

EXPEDIENTE Nº: 4311116

FECHA: 09/07/2019

**INFORME FINAL**  
**EVALUACIÓN PARA RENOVACIÓN DE LA ACREDITACIÓN**  
**(segunda renovación de la acreditación)**

<b>Denominación del Título</b>	MASTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS / MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (MBA) POR LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA
<b>Universidad (es)</b>	UNIVERSIDAD DE NAVARRA
<b>Centro (s) donde se imparte</b>	IESE - BUSINESS SCHOOL. CAMPUS DE BARCELONA
<b>Menciones/Especialidades que se imparten en el centro</b>	N/A
<b>Modalidad (es) en la se imparte el título en el centro. En su caso, modalidad en la que se imparten las distintas menciones/especialidades del título</b>	PRESENCIAL

ANECA conforme a lo establecido en el artículo 27.bis del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, en la modificación introducida por el Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, ha procedido a realizar la evaluación para la renovación de la acreditación del título universitario oficial arriba citado.

La evaluación del título llevada a cabo por la Comisión de Acreditación de ANECA de forma colegiada ha considerado tanto el informe emitido por los expertos externos que realizaron la visita a la universidad, como el resto de la información disponible del título.

Una vez otorgado el plazo de 20 días para la presentación de alegaciones a la propuesta de informe remitida a la universidad, dicha Comisión de Acreditación emite el siguiente informe final de renovación de la acreditación.

## CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### DIMENSIÓN 1. LA GESTIÓN DEL TÍTULO

#### CRITERIO 1. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO

Estándar:

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

#### VALORACIÓN DEL CRITERIO

El Máster Universitario en Dirección de Empresas fue verificado en el año 2010 y se sometió al proceso de primera renovación de la acreditación en el curso 2014-2015, obteniendo un Informe Favorable de Renovación de la Acreditación por parte de ANECA de fecha 31/05/2015. Posteriormente, se solicitó una modificación a ANECA aprobada favorablemente (04/05/2016). Actualmente el plan de estudios y su distribución de créditos se adecua a lo establecido en la memoria verificada.

Adicionalmente, la correcta implantación del plan de estudios y otra información útil para poder desarrollar los estudios óptimamente puede constatarse en el manual del alumno del MBA, y en la guía de bienvenida del estudiante.

A pesar de todo ello, se detectan discrepancias en lo relativo a sistemas de evaluación entre la información publicada en la Web, y la recogida en la memoria verificada:

- En la materia Finanzas Corporativas se indica que sistema de evaluación dependerá de tres componentes, y se citan cuatro: Professionalism (20%) i.e., constructive, well-bred, and timely class and off-class interaction; Midterm (30%); Company Valuation Report (20%) y Final Exam (30%). En la memoria verificada se indica que la presentación de trabajos escritos en esta materia valdrá, como máximo, 3%.
- En la materia Análisis de situaciones de negocio (ASN) en inglés ABP-A Analysis of Business Problems, se indica en la guía docente publicada en la Web que la participación en clase puntuará hasta el 50%, mientras que en la memoria verificada se indica que por este concepto el máximo que podrá obtener es el 26%. No se menciona en la Web que haya ningún examen escrito.
- En la materia liderazgo se indica en la Web que habrá un examen que valdrá hasta el 40% de la calificación final, mientras que en memoria verificada se indica que el examen valdrá, como máximo, hasta el 14%.
- En la materia Marketing Planning and Implementation no se indica el sistema de evaluación en la guía docente que figura en la Web.

También se observan discrepancias entre las materias incluidas en la Memoria y el listado de materias que aparece en la web.

Concretamente se aprecia que:

- Alguna de las materias que aparecen en la memoria como obligatorias, como el caso de Self

Management o Contabilidad de Costes, no aparece en el listado de materias obligatorias vigente.

- Otras aparecen reflejadas con diferente nombre, como el caso de Dirección de Marketing y Operaciones de liderazgo, valores y ética (Sistemas de valores y ética)
- Finalmente, algunas de las materias obligatorias ofertadas no aparecen en la memoria, como es el caso de Comunicaciones directivas, Dirección Comercial o Dirección de Contabilidad. El informe de primera renovación de acreditación de ANECA (31/05/2015) señaló que el número de alumnos matriculados en el título durante el curso académico 2013-2014 (273) superó el límite aprobado en la memoria verificada (160). Se ha modificado la memoria verificada para incrementar el número de plazas disponibles a 280 frente a las 160 de la memoria verificada de 2010. Este cambio ha sido aprobado en el informe de modificación autorizado por ANEA (04.05.2016). Posteriormente, en el siguiente informe de modificación autorizado por ANECA 07/05/2018, se ha autorizado seguir aumentando el número de plazas de nuevo ingreso de 350 a 370 plazas. Por ello, actualmente, el número de plazas de nuevo ingreso respeta lo establecido en la memoria verificada doblemente modificada (370 plazas máximo): 288 (curso 2014-2015), 295 (curso 2015-2016), 355 (curso 2016-2017) y 356 (curso 2017-2018).

Existen mecanismos de coordinación docente para asegurar el correcto funcionamiento del título, que consisten en:

- Un director ejecutivo, que no es docente, y que se encarga de burocracia, materiales, calendaría, atención al alumno, seguro médico, tramites de
- Un director académico es un profesor que lleva los contenidos.
- Un comité de dirección para todo el IESE. En este órgano solo se trasladan decisiones mayores.
- Un comité de coordinación del MBA (integrado 7 personas) que se encarga de coordinar todo el programa. Está formado por: el director del programa, un responsable académico de primer año, un responsable académico de segundo año, una coordinadora de contenidos (desarrollo de curriculum) y 3 personas del lado ejecutivo. Esta comisión tiene un sub-comité académico que aborda temas académicos únicamente. Este sub-comité se reúne cada 15 días. De estas reuniones existen actas y se plantean temas objeto de análisis.

También, para facilitar la coordinación con el estudiante existe la figura del mentor. Sus normas de funcionamiento (fechas concretas para reunirse con alumnos, información que deben de trasladar etc.) aparecen explicitadas de manera clara y detallada en la guía del mentor. Las encuestas de satisfacción de estudiantes para el año 2017 permiten evidenciar que más del 60% considera que el funcionamiento del mentor es adecuado.

Los resultados de las encuestas de satisfacción de los estudiantes muestran que el 85% de los estudiantes está satisfecho o muy satisfecho con la secuencia de materias (4 o 5 sobre una escala de 1-5), y el 90% valora en los mismos términos la integración de contenidos entre materias. Finalmente, una valoración adicional que podría ser tenida en cuenta en esta apartado es la relacionada con la integración entre teoría y práctica, que los estudiantes califican como satisfactoria o muy satisfactoria en un 87% de los casos.

Los resultados de las encuestas de satisfacción de los profesores permiten constatar que el 42% de los 49 profesores encuestados valora con 4 o 5 (sobre una escala 1-5) la adecuada coordinación entre materias para evitar solapamientos.

Los criterios de admisión permiten que los estudiantes tengan el perfil de ingreso adecuado y aparecen publicados en la Web del título, junto con las fechas clave y los procedimientos a seguir.

En el informe de renovación primera acreditación de ANECA (31/05/2015) se recogía que los criterios de admisión aplicados siguen un proceso compuesto por diferentes fases y pruebas, en el que la entrevista es un elemento clave. No obstante, estos criterios de admisión no se correspondían completamente con los establecidos en la memoria verificada. Por ello, se modificó la memoria verificada para incluir que no habrá nota mínima en los exámenes de acceso de inglés o de GMAT, ni tampoco pruebas grupales para superar el proceso de admisión. Ambos cambios han sido aprobados en el informe de modificación autorizado por ANECA (04.05.2016).

De este modo, los criterios de admisión aplicados convergen con los recogidos en la memoria verificada modificada. Adicionalmente, se publica en la página Web los estudios previos necesarios para poder matricularse en el Máster tal y como requería ANECA en el informe de primera renovación de acreditación de ANECA (31/05/2015).

La normativa de reconocimiento de créditos está publicada correctamente en la web y es acorde a lo reflejado en la memoria verificada. Hasta el momento, no se han realizado reconocimientos de créditos.

En el plan de mejoras presentado por la universidad tras la recepción del informe provisional de segunda acreditación de ANECA se establecen los siguientes compromisos y actualizaciones de la información del título:

- Corregir los sistemas de evaluación haciéndolos corresponder con lo expresado en la memoria verificada de las asignaturas: “Corporate Finance (Finanzas Corporativas)”, “Analysis of Business Problems (Análisis de situaciones de negocio)”, “Leadership (Liderazgo)” y “Marketing Planning and Implementation (Planificación e implementación de marketing)”
- La materia obligatoria de la memoria “Self Management”, se ha sustituido por la materia “Comunicaciones Directivas (Communication)” y que ahora aparece en la web del programa. Se procederá a solicitar una Modificación a ANECA para sustituir la materia “Self Management” por “Communication”.
- La discrepancia en relación a la materia obligatoria de la memoria “Contabilidad de Costes”, corresponde a “Dirección de contabilidad (Managerial Accounting)”. La razón de la discrepancia del nombre es una traducción incorrecta del inglés a castellano, pero se trata de la misma materia y ha sido corregido. En la web del programa ésta materia aparece con el nombre en inglés: “Managerial Accounting”.
- La materia obligatoria “Dirección comercial (Marketing Management)”, se corresponde con “Gestión de Marketing” en la memoria. La razón de la discrepancia de nombre es un error de traducción del inglés al castellano. En la web del programa aparece “Marketing Management”.
- La materia “Operaciones de liderazgo, valores y ética (Business Ethics)” se corresponde en la memoria con “Liderando organizaciones: Sistemas, valores y ética”. La razón de la discrepancia es un error de traducción incorrecta del inglés a castellano. En la web del programa aparece “Business Ethics”.

## CRITERIO 2. INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA

Estándar:

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

### VALORACIÓN DEL CRITERIO

La información pública del Máster Universitario en Dirección de Empresas es accesible a través de la página web de IESE.

A través de dicha página y de la sección Official Documents, se puede consultar la información oficial del mismo, incluyendo la Resolución de Verificación del Consejo de Universidades, la publicación en el BOE del plan de estudios, así como el enlace al Registro de Universidades, Centros y Títulos. En esta sección, además se puede consultar:

Los diferentes informes de evaluación que ANECA ha elaborado sobre el título (verificación, modificaciones, seguimiento y renovación de la acreditación).

Los sistemas de apoyo y orientación a alumnos con necesidades especiales propios de IESE

Un apartado denominado Quality Plan que incluye los diferentes objetivos de calidad del centro, documentación sobre los procedimientos de calidad, así como los principales indicadores de resultados del Máster.

Los criterios de admisión en la página web se pueden consultar bajo el epígrafe Admissions Requirements y se ofrece información del proceso de selección de candidatos y las características que deben reunir los aspirantes para ser admitidos en el Máster.

Las diferentes normativas de permanencia y reconocimiento de créditos figuran en una sección denominada Normativas. Dichas normativas hacen referencia a la legislación española en materia de universidades, sin embargo no se localizan las normativas que aplican directamente a los estudiantes del Máster (permanencia, reconocimiento de créditos).

Existe amplia información recogida en diferentes documentos sobre información relevante relativa al plan de estudios y resultados de aprendizaje. Existen numerosos enlaces que proporcionan diferentes ítems informativos sobre el plan de estudios y los resultados de aprendizaje. En particular, en el apartado Curriculum Content aparece la calendarización anual y trimestral de materias, con acceso a los contenidos generales de cada una de ellas y las guías docentes correspondientes.

En la página web, se incluye información completa sobre las diferentes asignaturas sus particularidades y claustro de profesores.

### **CRITERIO 3. SISTEMA DE GARANTÍA INTERNO DE CALIDAD (SGIC)**

Estándar:

La institución dispone de un sistema de garantía interna de la calidad formalmente establecido e implementado que asegura, de forma eficaz, la calidad y la mejora continua de la titulación.

#### **VALORACIÓN DEL CRITERIO**

El Máster Universitario en Dirección de Empresas impartido por IESE y Universidad de Navarra, cuenta con un SGIC formalmente establecido e implementado que asegura con garantías la impartición del título y la mejora continua de la calidad del mismo. La información aportada sobre la sistemática y análisis de los resultados de satisfacción de los grupos de interés para la mejora del título es adecuada.

En este sentido, el SGIC ha mejorado las políticas de documentación y normalizado los modelos de recogida de información, regularizando su periodicidad. Entre las evidencias documentales aportadas por este título se encuentran los resultados de las encuestas de satisfacción de profesores (cursos 2015 -16), estudiantes (2017) y PAS (2016- 2017), los informes de reuniones de trabajo de los coordinadores de Másteres de Navarra (2018), así como las Memorias de análisis de resultados.

La información sobre Calidad está disponible en el sitio Web del título, mediante un enlace denominado "Calidad y documentos acreditativos", donde consta toda la información relacionada con la acreditación, modificación, plan de calidad y mejora. Asimismo, el programa de Máster tiene un buzón de sugerencias para que los estudiantes y otros grupos de interés, puedan exponer los puntos débiles en relación con el funcionamiento del título. En síntesis. Por tanto, el SGIC es adecuado y tanto su diseño como la implementación y desarrollo que se hacen del mismo, permiten disponer de información relevante para el seguimiento y mejora del título.

## **DIMENSIÓN 2. RECURSOS**

### **CRITERIO 4. PERSONAL ACADÉMICO**

Estándar:

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

### **VALORACIÓN DEL CRITERIO**

El personal académico del Máster es suficiente, posee la dedicación apropiada, reúne el nivel de calificación académica requerido, dispone de una adecuada experiencia profesional y calidad docente.

Además, el perfil investigador del profesorado es el adecuado. Los profesores adscritos a cada asignatura están especificados en las guías docentes y la web del título.

La institución se preocupa por mantener el nivel de sus profesores con la celebración periódica de seminarios y planificando su carrera profesional circunscrita a profesorado a tiempo completo.

Asimismo, existe una normativa para el correcto funcionamiento de la actividad docente.

La ratio estudiante por profesor es óptima: 2,8 (curso 2014-2015), 3 (curso 2015-2016), 2,6 (curso 2016-2017) y 3,1 (curso 2017-2018).

En lo relativo a satisfacción del alumnado con el profesorado se dispone de los siguientes datos: el 90% de los participantes (203) dice estar satisfecho o muy satisfecho con la calidad del profesorado, mientras que el 80% tiene la misma percepción sobre el rigor académico del cuadro docente. Asimismo, más del 92% de los participantes dice estar satisfecho o muy satisfecho con la accesibilidad, capacidad de respuesta y efectividad docente del profesorado, mientras que en el ámbito del carisma y la empatía el porcentaje supera el 84%.

En relación con la valoración del grado de satisfacción del profesorado, se observa coincidencia con lo expuesto para el alumnado. Se constata una satisfacción de 4 sobre 5 puntos, lo que supone una mejora sobre la obtenida en periodos anteriores (3,8 en 2013-2014 y 3,2 en 2014-2015).

## **CRITERIO 5. PERSONAL DE APOYO, RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS**

Estándar:

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

### **VALORACIÓN DEL CRITERIO**

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

matriculados y competencias a adquirir por los mismos.

Los recursos materiales se adecuan al número de estudiantes y a las actividades formativas ligadas al programa.

Las encuestas de satisfacción de los trabajadores del centro para el curso 2015-2016 (responden 289 trabajadores) permiten constar que más del 80% está satisfecho con los recursos existentes (impresoras, ordenador, fotocopadoras, teléfonos, etc.), así como con el software y las herramientas informáticas disponibles. No obstante, se debe hacer notar que estas evidencias son relativas a la institución en general, y no al título en particular.

La satisfacción de los estudiantes del título con los recursos, está por encima de 4 en todos los cursos académicos (sobre una escala de 1-5). Estas valoraciones coinciden para el profesorado, no siendo posible obtener el dato de los participantes en ninguno de los dos casos.

Los servicios de apoyo y orientación académica del estudiante se ajustan a las competencias pretendidas. Existe un protocolo de funcionamiento bien articulado para organizar la movilidad de estudiantes. En lo que se refiere a la orientación profesional, pese a que la mayor parte del alumnado tiene experiencia laboral previa se ofrece la realización de prácticas. Igualmente, hay un proceso de movilidad que facilita que el estudiante pueda pasar parte de su periodo formativo en el extranjero.

Este proceso recoge diferentes opciones, como el programa internacional de intercambio que se desarrolla en el primer o en el segundo trimestre del segundo año, según el acuerdo suscrito con cada universidad o escuela. El lugar es el elegido por el alumno, en función de la oferta de plazas de cada universidad o escuela.

La materia de prácticas externas forma parte del plan de estudios (10 ECTS). Según la información reflejada en la memoria verificada y las evidencias aportadas por la universidad existe un protocolo de realización de prácticas externas de verano, entre el primer y el segundo curso del programa. Estas prácticas, dirigidas por el Departamento de Salidas Profesionales, se realizan en diferentes empresas de distintos sectores en ámbito nacional o internacional.

Se constata que existe una gran dispersión de metodologías que potencialmente conducen a resultados de aprendizaje bien diferentes entre alumnos dependiendo de la versión que escojan. Así, se pueden realizar las prácticas siguiendo hasta cuatro modalidades diferentes: (1) trabajando por cuenta ajena, (2) preparándose como emprendedor para iniciar un proyecto empresarial propio de nueva creación; (iii) realizando actividades en empresas no lucrativas (no queda claro si como voluntario voluntariado) y (iv) realizando en un trabajo de investigación dirigido por un profesor del IESE.

En la audiencia del panel de expertos con estudiantes y egresados se comenta que, dado que hay distintas modalidades de prácticas, la carga de trabajo difiere entre alumnos dependiendo de la modalidad de prácticas que eligen y cuando empiezan. Los egresados indican que la calificación es sólo de "apto o no apto", ya que resulta difícil afinar la valoración con perfiles tan diversos. Indican que la dirección se asegura de que las prácticas cubran un mínimo indispensable, para aplicar los contenidos aprendidos.



## DIMENSIÓN 3. RESULTADOS

### CRITERIO 6. RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Estándar:

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

#### VALORACIÓN DEL CRITERIO

Las metodologías docentes y los sistemas de evaluación empleados para cada una de las asignaturas, en general, son adecuados.

En lo relativo a TFM, se puede constatar que Las actividades y metodología resultan adecuadas. La evaluación se realiza en equipo aunque el profesor tiene la autonomía de conceder más nota a algún alumno si considera que destaca, o lo contrario, si considera que no ha cumplido con todos los objetivos.

Los resultados de aprendizaje alcanzados satisfacen los objetivos del programa formativo y se adecúan al MECES en su nivel de Máster.

### CRITERIO 7. INDICADORES DE RESULTADOS

Estándar:

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

#### VALORACIÓN DEL CRITERIO

La evolución de los principales datos e indicadores del título es adecuada. La tasa de abandono está por debajo de la cifra consignada en la memoria verificada en vigor (2%):

0,74% (curso 2014-2015), 1,05% (curso 2015-2016), 0,68% (curso 2016-2017) y 0.57% (curso 2017-2018).

La tasa de eficiencia es, tal y como se recoge en la memoria verificada en vigor, del 100% para todos los cursos académicos.

La tasa de rendimiento es, tal y como se recoge en la memoria verificada en vigor, del 100% para todos los cursos académicos.

Para el curso 2017-2018 se constata que la tasa de rendimiento de todas las asignaturas está entre el 99% y el 100%. El porcentaje de suspensos es del 0% en todas ellas. No obstante, la tasa de no presentados es superior al 50% en todas las asignaturas.

La satisfacción de los estudiantes con el título está por encima de 4 en todos los cursos académicos, apreciándose una tendencia alcista que alcanza su máximo el último curso académico (2017-2018): 4,3 (sobre una escala de 1-5), aunque no hay evidencias de la tasa de respuesta.

La satisfacción de los profesores con el título está por encima de 4 en todos los cursos académicos, apreciándose una tendencia alcista que alcanza su máximo el último curso académico (2017-2018): 4,3 (sobre una escala de 1-5). Tampoco hay evidencia del número de profesores que responden.

La encuesta de satisfacción de los egresados (responden 387 egresados del MBA) permite constar la satisfacción con el título. Más del 90% afirma que está feliz por haber estudiado este MBA, que lo volvería a estudiar y que lo recomendaría

El perfil de egreso definido es, en opinión de los empleadores, adecuado y se ajusta a las necesidades de mercado. También constatan que las competencias adquiridas por los egresados son las adecuadas. El perfil de egreso (y su despliegue de competencias genéricas y específicas) ha sido actualizado. En este sentido, las encuestas de satisfacción de estudiantes que finalizan el año 2017 permiten evidenciar que más del 80% considera cubierto su desarrollo profesional. La encuesta de satisfacción de los egresados (responden 387 egresados del MBA) permite constar la adecuación del perfil de egreso. Sobresalen competencias tales como visión de negocio general, capacidad de toma de decisiones y pensamiento crítico. El 97% de los encuestados confía en las habilidades adquiridas con este título

La institución realiza acciones para promover la empleabilidad e inserción laboral. En la propia página web del Máster se incluye la pestaña "impacto de la carrera" donde se proporcionan estadísticas que evidencian la alta empleabilidad del título, por región y por áreas de actividad. Así, se incluye un reporte sobre empleabilidad. De igual modo, la información incluida en la web refleja la existencia de encuentros con empleadores de carácter anual, que permite poner en contacto a potenciales empleadores con estudiantes del MBA. Además, el asesoramiento profesional forma parte de las funciones del Mentor. La audiencia del panel de expertos con estudiantes confirma que existen 3 mentores: un mentor académico del IESE (profesor), un alumno de segundo curso que actúa de mentor, y un mentor por parte del career services.

## MOTIVACIÓN

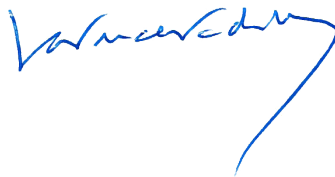
Una vez valorados los anteriores criterios de evaluación, la Comisión de Acreditación de ANECA emite un informe final de evaluación para la renovación de la acreditación en términos FAVORABLES

Aspectos comprometido por la universidad en el plan de mejoras que presentan y que serán objeto de especial seguimiento en futuras fases del seguimiento de ANECA:

Se debe ajustar a la memoria verificada los sistemas de evaluación de las asignaturas, la secuenciación de las mismas y las materias ofertadas como obligatorias. En caso de que la Universidad quiera cambiarlas, debe solicitar la correspondiente modificación de la memoria verificada a ANECA para su valoración.

En concreto, la materia obligatoria de la memoria "Self Management", se ha sustituido por la materia "Comunicaciones Directivas (Communication)" sin solicitar la correspondiente modificación a ANECA aunque está comprometida explícitamente en el plan de mejoras la solicitud de la misma.

En Madrid, a 09/07/2019:



El Director de ANECA