estado presentes en EADA en alguna de estas jornadas.

## - Ofertas de trabajo directas de las empresas

El equipo del SCP llevó a cabo 164 gestiones directas en nombre de los estudiantes con empresas en 2019-2020. Esto significa que hemos distribuido los 300 mejores nombres de empresas a todos los estudiantes, les hemos pedido que nos informaran de sus solicitudes a estas empresas y les hemos apoyado directamente. Se han producido contratos directos, pero todavía medimos su impacto, por lo que a partir de los indicadores que tenemos hasta ahora, implementaremos y repetiremos este proceso 3 veces al año.

El EADACareers de EADA tiene establecidas relaciones con empresas en todo el mundo. Las empresas tienen acceso a los perfiles de los estudiantes graduados de EADA y miembros de EADAAlumni. En los últimos años, el equipo ha creado relaciones proactivas con empresas estratégicas de diversas regiones geográficas, y ahora dispone de una base de 300 contactos estrechos.

El servicio del [Knowledge Information Center](#) de EADA (KIC) también proporciona, a través de sus bases de datos y consultoría específica (véase apartado E.5.3), herramientas de valor para los participantes, desde la preparación de entrevistas hasta información sectorial de alto valor añadido, que facilitan los procesos de búsqueda de trabajo.

Desde la Asociación de Antiguos Alumnos de EADA, durante los últimos años, se han organizado diferentes actividades en las que han podido también participar los integrantes de las cohortes representadas del máster que se evalúa. En total, han sido las siguientes:

- 2020
  - Alumni Clubs - 19 eventos realizados
  - Conferencias Alumni empresas - 6 eventos realizados
  - Alumni International Meetups - 15 realizados
- 2021
  - Virtual Alumni Meetups - 6 eventos realizados
  - Diálogos con el Dean - 3 eventos realizados
- 2022
  - Afterworks Alumni - 2 eventos realizados
  - Onliners Meetup - 2 eventos realizados
- 2023
  - Afterworks Alumni - 3 realizados
  - Meetup Online - 2 realizados

Dentro de estas actividades, desde el pasado año, se han organizado actividades específicas para el colectivo online (Onliners Meetup), en las que han participado como ponentes dos graduados de este máster.

Por su parte, para dar respuesta a las necesidades de orientación profesional de sus estudiantes y graduados, que requieren un conjunto de servicios específicos orientados

principalmente a la mejora y desarrollo profesional y al emprendimiento, la UOC inició en 2009 el programa [UOC Alumni](#) (comunidad de graduados de la UOC).

Desde UOC Alumni se llevan a cabo anualmente diversas actividades en forma de jornadas, talleres y seminarios, junto a otros servicios que ayudan al estudiante a identificar las propias competencias, conocer la situación del mercado en un sector específico y utilizar las herramientas adecuadas para la elaboración y promoción del currículum, que se ofrecen mediante la figura del tutor y se fundamentan en los siguientes servicios: **actualización**, **networking** (contactos profesionales en red), **emprendimiento** y **carrera profesional**.

- Los [servicios de actualización](#) permiten el acceso a contenidos actualizados en distintos formatos, desde el acceso a los materiales de las asignaturas cursadas totalmente actualizados hasta el acceso a contenidos sectoriales especialmente seleccionados, seminarios en línea (webinars) sobre competencias profesionales, etc.
- Los [servicios de trabajo en red \(networking\)](#) o el establecimiento de contactos profesionales en red permiten mantener contacto con otros graduados y profesionales para compartir experiencias; incluyen mesas redondas, talleres (workshops), etc. Actualmente integran la red Alumni más de 71.500 graduados, en más de 100 países.
- Los [servicios de apoyo al emprendimiento](#) incluyen un conjunto de recursos de asesoramiento y apoyo para emprender un nuevo proyecto, como por ejemplo el servicio [HUBBIK](#), que también prevé líneas de financiación.
- Por último, los [servicios de carrera profesional](#) incorporan recursos orientados a favorecer la inserción y el desarrollo profesional de nuestros graduados con recursos como la actualización del perfil, la planificación de la búsqueda de empleo o la identificación de las habilidades y competencias propias que den respuesta a la demanda laboral. Estos servicios básicos se complementan con Servicios Premium, dirigidos a los estudiantes que participan activamente en la red UOC Alumni, que incluyen el asesoramiento o coaching para definir los retos propios y las estrategias de posicionamiento y comunicación para alcanzar los objetivos profesionales, o para identificar competencias que hay que mejorar o desarrollar ante los retos que nuestros graduados se proponen.

Para reforzar los servicios de orientación y carrera profesional, en febrero de 2019 se creó un vicerrectorado de Competitividad y Empleabilidad, con la misión de dirigir y liderar la estrategia de aproximación y de relación con el mundo económico e industrial y de proyectar la transferencia y la emprendeduría mediante una relación activa con los diferentes grupos de interés. Este vicerrectorado aglutina entre otros, los servicios de carrera y bolsa de trabajo que hasta entonces se llevaban a cabo desde UOC Alumni, con el objetivo de reunir y proporcionar servicios al conjunto de graduados de la Universidad, a fin de reforzar su acompañamiento en el aprovechamiento profesional de los conocimientos y habilidades adquiridas en la formación y contribuir a la mejora de su carrera.

Así por ejemplo, desde el Área de Empleabilidad y Servicios de Carrera se ha organizado la [3ª edición de la Feria Virtual de Empleo](#) los días 16 y 17 de noviembre de 2022, en la que las empresas disponían de un stand virtual para la captación de talento a través de un espacio con posibilidades de entrevistas rápidas a los candidatos, publicando sus ofertas y accediendo a los CV de los candidatos interesados, y donde los estudiantes y graduados pudieron inscribirse en las ofertas de su interés.

El programa se completó con una serie de actividades en las que la UOC, empresas y ponentes compartieron su conocimiento sobre los principales retos del mercado de trabajo como la digitalización, los mecanismos de captación de talento o la mejora de la empleabilidad.

Por todo ello, podemos afirmar que respecto a los servicios de orientación profesional se llevan a cabo actuaciones institucionales y se ofrecen recursos y actividades muy adecuadas, y orientadas a favorecer el desarrollo profesional del estudiantado.

#### **Grado de logro del subestándar: en progreso hacia la excelencia**

El perfil de las tutoras responde adecuadamente a las necesidades de los estudiantes. El plan de acción tutorial da respuesta claramente a las necesidades de los estudiantes, habiendo sido objeto de mejora a lo largo del tiempo. Su eficacia queda reflejada en los indicadores de rendimiento académico y en la satisfacción de los estudiantes con la función tutorial. Respecto a los servicios de orientación profesional se llevan a cabo actuaciones institucionales y se ofrecen recursos y actividades orientadas a favorecer el desarrollo profesional del estudiantado.

### **E.5.3. Recursos materiales**

Las condiciones de las aulas para actividades presenciales, así como los servicios y los equipamientos que EADA aporta se ajustan a lo previsto en la memoria de verificación y a lo que determine la legislación vigente para los centros universitarios en materia de seguridad, accesibilidad, espacios e higiene.

El desarrollo de la docencia de las asignaturas online se lleva a cabo en el Campus Virtual de la UOC, para lo que los estudiantes disponen de acceso a dicha plataforma como herramienta digital de apoyo al aprendizaje, cumpliendo con la normativa vigente sobre propiedad intelectual, obtención de licencias y otras autorizaciones necesarias para su funcionamiento.

## Edificios y sedes

El curso 2017-2018 EADA inauguró la reforma integral del edificio, en el que hemos llevado a cabo nuestra actividad en los últimos 30 años, y en el que se ubica la gran parte de las infraestructuras de la escuela.

Con esta reforma EADA se ha dotado de un nuevo edificio inteligente y sostenible de 4.000 m<sup>2</sup>, con espacios amplios e insonorizados (fondo absorbencia en las aulas y climatización silenciosa) y adaptados a las personas con movilidad reducida.

El nuevo edificio dispone de 19 aulas de entre 45 y 150 m<sup>2</sup> y con capacidad para 374 personas (220 en condiciones de distanciamiento social). Todas las aulas están dotadas de PC de sobremesa, proyectores y conexión WiFi. A raíz de la necesidad de poder ofrecer formación en remoto, las aulas se han dotado de sistemas de grabación en vídeo y streaming, así como sistemas Kaptive para la retransmisión de las pizarras.

Asimismo, el [Centro de Formación Residencial de Collbató](#) continúa posicionándose como un centro insignia en el desarrollo de las actividades de desarrollo profesional y/o personal, que se ha visto reforzada con nuevas aulas y la construcción de una área de actividades outdoor. Las dos semanas presenciales del programa se celebran en el Campus de Collbató, cuyas instalaciones se pueden ver en el siguiente [vídeo](#).

En su centro residencial de formación en Collbató, EADA dispone de más de 7.000 m<sup>2</sup> de infraestructuras docentes con las facilidades propias de un establecimiento hotelero. Se trata de un edificio situado en un área de 14.500 hectáreas en la zona residencial de Collbató y Hostalets de Pierola, a 42 km al este de Barcelona.

EADA es una de las pocas escuelas de negocios europeas (y la única en España) que cuentan con un Centro de Formación Residencial. En el Centro, los alumnos participan en el exclusivo Programa de Desarrollo Personal (PDP) de EADA, basado en actividades de formación al aire libre, simulaciones de empresa y seguimiento individual, todo ello con cuidado monitorizado por nuestros expertos en desarrollo profesional. El Centro de Formación Residencial de EADA en Collbató ofrece la posibilidad de llevar a cabo una gran variedad de actividades de formación, apoyadas por los siguientes recursos:

- 16 aulas docentes, diseñadas con amplias ventanas que permiten una iluminación natural y proporcionan unas excelentes vistas a la montaña de Montserrat.
- 2 auditorios de 232 m<sup>2</sup> con capacidad para 110 personas.
- 2 auditorios de 11 m<sup>2</sup> con capacidad de hasta 40 personas.
- 2 salas de 75 m<sup>2</sup> para grupos de 20 personas.
- 11 seminarios de 33 m<sup>2</sup> con capacidad entre 12/16 personas.
- Salas de reuniones.
- Biblioteca.
- Espacio para actividades al aire libre (Outdoor Training).

- Sala de conferencias de prensa y vídeo conferencias.
- Salón Amadeu Vives, con capacidad para 250 personas y equipado con chimenea y pantalla de televisión.
- Infraestructura hotelera (régimen residencial).

Por su parte, la UOC dispone de una sede institucional en Barcelona donde se ubica el Rectorado, y en 2022 con la inauguración del nuevo [Hub Interdisciplinario de Investigación e Innovación](#), ha culminado la concentración de sus activos de docencia, investigación y buena parte de la gestión en el campus del Poblenou, en un conjunto de tres edificios en el complejo de la antigua fábrica textil de Can Jaumandreu, en el distrito digital 22@ de Barcelona. Además dispone de dos oficinas internacionales en México y Colombia, y de una red territorial constituida por 9 sedes y más de 20 puntos UOC que constituyen el nexo entre la universidad y el territorio, y desde las que se impulsan las relaciones con el tejido social y empresarial local, se fomenta la vinculación territorial y se organizan actividades de difusión del conocimiento, tanto presenciales como virtuales, dirigidas a los estudiantes, en las que los profesores de los Estudios de Economía de Empresa (EEE) también participan activamente.

### El Campus Virtual

La actividad universitaria de la UOC se desarrolla en el Campus Virtual, que se sustenta en una infraestructura tecnológica. En el Campus Virtual el estudiante dispone de diferentes servicios, espacios y recursos para llevar a cabo la actividad en la universidad en red: acceso a las aulas, Secretaría (Trámites), Servicio de atención, Preguntas y respuestas (espacio autogestionado por los propios estudiantes), Biblioteca, boletines y noticias, etc.

El [aula virtual](#) es el espacio del Campus donde tiene lugar la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje de las asignaturas entre un grupo de estudiantes y los profesores colaboradores, permitiendo la interacción fluida tanto con el profesorado como entre los compañeros de estudio. Incluye todas las herramientas y recursos de aprendizaje necesarios para llevar a cabo el seguimiento adecuado de la asignatura y superarla con éxito.

Con el objetivo de optimizar al máximo la experiencia formativa de los estudiantes, la UOC tiene una vocación firme de promover, implantar y mantener la evolución de las aulas virtuales, las herramientas docentes y, en general, los recursos de aprendizaje, mediante los siguientes elementos:

- la aplicación de una metodología de diseño centrado en el usuario (user-centered design, DCU), considerando principalmente los estudiantes;
- la elección de la mejor herramienta docente disponible, priorizando siempre el software libre y las herramientas web 2.0 disponibles en la red;
- el cumplimiento de los estándares del aprendizaje en línea (e-learning);

- la integración de herramientas en el Campus de la UOC que sean interoperables con otros entornos virtuales de aprendizaje.

En la web <http://aula.blogs.uoc.edu/> se puede consultar el conjunto de herramientas y servicios disponibles en el Campus Virtual de la UOC para la configuración de las aulas virtuales.

### - Canvas, la nueva aula de la UOC

Desde el curso 2021-2022 la UOC ha iniciado la transformación de su entorno de aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés) con el objetivo de proporcionar la mejor experiencia de aprendizaje a su estudiantado. Tras iniciar este proyecto con los cursos profesionalizadores y la formación profesional de Jesuïtes Educació —en colaboración con la UOC—, que han sido los primeros programas de la UOC en utilizar el aula Canvas, a partir del curso 2022-2023 se inicia su implantación en varios másteres universitarios y programas de posgrado, y se ha previsto que en el curso 2024-2025 se complete su despliegue cuando el aula Canvas estará disponible para la mayoría de los programas formativos de la UOC.

En el caso del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) a partir del curso 2023-2024 se iniciará la implantación de Canvas en las aulas de las asignaturas.

Canvas es un entorno de aprendizaje moderno, potente, fácil de usar y muy flexible que nos permitirá garantizar la evolución del modelo educativo UOC, basado en una metodología en línea de calidad con la que el estudiantado aprende de forma activa, según los estándares de calidad más elevados y las prestaciones tecnológicas más adecuadas.

Este cambio supone un hito relevante puesto que preserva los rasgos diferenciales de nuestro modelo educativo y lo refuerza, con mejoras de innovación docente y tecnológicas en las aulas, como por ejemplo la integración nativa de herramientas de evaluación por competencias, lo que facilita retornos ágiles y personalizados, y también la posibilidad de contar con una experiencia de calidad en los dispositivos móviles para mejorar el acceso y la interacción cuando docente y estudiantes lo necesiten y donde lo necesiten.

Para facilitar una transición exitosa hacia este nuevo LMS, se ha diseñado un plan que proporciona todo el apoyo y el acompañamiento necesarios al [alumnado](#) y al [profesorado](#).

Por ello, y con el objetivo de garantizar que todos los estudios cuentan con la formación, los recursos y la información necesarios sobre el proyecto, el eLearning Innovation Center (eLinC), en colaboración con Servicios de Campus, lideran el plan de gestión del cambio integral, que incluye cursos de formación para el profesorado propio, los equipos de gestión que hacen acompañamiento a la docencia, los tutores y tutoras y el profesorado colaborador, así como un site específico que incluye un simulador, y que proporciona al estudiantado toda la información y el acompañamiento necesarios para facilitar que este aproveche todas las ventajas de la nueva aula.

## Infraestructura tecnológica

El Área de Tecnología gestiona la infraestructura tecnológica para garantizar su disponibilidad las 24 horas del día y los 7 días de la semana mediante planes de mantenimiento preventivo, identificación de necesidades de provisión de recursos y definición de las capacidades necesarias para dar respuesta a incidencias.

El seguimiento tecnológico de la actividad clave de la universidad permite identificar nuevos requisitos, así como establecer procedimientos preventivos.

La universidad cuenta con un responsable de seguridad informática que pertenece al Área de Tecnología. El Plan director de sistemas de información recoge un proyecto denominado Plan de seguridad tecnológica, que tiene por objeto introducir la seguridad en todo el ciclo de vida de los servicios y proyectos de la universidad, implantando el Esquema Nacional de Seguridad y los estándares internacionales ISO-27001 e ISO-27002.

En cuanto al desarrollo de las aplicaciones y sistemas que apoyan la gestión interna y el desarrollo de la docencia, el Área de Tecnología recoge sistemáticamente las necesidades tecnológicas de la universidad.

Estas necesidades se concretan, en ocasiones, en anteproyectos para facilitar su análisis, y estos se priorizan y aprueban para dar respuesta a la estrategia mediante el Plan director de sistemas de información o master plan.

El Plan director se estructura en proyectos estratégicos; los actuales proyectos vigentes vinculados a la docencia de la UOC son los siguientes:

- Nuevo entorno de trabajo y mejora de la experiencia de usuario (UX).
- Nuevo entorno de aprendizaje y herramientas docentes.
- Nuevo sistema de gestión académica integral.

Por otra parte, antes de que un servicio esté disponible para los usuarios, sigue un proceso de control con el objetivo de garantizar que funcione adecuadamente, es decir, que sea estable y que tenga un buen rendimiento.

La UOC supervisa la disponibilidad del Campus Virtual y de todos sus sistemas y garantiza un porcentaje medio de servicio superior al 99 %, y este resultado se ha mantenido siempre por encima del 99 % (2020: 99,95 %; 2021: 99,86 %; 2022: 99,81 %) durante el período que se evalúa. El nivel de satisfacción de los estudiantes con las infraestructuras tecnológicas se recoge anualmente. El resultado de satisfacción (con un baremo que va del 1 al 5) es bueno y se mantiene a lo largo de los años con valores entre el 3,5 y el 4,1 desde el curso 2008-2009.

## Recursos de aprendizaje

Uno de los ejes fundamentales del modelo educativo son los recursos de aprendizaje específicos que se ponen a disposición de los estudiantes por parte de las dos instituciones en el contexto de cada asignatura, así como el acceso a la [Biblioteca Virtual de la UOC](#).

El modelo virtual de la UOC permite crear bibliotecas de recursos y fuentes de información, de tipología variada, para todas las asignaturas que se ofrecen. El trabajo conjunto de profesores, asesores pedagógicos y bibliotecarios permite que cada asignatura proporcione a los estudiantes la selección de recursos de aprendizaje más adecuados para desarrollar con éxito cada una de las actividades que la forman, garantizando así el correcto seguimiento de la asignatura. Estas actividades, así como los recursos seleccionados para trabajarlas, han sido diseñadas para lograr las competencias a las que se orienta la asignatura, definidas en el programa.

Este modelo es exclusivo de los entornos virtuales y es pionero desde que lo puso en marcha la UOC. Los recursos de aprendizaje son muy variados: manuales de contenidos de la asignatura que la UOC elabora con expertos en la materia de reconocido prestigio profesional y académico, libros de editoriales ajenas a la UOC, artículos de revista y capítulos de libros, software, prácticas y pruebas de evaluación de semestres anteriores, acceso a fuentes de información de suscripción de la Biblioteca, etc.

Los recursos que se ofrecen al estudiante son de distinta tipología y formato. Así, puede haber recursos tanto de creación propia de la UOC, como de creación ajena disponibles en la red. Los formatos también son diversos: web, video, audio, PDF, herramientas TIC, etc.

Los manuales de contenidos que la propia UOC elabora por medio de encargos de autoría que los profesores hacen a expertos del mundo académico en las diferentes materias, se editan en un formato múltiple (PDF, EPUB, Mobipocket y formato accesible Daisy) para que sean los usuarios quienes elijan, según el momento y el espacio, el formato que se adecua más a sus necesidades, y todos pasan procesos de tratamiento didáctico, corrección o traducción y maquetación, así como procesos de revisión o actualización periódicos para evitar la obsolescencia de sus contenidos.

Paralelamente, y como fruto del trabajo conjunto entre el profesorado de los diferentes programas y la Biblioteca de la UOC, se incorporan progresivamente en algunas asignaturas de los diversos programas recursos de aprendizaje innovadores en formato audiovisual.

El inicio del proceso para cada asignatura pasa por elaborar un plan docente en el que se especifican las actividades que deberán realizar los estudiantes, las competencias y los resultados de aprendizaje, los recursos asociados a cada actividad y el tiempo aproximado de dedicación para cada recurso.

Los recursos de aprendizaje se organizan en una estructura de agregador de contenidos, [NIU](#), y pueden ser elaborados por autores bajo el encargo de la UOC o pueden consistir en recursos externos, como, por ejemplo, enlaces a capítulos y partes de libro; el acceso a bases de datos especializadas; software como SPSS o InVivo; enlaces web a organismos e instituciones, y el acceso directo a una selección de revistas electrónicas especializadas.

Cada recurso tiene asociadas unas orientaciones que informan al estudiante sobre su uso e incluyen una indicación del tiempo medio recomendado para su consulta o consumo.

Relevante por su contribución al programa es el [Knowledge Information Center \(KIC\)](#)

Su servicio es básico en todos los temas relacionados con materiales, investigación y bases de datos, ofreciendo no únicamente un servicio de búsqueda, sino también de orientación en las actividades.

El KIC contribuye al programa con todas estas actividades que citamos a continuación:

- Participación en el taller inicial voluntario Digital Workshop explicando los recursos de información que tienen disponibles en el Campus Virtual. En este marco, realización de un Workshop (30 minutos) especializado en el uso de recursos de información para dar a conocer las herramientas de búsqueda y de gestión de entregables.
- Workshop (6 horas) especializado en recursos de información aplicados en las diferentes asignaturas y desarrollo del Proyecto Final. La estructura de contenidos del Workshop es la siguiente:
  - Sesión dedicada al análisis de mercados y entorno económico
    - Análisis de mercados (tamaño, players, tendencias, forecast, etc.)
    - Perfil de países
    - Estructura de canales de distribución
    - Análisis de los consumidores
    - Entorno competitivo
  - Sesión dedicada al análisis de empresas
    - Segmentación de empresas
    - Datos financieros (cuentas de resultados, balances, ratios, etc.)
    - Estrategias de crecimiento (Fusiones y Adquisiciones, alianzas, etc.)
    - Capital riesgo e inversiones en StartUps
    - Estructuras corporativas
  - Sesión dedicada a la literatura y publicaciones especializadas en Business
    - Bases de datos de publicaciones científicas
    - Búsqueda de noticias Plataformas de eBooks

- Plataforma de campañas de marketing especializada en marketing táctico y estratégico
- Herramientas de gestión de información
- Plataforma de creación de encuestas aplicada a la investigación de mercado (Qualtrics)

Aparte de dar acceso a recursos de información, los participantes del programa del máster también han recibido apoyo en la búsqueda de información relacionada con las entregas de diferentes asignaturas, así como en la fase de análisis del proyecto final. A continuación se destacan una selección de los temas que se han solicitado por parte de los participantes:

- Ejemplo de proyectos finales y presentaciones de cursos anteriores
- Tendencias en tecnologías disruptivas en supermercados y gran distribución
- Estadísticas de prevalencia de la anemia en diferentes países de latinoamérica
- Tendencias del mercado de la Organización de Investigación por Contrato
- Búsquedas generales relacionadas en segmentación y análisis de empresas a nivel global Investigación del mercado del packaging en España
- Investigación del sector del pienso por consumo a animal
- Datos de hábitos de consumo de insectos en alimentación por humanos
- Datos sector parking y cargadores eléctricos
- Sector del pan y la bollería
- Censo de parkings y tipologías en España
- Localización de empresas internacionales del sector del acero y el modelado en la automoción
- Segmentación de empresas argentinas por sector de actividad y facturación
- Sector del Turismo en Chile
- Bibliografía (artículo y libros) sobre recursos humanos y KPIs
- Estadísticas sobre marketing digital y eCommerce
- Estadísticas sobre teletrabajo en latinoamérica
- Segmentación de empresas en Italia y Chile
- Tendencias de IoT en logística
- Estadísticas de vuelos entre España y Mauritania
- Análisis financiero de empresas de Chile
- Datos de consumo de cerveza por edades y sexo en países de latinoamérica
- Datos del sector de la decoración
- Datos sobre exportaciones e importaciones según materias primas entre diferentes países
- Tendencia de tecnologías punteras en España

Además, el [Knowledge and Information Centre](#) (KIC) pone a disposición del alumnado acceso a recursos y servicios para apoyar las actividades de aprendizaje e investigación de la escuela, entre los que podemos destacar los siguientes recursos de información bibliográfica:

- Más de 33.000 libros (7.000 en formato papel y 25.000 en formato electrónico), el 80 % de ellos en inglés.
- Colección de más de 5.500 proyectos finales de distintos programas (desde 1989).
- Acceso en formato digital a más de 6.800 revistas académicas con textos completos especializados en negocios.
- Acceso online a noticias de más de 38.000 fuentes de 152 países diferentes, en 23 idiomas.
- Suscripción a la plataforma Financial Times.
- Colección de material audiovisual especializado en empresas: películas, casos prácticos, programas de televisión.
- Bases de datos especializadas en ámbito business, con las que se permite disponer de un punto de vista de 360 ° del mundo de los negocios a nivel global.
- Perfiles de países con datos macroeconómicos, sociales, demográficos, entre otros indicadores.
- Acceso a datos de mercados, estadísticas comparables, informes sectoriales, noticias de mercado, cuotas de mercado, cuotas de marca e informes de consumidores de 180 países.
- Plataforma con datos de consumidores a nivel mundial (acceso a actualizaciones semestrales).
- Datos financieros de empresas a nivel nacional e internacional.
- Bases de datos con acceso a mercados financieros en tiempo real.
- Plataforma especializada con datos e inteligencia en fusiones y adquisiciones en todos los sectores del mundo.

Por su parte, la [Biblioteca de la UOC](#) constituye un centro de recursos y de servicios para el aprendizaje, la docencia y la investigación de la propia universidad. Forma parte de las bibliotecas del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Cataluña (CBUC) y de la Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (REBIUN).

La web de la Biblioteca está orientada a los usuarios, con un servicio personalizado, de proximidad y con el compromiso de calidad y transparencia. Todos los servicios y recursos que proporciona la Biblioteca a su comunidad de usuarios están disponibles en línea mediante el web de la Biblioteca. Las colecciones que forman el fondo documental de la Biblioteca de la UOC están prioritariamente en soporte electrónico, y están en papel las que el mercado editorial solo nos ofrece como única opción posible.

Como centro de recursos de información de los ámbitos temáticos de la universidad, con especial incidencia en los temas del aprendizaje en línea y de la sociedad de la información y el conocimiento, la Biblioteca tiene como misión incrementar el nivel de calidad y de excelencia de los procesos de aprendizaje, docencia, investigación y formación continua. El acceso a los recursos se puede realizar mediante un buscador único por temas, por tipología de recursos y de forma personalizada. La personalización es una característica muy importante de la Biblioteca, y pueden consultarse las informaciones por perfiles sobre el acceso a los recursos y las informaciones y sobre la prestación de servicios.

Los elementos comunes que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar los recursos que integran la colección son, por un lado, el alcance temático, la pertinencia y el tipo de contenido, el grado de especialización, el valor, la calidad, y la relevancia con respecto a las actividades de docencia y de investigación de la UOC, y, por otro lado, las solicitudes de desideratas que recibimos de los usuarios. En cuanto a los contenidos, se priorizan los recursos digitales que dan acceso al texto completo de revistas y libros por encima de las bases de datos y los catálogos bibliográficos o referenciales.

Para que puedan sacar el máximo provecho posible de los recursos y servicios disponibles y puedan ser autónomos, los estudiantes disponen de materiales audiovisuales que ayudan a buscar información de forma fácil y rápida. Se utiliza un vídeo para informar a los usuarios del funcionamiento de diferentes aspectos del servicio, como, por ejemplo, cómo localizar un artículo o cómo encontrar un libro y pedirlo en [préstamo](#). Asimismo, existe el servicio [La Biblioteca responde](#), atendido por bibliotecarios expertos, que ofrece una respuesta a cualquier consulta de forma totalmente personalizada.

Además de los servicios generales (préstamo; servicio de obtención de documentos, SOD; La Biblioteca responde, etc.), la Biblioteca de la UOC dispone de un catálogo específico de servicios de apoyo a la docencia que tiene como misión clave el acompañamiento del equipo docente en la búsqueda y elección de los mejores recursos de aprendizaje de apoyo a la actividad de aprendizaje que los estudiantes llevan a cabo en las aulas de las asignaturas en las que están matriculados. Asimismo, también cuenta con un catálogo de servicios de apoyo a la investigación, orientado a apoyar a los profesores y los investigadores en cada una de las fases del proceso de una investigación, desde el momento en el que tienen que buscar información sobre el tema de investigación hasta la evaluación de los resultados de esta.

La posibilidad que tienen los estudiantes de acceder a los recursos de las bibliotecas y centros de documentación de ambas instituciones, tanto de EADA como de UOC, mejora de forma muy sustancial el servicio que se ofrece al estudiantado. Así mismo, se potencia la realización de workshops específicos para aprender a buscar, presentar y difundir la información digital, adquirir estrategias de comunicación en la red y descubrir bases de datos con información sectorial y macroeconómica de gran valor, accesibles desde la biblioteca. En el plan de acciones de mejora del IST 2021-2022, se ha incorporado la realización de workshops de recursos de información (BBDD) y de búsqueda, presentación y difusión de información digital y de este modo garantizar el uso adecuado y aplicabilidad de los recursos disponibles de las bibliotecas.

Los estudiantes del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) valoran de forma muy positiva la navegación por las aulas, consideran que es intuitiva y ayuda a seguir el progreso académico de forma adecuada. Antes del inicio formal del programa los participantes tienen la posibilidad de participar de manera voluntaria en un Digital Workshop que permite aprender las funcionalidades del Campus y poder ser ágiles y eficientes en el

momento de comenzar las clases online. También se trabaja con las bases de datos que los participantes disponen. En el plan docente del Digital Workshop se puede apreciar su contenido ([Evidencia 5.2 Digital Workshop 2022](#)).

A lo largo del periodo evaluado, las aulas del máster han ido evolucionando para incorporar el nuevo diseño pedagógico que estructura las asignaturas a través de un proyecto docente que incorpora retos, competencias, resultados de aprendizaje, actividades prácticas y recursos didácticos ([formato NIU](#)).

Este plan de transformación digital de las asignaturas se inició en el curso 2018-2019, y la implementación de este diseño innovador se ha llevado a cabo de forma progresiva a lo largo de la primera edición del programa, completando el proceso de transformación digital en la totalidad de las asignaturas de la titulación. Ello implicó la reestructuración y mejora del diseño pedagógico de las aulas que incorporaron de forma más precisa, la correspondencia entre competencias, actividades, resultados de aprendizaje y recursos.

Especialmente relevante es la incorporación en cada asignatura de **video learnings** grabados específicamente para el programa por los profesores responsables de la asignatura. Cada asignatura dispone de 6 a 8 video learnings que son cápsulas de conocimiento que permiten revisar los conceptos clave de cada módulo. Así mismo, destaca la elaboración de **video casos de empresas reales** que permiten aplicar el método del caso 'Learning by doing' en práctica totalidad de las asignaturas del máster, lo cual refuerza su enfoque práctico y profesionalizador.

Los video casos creados específicamente para este programa son los siguientes:

- Mind the byte, big data e inteligencia artificial aplicados al sector farmacéutico (Dirección Estratégica)
- Ames, la decisión de Anhui (Entorno global de negocios)
- Médicos sin fronteras, learning saves lives (TFM: gestión de proyectos)
- Jesuitas Educación, un caso de gestión del talento (Dirección de personas)
- Aimaser, la parte estratégica de la valoración (Finanzas estratégicas 1)
- Gameloft, estrategia de innovación (Dirección de la innovación)
- Gameloft, proceso de innovación y caso Asphalt (Dirección de la innovación)
- Veg World India, crecer manteniendo el valor y la calidad (Dirección de marketing)
- Witbooking, el desafío estratégico (Dirección de sistemas de información)
- ICO, implantación de un modelo RSC (Ética y responsabilidad social)
- Port de Barcelona, inversión de la terminal E de cruceros (Finanzas estratégicas 2)
- Cultura emocional pública, el reto de crecer (Inteligencia emocional)
- Borges, estrategia de internacionalización en Francia (Estrategia internacional)
- Uriach, un caso de internacionalización (Estrategia internacional)
- Casa viva, empresa viva. Un caso de transformación organizacional (Gestión del cambio)
- Cellnex, aplicando la inteligencia competitiva (Inteligencia competitiva)
- Movertis, digitalizando el marketing en un sector B2B (Marketing digital y de contenidos)

- Apiumhub, new challenges in the digital era (Negocios digitales)
- Suara, el salto a la innovación abierta (Open innovation y cocreación)
- GFT, la comunicación en equipos virtuales y multiculturales (Cross-cultural management)
- Airplane Solutions, una apuesta de riesgo de altos vuelos (Financiación de la innovación)

La valoración media de los recursos de aprendizaje del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) es del 79,11 %. Desglosado en diferentes aspectos, se valora lo siguiente:

- P1: Los recursos de aprendizaje están actualizados y son adecuados
- P2: Las actividades, debates y casos prácticos han favorecido el aprendizaje
- P3: Satisfacción general con los recursos de aprendizaje y actividades

La calificación global del período evaluado (2018-2022) de los tres aspectos es por tanto muy positiva en las tres cuestiones (P1: 80,46 %; P2: 78,23 %; P3: 78,64 %) (véase [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tablas 10).

La satisfacción con los recursos de aprendizaje en el máster se sitúa por encima de la media de la UOC (que ha sido del 70 % en el 1r semestre del último curso 2022-2023), y se mantiene la tendencia positiva. En este sentido, puede concluirse que las mejoras implementadas en cada asignatura se están trasladando a los resultados. A partir de este plan de mejora de cada asignatura se incorporan y actualizan los recursos de aprendizaje edición tras edición. En todas las asignaturas, se incorporan los recursos en formato NIU, que permite una nueva visualización de los recursos, como elemento clave para el modelo de asignaturas basadas en retos.

#### **Grado de logro del subestándar: en progreso hacia la excelencia**

Los recursos de aprendizaje están actualizados, motivan y facilitan el aprendizaje del alumnado, contribuyendo al progreso académico. Los servicios de la biblioteca son un apoyo fundamental, tanto para el profesorado como para el estudiantado, para el acceso y consulta de recursos docentes y bibliografía; y, una vez terminados sus estudios, los graduados consideran que estos servicios han respondido a sus necesidades de forma satisfactoria.

Así mismo, se garantiza el funcionamiento de recursos e infraestructuras. El Campus Virtual da respuesta adecuada a las necesidades de los estudiantes para que puedan seguir con éxito su experiencia de aprendizaje, y se considera que los recursos y herramientas del aula virtual en constante evolución ayudan a mejorar el proceso de aprendizaje.

#### **Grado de logro del estándar: en progreso hacia la excelencia**

La titulación dispone de un plan de acción tutorial que se ha ido adaptando a las necesidades del alumnado y que es eficaz como queda reflejado en los indicadores académicos de rendimiento y satisfacción. Los servicios de apoyo y los recursos materiales son muy adecuados al número de estudiantes y a las características de la titulación, y destaca el diseño pedagógico y metodológico innovador que se ha hecho extensivo a todas

las materias y que facilita la organización de actividades en base a competencias. La titulación cuenta con una gran diversidad de recursos adecuados y eficaces para garantizar el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes. Finalmente, se considera que la titulación cuenta con servicios de orientación académica y profesional muy apropiados y completos, de gran impacto para el estudiantado.

## Estándar 6: Calidad de los resultados de los programas formativos

	En progreso hacia la excelencia	Se alcanza	Se alcanza con condiciones	No se alcanza
<b>Estándar 6: Calidad de los resultados de los programas formativos</b>	X			
6.1. Los resultados del aprendizaje alcanzados se corresponden con los pretendidos y con el nivel del MCQES/MECES de la titulación.	X			
6.2. Las actividades formativas, la metodología docente y el sistema de evaluación son adecuados y pertinentes para garantizar el logro de los resultados de aprendizaje previstos.		X		
6.3. Los valores de los indicadores académicos y de inserción laboral son adecuados para las características de la titulación.	X			

A partir de la siguiente descripción y de las justificaciones aportadas, pondremos de manifiesto que la titulación cumple con los objetivos de calidad. Para poder facilitar la descripción de este grado de consecución y ejemplificarla, se han seleccionado un número representativo de asignaturas del programa, de acuerdo con las directrices de AQU Catalunya. Dicho conjunto de asignaturas representan diversidad de competencias mediante diferentes metodologías, recursos y actividades de aprendizaje y evaluación. Además, y de acuerdo con el procedimiento establecido por la agencia evaluadora, a estas asignaturas se añade el Trabajo final de máster (TFM).

Para acreditar el cumplimiento de los subestándares de este estándar 6, se han seleccionado tres asignaturas obligatorias como representativas, la primera, de un área que abarca la cadena de valor de la empresa, la segunda como tendencia actual y la tercera como habilidad clave para la competitividad y ocupabilidad de los profesionales:

- Dirección de personas ([Evidencia 6.1 Ficha Dirección de personas](#))
- Financiación de la innovación ([Evidencia 6.2 Ficha Financiación de la innovación](#))
- Gestión del cambio ([Evidencia 6.3 Ficha Gestión del cambio](#))

Finalmente, se aporta también el Trabajo final de máster (TFM II) ([Evidencia 6.4 Ficha TFM II](#)).

### E.6.1. Resultados de aprendizaje alcanzados

Los resultados de aprendizaje alcanzados a lo largo del período evaluado 2018-2022 en el máster en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) se corresponden con los objetivos formativos y satisfacen los requisitos del marco del nivel MECES 3, lo que confirma que el programa permite adquirir y asimilar los conocimientos de dicho nivel de capacitación y que se establecieron en la memoria de verificación.

La metodología del programa que se evalúa en esta acreditación está fundamentada en el aprendizaje mediante la realización de actividades/pruebas de evaluación continua (PEC), actividades que los estudiantes deben hacer durante el semestre. Estas actividades están diseñadas de forma que su ejecución ponga en evidencia unos resultados de aprendizaje que permitan demostrar que los estudiantes han logrado las competencias atribuidas a las diferentes asignaturas.

Durante los últimos cursos se ha continuado avanzando en la mejora del trabajo por competencias y en la concreción de estas en resultados de aprendizaje en el seno de las actividades formativas que se plantean a los estudiantes. La metodología del programa se basa en el aprendizaje significativo favorecido por los espacios virtuales del aula, las herramientas y recursos de aprendizaje citados en apartados anteriores y las actividades formativas de carácter aplicado.

Como programa profesionalizador, el máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) es un programa diseñado para la consecución de las competencias, habilidades y herramientas, que deben permitirles una rápida progresión e impacto en su carrera y desarrollo profesional. Dicho esto, el planteamiento metodológico del máster se ampara en los principios pedagógicos del “*Learning By Doing*” que han estado históricamente en la base de la actividad docente de EADA, así como en el [Modelo de Formación de la UOC](#).

Desde el inicio, EADA desarrolla en sus programas formativos una pedagogía centrada en la participación activa de los alumnos en el aula, rehuyendo de la clase magistral excepto en aquellas instancias en las que se hace necesaria la clarificación de un concepto o modelo. Este modelo facilita el crecimiento personal y la plena profesionalización de los estudiantes, con aprendizajes personalizados a través de un acompañamiento a lo largo de todo el itinerario formativo que articula un verdadero trabajo de equipo, tanto de los docentes como del conjunto de la comunidad. Así, la acción formativa se organiza a partir de la actividad del propio estudiante y de su participación activa durante todo el proceso. Este formato implica organizar el aprendizaje mediante la experiencia, la reflexión, la experimentación y la autonomía; además, pide orientar de forma continuada y progresiva al estudiante hacia la mejora de sus habilidades y competencias previstas en la titulación.

La acción formativa en el programa vela por lograr un equilibrio entre el conocimiento más teórico y conceptual, con la aplicación práctica de estos conocimientos en situaciones reales de empresas (videocasos). Por tanto, para la consecución de las competencias, y en el marco de las diferentes asignaturas, se organizan y se plantean todo un conjunto de actividades (formativas y de evaluación) dirigidas a la formación integral de los estudiantes, tanto en la vertiente más específica así como más básica y transversal de la titulación. Estas actividades se despliegan equilibradamente a lo largo de los meses en los que se reparte la acción docente.

Los resultados de aprendizaje están ligados a una perspectiva de carácter eminentemente práctico, basada en metodologías de trabajo innovadoras que permiten dotar al estudiante de un papel activo en su propio aprendizaje y que enriquecen su formación de manera muy aplicada al ámbito de estudio, estimulando la reflexión autónoma y el debate entre futuros profesionales, con lo que se favorece la generación de conocimiento. En ese sentido, y tal como puede observarse en las evidencias aportadas de las asignaturas que se analizan en este apartado, la metodología sienta las bases en el pensamiento y la reflexión autónoma, procurando al mismo tiempo aportar las herramientas necesarias para poder abordar con éxito situaciones habituales y complejas que puedan producirse en el desarrollo de su actividad profesional (véase el apartado E.6.2).

La acción docente de todas las asignaturas del máster en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) se estructura a través de Pruebas de Evaluación Continua (PEC), exceptuando el TFM que tiene una carga lectiva superior y se organiza entorno a diversos hitos y a la jornada de presentación y defensa. Cada una de las pruebas se plantea en base a los principales objetivos pedagógicos, las competencias transversales y específicas, así como los resultados de aprendizaje perseguidos. En las fichas de las asignaturas seleccionadas y del propio TFM se muestra como se establece la correspondencia entre competencias transversales, específicas, resultados de aprendizaje y pruebas de evaluación para responder a preguntas relevantes de la materia, y los recursos de aprendizaje o apoyos con que cuenta para resolverlas. Las asignaturas son una muestra de la adquisición de las competencias mediante diferentes metodologías, recursos y actividades de aprendizaje y evaluación. Estas tres asignaturas más el TFM, de acuerdo con el procedimiento establecido por la agencia evaluadora, permiten acreditar la consecución de las competencias correspondientes.

#### **Grado de logro del subestándar: en progreso hacia la excelencia**

Las evidencias documentadas de los logros del alumnado ponen de manifiesto el alto nivel de formación y de los resultados de aprendizaje alcanzados y satisfacen muy adecuadamente los requisitos del nivel especificado en el MECES para la titulación. Asimismo, ponen de manifiesto que los TFM responden muy satisfactoriamente al perfil formativo y al nivel MECES requerido por la titulación.

## E.6.2. Actividades formativas, metodología docente y sistema de evaluación

En la memoria para la verificación del máster universitario de Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) se establecieron las actividades formativas, la metodología docente y el sistema de evaluación que se preveía llevar a cabo para poder lograr los resultados de aprendizaje que se proponían. Desde un punto de vista general, todas ellas se han aplicado acorde con lo propuesto en la memoria de verificación.

La **metodología docente** sigue el [modelo educativo de la UOC](#) y, situando al estudiante como impulsor de su propio proceso de adquisición de competencias y consecución de resultados de aprendizaje de manera continua, se fundamenta en 4 principios básicos: la **flexibilidad**, la **cooperación**, la **interacción** y la **personalización**. El apoyo al aprendizaje autónomo y la evaluación continua son dos pilares metodológicos fundamentales del modelo educativo, y se articulan por medio de la realización de actividades formativas de carácter eminentemente práctico.

La **evaluación continua** está basada en la realización y la superación de una serie de pruebas de evaluación continua (PEC) establecidas en el plan docente, por medio de las cuales se asegura la consecución de los objetivos, las competencias y los resultados de aprendizaje de cada asignatura. La programación de las pruebas o las actividades formativas puede consultarse en el aula desde el inicio del semestre y puede consultarse el día en el que estará disponible el enunciado de la prueba, los recursos de aprendizaje asociados a cada actividad, la fecha límite de entrega y la fecha de las calificaciones y de las soluciones. El número, la distribución de actividades y la carga de trabajo de cada una de ellas están determinados teniendo en cuenta que haya coherencia entre la carga de trabajo de las diferentes actividades programadas y los créditos de la asignatura.

Los graduados y graduadas de la 3ª cohorte valoran con un porcentaje del 80 % la cuestión “La metodología docente ha favorecido mi aprendizaje”. En relación a “Los sistemas de evaluación han permitido reflejar adecuadamente mi aprendizaje”, la media de las respuestas es también de un 80 % ([Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 11).

La elaboración de los enunciados de las actividades o pruebas, así como los criterios de evaluación de cada prueba, son compartidos por el equipo docente de cada asignatura, y dichos criterios están descritos en el enunciado de cada actividad para que el estudiantado los tenga presentes en el momento de hacerlas.

La publicación de las calificaciones de cada actividad y el retorno con las valoraciones (ya sea individualizado o mediante posibles soluciones generales o comentarios sobre errores comunes), contribuyen de manera positiva al proceso de aprendizaje autónomo ya que permiten reconocer cuáles han sido los aspectos en los que se ha tenido un rendimiento adecuado y los errores o las cuestiones que no se han trabajado correctamente. El retorno siempre es valorado positivamente, aunque se le otorga un mayor valor al retorno

personalizado; por lo tanto, dentro del proceso de mejora continua de la titulación se trabaja para establecer este tipo de retorno.

El enfoque de las actividades formativas se analiza y revisa en cada edición teniendo en cuenta los resultados académicos de los estudiantes en cada una de ellas, así como en las asignaturas en su globalidad. Este análisis y la elaboración de un plan de mejora para cada asignatura al finalizar cada edición permite modificar el planteamiento de la actividad en el caso de que se detecte que no es la manera óptima de trabajar y adquirir las competencias específicas y transversales definidas (véanse algunos ejemplos en la [Evidencia 3.1 Planes de mejora](#)).

Se considera que las actividades formativas que se realizan permiten alcanzar los objetivos de aprendizaje fijados y permiten superar las asignaturas con buenas calificaciones en la mayoría de los estudiantes. La supervisión continua de los docentes, el retorno explicativo de las evaluaciones y la variedad en el tipo y el formato de actividades de aprendizaje contribuyen a los buenos resultados en el seguimiento de la evaluación continua y en la satisfacción de los estudiantes.

Como puede verse en los diferentes planes docentes de las asignaturas que se aportan como evidencias, éstas contemplan un amplio abanico de actividades que permiten trabajar y evaluar los resultados de aprendizaje de las competencias específicas y transversales de la titulación, entre las que se incluyen por ejemplo: trabajos grupales/en equipo, ejercicios prácticos, proyectos, resolución de casos y debates. En consecuencia, permiten que el alumno sea el protagonista en el paradigma enseñanza-aprendizaje del Espacio Europeo de Enseñanza Superior. Así las principales actividades de formación son:

- Discusión y resolución de casos de situaciones reales
- Participación en debates propuestos y dinamizados por los profesores
- Trabajos en grupo haciendo uso de las herramientas y conceptos empleados

De acuerdo con la memoria de verificación, las actividades de las diferentes asignaturas de la titulación se han formulado teniendo en cuenta las metodologías apropiadas y las competencias adecuadas en el área de conocimiento y al nivel de la titulación. Los estudiantes consideran que las actividades, debates y casos prácticos han favorecido el aprendizaje con un indicador del 78,23 % de media en las cohortes evaluadas, destacando p.ej. el 81,65 % del curso 2021-2022 de la cuarta cohorte (véanse tablas 10 de la [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#)).

Al principio y final del programa, se organiza una **semana presencial**, desde el lunes por la mañana hasta el sábado al mediodía. Estas semanas ofrecen un plus importante al programa, especialmente al poder desarrollar, con una metodología presencial, contenidos relacionados con el desarrollo de habilidades directivas. La semana presencial se lleva a cabo en el centro de formación para directivos que EADA tiene en la localidad de Collbató,

provincia de Barcelona, y que está dotada con instalaciones punteras a nivel europeo para el desarrollo del *outdoor training*.

En ambos casos, se planifican sesiones con alto grado de interacción, en las que también se desarrollan talleres específicos sobre contenidos relacionados con las habilidades directivas y la capacidad de análisis de los participantes. Por ejemplo, en esta primera semana presencial se realizan talleres de generación de una comunidad de aprendizaje, liderazgo disruptivo o geopolítica, mientras que en la segunda semana se desarrollan temas relacionados con el control de gestión, el coaching y la capacidad de mejorar las habilidades como manager en entornos tecnológicos y disruptivos.

En ambas semanas se realizan visitas a empresas de interés para un directivo. Entre las últimas ediciones cabe destacar Hewlett Packard, Seat/Cupra, Bodegas Torres y Port de Barcelona.

Paralelamente, la semana presencial inicial sirve para fomentar el sentimiento de cohorte de las y los participantes en el programa, lo que permite establecer una relación de fuertes vínculos que persiste hasta el final del máster. La convivencia en régimen residencial estrecha los lazos entre participantes y aumenta el networking entre ellos.

Durante la segunda semana presencial y de cierre del programa, los participantes defienden frente a un tribunal formado por 3 miembros (de perfil académico y profesional), sus trabajos de final de máster. Esta presentación, de 15 minutos de duración, seguida de otro turno de preguntas por parte del tribunal de la misma duración, simula un entorno profesional en el que el tribunal valida el proyecto presentado asumiendo un rol de fondo de inversión en el caso de los proyectos de emprendimiento, o de comité de dirección de empresa en aquellos casos que se basan en una institución ya existente.

Las semanas presenciales incluyen un conjunto de materiales a trabajar durante las sesiones residenciales, así como un trabajo final a realizar y evaluar que, junto con la participación en las diferentes sesiones, suponen la calificación individual de cada estudiante.

Los participantes tienen la posibilidad de disfrutar de una **semana internacional**, planificada por EADA. La semana internacional, de carácter voluntario y fuera del currículum académico, ofrece a los participantes del máster la posibilidad de vivir una experiencia en un destino de interés económico, con visitas a empresas y sesiones académicas que se combinan de forma diferente en función del destino. En esta actividad se inscriben, aproximadamente, una cuarta parte de los participantes en el programa.

Esta semana se comparte con otros MBAs de EADA, el Global MBA y el Executive MBA, por lo que los participantes incrementan así su agenda de contactos.

A causa de las restricciones de movilidad provocadas por el Covid 19 no se pudieron llevar a cabo estas actividades durante los cursos académicos 2019-2020 y 2020-2021, ofreciendo la posibilidad de disfrutar de la actividad con posterioridad. En los dos últimos años, en los que sí se ha podido celebrar con normalidad, los destinos escogidos han sido, en el curso 2021-2022 Singapur, Berlín y Nueva York, y en el 2022-2023 Singapur y Amsterdam. La semana internacional se planifica a principios de junio del primer año del máster.

Otro pilar importante del programa es la organización de **sesiones síncronas** en todas las asignaturas que se imparten de forma online. Planificadas por los profesores en función de las necesidades de la materia, permiten el contacto entre docentes y participantes y contribuyen a la dinámica colectiva de la cohorte. Las sesiones síncronas se realizan a través de la plataforma de videoconferencia Blackboard, integrada en el campus virtual de la UOC.

De una duración de entre una hora y hora y media, en las sesiones síncronas se discuten casos de empresa, se comentan entregas realizadas o se orienta sobre una próxima evaluación continuada, siendo un espacio interactivo y de trabajo. Vista la importancia de éstas, se potencia la participación de todos los integrantes de la cohorte, pidiendo un resumen ejecutivo con el contenido grabado de la sesión a aquellas personas que, por motivos de incompatibilidad con sus obligaciones profesionales, no puedan asistir.

Para facilitar al máximo la asistencia, y atendiendo al perfil y ubicación del estudiantado, las sesiones se programan entre semana y en un horario que puede ser entre las 13.00 y las 14.00 horas o a las 19.00 (CET). El número de sesiones síncronas por asignatura acostumbra a ser de 3, aunque en algunos casos, como en Business Game II o en las primeras asignaturas de finanzas se acostumbra a programar alguna más.

El máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) incorpora con carácter innovador la evaluación por competencias generales, transversales y específicas de la titulación, mediante el **proyecto GRAF**, que se centra en la evaluación y representación del grado de desarrollo de las competencias, y se orienta a mostrar de forma gráfica cómo el estudiante progresa a lo largo de los semestres, a medida que resuelve actividades y supera asignaturas. Evaluar competencias va más allá de corregir actividades, puesto que requiere de la observación del resultado de la actividad del estudiante más allá de la nota que se acostumbra a adjudicar. Esto implica que se debe valorar el grado de logro de sus aprendizajes y orientarlo en el desarrollo progresivo de sus competencias. Para llevar a cabo la evaluación competencial, en cada asignatura se planifica e implementa la herramienta GRAF de diseño, evaluación y representación gráfica de competencias ([Evidencia 6.6 Proyecto GRAF](#)).

Para completar esta evaluación, se ha propuesto en el IST 2021-2022 una acción de mejora para implementar *peer review* en la valoración de la aportación de los integrantes de los grupos de trabajo que se van estableciendo a lo largo del programa. En las acciones de mejora del IST 2021-2022 también se recoge otra actuación de relevancia relativa a la

evaluación digital. Nos referimos a la definición e implementación de estrategias de garantía de la identidad y autoría de los participantes en la titulación (véase [Evidencia 6.7 Estrategias evaluación digital MUDEE](#)).

A continuación se ejemplifica, a partir de las asignaturas seleccionadas y las evidencias aportadas, como en cada caso las actividades formativas, la metodología docente y los sistemas de evaluación escogidos, permiten garantizar el logro de los resultados de aprendizaje pretendidos.

La asignatura de **Dirección de personas** facilita los elementos necesarios para saber dirigir y gestionar a las personas en la organización utilizando las estrategias y políticas más adecuadas en cada caso. Considerando la gestión de personas como un elemento esencial en la competitividad de las empresas, se trabaja en la elaboración de un plan estratégico de recursos humanos a partir de las actuaciones a llevar a cabo para la atracción, incorporación, desarrollo y evaluación del talento. Con ello, se da respuesta a la adquisición de las competencias de la asignatura, de las cuales destacamos la planificación de proyectos de desarrollo de personas, los equipos y la organización en su conjunto, la promoción del potencial cultural, creativo e innovador de las personas y el diseño de estrategias específicas para el área funcional de dirección de personas.

En cada edición se han implantado las correspondientes acciones de los planes de mejora, destacando la incorporación de dinámicas de role-playing en las sesiones síncronas, incrementando su duración. Se ha modificado el orden y el formato de algunos recursos, incorporando también conceptos avanzados y tendencias, a partir del update de los contenidos. Y se ha profundizado en el método del caso que aporta mucho valor al estudiante, ampliando la variedad de casos trabajando en los retos planteados. La implicación, participación y la satisfacción de los estudiantes ha sido muy alta en todas las ediciones impartidas destacando la aplicación inmediata a su entorno profesional de los resultados de aprendizaje alcanzados.

En un contexto como el actual, la gestión de personas se ha convertido en un factor clave en la competitividad de las empresas y organizaciones, que además de querer incorporar el mejor talento, están cada vez más comprometidas con las políticas de diversidad e igualdad de oportunidades. Este hecho ha propiciado que, además de la gestión de competencias y la necesidad de retener al talento, temas como la perspectiva de género o el compromiso ético se hayan integrado en el día a día de cualquier Departamento de Recursos Humanos. Aplicamos esta visión a las tareas tanto del primer reto —no discriminación en la contratación—, como en el segundo reto —retención y desarrollo del talento con independencia del género de los profesionales—.

La asignatura de **Gestión del cambio** facilita conceptos, marcos de referencia e instrumentos para hacer frente a los continuos cambios que experimentan tanto las organizaciones como los profesionales que las integran. En las actividades del primer reto se abordan los conceptos desde el cambio organizativo entendido como la alineación entre

la estrategia, la estructura y la cultura trabajando las competencias específicas CE1, CE2. Por otro lado, en las actividades del segundo reto, se analiza y desarrolla el liderazgo en el proceso de cambio, así como las resistencias naturales que el cambio origina trabajando las CE3 y CE6.

Destacamos el diseño y elaboración de nuevos materiales didácticos incorporados como recursos de aprendizaje base de la asignatura, que incluyen conceptos avanzados y tendencias actuales. Se han incorporado herramientas para actuar y diseñar el plan del cambio basado en las propias experiencias de los estudiantes, con debates acerca de casos reales simulando procesos de consultoría. Así mismo, se ha incrementado el detalle de la evaluación y el feedback a través de una rúbrica. Tanto en el videocaso Casa Viva del reto 1 como en la actividad 1 del reto 2 se promueve actuar de manera honesta, ética, sostenible, socialmente responsable y respetuosa con los derechos humanos, la diversidad y la perspectiva de género. Se trata de una asignatura diferente, innovadora y disruptiva que impacta de inmediato en el desempeño profesional del participante.

La asignatura de [Financiación de la innovación](#) facilita herramientas y mecanismos financieros para viabilizar una iniciativa empresarial de nueva creación, la comprensión de lo que es el riesgo empresarial en los estadios iniciales de vida de las empresas, y cómo interpretar dicho riesgo por parte de las personas físicas o jurídicas que se encuentran en la cadena de financiación. En las dos tareas del reto 1 se evalúa información económica y financiera relevante para la toma de decisiones, lo que se corresponde con la competencia específica CE5. Así mismo, en el segundo reto se profundiza en el riesgo y rentabilidad del negocio y en la obtención de recursos de las empresas emergentes (startup), las fuentes de financiación, sean públicas o privadas, y se trabaja el proceso de una ronda de ampliación de capital.

Se promueve un aprendizaje práctico, aplicado y efectivo, con tareas de aplicabilidad en el entorno profesional de cada participante. Como acción de mejora, destacamos la incorporación de recursos adicionales en el ámbito de fusiones y adquisiciones, Venture Capital y Private Equity. Se han diseñado sesiones síncronas con temas de actualidad relevantes utilizando el método del caso. Se ha reforzado la parte de valoración de empresas, a partir de la detección de necesidad de refuerzo de este ámbito de conocimiento. Se aplica el *learning by doing* con casos de interés, que se han renovado con aplicación a sectores de crecimiento tecnológico actual. Los estudiantes de las diferentes ediciones del período evaluado han venido haciendo una valoración positiva de la asignatura destacando los conocimientos prácticos, la relevancia y actualidad, el enfoque interdisciplinario, el estudio de casos y la aportación de los profesores experimentados.

En relación a los TFM, se han alcanzado los objetivos de los trabajos finales, con una alta satisfacción por parte de los estudiantes, como se pone de manifiesto en los resultados de la asignatura: en la 3ª cohorte (últimos datos disponibles) la satisfacción general con la asignatura es del 82,20 %, la satisfacción general con el profesorado es del 89,40 % y una

media de la satisfacción en todos los indicadores evaluados es del 86,36 % ([Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 10).

En la asignatura ***Trabajo Final del máster*** se proponen dos modalidades diferentes de proyectos a realizar. Por un lado proyectos basados en una nueva unidad de negocio de una empresa existente y por otro un proyecto de emprendeduría. En ambos casos el criterio básico es que el tema a desarrollar sea realista y suponga un reto y tenga un componente de innovación y novedoso dentro de la oferta actual existente, además de que se pueda trabajar en todas las áreas de la organización. Tanto desde la Dirección del programa como por parte de los profesores responsables de la materia, se potencia el desarrollo de propuestas de impacto social, sostenibles y que colaboren con la comunidad, en la medida de lo posible.

Previamente al inicio de la fase de selección y aprobación del proyecto a desarrollar, los participantes han seguido tres asignaturas que tienen una relación directa con el TFM y que ayudan a estructurar y definir el trabajo a realizar: TFM-Gestión de proyectos, TFM-Creatividad y TFM-Identificación de oportunidad de negocio.

Estas dos últimas materias ayudan a desarrollar ideas y contrastarlas para trabajar en la propuesta de TFM que los participantes presentan a los responsables de la materia. Previa a las mismas asignaturas se realiza una reunión con todos los y las participantes en la que se ha explicado el proceso del TFM, sus características y calendario.

En este sentido, previa a la aprobación del proyecto, que se puede realizar de manera individual o en un grupo de máximo tres integrantes, los participantes deben entregar un briefing en el que presentan de forma previa la propuesta de proyecto a desarrollar, demostrar que este satisface una necesidad no cubierta por la tipología de la propuesta o por el mercado al que se dirige, y justificar el perfil de los integrantes del proyecto y su adecuación a la propuesta realizada. Todos los proyectos responden a un carácter práctico, no de investigación académica o de marco teórico, debido a la orientación ejecutiva y de dirección de empresas del MBA.

Esta aprobación se realiza de forma conjunta por parte de los profesores responsables de la asignatura, ofreciendo un feedback en relación la aprobación o no para seguir desarrollando la propuesta durante el TFM y los factores a tener en cuenta en esta fase inicial.

En el caso que se apruebe la propuesta, se asigna un/a tutor/a al proyecto, que acompañará y evaluará el desarrollo del TFM. Esta tutorización se asigna individualmente y se realiza por parte de profesionales con experiencia, analizando su currículum académico y experiencia profesional, priorizando en las últimas ediciones la participación de graduados en el programa. Este tutor tiene el rol de acompañar, evaluar y dar feedback durante las diferentes entregas que se realizan, nunca tomando decisiones por los participantes o ayudándoles a realizar ninguna de las partes del proyecto. En este sentido, la tutoría tiene una visión

generalista, como de un consultor externo que ayuda en las reflexiones y proporciona un feedback constructivo en cada una de las fases del proyecto.

A partir de ese momento comienzan las dos asignaturas relacionadas directamente con el trabajo final, TFM I y TFM II, que separan una primera fase, la analítica y estratégica, y una segunda, la operativa, financiera y de control. El documento de la [Guía para la Realización del TFM](#) funciona como guía a seguir para el desarrollo del proceso.

La primera fase, TFM I, tiene un peso de dos créditos y la segunda, TFM II de cinco.

Cada una de estas asignaturas está subdividida en retos y entregas, con una ponderación diferente para cada una de ellas. En este sentido, TFM I se compone de tres entregas: la realización de un proyecto previo de investigación, con un 20 % del peso total en la nota, la entrega del análisis, un 40 %, y del plan estratégico, también con un peso del 40 %. Por otro lado, el TFM II se compone de 5 retos con la siguiente ponderación en el peso total de la asignatura: fase táctica, planificación de las tácticas de marketing, operaciones y recursos humanos y tecnológicos, que representa un 20 % de la nota final; el proyecto de finanzas y control de gestión, con otro 20 %; la entrega de la memoria final, con un peso del 30 %; y la defensa frente a un tribunal, que también tiene un peso del 30 %.

En las entregas se valora la factibilidad del proyecto, el tratamiento de todos los factores relevantes, su coherencia y convicción, valorando asimismo el contenido y la forma de redactarlo.

Además de poder comprobar la consolidación de los conocimientos realizados durante el MBA en el desarrollo desde cero de un proyecto real de negocio, el TFM también desarrolla las competencias de presentación y defensa de un proyecto frente a un tribunal. Aprovechando la semana presencial final, los participantes se enfrentan a un tribunal, formado por profesores y profesionales con experiencia, en el que deben condensar en una presentación profesional los aspectos relevantes de su proyecto, además de responder a un turno de preguntas por parte del tribunal. Este punto lo consideramos básico y relevante para la consolidación de la experiencia de elaboración de un plan de empresa, yendo más allá de las habilidades de elaboración de un informe.

Para la realización del TFM en su totalidad, los participantes cuentan también con el apoyo del KIC (Knowledge Information Center) de EADA para la búsqueda de información y bases de datos externas de utilidad, así como acceso a un programa de encuestas (Qualtrics) para su investigación ad-hoc. Asimismo, en el KIC se disponen de TFMs de ediciones anteriores que los participantes pueden revisar y utilizar como ejemplo.

En todo momento, los participantes tienen a su disposición en el aula virtual toda la información relativa al TFM, por ejemplo, guías para su realización y recursos de aprendizaje, así como proyectos anteriores de participantes graduados que han dado su

permiso para compartirlo, aspecto que sirve de muestra y orientación para los participantes que lo están trabajando.

El modelo del TFM es coherente con el modelo educativo de las dos instituciones y presenta un conjunto de ventajas relacionadas con todas las evidencias del proceso. Para garantizar la objetividad del proceso de evaluación del TFM y la homogeneización de criterios, se dispone de rúbricas, para las diferentes fases de la evaluación continua y también para la evaluación final para los miembros participantes en la evaluación.

Para determinar los **sistemas de evaluación** en cada asignatura se presta especial atención a los aspectos pedagógicos y se aplican métodos innovadores mediante los que se garantiza que los estudiantes alcanzan los resultados de aprendizaje. Asimismo se toman en cuenta los aspectos técnicos para asegurar un proceso de evaluación eficaz y riguroso.

Para verificar la identidad en las pruebas y la autoría de las actividades, la UOC aplica sistemas de reconocimiento de la identidad. A estos efectos, se exige al estudiante que se identifique mediante documento oficial, así como el uso de micrófono, cámara u otras herramientas durante la evaluación. Para la prevención y la detección del plagio se hace uso de tecnologías avanzadas, así como otras estrategias para verificar la autoría.

El artículo 113 de la normativa académica recoge los casos considerados conductas irregulares que pueden dar lugar a la incoación de procedimiento disciplinario.

La universidad revisa sistemáticamente la eficacia de los mecanismos que permiten asegurar el rigor de la evaluación y los resultados académicos para aplicar mejoras.

#### **Grado de logro del subestándar: en progreso hacia la excelencia.**

La metodología y las actividades docentes se alinean satisfactoriamente con los resultados de aprendizaje. Los sistemas y criterios de evaluación son variados, innovadores y muy pertinentes para certificar y discriminar los resultados de aprendizaje. Los TFM se supervisan y evalúan con rigor y con criterios adecuados.

### **E.6.3. Rendimiento académico e inserción laboral**

Los resultados académicos globales del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresa son muy satisfactorios, tanto en lo que se refiere a las calificaciones obtenidas como a las tasas medias de rendimiento (87,57 %) y de éxito (95,97 %) de las tres cohortes que se han graduado, con lo que se evidencia un buen seguimiento de la evaluación continua y una buena consecución de los objetivos de aprendizaje (véase [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 6). Así mismo, los resultados de las diferentes asignaturas se encuentran en línea con las del programa sin grandes diferencias entre ellas. Los datos sobre el funcionamiento de las asignaturas analizadas a través de estos resultados académicos y de satisfacción dan un balance altamente positivo en todo el periodo sometido

a evaluación, y contribuyen al proceso de mejora continua del programa (véase [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tablas 10).

En lo que respecta al TFM, la propuesta e implantación de acciones de mejora encaminadas a reorganizar el plan de evaluación de hitos y PECs en el TFM (IST 2020-2021) y a incorporar graduadas y graduados del programa como tutores de TFM (IST 2021-2022) ha dado como resultado el aumento de la mejora de la calidad de los trabajos en la parte analítica estratégica y potenciar el carácter práctico y profesionalizador del programa. También ha sido relevante la coordinación entre profesorado responsable y directores de TFM, así como la concordancia de los trabajos con las líneas de transferencia de conocimiento al ámbito profesional del participante para garantizar la calidad de los trabajos finales. En este sentido, los resultados académicos de la asignatura TFM está también en línea con el resto del programa ([Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tablas 10), y los estudiantes han manifestado una satisfacción elevada en las tres cohortes graduadas (tal y como se ha comentado en el subestándar 6.2).

Los datos de satisfacción de la cuarta cohorte que inició sus estudios en el curso académico 2021-2022 dan resultados medios superiores al 80 % (puntuación media por encima de 4 sobre 5) en las valoraciones de los diferentes elementos de la acción docente (contenidos, competencias, asignaturas, recursos de aprendizaje y actividades, y profesorado) (véase tabla 10d de la [Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#)). Un 82,82 % valora como muy satisfactoria la acción docente, un 82,55% los recursos de aprendizaje y las actividades, y un 83,62 % de valoración media de todos los ítems en el conjunto de asignaturas. Estas valoraciones han ido evolucionando al alza durante los cursos académicos sujetos a evaluación en este autoinforme.

Durante el curso 2021-2022 se ha graduado la tercera cohorte del programa, un total de 37 estudiantes que han finalizado con éxito su programa, con una tasa de graduación del 88 %. La tasa de graduación de los estudiantes de la primera cohorte 2018-2020 fue del 90 % (11 graduados/as), mientras que la segunda cohorte obtuvo una tasa de graduación del 81 % (12 graduados/as) ([Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 7). El despliegue del itinerario formativo de ese programa part-time se realiza en 4 semestres, en línea con la propuesta presentada en la memoria de verificación de planificación en dos años lectivos, y la distribución de carga lectiva es la misma para todos los estudiantes de cada cohorte.

En cuanto a la tasa de abandono de los estudiantes en esta titulación, debe considerarse que los estudiantes se matriculan en todo el programa en el momento de formalizar la matrícula inicial, no existe por tanto rematrícula en los siguientes semestres menos en casos concretos relacionados con el TFM. La tasa de abandono se mantiene por debajo de los valores previstos en la memoria (T+2 inferior al 20%), y al finalizar p.ej. la tercera cohorte su tasa de abandono es del 12,5 % ([Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 8). Respecto a la cuarta cohorte, no existe ningún estudiante que haya abandonado hasta el momento. En esta materia, se es especialmente sensible y se han establecido protocolos y

actuaciones de acompañamiento de un modo muy personalizado a cada estudiante a lo largo del programa.

Teniendo en cuenta la fecha en que se puso en marcha la titulación y el ritmo de avance de nuestros estudiantes, todavía no es posible disponer de datos provenientes del estudio de AQU 2020 sobre la inserción laboral en el caso de los graduados del máster en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) y, por lo tanto, permanecemos atentos en próximas publicaciones de datos significativos sobre esta cuestión.

Respecto a los datos sobre la inserción laboral del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA), prácticamente la totalidad de los estudiantes trabajan en cargos de responsabilidad directiva en el momento de iniciar el programa. Todos los participantes que buscaban cambiar de trabajo o comenzaban el programa en paro, han conseguido este cambio y promoción profesional mientras estaban cursando este máster. Del total de participantes, más de la mitad han mejorado profesionalmente desde el inicio del programa hasta tres meses después de su finalización (véase [Evidencia 1.5 Alumni mejora profesional](#)). En este sentido, el perfil del estudiantado y su procedencia nos confirma lo previsto en la memoria de verificación, que el máster es una muy buena opción para mejorar la empleabilidad y promoción profesional de los titulados, con mucha experiencia profesional, y que proporciona la oportunidad de mejorar la posición laboral, cambiar su orientación profesional a personas que están trabajando o desarrollar la carrera profesional.

Los resultados de la encuesta realizada en el curso 2021-2022 a los graduados en el máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) sugieren conclusiones interesantes en cuanto a sus efectos sobre la empleabilidad y la carrera profesional del estudiantado. En la cuestión de la utilidad del programa para impulsar la empleabilidad y promoción profesional de los titulados, los resultados obtenidos son muy positivos. Así lo ponen de relieve los indicadores de esta dimensión, quienes revelan su satisfacción con la titulación. La formación recibida permitió a los graduados mejorar las capacidades para la actividad profesional (valoración media de 93,33 %, y con 4,66 puntos respecto a 5). Además, el estudiantado también se muestra muy satisfecho en cuanto a la utilidad de la titulación y el cumplimiento de expectativas, con un 85,71 %. Valoran que la formación recibida ha permitido mejorar sus habilidades comunicativas, y mejorar sus competencias personales (nivel de confianza, liderazgo, aprendizaje autónomo, toma de decisiones, resolución de nuevos problemas, análisis crítico, trabajo en equipo, etc.) en un 94,29 % en ambos casos, y mejorar sus competencias para la actividad profesional en un 91,43 %. Cabe destacar que los graduados y graduadas consideran con un resultado del 77,14 % que el programa ha permitido mejorar su nivel salarial ([Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE](#), tabla 11).

#### **Grado de logro del subestándar: en progreso hacia la excelencia**

La evidencia documental pone de manifiesto que la serie temporal de todos los indicadores académicos es coherente con la tipología de estudiantes y las titulaciones equivalentes, y muestra claramente la mejora continua de la titulación.

En lo referente a la empleabilidad las valoraciones de los estudiantes en relación al logro de competencias vinculadas a su desarrollo profesional son muy positivas y tienen un gran impacto en su promoción profesional.

#### **Grado de logro del estándar: en progreso hacia la excelencia**

A partir de la descripción de este apartado se considera que la titulación cumple los objetivos de calidad de la titulación con un nivel de calidad superior al mínimo requerido. Las evidencias ponen de relieve que la formación del alumnado satisface el nivel de MECES requerido por la titulación. La titulación presenta muy buenos resultados académicos y elevados índices de satisfacción con los contenidos del plan de estudios y las competencias alcanzadas, el desarrollo de la acción docente y la actuación y competencia del profesorado, y la adecuación de los recursos de aprendizaje disponibles. Se destaca la variedad de metodologías docentes y la calidad de las actividades, muy pertinentes para el logro de los resultados de aprendizaje. Los graduados y graduadas destacan la utilidad de las competencias adquiridas para la mejora de la empleabilidad y de su carrera profesional. A lo largo de este periodo se han puesto en práctica diferentes medidas para la mejora continua y excelencia de la titulación.

# 5. Valoración final y propuestas de mejora

## 5.1 Valoración final

La calidad de la titulación y los resultados de aprendizaje alcanzados responden al nivel formativo requerido y satisfacen los requisitos del nivel MECES de máster. El plan de estudios establecido en la memoria verificada de la titulación es pertinente y posee una organización y planificación de las asignaturas que facilita la adquisición de conocimientos y competencias por parte del estudiantado. El plan de estudios, el desarrollo y la evaluación de las asignaturas se considera coherente con el perfil de competencias y los resultados de aprendizaje establecidos en la titulación. Asimismo, el perfil de competencias se considera relevante dentro del ámbito disciplinario.

De acuerdo a la memoria de verificación, las actividades de formación de las diferentes asignaturas de la titulación se han formulado teniendo en cuenta las metodologías apropiadas y las competencias adecuadas en el área de conocimiento y al nivel de la titulación. En cuanto a las tipologías de actividades de formación son suficientemente variadas en esta titulación y las metodologías también son diversas y se fomentan aquellas que son participativas y que incentivan la capacidad de reflexión y la capacidad crítica, a través de actividades de discusión y de trabajo en equipo utilizando diferentes aplicaciones, tal y como corresponde al área de conocimiento de la titulación.

La evaluación del grado de desarrollo de las competencias transversales y en una segunda fase también de las competencias específicas, se ha llevado a cabo a partir de la herramienta GRAF, que muestra de forma gráfica cómo progresa el estudiante a lo largo de cada semestre. Además, la filosofía del diseño de asignaturas según el modelo Reto-Niu plantea las asignaturas en base a retos, competencias y resultados de aprendizaje a alcanzar.

Existen mecanismos de coordinación adecuados para plantear la metodología docente y las pruebas de evaluación más adecuadas a los requisitos de la disciplina y el nivel formativo.

El despliegue de la titulación en el período 2018-2022 se ha llevado a cabo de acuerdo a lo establecido en la memoria de verificación. Se han desarrollado todas las asignaturas previstas del plan de estudios, habiendo finalizado la tercera cohorte del programa. Un total de 77 graduados y graduadas han completado con éxito la titulación en el periodo 2018-2022, en las tres cohortes finalizadas. Destacamos los 37 graduados y graduadas en el curso 2021-2022 correspondientes a la tercera cohorte, así como los 70 estudiantes en activo en las cohortes cuarta y quinta.

Se mantiene la demanda del programa, tal y como se constata en los datos de matrícula, con un perfil de ingreso adecuado a lo esperado. La vía de acceso ha sido en su mayoría a través de las titulaciones recomendadas. Así pues, los perfiles de acceso corresponden a lo requerido y son los adecuados para la adquisición de las competencias del programa, y para aquellos casos en los que se considera necesario, los estudiantes realizan complementos de formación.

El volumen de estudiantes matriculados de ámbito internacional y el número de países representados es muy significativo, superando en número a los estudiantes provenientes del estado español, lo cual constata la vocación y el carácter internacional del programa. Destacamos el número de mujeres matriculadas, alrededor de un 40 % en los dos últimos cursos, porcentaje similar al de los programas Executive Education del mercado, siendo la franja de edad más representada la superior a 40 años con un 28,71 % del total de la matriculación del programa en las cinco primeras ediciones.

La información pública es pertinente y se informa adecuadamente a todos los grupos de interés sobre los aspectos más relevantes del programa y de los procesos de gestión que garantizan su calidad, y el sistema de garantía interna funciona correctamente a través del SGIC implementado de ambos centros.

El equipo de profesorado es suficiente y adecuado al programa formativo, tanto en nivel de experiencia académica y en investigación como de experiencia profesional, y responde a las características de la titulación y el número de estudiantes, y se están llevando a cabo acciones para seguir mejorando su perfil (en cuanto a méritos académicos y de investigación), garantizando que en su conjunto, se cumplen los requisitos exigidos en cuanto a su cualificación y credenciales académicas. La adecuación del profesorado y el buen desempeño de la acción docente está corroborado por la excelente valoración del profesorado de la titulación por parte de los y las estudiantes. La media de satisfacción con la acción docente en todos los aspectos sometidos a valoración a lo largo del período evaluado se sitúa en un 83,21 %.

Los servicios de apoyo al aprendizaje son eficaces y siempre objeto de mejora continua, obteniendo una valoración media del 85,21 % por parte de las tres cohortes que ya se han graduado en el programa. Respecto a la función tutorial, a lo largo de todo el período evaluado se mantiene una valoración positiva por parte de los estudiantes. Las acciones de mejora implementadas y referenciadas en los informes de seguimiento anuales han influido notablemente en la calidad de las tareas del tutor/a y en la percepción y satisfacción del alumnado con la labor de acompañamiento de esta figura en su proceso de aprendizaje (satisfacción media del 82,53 % en las tres cohortes que se han graduado).

Los valores de los indicadores académicos generales del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA) son muy favorables, así como las tasas de graduación y abandono. Los indicadores de funcionamiento, de rendimiento académico y de satisfacción

son adecuados y dan un balance muy positivo. Concretamente la tasa de rendimiento media del período evaluado se sitúa en el 87,57 %, mientras que la tasa de éxito es del 95,97 %.

La valoración del máster por parte de los estudiantes es muy positiva, con una valoración media de todos los ítems de las encuestas de asignaturas del curso 2021-2022 por encima del 80 %. El colectivo de graduados mayoritariamente volverían a escoger la misma titulación y la recomendarían. Los graduados y graduadas del curso 2021-2022 valoran muy positivamente la titulación (85,71 %), la definición del plan de estudios (82,86 %), así como los objetivos, contenidos, metodología y planificación de las asignaturas; destacando la mejora de habilidades y competencias personales y para la actividad profesional (94,29 % y 91,43 %, respectivamente, de media de las cuestiones planteadas en esta dimensión).

La titulación ha atendido y ha dado respuesta a las recomendaciones surgidas de los anteriores procesos de evaluación externa, y ha estado sometida a los mecanismos de mejora continua a lo largo del período evaluado, lo cual se ha reflejado en los procesos de seguimiento anuales. En base a los mismos, puede corroborarse el logro de todos los estándares en cada uno de los cursos, con valoraciones, que a grandes rasgos, han ido evolucionando al alza durante los cursos académicos sujetos a evaluación. El planteamiento de mejoras que se han ido aplicando en la titulación, junto con la detección e intervención en los aspectos cuyos indicadores mostraban un margen de mejora, han permitido el progreso de la titulación hacia la excelencia.

## 5.2 Propuestas de mejora

A continuación, se presentan las acciones de mejora concretas que se proponen como resultado de la autoevaluación realizada como parte del proceso de acreditación.

Nivel	Estándar	Punto débil detectado	Alcance	Descripción de la causa	Acción propuesta	Plazo propuesto	Indicador seguimiento
Titulación	E1	Adaptación al RD 822/2021	Programa	Se debe adaptar el MU a la normativa vigente aplicable	Planificar una solicitud de modifica o reverifica del MU para aplicar las adaptaciones al RD necesarias, e incluir las modificaciones no sustanciales aplicadas (cambios en la denominación de asignaturas, etc.)	2024	Solicitud de modifica o reverifica presentada
Titulación	E1	La CT2 no incluye explícitamente la integración de la perspectiva de género	Programa	Se ha revisado la competencia transversal UOC y sus resultados de aprendizaje, que ahora incluyen tanto los aspectos de compromiso ético y global, como la atención a la diversidad y la perspectiva de género	Planificar una solicitud de modifica del MU y actualizar CT2 de acuerdo con la nueva CT UOC	2024	Solicitud de modifica presentada
Titulación	E1	Analizar la conveniencia de reducir el creditaje del programa	Programa	Se pretende valorar la conveniencia de reducir el creditaje, atendiendo al perfil mayoritario de los estudiantes admitidos	Valorar en el marco del Consejo Asesor (CA) el rediseño del programa 60 ECTS	2024	Informe del CA y propuesta de rediseño del programa si procede
Titulación	E1	Incorporación de la perspectiva de género en la titulación (IST 21-22)	Programa	Identificar cómo se incorpora la perspectiva de género en la titulación, para asegurar la mejora continua y la actualización del programa a los requisitos de la sociedad	Elaboración de un mapa de la formación en perspectiva de género e incorporación en el plan docente de las asignaturas identificadas	2023	Incorporación de la perspectiva de género en la titulación

Nivel	Estándar	Punto débil detectado	Alcance	Descripción de la causa	Acción propuesta	Plazo propuesto	Indicador seguimiento
Titulación	E4	Incrementar el perfil académico y de investigación del profesorado de EADA	Programa	No se ha establecido un acuerdo de evaluación de la actividad investigadora (sexenios) con AQU y la UOC, que facilite la evaluación de los méritos académicos del profesorado de EADA	Valorar la conveniencia de establecer un acuerdo de evaluación de la actividad investigadora (sexenios) entre AQU, EADA y la UOC	2024	Convenio de colaboración suscrito
Titulación	E5	Mejorar el uso y aprovechamiento de los recursos disponibles en la biblioteca (IST 21-22)	Programa	Garantizar el uso adecuado y la aplicabilidad de los recursos disponibles en la biblioteca	Realización de Workshops de recursos de información (BBDD) y de búsqueda, presentación y difusión de información digital	2023	Workshops realizados
Titulación	E6	Asignaturas por debajo de la media de satisfacción del programa	Asignatura	Baja satisfacción en algunas asignaturas del programa (Negocios digitales, Inteligencia competitiva)	Revisión y seguimiento de la implantación de los planes de mejora en las asignaturas Negocios digitales (incorporación recursos adicionales, cambio equipo docente, guest speaker en una sesión síncrona) e Inteligencia competitiva (actualización recursos aprendizaje, nuevo caso práctico)	2023	Mejora de satisfacción de las asignaturas
Titulación	E6	Grado de participación de los integrantes en los grupos de trabajo (IST 21-22)	Programa	En el marco de los grupos de trabajo, el nivel de aportaciones de sus integrantes es diverso	Incorporar el peer review para valorar la participación de los integrantes en el grupo de trabajo	2023	Feedback a los estudiantes en relación a su participación en los grupos de trabajo

## 5.3 Seguimiento del Plan de mejora

Los informes de seguimiento de la titulación de los cursos 2018-2019 a 2021-2022 recogían la valoración del programa, y se planteaban una serie de mejoras (AM) que se han implementado a lo largo de estos cursos con buenos resultados de manera general.

En la tabla que se encuentra a continuación se detallan los puntos débiles detectados, tanto en los aspectos transversales del programa, como en los que afectaban al ámbito de la asignatura, y se muestran también los resultados de las diferentes acciones planteadas.

Objetivo que había que alcanzar	Acción propuesta	Resultado
AM IST 2018-2019		
Mejorar el seguimiento proactivo de los estudiantes por parte de los tutores	Replanteamiento de las tareas de seguimiento de acción tutorial	Resuelto. Se ha conseguido mayor proximidad y un seguimiento más individualizado y efectivo por parte de función tutorial
Reducir el exceso de carga de trabajo en momentos determinados del semestre	Estructurar asignaturas en bloques de forma secuenciada	Resuelto. Se ha facilitado el aprovechamiento y seguimiento del programa por parte de los estudiantes
Facilitar el seguimiento y aprovechamiento de los complementos de formación	Calendario flexible y realización de los complementos de formación antes del inicio del programa	Resuelto. Los estudiantes finalizan con éxito los complementos de formación asignados
Incrementar el número de respuestas a las encuestas de satisfacción por parte de los estudiantes	Cambio del sistema de encuestas, para agilizar el tiempo y complejidad de respuesta de forma alineada con la finalización de cada asignatura	Resuelto. Incremento de las respuestas a las encuestas. Se dispone también de más feedback a nivel cualitativo
Visibilizar a los profesores docentes colaboradores programa	Incluir en las páginas web del programa y en el folleto la información de los profesores docentes colaboradores	En análisis. Se está analizando un proyecto tecnológico de información pública con power BI, para mostrar el perfil agregado del profesorado propio y personal docente colaborador a nivel titulación.
Aumentar la participación activa de los estudiantes en las sesiones síncronas	Cambios en la planificación, seguimiento y ejecución de las sesiones síncronas	Resuelto. Mayor participación y aprovechamiento de los estudiantes en las sesiones síncronas.

Objetivo que había que alcanzar	Acción propuesta	Resultado
AM IST 2019-2020		
Ajustar la propuesta del programa a la demanda de la sociedad	Creación del Consejo Asesor de la titulación	Resuelto. Consejo Asesor constituido con miembros de un gran background profesional.
Mejorar la acción docente y la coordinación en algunas asignaturas	Elaboración de un decálogo de apoyo para el profesorado	Resuelto. Documento elaborado y compartido con todo el equipo docente de la titulación
Mejorar el seguimiento proactivo de los estudiantes por parte de los tutores	Incrementar las tareas de seguimiento de acción tutorial	Resuelto. Se ha conseguido mayor proximidad y un seguimiento más individualizado y efectivo por parte de función tutorial
Acción de mejora vinculada al informe de valoración del seguimiento del programa	Incrementar el nivel investigador del profesorado	En ejecución. Consolidación e incremento de los profesores Doctores y acreditados
AM IST 2020-2021		
Estandarización de los resultados entre asignaturas	Equilibrar el sistema de evaluación entre asignaturas	En ejecución. Se ha incorporado esta acción en el decálogo y se ha transmitido al equipo docente. Sistema implantado con éxito en varias asignaturas.
Asegurar la actualización del programa a los requisitos de la sociedad	Elaboración de un mapa de la formación en perspectiva de género en el plan docente de las asignaturas identificadas	En ejecución. Se está incorporando la perspectiva de género en la titulación, a partir de la implementación del mapa
Realizar ajustes necesarios detectados en las diferentes asignaturas del TFM	Reorganización del plan de evaluación de PECs del TFM	Resuelto. Se han incorporado cambios en el plan de evaluación
AM IST 2021-2022		
Alineamiento con las estrategias de las instituciones en relación con la evaluación digital	Definir la estratégica de garantía de identidad y autoría de la titulación	En ejecución. Se está elaborando el mapa de los criterios de identidad y autoría para las asignaturas de la titulación.
Garantizar el uso adecuado y la aplicabilidad de los recursos disponibles en la biblioteca	Realización de Workshops de recursos de información (BBDD) y de búsqueda, presentación y difusión de información digital	En ejecución. Planificación y realización de workshops dirigidos a los estudiantes en activo de la titulación.
Potenciar el carácter práctico y profesionalizador del programa	Incorporación de graduados y graduadas del programa como tutores del TFM	En ejecución. Nuevos graduados y graduadas que se van incorporando como tutores del TFM.

Objetivo que había que alcanzar	Acción propuesta	Resultado
Equilibrar y mejorar el grado de participación de algunos integrantes en los grupos de trabajo	Incorporar el peer review para valorar la participación de los integrantes en el grupo de trabajo	En ejecución. Recogida y análisis de feedback de los estudiantes en relación a la implicación de los compañeros y compañeras de los grupos de trabajo.
AM ISC 2021-2022		
Necesidad de cambio en la plataforma de aprendizaje (nuevo LMS)	Definir los programas y la cronología en la que se adapta el nuevo LMS. Formar al profesorado y al personal técnico y de gestión de los EEE para hacer frente a este cambio. Preparar la implementación en prueba piloto.	En ejecución.

## 5.4 Recopilación de los cambios producidos durante la crisis sanitaria COVID-19

La Junta del Consejo Interuniversitario de Cataluña (CIC), en la sesión que se celebró el 26 de marzo de 2021, aprobó alargar el "periodo excepcional" para el sistema universitario de Cataluña hasta la finalización del curso académico 2021-2022, independientemente de la situación del estado de alarma declarada por el Gobierno del Estado.

El acuerdo hace referencia a las medidas excepcionales para la actividad educativa, derivadas de la situación de crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, aprobadas por el CIC el 4 de junio de 2020.

Teniendo en cuenta este acuerdo y siguiendo las indicaciones del CIC y de AQU Catalunya la UOC ha mantenido las medidas que se detallan a continuación para el curso 2021-2022:

1. **Durante el curso 2021-22 se mantiene la virtualización completa de las pruebas de evaluación continua y finales** (exámenes, pruebas de síntesis, TFG, TFM, etc.) para grados, másteres universitarios y títulos propios.
2. Por lo que respecta a las **prácticas externas**, se mantendrá la presencialidad prevista mientras no existan restricciones por razones sanitarias. En caso de que deban aplicarse restricciones a la presencialidad, se asignará prioritariamente en centros donde se puedan llevar a cabo mediante sistemas de teletrabajo, se virtualizarán o se sustituirán

por actividades alternativas de carácter no presencial que favorezcan la consecución de competencias similares a las previstas.

Asimismo, durante el curso 2021-2022 se han continuado llevando a cabo las evaluaciones finales con carácter virtual y se han continuado desarrollando nuevas medidas para reforzar el sistema de evaluación de las asignaturas, en el marco del plan de desarrollo del modelo de evaluación digital que la UOC está llevando a cabo para la transformación progresiva de la evaluación hacia un modelo completamente digital. Este modelo ha sido valorado positivamente por la Comisión de Evaluación Institucional y de Programas (CAIP) de AQU, en su sesión celebrada el 18 de julio de 2022.

Las acciones de comunicación se han llevado a cabo de forma estructurada para garantizar que las medidas extraordinarias eran conocidas por todos los grupos de interés y reforzadas a través de reuniones de seguimiento periódicas del Vicerrectorado de Docencia y Aprendizaje con la Junta Permanente del Consejo de Estudiantes.

En esta titulación se han adoptado las siguientes medidas de contenido académico y se han aplicado las siguientes modificaciones temporales en la planificación académica de los cursos afectados:

- Curso 2019-2020: Ante la imposibilidad de viajar a Barcelona por parte de los participantes, la semana presencial 2 se llevó a cabo íntegramente en modalidad online. Se realizó un diseño muy innovador combinando sesiones síncronas interactivas empleando la herramienta Zoom, y la realización de tareas asíncronas a través del aula online. Se aplicó evaluación continuada, con unos resultados académicos muy satisfactorios. La duración fue de un mes como adaptación a la disponibilidad de agenda de los participantes, y la valoración por parte de los estudiantes fue muy positiva y satisfactoria.
- Curso 2020-2021: Ante la imposibilidad de realizar actividades presenciales debido a la situación de excepcionalidad derivada de la COVID-19, se modificó la fecha de la semana inicial de la tercera cohorte, pasándola de Octubre de 2020 a Julio de 2021, momento en que las circunstancias sanitarias permitían la semana presencial, implantando un protocolo de test previos para detectar cualquier caso de Covid entre los participantes.
- Curso 2021-2022: Respetando la situación de excepcionalidad derivada de la COVID-19, se realizaron con éxito las semanas presenciales correspondientes a las ediciones segunda, tercera y cuarta del programa. La fecha de la semana presencial de la tercera cohorte se modificó y en lugar de celebrarse en septiembre de 2020, se realizó en julio de 2021.

El resto de aspectos del programa, eminentemente online, no ha sufrido ningún cambio destacable.

## 6. Relación de evidencias

### Presentación del centro y elaboración del autoinforme

Núm.	Descripción	Evidencia / Enlace	Acceso público
0.1	Convenio de colaboración académica UOC-EADA	<a href="#">Evidencia 0.1 Convenio_adscripción_EADA-UOC (traducido)</a>	N
0.2	Resolución EMC/2465/2019 adscripción EADA-UOC	<a href="#">Evidencia 0.2 Resolucio adscripcio EADA-UOC</a>	N
	Acreditaciones EQUIS-AMBA EADA	<a href="#">Enlace Acreditaciones EQUIS-AMBA</a>	S
	Ley 3/1995, de 6 de abril, de reconocimiento de la Universitat Oberta de Catalunya	<a href="#">Enlace Ley 3/1995 UOC</a>	S
	Patronato de la Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)	<a href="#">Enlace Patronato FUOC</a>	S
	Plan Estratégico UOC 2022-2025	<a href="#">Enlace Plan Estratégico 2022-2025</a>	S
	Portal UOC Estudios de Economía y Empresa	<a href="#">Enlace Portal UOC EEE</a>	S
	Guía para la acreditación de las titulaciones oficiales de grado y máster (AQU 2022)	<a href="#">Enlace Guía AQU acreditación</a>	S

### Estándar 1: Calidad del programa formativo

Núm.	Descripción	Evidencia / Enlace	Acceso público
1.1	Memoria para la solicitud de verificación de título. Máster Universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA)	<a href="#">Evidencia 1.1 Memoria MU DEE MBA (enlace Portal UOC)</a>	S
1.2	Informes de seguimiento de la titulación. Cursos 2018-2019 a 2021-2022	<a href="#">Evidencia 1.2 Informes de seguimiento de la titulación</a>	N
1.3	Informe de valoración del seguimiento AQU (convocatoria 2020). Máster Universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA)	<a href="#">Evidencia 1.3 IFVS_EEE_MUMBA_UOC 18-19</a>	S
1.4	Resultados e indicadores de rendimiento y satisfacción del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA)	<a href="#">Evidencia 1.4 Anexo resultados MUDEE</a>	N
1.5	Resultados de la encuesta a graduados/as sobre su mejora profesional	<a href="#">Evidencia 1.5 Alumni mejora profesional</a>	N
	Financial Times - Business school rankings. Executive Education Open 2023	<a href="#">Enlace Financial Times - Business school rankings</a>	S
1.6	Detalle datos de matrícula (perfil estudiante, título de acceso,, asignación de complementos de formación)	<a href="#">Evidencia 1.6 Matriculas-CF</a>	N
1.7	Formulario de admisión	<a href="#">Evidencia 1.7 Formulario MBAonline</a>	N
1.8	Ejemplos del resultado de la entrevista personal de admisión al máster	<a href="#">Evidencia 1.8 Muestra resumen entrevistas admisión</a>	N
1.9	Calendario académico por semestres	<a href="#">Evidencia 1.9 Calendario MUDEE 3a cohorte 2020-2022</a>	N
1.10	Ejemplos de las reuniones del Consejo de Másteres	<a href="#">Evidencia 1.10 Actas del Consejo de Másteres</a>	N

Núm.	Descripción	Evidencia / Enlace	Acceso público
1.11	Ejemplos de las reuniones de la Comisión de Coordinación Académica EADA-UOC	<a href="#">Evidencia 1.11 Comisión de Coordinación Académica</a>	N
1.12	Reunión de constitución del Consejo Asesor	<a href="#">Evidencia 1.12 Presentación CA 2022</a>	N
1.13	Invitación dirigida a los miembros del Consejo Asesor	<a href="#">Evidencia 1.13 Invitación miembros CA</a>	N
1.14	Decálogo de apoyo para el profesorado	<a href="#">Evidencia 1.14 Decàleg PRA-PDC MBA EADA-UOC</a>	N
1.15	Documento con los acuerdos vinculantes de la institución	<a href="#">Evidencia 1.15 Acuerdos vinculantes MBA EADA-UOC</a>	N
	Normativa académica UOC	<a href="#">Enlace Portal UOC Normativa</a>	S
	Acciones Agenda 2030	<a href="#">Enlace Portal UOC Agenda 2030</a>	S
1.16	Integración de los ODS en la impartición de la titulación	<a href="#">Evidencia 1.16 MUDEE Mapa ODS</a>	N
	Planes de igualdad efectiva entre mujeres y hombres en la UOC	<a href="#">Enlace Planes de igualdad</a>	S
	Políticas de igualdad en materia de género	<a href="#">Enlace Unidad de Igualdad</a>	S
	Plan de Igualdad de género 2020-2024	<a href="#">Enlace Plan de Igualdad</a>	S

## Estándar 2: Pertinencia de la información pública

Núm.	Descripción	Evidencia / Enlace	Acceso público
	Información pública web EADA	<a href="#">Enlaces Portal EADA:</a>	S
		<a href="#">Por qué EADA</a>	S
		<a href="#">Programas</a>	S
		<a href="#">Profesorado e investigación</a>	S
		<a href="#">Empresas e instituciones</a>	S
		<a href="#">Alumni</a>	S
		<a href="#">Actualidad</a>	S
		<a href="#">Portal de transparencia</a>	S
	Información pública web UOC	<a href="#">Enlaces al Campus Virtual y Portal UOC:</a>	S
		<a href="#">Portal de transparencia</a>	S
		<a href="#">Calidad</a>	S
		<a href="#">Política de calidad</a>	S
		<a href="#">Manual del sistema de garantía interna de la calidad</a>	S
		<a href="#">Calidad de las titulaciones</a>	S
		<a href="#">Resultados</a>	S
		<a href="#">Guía del estudiante</a>	S
		<a href="#">UOC Alumni</a>	S
		<a href="#">Investigación e innovación</a>	S
		<a href="#">UOC Corporate</a>	S
	<a href="#">UOC News</a>	S	
	Espacio web para la titulación, información pública del programa	<a href="#">Enlace MUDEE-MBA EADA</a>	S
		<a href="#">Enlace MUDEE-MBA UOC</a>	S

### Estándar 3: Eficacia del sistema de garantía interna de la calidad de la titulación

Núm.	Descripción	Evidencia / Enlace	Acceso público
3.1	Ejemplos plan de mejora de las asignaturas	<a href="#">Evidencia 3.1 Planes de mejora</a>	N
	SGIC EADA	<a href="#">Enlace SIGC EADA</a>	S
	SGIC UOC	<a href="#">Enlace SIGC UOC</a>	S
3.2	Procedimiento PS08_PR03 Gestionar encuestas (SGIC EADA)	<a href="#">Evidencia 3.2 PS08_PR03</a>	N
3.3	Proceso PS08 Recoger información para análisis y mejora (SGIC EADA)	<a href="#">Evidencia 3.3 PS08</a>	N
3.4	Comisión de Estudios Economía y Empresa (resumen)	<a href="#">Evidencia 3.4 Comisión EEE febrero2023</a>	N
3.5	Comisión de Estudios Economía y Empresa (presentación)	<a href="#">Evidencia 3.5 Comisión EEE febrero2023</a>	N
3.6	Informe de valoración de la satisfacción del estudiantado con el programa (encuesta asignaturas)	<a href="#">Evidencia 3.6 Informes encuestas</a>	N
	Mapa de procesos UOC	<a href="#">Enlace Mapa procesos</a>	S
	Certificación del Sistema de Garantía Interna de la Calidad UOC	<a href="#">Enlace Certificación SGIC</a>	S
	Comité de Calidad	<a href="#">Enlace Comité de Calidad</a>	S
	Acreditación Institucional Centro UOC	<a href="#">Enlace Acreditación</a>	S

### Estándar 4: Adecuación del profesorado al programa formativo

Núm.	Descripción	Evidencia / Enlace	Acceso público
	Funciones y perfiles del personal académico	<a href="#">Enlace Profesorado propio</a>	S
	Funciones del profesorado colaborador	<a href="#">Enlace Profesorado colaborador</a>	S
4.1	Datos del profesorado del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA)	<a href="#">Evidencia 4.1 Anexo profesorado MUDEE</a>	N
	Mapa del conocimiento	<a href="#">Enlace UOC R&amp;I</a>	S
	Grupos de investigación	<a href="#">Enlace i2TIC</a> <a href="#">Enlace MEL</a> <a href="#">Enlace SUMAT</a> <a href="#">Enlace EDUL@B</a> <a href="#">Enlace DigiBiz</a>	S
	Research Newsletters EADA	<a href="#">Enlace Research Newsletters</a>	S
	Profesorado e Investigación EADA	<a href="#">Enlace Profesorado (Departamentos)</a>	S
	Procesos de selección UOC	<a href="#">Enlace Únete a nuestro equipo</a>	S
	VirtualCampus EADA	<a href="#">Enlace VirtualCampus</a>	N
4.2	Faculty Training Programme EADA	<a href="#">Evidencia 4.2 FTP Calendar 2022-23</a>	N
4.3	Indicador publicaciones EADA (AJQG de la Chartered Association of Business Schools)	<a href="#">Evidencia 4.3 Datos ABS AJQG</a>	N
4.4	Política de personal académico UOC	<a href="#">Evidencia 4.4 Política personal acadèmic</a>	N
4.5	Política de selección del equipo propio UOC	<a href="#">Evidencia 4.5 Política selecció</a>	N
	Plan de acogida UOC	<a href="#">Enlace Acogida</a>	S
	Plan de formación eLinC	<a href="#">Enlace Asesoramiento y formación docente</a>	S

Núm.	Descripción	Evidencia / Enlace	Acceso público
	Oferta de asignaturas para cursar libremente	<a href="#">Enlace Asignaturas libres</a>	S
	eLinC - eLearning Innovation Center de la UOC	<a href="#">Enlace eLinC</a>	S
4.6	Sesiones formativas de los Estudios de Economía y Empresa	<a href="#">Evidencia 4.6 Formacions EEE 2022-2023</a>	N
	Evaluación de la actividad académica del profesorado	<a href="#">Enlace DOCENTIA</a>	S
4.7	Seminarios de investigación de los Estudios de Economía y Empresa	<a href="#">Evidencia 4.7 Seminaris EEE 2022-2023</a>	N
4.8	Política de formación del equipo propio UOC	<a href="#">Evidencia 4.8 Política formación</a>	N
	Sello de calidad Estrategia de Recursos Humanos para Investigadores (HRS4R)	<a href="#">Enlace HRS4R</a>	S
	Apoyo a la actividad de I+D+i. Área de Investigación e Innovación	<a href="#">Enlace ARI</a>	S

### Estándar 5: Eficacia de los sistemas de apoyo al aprendizaje

Núm.	Descripción	Evidencia / Enlace	Acceso público
	Estructura organizativa UOC	<a href="#">Enlace Organigrama</a>	S
	Servicio de atención del Campus Virtual	<a href="#">Enlace Servicio de atención</a>	S
	Twitter de atención al estudiantado	<a href="#">Enlace Twitter</a>	S
	Formulario de consulta web UOC	<a href="#">Enlace Formulario</a>	S
5.1	Guía del participante MBA Online	<a href="#">Evidencia 5.1 Guía participante</a>	N
	Guía del estudiantado UOC	<a href="#">Enlace Guía estudiante</a>	S
	Sindicatura de Greuges (defensoría universitaria)	<a href="#">Enlace Sindicatura Greuges</a>	S
	Memoria de la Sindicatura de Greuges Curso 2020-2021	<a href="#">Enlace Memoria Síndic</a>	S
	Atención a las personas con diversidad funcional	<a href="#">Enlace Servicios - Accesibilidad</a>	S
	Censo de estudiantes con discapacidad Curso 2017-2018 (CIC)	<a href="#">Enlace Informe Unidiscat</a>	S
	Guía de atención a las personas con discapacidad en la Universidad (Fundación Universia)	<a href="#">Enlace Guía Universia</a>	S
	LinkedIn del máster universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (MBA)	<a href="#">Enlace LinkedIn MBA</a>	S
	Knowledge Information Center de EADA	<a href="#">Enlace KIC</a>	S
	Alumni (comunidad de graduados de la UOC)	<a href="#">Enlace Alumni</a>	S
	Alumni. Servicios de actualización	<a href="#">Enlace Alumni - Actualización</a>	S
	Alumni. Servicios de trabajo en red (networking)	<a href="#">Enlace Alumni - Networking</a>	S
	Alumni. Servicios de apoyo al emprendimiento	<a href="#">Enlace Alumni - Emprendimiento</a>	S
	Emprendimiento. HUBBIK	<a href="#">Enlace HUBBIK</a>	S
	Alumni. Servicios de carrera profesional	<a href="#">Enlace Alumni - Carrera profesional</a>	S
	Feria Virtual de Empleo (Área de Empleabilidad y Servicios de Carrera)	<a href="#">Enlace Feria Virtual</a>	S

Núm.	Descripción	Evidencia / Enlace	Acceso público
	Campus Collbató EADA	<a href="#">Enlace Campus Collbató</a>	S
	Instalaciones Centro de Formación Residencial de Collbató	<a href="#">Enlace Vídeo RTC Collbató</a>	S
	Hub Interdisciplinario de Investigación e Innovación (Campus UOC 22@)	<a href="#">Enlace Hub UOC</a>	S
	Aula virtual UOC	<a href="#">Enlace Aula virtual</a>	S
	Herramientas y servicios para la configuración de las aulas virtuales	<a href="#">Enlace Blog aulas</a>	S
	LMS Canvas	<a href="#">Enlace Canvas</a>	S
	Información y recursos para el alumnado. Nuevo LMS Canvas	<a href="#">Enlace Canvas (alumnado)</a>	S
	Información y recursos para el profesorado. Nuevo LMS Canvas	<a href="#">Enlace Canvas (profesorado)</a>	S
	Web de la Biblioteca UOC	<a href="#">Enlace Biblioteca</a>	S
	Recursos de aprendizaje NIU	<a href="#">Enlace NIU</a>	S
	Servicio de préstamo bibliotecario	<a href="#">Enlace Préstamo</a>	S
	Servicio de consulta a la Biblioteca	<a href="#">Enlace Biblioteca responde</a>	S
5.2	Plan docente del Digital Workshop	<a href="#">Evidencia 5.2 Digital Workshop 2022</a>	N

### Estándar 6: Calidad de los resultados de los programas formativos

Núm.	Descripción	Evidencia / Enlace	Acceso público
	El modelo educativo de la UOC	<a href="#">Enlace Modelo educativo UOC</a>	S
	<b>Asignatura Dirección de personas</b>	<a href="#">Enlaces carpeta Dirección de personas</a>	N
6.1	Información de la asignatura	<a href="#">Evidencia 6.1 Ficha Dirección de personas</a>	N
	Plan docente	<a href="#">1_Plan docente</a>	N
	Recursos de aprendizaje	<a href="#">2_Materiales</a>	N
	Enunciados pruebas de evaluación continua (PEC)	<a href="#">3_Enunciados</a>	N
	Muestras de ejecuciones (EC presentadas)	<a href="#">4_Ejecuciones</a>	N
	<b>Asignatura Financiación de la innovación</b>	<a href="#">Enlaces carpeta Financiación de la innovación</a>	N
6.2	Información de la asignatura	<a href="#">Evidencia 6.2 Ficha Financiación de la innovación</a>	N
	Plan docente	<a href="#">1_Plan docente</a>	N
	Recursos de aprendizaje	<a href="#">2_Materiales</a>	N
	Enunciados pruebas de evaluación continua (PEC)	<a href="#">3_Enunciados</a>	N
	Muestras de ejecuciones (EC presentadas)	<a href="#">4_Ejecuciones</a>	N
	<b>Asignatura Gestión del cambio</b>	<a href="#">Enlaces carpeta Gestión del cambio</a>	N
6.3	Información de la asignatura	<a href="#">Evidencia 6.3 Ficha Gestión del cambio</a>	N
	Plan docente	<a href="#">1_Plan docente</a>	N
	Recursos de aprendizaje	<a href="#">2_Materiales</a>	N

Núm.	Descripción	Evidencia / Enlace	Acceso público
	Enunciados pruebas de evaluación continua (PEC)	<a href="#">3_Enunciados</a>	N
	Muestras de ejecuciones (EC presentadas)	<a href="#">4_Ejecuciones</a>	N
	<b>Asignatura Trabajo final de máster II</b>	<a href="#">Enlaces carpeta TFM II</a>	N
6.4	Información de la asignatura	<a href="#">Evidencia 6.4 Ficha TFM II</a>	N
	Plan docente	<a href="#">1_Plan docente</a>	N
	Guías de estudio	<a href="#">2_Guías de estudio</a>	N
	Recursos de aprendizaje	<a href="#">3_Materiales</a>	N
	Enunciados pruebas de evaluación continua (PEC)	<a href="#">4_Enunciados</a>	N
	Muestras de ejecuciones (EC presentadas)	<a href="#">5_Ejecuciones</a>	N
6.5	Detalle TFM presentados (3a cohorte)	<a href="#">Evidencia 6.5 Detalle TFM</a>	N
6.6	Proyecto GRAF. Evaluación y desarrollo de competencias	<a href="#">Evidencia 6.6 Proyecto GRAF</a>	N
6.7	Estrategias de garantía de la identidad y autoría en la evaluación digital	<a href="#">Evidencia 6.7 Estrategias evaluación digital MUDEE</a>	N