

**MEMORIA PARA LA VERIFICACIÓN DEL TÍTULO DE MÁSTER
UNIVERSITARIO EN
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO DE LAS PERSONAS**

Enpresagintza Fakultatea
Mondragon Unibertsitatea

Enero 2022

ÍNDICE

Contenido

1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO	7
1.1. Denominación.....	7
1.2. Universidad solicitante y centro responsable de las enseñanzas	7
1.3. Tipo de enseñanza (presencial, híbrida, a distancia...)	7
1.4. Número de plazas de nuevo ingreso ofertadas.....	7
1.5. Número mínimo de créditos europeos de matrícula por estudiante y período lectivo y, en su caso, normas de permanencia	7
https://www.mondragon.edu/es/master-universitario-gestion-estrategica-talento-personas/inscripcion-matricula	8
1.6. Resto de información necesaria para el Suplemento Europeo al título	8
2. JUSTIFICACIÓN	9
2.1. Justificación del título, argumentando el interés académico, científico o profesional.....	9
2.1.1. Interés académico, científico y profesional de la titulación.....	9
2.1.2. Relación de la propuesta con las características socioeconómicas de la zona e influencia del título	13
2.1.3. Experiencia de Mondragon Unibertsitatea y de la Facultad de Empresariales	14
2.1.4. Justificación de la existencia de referentes nacionales e internacionales que avalen la propuesta	18
2.1.5. Cuestiones generales del título.....	22
2.1.6. Modalidad híbrida, justificación	35
2.2. Descripción de los procedimientos de consulta internos y externos utilizados para la elaboración del plan de estudios.	36
3. OBJETIVOS	41
3.1. Objetivos.....	41
3.1.1. Objetivos generales del título.....	41
3.1.2. Perfiles profesionales del título.....	41
3.2. COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS A ADQUIRIR POR EL ALUMNADO ..	42
3.2.1. Competencias básicas y generales.....	42
3.2.2 Competencias transversales.....	43
3.2.3. Competencias específicas por materia.....	44

3.2.4. Competencias básicas, generales y transversales por materia	47
4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES.....	57
4.1. Sistemas de información previa a la matriculación y procedimientos de acogida y orientación de los y las estudiantes de nuevo ingreso.....	57
4.2 Acceso y admisión a los estudios	60
4.3. Sistemas de orientación y apoyo a los estudiantes una vez matriculados	62
4.4. Transferencia y reconocimiento de créditos: sistema propuesto por la universidad.....	63
4.4.1. Reconocimiento de créditos.....	63
4.4.2 Transferencia de créditos	66
4.4.3. Expediente Académico.....	66
4.4.4. Suplemento Europeo al título.....	66
4.5. Complementos Formativos	67
5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS.....	73
5.1. Estructura de las enseñanzas	73
5.1.1. Itinerario, módulos y materias	78
5.1.2. Actividades formativas y carga de trabajo	82
5.1.3. Planificación y secuenciación temporal de las enseñanzas.....	83
5.1.4. Procedimiento y técnicas de evaluación.....	86
5.1.5. Planificación y mecanismos de coordinación del plan formativo	87
5.1.6. Líneas de investigación	88
5.1.7. Descripción detallada de las materias de enseñanza-aprendizaje de que consta el plan de estudios.....	89
5.1.8. Planificación y gestión de la movilidad de estudiantes propias y de acogida	144
6. PERSONAL ACADÉMICO	155
6.1. Personal y otros recursos humanos necesarios y disponibles para llevar a cabo el plan de estudios propuesto.....	155
6.2. Mecanismos de que se dispone para asegurar la contratación del profesorado	270
7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS.....	274
7.1. Justificación de que los medios materiales y servicios disponibles son adecuados para garantizar las actividades formativas y planificadas.....	274
PRÁCTICAS EN EMPRESA	277
8. RESULTADOS PREVISTOS	298
8.1. Valores cuantitativos estimados para los indicadores y su justificación	298

8.2. Procedimiento general de la universidad para valorar el progreso y los resultados aprendizaje de los y las estudiantes	300
9. RESULTADOS PREVISTOS	302
10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN.....	303
10.1. Cronograma de la implantación.....	303
10.2. Procedimiento de adaptación, en su caso, de los estudiantes de los estudios existentes al nuevo plan de estudios.	303
10.3. Enseñanzas que se extinguen por la implantación del correspondiente título propuesto.	303
11. MEMORIA ECONÓMICA	304

Índice de tablas

Tabla 1: Plazas ofertadas y plazas previstas	7
Tabla 2: Créditos relacionados con el ámbito de gestión de personas en los grados 9	
Tabla 3: Evolución de las matriculaciones de grado que dan acceso al máster en la CAPV	10
Tabla 4: Evolución de las matriculaciones en másteres oficiales relacionados con RRHH y la gestión de personas en la CAPV	10
Tabla 5: Másteres en RRHH en la CAPV y Navarra	11
Tabla 6: Datos sobre Máster Dirección de Empresas – MBA	16
Tabla 7: Datos sobre Máster Dirección Contable	16
Tabla 8: Datos sobre Máster Marketing Digital	17
Tabla 9: Datos sobre Máster Internacionalización	17
Tabla 10: Datos inserción laboral Máster Dirección de Empresas – MBA	17
Tabla 11: Datos inserción laboral Máster Dirección Contable	17
Tabla 12: Datos inserción laboral Máster Marketing Digital	18
Tabla 13: Oferta título oficial existente a nivel de País Vasco y Estatal en gestión de personas y RRHH.....	18
Tabla 14: Ofertas formativas europeas a nivel de Máster en gestión de personas y RRHH	21
Tabla 15: Clasificación de materias.....	23
Tabla 16: Competencias generales, específicas, resultados de aprendizaje e identificación como competencia/habilidad o destreza.....	24
Tabla 17: Miembros del procedimiento de consulta interna.....	38
Tabla 18: Miembros del procedimiento de consulta externa	39
Tabla 19: Competencias específicas por materia.....	45
Tabla 20: Relación entre las competencias básicas y las materias.....	47
Tabla 21: Relación entre las competencias generales y las materias.....	50
Tabla 22: Relación entre las competencias transversales y las materias.....	53
Tabla 23: Criterios para la admisión de estudiantes	62
Tabla 24: Tiempo de experiencia profesional requerido para el reconocimiento de créditos.....	64
Tabla 25: Tiempo de prácticas en empresa requerido para el reconocimiento de créditos.....	65
Tabla 26: Créditos a cursar en cada módulo del máster	74
Tabla 27: Relación de módulos, materias y créditos	78
Tabla 28: Secuencia temporal de las materias	84
Tabla 29: Ejemplo de evaluación de una materia	86
Tabla 30: Ficha Módulo 0.....	89
Tabla 31: Ficha Materia 0.1.....	92
Tabla 32: Ficha Materia 0.2.....	94
Tabla 33: Ficha Materia 0.3.....	97
Tabla 34: Ficha Materia 0.4.....	99
Tabla 35: Ficha Módulo 1.....	102

Tabla 36: Ficha Materia 1.1.....	105
Tabla 37: Ficha Materia 1.2.....	107
Tabla 38: Ficha Módulo 2.....	109
Tabla 39: Ficha Materia 2.1.....	112
Tabla 40: Ficha Materia 2.2.....	114
Tabla 41: Ficha Materia 2.3.....	117
Tabla 42: Ficha Materia 2.4.....	120
Tabla 43: Ficha Módulo 3.....	122
Tabla 44: Ficha Materia 3.1.....	124
Tabla 45: Ficha Módulo 4.....	126
Tabla 46: Ficha Materia 4.1.....	129
Tabla 47: Ficha Materia 4.2.....	131
Tabla 48: Ficha Materia 4.3.....	133
Tabla 49: Ficha Módulo 5.....	135
Tabla 50: Ficha Materia 5.1.....	138
Tabla 51: Ficha Materia 5.2.....	140
Tabla 52: Ficha Materia 5.3.....	142
Tabla 53: Entidades y ayudas financieras	149
Tabla 54: Relación de convenios	151
Tabla 55: Relación de empresas colaboradoras curso 2015-16.....	277
Tabla 56: Funciones de Classroom por tipo de usuario	285
Tabla 57: Cronograma de implantación.....	303
Tabla 58: Ingresos y gastos previstos	304
Tabla 59: Inversiones previstas.....	304

Índice figuras

Figura 1: Estudio Delphi 2020 Humaninnova. Muestra 163 Directivos RRHH.....	13
---	----

Índices gráficos

Gráfico 1: Plantilla según sexo.....	271
Gráfico 2: Plantilla según categoría profesional y sexo	272
Gráfico 3: Plantilla según tipo de contrato y sexo.....	272

1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO

Se procede a describir los aspectos generales respecto al máster cuya verificación se solicita, siendo especialmente relevante la identificación del centro, las modalidades de impartición y la definición de créditos y normas de permanencia.

1.1. Denominación

Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas.

1.2. Universidad solicitante y centro responsable de las enseñanzas

Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea.

1.3. Tipo de enseñanza (presencial, híbrida, a distancia...)

El máster se impartirá bajo la siguiente modalidad:

- Tipo de enseñanza híbrida.

1.4. Número de plazas de nuevo ingreso ofertadas

Tabla 1: Plazas ofertadas y plazas previstas

Plazas	Curso 2017-18	Curso 2018-19	Curso 2019-2020	Curso 2020-21
Ofertadas	20	20	25	30
Previstas	15	15	20	25

1.5. Número mínimo de créditos europeos de matrícula por estudiante y período lectivo y, en su caso, normas de permanencia

Número de créditos del máster: De acuerdo a lo establecido por el R.D. 1393/2007 (modificado por R.D. 861/2010), la titulación consta de 90 créditos ECTS. El número de horas de trabajo por parte del estudiante por crédito queda fijado en 25.

Número de créditos europeos de matrícula:

Primera matrícula: los alumnos de nuevo ingreso deberán matricularse obligatoriamente de todos los créditos del primer curso del máster (60 ECTS).

No obstante, por cuestiones derivadas de necesidades educativas especiales o excepcionalmente, atendiendo a la situación personal del alumno, y bajo solicitud dirigida al decano de la Facultad, éste podrá autorizar que el número de créditos de la matrícula sea inferior al expuesto en el párrafo anterior, no pudiendo ser nunca inferior a 15 créditos ECTS.

En estos casos, atendiendo a la situación especial señalada se diseñará una formación “ad hoc”, adecuada a la situación personal del alumno.

Matrículas sucesivas: los alumnos deberán matricularse de todas las materias pendientes.

El número máximo de créditos de matrícula para alumnos de 2º curso será de 70 ECTS.

Aquellos alumnos para los cuales se haya diseñado una formación “ad hoc” se matricularán según lo previsto en su plan personal de formación.

Dedicación del estudiante: La dedicación del estudiante a tiempo completo para todo el máster se fija en 56-68 semanas.

Permanencia:

Los alumnos de nuevo ingreso de primer curso, deberán superar el primer año mínimamente el 20% de los créditos en los que estén matriculados.

Superada la fase selectiva, el régimen de permanencia se limita con la 2ª convocatoria (una por curso académico), pudiendo en su caso, solicitar una de gracia.

Apartado inscripción y matrícula del siguiente enlace:

<https://www.mondragon.edu/es/master-universitario-gestion-estrategica-talento-personas/inscripcion-matricula>

1.6. Resto de información necesaria para el Suplemento Europeo al título

- **Rama de conocimiento:** Ciencias Sociales y Jurídicas.
- **Ámbito de conocimiento:** Ciencias sociales, trabajo social, relaciones laborales y recursos humanos, sociología, ciencia política y relaciones internacionales.
- **Naturaleza de la institución que confiere el título:** Institución privada, sin ánimo de lucro, cooperativa de enseñanza, declarada de utilidad pública. (Orden 25.09.2001. BOPV 10.10.2001).
- **Naturaleza del centro universitario en el que ha finalizado sus estudios:** Centro propio.
- **Lengua(s) utilizadas a lo largo del proceso formativo:** La gran parte formativa se impartirá en castellano, aunque se incorporará el inglés en alguna de las materias. En todo caso, se garantizará la impartición de los contenidos en el idioma que permita la mejor comprensión de los mismos por parte del alumnado que curse cada edición del máster.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. Justificación del título, argumentando el interés académico, científico o profesional

Este apartado describe los distintos elementos que justifican la oferta del título en cuestión; incluye desde la identificación de la necesidad que se satisface, la oferta formativa actual en los ejes centrales del máster, como los procedimientos utilizados para el diseño y validación del plan de estudio.

2.1.1. Interés académico, científico y profesional de la titulación

El **Máster Universitario** responde a las necesidades del entorno en que se va a impartir, y cuya fundamentación puede desglosarse en los siguientes aspectos:

2.1.1.1 Interés académico

La adaptación de las universidades españolas al Espacio Europeo de Educación Superior ha supuesto para Mondragon Unibertsitatea, y su Facultad de Empresariales, la renovación de la oferta formativa. Dicha renovación ha implicado la puesta en marcha de un nuevo grado en Administración y Dirección de Empresas. Debido al carácter generalista del grado, la posibilidad de adquirir y desarrollar competencias y habilidades en el campo de los Recursos humanos y la Gestión de las personas ha quedado reducida en relación a la antigua licenciatura.

Por ello, los estudios de postgrado son la continuación lógica del itinerario formativo comenzado con el grado. El Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas viene a completar la formación del alumnado de grado que quiera completar su formación, antes de incorporarse al mundo laboral, con una especialización en el ámbito de los Recursos Humanos y la Gestión de Personas.

Tabla 2: Créditos relacionados con el ámbito de gestión de personas en los grados

	LADE (Plan 2003)	GADE (Plan 2008)
Créditos Totales	300	240
Créditos relacionados con RRHH y gestión de personas	Obligatorios: 6 Optativos: 9	Obligatorios: 6 Optativos: 12
% de créditos	5 %	7,5%

Elaboración propia

Por otra parte, la pertinencia académica del Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas que aquí se presenta viene avalada por la alta demanda de las

titulaciones que darían acceso a dicho Máster. Como muestra se presentan la siguiente tabla que recoge el número de alumnos/as matriculados/as en los últimos cinco años en el País Vasco.

Tabla 3: Evolución de las matriculaciones de grado que dan acceso al máster en la CAPV

	Curso 2014-2015	Curso 2013-2014	Curso 2012-2013	Curso 2011-2012
Matriculaciones en titulaciones que dan acceso al máster	15.861	16.728	18.045	17.575
% sobre el total de matriculaciones en las diferentes titulaciones	31,96%	32,65%	34,8%	33,88%

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Como se puede apreciar, el número de alumnos matriculados en alguna titulación que dan entrada al Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas se ha mantenido bastante estable en los últimos cinco años, siendo un porcentaje muy significativo del total de matriculados en el País Vasco.

Tabla 4: Evolución de las matriculaciones en másteres oficiales relacionados con RRHH y la gestión de personas en la CAPV

	Curso 2015- 2016	Curso 2014- 2015	Curso 2013- 2014	Curso 2012- 2013
Matriculados en másteres relacionados con RRHH y gestión personas	379	367	353	407
% del total de matrículas en Másteres	7,131% (Total 5.315)	7,373% (Total 4.978)	7,828% (Total 4.510)	9,93% (Total 4.099)
Variación	+12	+14	-54	

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Paralelamente, en el ámbito empresarial existe un cambio de paradigma en la gestión de las organizaciones que está evolucionando y que pone el foco en las personas. En este contexto se

puede afirmar que el área de gestión de personas y RRHH ha evolucionado hacia considerarse un área estratégica de la competitividad de las organizaciones, lo que se traduce en una mayor necesidad de estos perfiles en las organizaciones y avala la necesidad de una oferta académica especializada en este ámbito.

Pese a esta realidad socioeconómica, y a pesar de que el área de personas está presente en los programas formativos ofrecidos desde diversas instituciones universitarias y escuelas de negocio, la oferta a nivel de la CAPV es bastante limitada. De las 34 opciones formativas de posgrado, sólo 3 se imparten en la CAPV.

Tabla 5: Másteres en RRHH en la CAPV y Navarra

Universidad	Titulación
UPV-EHU	<ul style="list-style-type: none"> Máster Gestión de RRHH y del empleo
Deusto	<ul style="list-style-type: none"> Máster Recursos Humanos
Navarra	<ul style="list-style-type: none"> Máster en Dirección de personas en las organizaciones.

2.1.1.2 Interés científico

La Facultad de Empresariales y MİK (Centro de Investigación en Gestión Empresarial) han apostado por unas líneas de investigación que pretenden ayudar a las organizaciones del entorno a mejorar su competitividad. Entre dichas líneas de investigación, una de las más relevantes es la de “Personas en cooperación” en el cual uno de los ámbitos de trabajo es la gestión de las personas como factor competitivo de las organizaciones.

El Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas pretende ofrecer al estudiante las habilidades, competencias y herramientas apropiadas para la gestión, diseño e implantación de proyectos empresariales en el ámbito de los recursos humanos y la gestión estratégica de las personas en las organizaciones.

2.1.1.3 Interés profesional

Nos encontramos ante un mundo extremadamente cambiante. Los cambios que nos rodean actualmente difícilmente han sido previstos con cierto grado de anticipación.

Este contexto de cambio e incertidumbre ha llevado a una transformación socio-económico, que ha hecho que las empresas deban desarrollar nuevas estrategias en el desarrollo de sus negocios no previstas hasta la fecha. Eso implica que para hacer frente a los retos del contexto de competitividad actual se hace imprescindible que pongan foco de atención en uno de los elementos críticos de la misma, las personas. Sin las personas, nada es posible, ya que de ellas nace la creación de valor, y por ende la propia competitividad de las empresas.

El mercado laboral está cambiando. Las cifras de natalidad nos están indicando desde hace ya unos años que cada vez saldrán menos jóvenes al mercado de trabajo que el año anterior. Este contexto de menor oferta de personas en el mercado laboral, está cambiando sin duda las reglas de juego, pasando de un mercado con excedente de recursos existentes a un mercado con escasez de recursos.

Es en este marco de permanente cambio la Gestión del Talento de las Personas se ve reforzado como uno de los asuntos prioritarios en la agenda de las empresas en todas las áreas geográficas y sectores a nivel mundial, ya que se trata de un elemento clave para apoyar las estrategias de negocio a medio y largo plazo, y la sostenibilidad de los territorios y la sociedad.

Las organizaciones deben adaptar su gestión a nuevos desafíos, los cuales requieren tener la visión de los escenarios posibles -en términos de mercado y producto- para poder responder a los mismos en términos de gestión del talento.

En las organizaciones existe una necesidad real de disponer de un equipo humano altamente competitivo que ayude a conseguir los objetivos estratégicos que permita el desarrollo de las personas, organizaciones y de la propia sociedad.

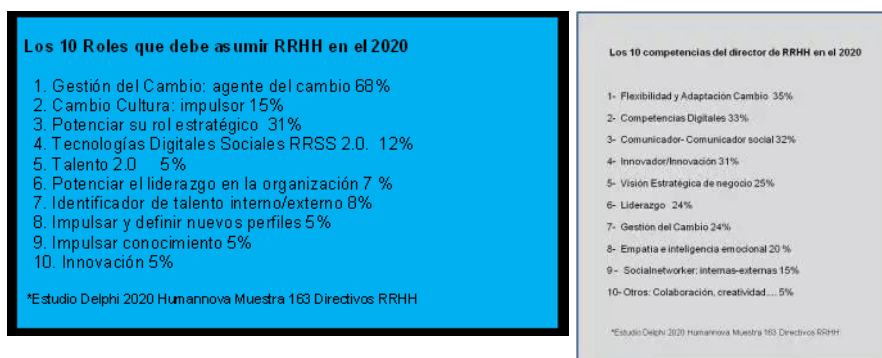
Las competencias clave que están empezando a requerir los negocios y que van a requerir en el futuro se hacen complejas de encontrar. Existe una escasez real de talento y este fenómeno se manifiesta de forma cada vez más relevante.

Es en este escenario en el que las empresas se están empezando a encontrar con verdaderas dificultades para captar el talento necesario para hacer frente a esos nuevos retos.

Además de este contexto de cambio que impactan directamente sobre la función de la gestión de las personas en las organizaciones, encontramos estudios que colocan la función de RRHH como una de las posiciones clave de las organizaciones a cubrir. Y además con la especificidad de tener que cubrir nuevos roles que van a requerir del desarrollo de nuevas competencias en dichos perfiles que ahora no existen.

Es más, estudios de prospectiva realizados evidencian que la función de RRHH está empezando a cubrir posiciones clave de las organizaciones. Para que la función se convierta en cada vez más estratégica va a tener que cubrir nuevos roles que van a requerir del desarrollo de nuevas competencias para dichos perfiles que por el momento no existen. La siguiente tabla muestra los roles y las competencias que los directivos de RRHH y gestión de personas necesitarán en el futuro.

Figura 1: Estudio Delphi 2020 Humaninova. Muestra 163 Directivos RRHH.



Este Máster busca formar profesionales que den respuesta a los intereses (académico, científico y profesional) mencionados anteriormente.

2.1.2. Relación de la propuesta con las características socioeconómicas de la zona e influencia del título

Este Máster está en concordancia con las características que demanda el entorno socioeconómico actual y pretende influir en la mejora de la misma. A continuación, se dan varias evidencias de ello:

- *Creciente peso de la Función de los RRHH en las organizaciones:*

La función de los RRHH y gestión de personas ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Mientras que en la década de los 60 del siglo pasado esta función tenía una posición operativa en las organizaciones que se limitaba a la realización de tareas administrativas, cinco décadas más tarde ha ascendido a una posición estratégica donde las personas que ostentan este cargo deben ser facilitadores y agentes del cambio.

Esta evolución hacia lo estratégico posiciona a la función en un aspecto crítico para las organizaciones de la que va a depender su competitividad. Cada vez son más las organizaciones que apuestan por reforzar esta función.

- *Apuesta territorial clara por el modelo de organización basado en personas:*

Actualmente, las sociedades europeas en general y las de nuestro entorno en particular, están haciendo una apuesta clara por valorizar el capital humano del territorio. Esta idea llevada al entorno organizacional se traduce en que cada vez se apuesta más por modelo de organización basadas en las personas. Las administraciones provinciales y autonómicas del entorno están apostando claramente por esta vía, lo que se traduce en diferentes convocatorias competitivas que fomentan los modelos organizativos basados en las personas y su talento.

- *Cambio del paradigma tecnológico con clara influencia en la gestión de las personas:*

La industria 4.0 que cada vez está más presente en las organizaciones y en la sociedad va a acarrear cambios importantes en la gestión de las personas y en sus puestos de trabajo. Si no es fácil visualizar los cambios tecnológicos que traerá esta revolución industrial todavía es inimaginable cómo afectará esto a las personas trabajadoras y a la gestión de las mismas.

2.1.3. Experiencia de Mondragon Unibertsitatea y de la Facultad de Empresariales

En los cuadros siguientes se muestran los datos relativos a la evolución de alumnos interesados, inscritos y nuevas matriculaciones de los Másteres universitarios impartidos en los últimos cinco años académicos (2010-2011 al 2015-2016).

La experiencia de la Facultad de Empresariales en torno a los temas tratados en este Máster se resume en los siguientes datos:

En el Máster MBA:

- El curso 2000-2001 se impartió por primera vez, dentro del Máster en Dirección de Empresas MBA (título propio) una asignatura optativa de 2 ECTS denominada “Dirección de Personas”.
- A partir del curso 2006/2007 y con la entrada en vigor del Real Decreto 56/2005, la Facultad presentó y le fue aprobada la oficialidad del Máster MBA. En este Máster en el que se incluían 2 materias obligatorias relacionadas con este Máster: la materia “Desarrollo y Liderazgo” era de carácter obligatorio y contaba con 5 ECTS y la materia “Relaciones Interpersonales Extendidas” también de carácter obligatorio y con una dedicación correspondiente a 5 ECTS.
- A partir del curso 2009/2010 y con la entrada en vigor del Real Decreto 1393/2007, se procedió a la adaptación de dicho Máster, manteniendo el mismo esquema utilizado hasta el momento (20 comunes, 20 de especialización y 20 de Proyecto Fin de Máster). En este Máster se incluían 2 materias relacionadas con el ámbito de las Personas: “Desarrollo Personal” de carácter optativo y de 3 ECTS y “Trabajo individual y coaching” de 3 ECTS.
- En el Máster MBA ofertado a partir del curso 2015/2016, se incluyó dentro de la Materia Gestión de Recursos Clave (con 6 ECTS de los 60 de los que consta el Máster), la unidad didáctica de Gestión de Personas. Además, este Máster incluye el Módulo “El líder en las organizaciones” de 10 ECTS cuyo contenido está alineado con los temas abordados en el presente Máster.

En el Experto y Máster en Coaching:

- A partir del curso 2009/2010, se propone desde la Facultad de Empresariales la 5ª promoción del *Curso Experto en Desarrollo personal y Liderazgo*. Hasta la fecha, este Curso estaba impartido desde la Facultad de Humanidades (Huhezi) de Mondragon Unibertsitatea. En 2016/2017 es la 12ª promoción que se impartirá. A partir del curso 2011/2012, el título se denominará *Curso Experto en Liderazgo de Equipos y Personas*. A partir del curso 2016, se propone el *Curso Experto en Equipos que Aprenden*. En 2017, se ofrecerá la 2ª edición. A partir del curso 2012/2013, se propone el Máster en Coaching de Personas y Equipos. En 2016/2017 se celebrará la 5ª edición. La experiencia acumulada a lo largo de estas formaciones permite nutrir todos los aspectos relativos al Desarrollo personal y de Liderazgo de este nuevo Máster.

En el Máster en Cooperativismo y Economía Social

- En el curso 2006/2007 comenzó la impartición del Máster Oficial en Gestión de Empresas Cooperativas (R.D. 56/2005).
Dicho Máster incluía la asignatura “Personas en cooperación. Cultura y Liderazgo”, siendo una asignatura obligatoria de 3 ECTS.
- En el curso 2009/2010 se sigue la impartición del Máster Universitario en Gestión de Empresas Cooperativas, una vez realizada la adaptación del mismo, mediante el procedimiento abreviado, al R.D. 1393/2007. Este Máster incluía la asignatura “liderazgo cooperativo”, que era obligatoria y contaba con 5 ECTS.
- En el curso 2013-2014 se comenzó a impartir el Máster Universitario en Economía Social y Empresa Cooperativa, se imparte la materia “Personas en Cooperación” de carácter Obligatoria y que consta de 3 ECTS.

En otros Másteres Universitarios:

- El Máster Universitario en Internacionalización de Organizaciones ofrecido desde el curso 2015-2016 incluye la materia “Gestión de Personas” que consta de 3 ECTS y es de carácter obligatorio.
- El Máster Universitario en Marketing Digital ofrecido desde el curso 2012-2013 incluye la materia “Competencias directivas para la gestión”, de carácter obligatorio y de 3 ECTS, donde se trabaja el concepto del liderazgo transformador y el trabajo en equipo.

- En el Máster Universitario en Dirección Contable y Financiera se incluye la materia “Competencias directivas para la gestión”, de carácter obligatorio y que consta de 3 ECTS, donde se trabaja el concepto del liderazgo transformador y el trabajo en equipo.

En otros ámbitos:

- Además de la formación reglada se imparten anualmente numerosos cursos in-company en las áreas de personas, participación, liderazgo, ...
- El área de personas también ha estado continuamente presente en la facultad desde la perspectiva de investigación: el ámbito de la gestión de personas ha sido estudiado en diferentes ocasiones, principalmente desde la perspectiva del cooperativismo y el employee ownership. Actualmente, se están realizando varias tesis relacionadas con este ámbito que garantizarán una constante actualización de los conocimientos que se imparten en el máster.

En los cuadros siguientes se muestran los datos relativos a la evolución de alumnos/as interesados/as, inscritos y nuevas matriculaciones de los Másteres universitarios impartidos en los últimos cinco años académicos (2010-2011 al 2015-2016).

Tabla 6: Datos sobre Máster Dirección de Empresas – MBA

	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
Interesados	53	58	69	78	91	70
Inscritos	30	39	44	44	43	31
Matriculados nuevos	28	32	28	28	26	15
Total matriculados	48	60	60	58	65	15+35

Tabla 7: Datos sobre Máster Dirección Contable

	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
Interesados	--	--	25	36	42	48
Inscritos	--	--	19	33	39	18
Matriculados nuevos	--	--	11	20	21	16

Total matriculados	--	--	11	21	22	16
--------------------	----	----	----	----	----	----

Tabla 8: Datos sobre Máster Marketing Digital

	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
Interesados	--	--	18	25	36	58
Inscritos	--	--	13	21	31	27
Matriculados nuevos	--	--	10	15	18	17
Total matriculados	--	--	10	15	19	17

Tabla 9: Datos sobre Máster Internacionalización

	15-16
Interesados	43
Inscritos	15
Matriculados nuevos	8
Total matriculados	8

Igualmente se incorporan datos relativos al último estudio de inserción laboral realizado por la facultad en enero de 2014 y mayo de 2015, en el cual se constata una alta inserción laboral (superior al 80%).

Tabla 10: Datos inserción laboral Máster Dirección de Empresas - MBA

Enero 2014	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
Inserción Laboral	88%	84,2%	85%	--	--	--

Tabla 11: Datos inserción laboral Máster Dirección Contable

Mayo 2015	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
Inserción Laboral	--	--	77,78%	61,54%	--	--

Tabla 12: Datos inserción laboral Máster Marketing Digital

Mayo 2015	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
Inserción Laboral	--	--	75%	66,67%	--	--

El Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas sería un complemento de los aspectos anteriormente mencionados, pasando a ser un título adicional a los ya existentes en la facultad con anterioridad.

2.1.4. Justificación de la existencia de referentes nacionales e internacionales que avalen la propuesta

Durante las fases iniciales de diseño del plan de estudio, se ha procedido a identificar ofertas existentes en el País Vasco, España y Europa, de donde proceden las principales ofertas de formación en el ámbito de la Gestión de Personas. Las referencias analizadas han sido las siguientes:

- Análisis de títulos oficiales ofertados en País Vasco y Estatal en el ámbito de la gestión de las personas y RRHH. (Tabla 13)
- Análisis de Másteres sobre RRHH y gestión de personas ofertadas por universidades referentes a nivel europeo. (Tabla 14)
- Análisis de universidades que avalan la propuesta realizada y con las que Mondragon Unibertsitatea mantiene estrechas relaciones.

Tabla 13: Oferta título oficial existente a nivel de País Vasco y Estatal en gestión de personas y RRHH

Institución	Nombre del máster	Descripción	Contenidos	Créditos
UPV	Gestión de los RRHH y del empleo	Se desarrollará durante 3 meses con 20 plazas ofertadas. Diferentes perspectivas (jurídica, económica, organizativa, psicológica...)	Gestión y desarrollo integral de personas en las organizaciones así como en materia de fomento y promoción del empleo.	90
Universidad de Deusto	Recursos Humanos	Presencial en 9 meses lectivos y 30 plazas ofertadas.	Marco de relaciones laborales y administración de personal, Competencias técnicas en gestión de personas, Habilidades de dirección, Introducción a la práctica del Coaching	60

Universidad de Navarra	Dirección de Personas en las Organizaciones	Duración de 1 año, Campus de Pamplona y una semana en el IESE de Barcelona.	Dirección Avanzada de Personas, Habilidades de Dirección, Dirección de Negocios, Coaching, Entorno económico y legal	90
Universitat de Barcelona	Gestión y Desarrollo de Personas y Equipos en la Organización	Presencial con 25 plazas; 1 año y la Docencia es impartida en catalán, castellano e inglés.	-Gestión (Planificación y gestión de personas y grupos, responsabilidad social corporativa, selección 2.0...) - Desarrollo (Comunicación en las organizaciones, Coaching, desarrollo del talento...)	60
Universidad Complutense de Madrid	Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y Gestión de RRHH	Presencial, 50 plazas ofertadas, español con duración de un curso académico.	Se estructura en 2 módulos: -RRHH con aspectos básicos -Especialización Profesional con la opción de especializarse en distintas áreas relacionadas con la Psicología del Trabajo	60
Universidad Europea de Madrid	Dirección y gestión de RRHH	Presencial en español con duración de un curso académico. Compatible con la actividad profesional y un aprendizaje práctico	RRHH y estructuras organizativas; Gestión de RRHH; Administración de RRHH; atracción y gestión del talento; Experiencia empleado y tecnología; Habilidades de dirección para gestión de equipos; coaching	60
Universidad de Sevilla	Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Presencial de un año impartido en español e inglés. Modelo de preparación científico profesional	Habilidades directivas, comportamiento organizacional, Gestión de RRHH en distintas organizaciones; Gestión internacional de RRHH; Metodología de investigación y evaluación organizacional; orientación estratégica de RRHH	60
		Presencial, 30 plazas, duración de un año,	Herramientas para Gestionar Personas; modelos de gestión de personas;	60

Universidad Autónoma Barcelona	Gestión de los RRHH en las Organizaciones	lenguas impartidas: castellano, catalán e inglés	caracterizar un área profesional; aspecto jurídicos, económicos y psicosociales en la Gestión de RRHH	
Universidad Antonio de Nebrija	Liderazgo y Dirección de RRHH	Presencial, semi, a distancia. 1 curso académico en español e inglés.	Organización y Planificación de RRHH; Puesto de Trabajo en las organizaciones; reclutamiento y selección; liderazgo y motivación; gestión estratégica de RRHH; relaciones laborales y negociación...	60
ESIC Business & Marketing School	Dirección de Personas y Desarrollo Organizativo	Impartido en Madrid, Málaga, Granada y Sevilla. Uno de los cursos más completo y con larga experiencia.	Visión estratégica de la dirección de personas. Visión global, entendiendo los Recursos Humanos como una parte que afecta a todas áreas de la empresa. Visión práctica: metodología orientada a la práctica empresarial. Visión ética de los negocios.	60
EAE Business School	Máster en Dirección de Recursos Humanos	Presencial Barcelona o Madrid. 1 curso académico	Estrategia de lo RRHH; toma de decisiones en RRHH; áreas funcionales y contextuales de los RRHH.	60

Tabla 14: Ofertas formativas europeas a nivel de Máster en gestión de personas y RRHH

Institución	Nombre del máster	Descripción	Contenidos
LSE - London School of Economics and Political Science	International Employment Relations and Human Resource Management	12 meses a tiempo completo; 24 meses a tiempo parcial. Tamaño de clase de 130	Estrategias y políticas de gestión de RRHH, Fundamentos de Negocios, Globalización, Comportamiento Organizacional...
Rotterdam School of Management	Human Resource Management	Duración de 1 año académico, materias obligatorias primer trimestre, las optativas el segundo.	Dirección de Personas en las Organizaciones, Problemas actuales en la gestión de RRHH, Gestión de la Diversidad y la Inclusión, Liderazgo, Grupo de Gestión y toma de decisiones...
Copenhagen Business School	Human Resource Management	Duración de 2 años con 4 semestres. No sólo se centra en lo que pasa internamente en las organización, también en contexto externo.	Contratación, desarrollo y motivación para la liquidación o cese de los empleados; reclutamiento interno, externo, diseño de puestos de trabajo, horarios; implementación de políticas de personal; recopilación de datos de satisfacción o rendimiento de los empleados: despidos...

La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea mantiene estrechas relaciones con numerosas y prestigiosas instituciones de Educación Superior que avalan y justifican la propuesta del título de Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas. Estas Universidades se han tomado como referencia tanto por sus metodologías docentes innovadoras, como por sus planes de estudios:

- Jyväskylä University of Applied Sciences (Finland)
- Universidad TEC de Monterrey (México)
- University of the West of England, Bristol (Reino Unido)
- Aalborg University (Dinamarca)
- Turku University (Finlandia)
- Groupe Esc Clermont, Graduate School Management (Francia)

- Fachhochschule Ansbach University of Applied Sciences (Alemania)
- Università di Bologna - Alma Mater Studiorum DI Bologna (Italia)
- Universidade de São Paulo – Ribeirão Prieto (Brasil)
- Universidad Autónoma de Yucatán -UADY Mérida (México)

El conjunto de referencias externas analizadas se ha tomado como inputs en varios puntos del diseño de la titulación:

- Se han revisado el conjunto de contenidos en las mismas y su nivel de actualización en coherencia con las necesidades de las organizaciones para poder tener una visión global del estado del arte en el campo de la gestión de las personas y el talento.
- Se han revisado los modelos pedagógicos y metodologías de aprendizaje planteadas en dichas referencias y su grado de idoneidad dentro del marco pedagógico de Mondragon Unibertsitatea.
- Se han analizado la estructura de coherencia de los planteamientos realizados desde otras referencias en cuanto al sentido de módulos y materias se refiere y la experiencia de aprendizaje ofrecida al alumnado.

Habiendo estudiado las diferentes ofertas educativas existentes, y tomando en cuenta la demanda dirigida hacia la Facultad de Empresariales, se ha llegado a la conclusión de que es viable ofertar estudios de máster en esta área de conocimiento, con altas posibilidades de éxito en el mercado.

2.1.5. Cuestiones generales del título

La presente memoria del título se ajusta a los dispuesto en el Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre, por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad.

En este apartado se describen algunas de las cuestiones incluidas en este nuevo Real Decreto 822/2021 y que no se encuentran disponibles para su definición en el sistema actual.

- Datos Generales
 - ✓ Denominación. - Master Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas
 - ✓ Ámbito de conocimiento - Ciencias sociales, trabajo social, relaciones laborales y recursos humanos, sociología, ciencia política y relaciones internacionales
 - ✓ Especialidades. - no se definen
 - ✓ Centro. - Facultad de Ciencias Empresariales

- ✓ Modalidad. - Híbrido
- ✓ Estructura General. –

Tabla 15: Clasificación de materias

Tipo de materia	ECTS
Obligatorias (OB)	60
Prácticas académicas externas (PR)	24
Trabajo Fin de Titulación (TF)	6
ECTS Totales	90

- **Objetivos del título**

El objetivo general del título de Máster es proporcionar, tanto a jóvenes graduados/as como a profesionales en activo, las competencias necesarias para poner en marcha, desarrollar, gestionar y liderar experiencias de gestión de personas en las empresas, con una orientación clara al mercado al que se dirigen y las necesidades que surgen dentro y fuera de la empresa y un apoyo fundamental en el uso de las técnicas y herramientas que ayudan en el devenir diario de las organizaciones.

Este máster está diseñado para formar profesionales que deben desenvolverse o pretendan trabajar en la gestión de las personas, proporcionándoles un amplio conocimiento y herramientas, así como la posibilidad de poner en práctica técnicas del ámbito de los recursos humanos.

Para ello, el programa presenta un enfoque en el que se plantea:

- Ayudar en el entendimiento y la aplicación de la gestión estratégica, como elemento clave para la mejora de la competitividad de toda organización.
- Proporcionar al alumnado los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para la aplicación de la gestión de las personas en las organizaciones, así como las herramientas y técnicas más novedosas en dicho ámbito.
- Fomentar y desarrollar habilidades directivas y de emprendimiento que permitan al alumnado gestionar o dirigir equipos u organizaciones en el ámbito de la gestión de las personas.
- Un enfoque basado en metodologías activas de aprendizaje basadas en la practicidad, aprender haciendo y retos reales de empresa.

- Resultados del proceso de Formación y Aprendizaje.

Tal y como se deduce de los objetivos generales descritos en el apartado anterior, tanto en la metodología, expuesta más adelante, tiene un gran peso para la titulación preparar al alumnado para poder desenvolverse en los contextos y realidades que encontrarán una vez terminada la titulación. Es por ello, que tanto los resultados de aprendizaje, así como las competencias generales y específicas se han descrito de una forma acorde al mencionado enfoque práctico y orientado a la realidad.

El plan de estudios, en base a los módulos y materias, se ha diseñado y configurado sobre la metodología basada en retos reales de empresa que transcurren por el ciclo de vida de una persona en una empresa/organización. Siendo esto así, se han configurado las competencias que el alumnado obtendrá después de cursarla en términos de competencias de acción profesional (Bunk, 1994), entendiéndose que una persona posee una competencia de acción profesional cuando dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer su propia actividad laboral, resuelve los problemas de forma autónoma y creativa y está capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización del trabajo.

En la siguiente tabla se exponen las competencias generales (CG), competencias específicas (CE), resultados de aprendizaje (RA) y por último, su identificación como competencia/habilidad o destreza. Tal y como se ha explicado, se han identificado todas como competencia (entendiéndola como la combinación entre conocimientos, destrezas y actitudes).

Tabla 16: Competencias generales, específicas, resultados de aprendizaje e identificación como competencia/habilidad o destreza.

CG	Competencia General	CE	Competencia Específica	Resultado Aprendizaje título	Nomenclatura	Competencia /Habilidad o destreza
CG1	(CG1) Conocer las claves del entorno socio-económico y del funcionamiento estratégico de las organizaciones y su impacto en las personas para, para posibilitar el desarrollo de las personas y alinearlos dentro del proyecto organizacional.	CEO	<p>CEO.1.1 Conocer e interpretar el impacto de las tendencias socioeconómicas, tecnológicas y empresariales en la gestión estratégica de las personas.</p> <p>CEO.1.2 Considerar e interpretar el impacto del marco legal y laboral en la gestión estratégica de personas.</p> <p>CEO.2.1. Comprender la relación e impacto de la estrategia empresarial en la planificación y gestión de las distintas políticas de gestión de las personas en la organización.</p> <p>CEO.2.2. Diseñar políticas de gestión de personas en coherencia y de valor para la estrategia empresarial.</p> <p>CEO.3.1. Ser capaz de comprender y analizar el comportamiento humano y su impacto en las organizaciones a nivel individual, grupal y sistémico</p> <p>CEO.3.2. Diseñar e implantar prácticas en la gestión de las personas en las organizaciones tomando en cuenta la vertiente humana del entorno profesional.</p> <p>CEO.4.1. Conocer y comprender la evolución del rol del profesional del área de personas e interiorizar dicha función en relación con la estrategia de talento de las organizaciones.</p> <p>CEO.4.2. Identificar las competencias estratégicas de la organización, diseñar la configuración de su plantilla y definir los perfiles de competencias de cada rol.</p>	<p>RA 0.1.1. El estudiante conoce y es capaz de anticipar y de explicar el impacto de las tendencias socioeconómicas, tecnológicas y empresariales en la gestión estratégica de las personas.</p> <p>RA 0.1.2. El estudiante conoce y es capaz de interpretar el impacto del marco laboral en la gestión estratégica de personas.</p> <p>RA 0.2.1. El estudiante comprende la relación e impacto de la estrategia empresarial en la planificación y gestión de las distintas políticas de gestión de las personas en la organización.</p> <p>RA.2.1. El estudiante es capaz de diseñar políticas de gestión de personas en coherencia y de valor para la estrategia empresarial.</p> <p>RA 0.3.1. El estudiante comprende el comportamiento humano y su impacto en las organizaciones a nivel individual, grupal y sistémico.</p> <p>RA 0.3.2. El estudiante incorpora la visión del comportamiento humano en sus diversas dimensiones en el diseño e implantación de prácticas en la gestión de las personas en las organizaciones.</p> <p>RA0.4.1. El estudiante conoce la evolución del rol del profesional del área de personas e interiorizar dicha función en relación con la estrategia de talento de las organizaciones.</p> <p>RA0.4.2. El estudiante identifica las competencias estratégicas de la organización, diseñar la configuración</p>	RAO	Competencia (conocimientos, destrezas y actitudes)

			CE0.4.3. Diseñar y utilizar herramientas de medición del gap y el potencial de las personas de la organización para cubrir los perfiles requeridos.	de su plantilla y definir los perfiles de competencias de cada rol. RA 0.4.3. El estudiante diseña y pone en práctica herramientas de medición del gap y el potencial de las personas de la organización para cubrir los perfiles requeridos.		
CG2	(CG2) Diseñar y aplicar estrategias y técnicas innovadoras de atracción, captación y selección de personas en el marco de las organizaciones.	CE1	CE1.1.1. Conocer diversos procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de atracción y captación del talento de las organizaciones. CE1.1.2. Diseñar y planificar la implantación de una estrategia de atracción, reclutamiento y selección de talento en coherencia con la estrategia y retos organizacionales. CE1.2.1. Conocer la estrategia digital y de marketing para responder a los retos de atracción y captación de talento. CE1.2.2. Diseñar y planificar la implantación de una estrategia de employer branding y marketing interno y externo.	RA1.1.1. El estudiante conoce los procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de atracción y captación del talento de las organizaciones. RA1.1.2. El estudiante diseña y planifica la implantación de una estrategia de atracción, reclutamiento y selección de talento en coherencia con la estrategia y retos organizacionales. RA1.2.1. El estudiante conoce la estrategia digital y de marketing para responder a los retos de atracción y captación de talento. RA1.2.2. El estudiante diseña y planifica la implantación de una estrategia de employer branding y marketing interno y externo	RA1	Competencia (conocimientos, destrezas y actitudes)
(CG3) (CG4)	(CG3) Ser capaz de definir políticas que favorezcan el desarrollo y evaluación del talento y el potencial de personas y equipos para aportar valor al desarrollo de las organizaciones en coherencia con la estrategia.	CE2	CE2.1.1. Conocer los aspectos claves de la gestión del compromiso en las organizaciones y su impacto en la gestión de las personas. CE2.2.1. Conocer diversos procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de desarrollo, aprendizaje y formación del talento de las organizaciones. CE2.2.2. Diseñar e implantar las estrategias, modelos y sistemas de desarrollo y aprendizaje del talento en	RA2.1.1. El estudiante conoce los aspectos claves de la gestión del compromiso en las organizaciones y su impacto en la gestión de las personas. RA2.2.1. . El estudiante conoce los procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de desarrollo, aprendizaje y formación del talento de las organizaciones. RA2.2.2. El estudiante diseña las estrategias, modelos y sistemas de desarrollo y aprendizaje del talento en	RA2	Competencia (conocimientos, destrezas y actitudes)

	(CG4) Diseñar y ejecutar estrategias de fidelización y compromiso de las personas en las organizaciones.		<p>coherencia con la estrategia y los retos de la organización a corto, medio y largo plazo.</p> <p>CE2.3.1. Entender las políticas y sistemas de compensación y reconocimiento como palanca para la gestión estratégica del talento dentro de la estrategia organizacional.</p> <p>CE2.3.2. Diseñar y utilizar diversas herramientas/técnicas de compensación y reconocimiento en coherencia con la estrategia de gestión de personas en las organizaciones.</p> <p>CE2.4.1. Conocer y reconocer la diversidad dentro la organización para establecer políticas específicas.</p> <p>CE2.4.2. Saber identificar e incluir las aportaciones de la política de la diversidad en la estrategia corporativa.</p>	<p>coherencia con la estrategia y los retos de la organización a corto, medio y largo plazo.</p> <p>RA 2.3.1. El estudiante conoce las políticas y sistemas de compensación y reconocimiento como palanca para la gestión estratégica del talento dentro de la estrategia organizacional.</p> <p>RA2.3.2. El estudiante diseña y utiliza diversas herramientas/técnicas de compensación y reconocimiento en coherencia con la estrategia de gestión de personas en las organizaciones.</p> <p>RA2.4.1. El estudiante reconoce la diversidad dentro la organización para establecer políticas específicas.</p> <p>RA2.4.2. El estudiante identifica e incluye las aportaciones de la política de la diversidad en la estrategia corporativa.</p>		
(CG5)	(CG5) Diseñar e implantar estrategias de transición, desvinculación y salida con el foco en las personas.	CE3	<p>CE3.1.1. Conocer las diferentes modalidades de transición, desvinculación y salida y sus implicaciones económicas, jurídicas, fiscales y laborales para la organización y las personas.</p> <p>CE3.1.2. Aplicar los diferentes pasos de la planificación y gestión del proceso de transición, desvinculación y salida en relación a la gestión del capital intelectual de las organizaciones.</p>	<p>RA 3.1.1. El estudiante conoce las diferentes modalidades de transición, desvinculación y salida y sus implicaciones económicas, jurídicas, fiscales y laborales para la organización y las personas.</p> <p>RA 3.1.2. El estudiante es capaz de aplicar los diferentes pasos de la planificación y gestión del proceso de transición, desvinculación y salida en relación a la gestión del capital intelectual de las organizaciones</p>	RA3	Competencia (conocimientos, destrezas y actitudes)
(CG6) (CG7)	(CG6) Comprender las claves de la gestión cultural y emocional de las organizaciones para diseñar estrategias de intervención adecuadas a cada contexto.	CE4	<p>CE4.1.1. Desarrollar el conocimiento de uno mismo a través de la adquisición de un conjunto de distinciones conversacionales desde el lenguaje, la emoción y el cuerpo.</p> <p>CE4.1.2. Ser capaz de manejar los elementos clave de la gestión eficaz de un equipo basado en las</p>	<p>CE4.1.1. El estudiante entiende y desarrolla las claves fundamentales para el desarrollo de un liderazgo transformador.</p> <p>CE4.1.2. El estudiante es capaz de manejar los elementos clave de la gestión eficaz de un equipo basado en las competencias conversacionales y la confianza como elementos clave de su funcionamiento.</p>	RA4	

	<p>CG7) Comprender y vivenciar las claves de liderarse a uno mismo, liderar equipos y procesos de transformación organizacional.</p>		<p>competencias conversacionales y la confianza como elementos clave de su funcionamiento.</p> <p>CE4.2.1. Comprender los diversos estilos de liderazgo y las diversas habilidades directivas implicadas, siendo capaz de identificar cuáles aplicar en función de la situación.</p> <p>CE4.2.2. Ser capaz de desarrollar un conjunto de habilidades que le permitan negociar, planificar, gestionar relaciones y emociones de forma creativa.</p> <p>CE4.3.1. Hacerse consciente de las propias competencias y área de desarrollo mediante el impulso del propio talento y el fomento del crecimiento profesional continuo.</p> <p>CE4.3.2. Conocer diversos procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de la propia marca y reputación personal.</p> <p>CE4.3.3. Desarrollar habilidades que permitan formular la propia presentación -saber dónde, cómo y a través de qué vías y herramientas- hacia el mercado laboral para abordar un proceso de incorporación exitoso.</p>	<p>CE4.2.1. El estudiante comprende los diversos estilos de liderazgo y las diversas habilidades directivas implicadas, siendo capaz de identificar cuáles aplicar en función de la situación.</p> <p>CE4.2.2. El estudiante es capaz de desarrollar un conjunto de habilidades que le permitan negociar, planificar, gestionar relaciones y emociones de forma creativa.</p> <p>CE4.3.1. El estudiante reconoce las propias competencias y área de desarrollo mediante el impulso del propio talento y el fomento del crecimiento profesional continuo.</p> <p>CE4.3.2. El estudiante conoce los procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de la propia marca y reputación personal.</p> <p>CE4.3.3. El estudiante desarrolla las habilidades para formular la propia presentación en el mercado laboral.</p>		<p>Competencia (conocimientos, destrezas y actitudes)</p>
<p>(CG8)</p>	<p>(CG8) Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones.</p>	<p>CE5</p>	<p>CE5.1.1. Conocer las particularidades de los principales enfoques en la gestión de proyectos con el fin de poder gestionar elementos económicos, recursos humanos y proyectos de manera eficiente, con una clara orientación a la calidad y de forma alineada con las necesidades.</p> <p>CE5.1.2. Ser capaz de elaborar propuestas de proyectos técnicos en el ámbito de la gestión de las personas implementando el enfoque más adecuado a las necesidades requeridas.</p>	<p>RA5.1.1. El estudiante conoce las particularidades de los dos enfoques principales en gestión de proyectos.</p> <p>RA5.1.2. El estudiante es capaz de valorar e implementar el enfoque más adecuado para la gestión de un proyecto determinado.</p> <p>RA5.2.1. El estudiante se integra en una organización desarrollando funciones específicas y aplicando los conocimientos y habilidades adquiridas en relación a la gestión de las personas en las organizaciones en un contexto real.</p>	<p>RA5</p>	<p>Competencia (conocimientos, destrezas y actitudes)</p>

		<p>CE5.2.1. Aplicar el conjunto de conocimientos y habilidades en relación a la gestión de las personas en las organizaciones en un contexto real desempeñando funciones específicas de dicho ámbito de la gestión empresarial.</p> <p>CE5.3.1 Diseñar y desarrollar un trabajo que permita dar respuesta a la problemática de gestión estratégica del talento de las personas, demostrando capacidad de organización y síntesis para redactar la memoria del proyecto final.</p>	<p>RA5.3.1 El estudiante diseña y desarrolla un trabajo que permita dar respuesta a la problemática de gestión estratégica del talento de las personas, demostrando capacidad de organización y síntesis para redactar la memoria del proyecto final.</p>		
--	--	---	---	--	--

- Perfiles profesionales del título

Los egresados y egresadas en el Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas alcanzarán un adecuado grado de especialización profesional en el ámbito de los recursos humanos y la gestión de las personas por lo que estarán capacitados para desarrollar su actividad profesional como:

- Dirección de Personas/Organización
 - Técnico de Personas/Organización
 - Agente de cambio en proyectos estratégicos de las organizaciones
 - Responsable de proyectos vinculados con las personas y equipos
 - Consultor interno y externo en el ámbito de personas
 - Facilitador y mediador de conflictos en grupos humanos y organizaciones
 - Gestor de proyectos de cambio
 - Diseñador de materiales y recursos formativos y de aprendizaje en las organizaciones
 - Dirección y gestión de organizaciones y de proyectos colectivos
-
- Informe preceptivo de modificación sustancial del Plan de Estudios impartido en un Centro Universitario Acreditado Institucionalmente

**INFORME PRECEPTIVO DE MODIFICACIÓN SUSTANCIAL DE PLAN DE ESTUDIOS
IMPARTIDO EN UN CENTRO UNIVERSITARIO ACREDITADO INSTITUCIONALMENTE**

<p align="center">Denominación: Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas Centro: Facultad de Ciencias Empresariales (Mondragon Unibertsitatea) Rama de conocimiento: Ciencias Sociales y Jurídicas (Ciencias sociales, trabajo social, relaciones laborales y recursos humanos, sociología, ciencia política y relaciones internacionales) ID título: 4316373</p>

FECHA DEL INFORME: 14 DE ENERO DE 2022

El Comité Académico de la MU Enpresagintza es el órgano encargado de velar por la garantía de la Calidad de los programas formativos de CFGS, Grado, Máster y Doctorado de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea.

Dicho Comité está formado por las siguientes personas:

Miembros del Comité Académico
Aguirre, Izaskun (Vocal)
Beloki, Lander (Presidente del Comité)
Braio, Jose Ramon (Secretario del Comité)
Elio, Eunate (Vocal)
Lizarza, Aitor (Vocal)
Mesonero, Mikel (Vocal)

Dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 33 del RD 822/2021, de 28 de septiembre, por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad, este Comité, reunido en sesión ordinaria el pasado 24 de noviembre, evaluó la propuesta de modificación sustancial del título **Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas (ID título: 4316373)**, emitiendo un informe FAVORABLE.

CONTENIDO DEL INFORME

Las modificaciones propuestas por el Título y consideradas por este Comité son las siguientes:

- 1. Se revisan las citas para ajustar a la normativa vigente. Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre.**
- 2. Modificar el tipo de enseñanza, pasando de modalidad de impartición presencial a híbrido.**
- 3. Ajustar el Ámbito de conocimiento de acuerdo con el artículo 3.3. del RD 822/2021.**
- 4. Incorporar informaciones requeridas desde el RD 822/2021 relativas a las principales características del título.**
- 5. Descripción de los procedimientos de consulta externos utilizados para la elaboración del plan de estudios. Se amplía la consulta externa.**

6. **Ajustar el Acceso y admisión a los estudios de másteres de acuerdo con el artículo 3.3. del RD 822/2021.**
7. **Se establecen como no presenciales todas las actividades formativas de los Complementos Formativos.**
8. **Estructura del plan de estudios: se han ajustado las actividades formativas a la modalidad híbrida para dar respuesta a los % requeridos en dicha modalidad, codificando y diferenciando actividades presenciales y actividades no presenciales.**
9. **Incorporar mayor detalle en la metodología que supone ir a una modalidad híbrida de enseñanzas en la presente titulación.**
10. **Recursos Materiales y Servicios: se plantea un cambio de plataforma a Google (SITE, Classroom, Drive y Currents).**
11. **Ajustar el calendario de implantación a las modificaciones del presente informe.**

Apartado de la memoria	Consideraciones de los responsables de título
0. REVISIÓN GENERAL	
0. Paso de modalidad presencial a híbrida Ajuste al RD 822/2021.	Se modifica el tipo de enseñanza, pasando de modalidad presencial a híbrida. Se ha revisado en todo el documento de memoria las menciones al RD 822/2021 del 28 de septiembre para ajustarlas al mismo.
1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO	
1.3. Tipo de enseñanza	En este apartado se modifica la modalidad bajo la que se impartirá la titulación pasando a ser modalidad híbrida.
2. JUSTIFICACIÓN	
2.1.5. Cuestiones generales del título	Se incorpora un conjunto de informaciones que responden a las nuevas exigencias del RD 822/2021 relativas a la titulación, tales como: datos generales, ámbito de conocimiento, objetivos generales, resultados de aprendizaje y formación vinculados con competencias generales y específicas, así como el perfil de egresado/a.
2.2. Descripción de los procedimientos de consulta internos y externos utilizados para la elaboración del plan de estudios.	Se han incluido algunos contrastes externos más allá del contexto propio de Mondragon Unibertsitatea con el fin de contar con una visión más amplia sobre la necesidad de generar este perfil hacia el mercado de trabajo.
4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES	
4.2 Acceso y admisión a los estudios	Se ajusta el punto de acceso y admisión a los estudios atendiendo al RD 822/2021.
4.6 Complementos formativos	Se ha adaptado la clasificación/organización de los mismos a los requerimientos de definición de actividades formativas presenciales (AFP) y no presenciales (AFNP). Se han establecido todas como AFNP.

5. PLANIFICACIÓN DE LA ENSEÑANZAS	
5.1 Estructura de las enseñanzas	Se ha complementado la estructura, facilitando más información acerca de en qué distintas fases y a través de qué metodología (retos reales) se imparten los módulos.
5.1.2. Actividades formativas y carga de trabajo.	Se ha realizado una clasificación y codificación de la tipología de actividades, diferenciando Actividades formativas presenciales (AFP) de Actividades formativas no presenciales (AFNP) en coherencia con el modelo híbrido planteado desde el ámbito metodológico.
5.1.7. Descripción detallada de las materias de enseñanza-aprendizaje de que consta el plan de estudios.	Se han revisado y ajustado las actividades formativas de cada uno de los módulos y materias que constituyen la titulación con el fin de responder al enfoque metodológico y la modalidad de tipo de enseñanza híbrido. Para ello en cada uno de los módulos y materias se han clasificado y codificado las actividades atendiendo al desarrollo realizado previamente en el punto 5.1.2. de la misma memoria antes explicitado.
7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS	
7.1. Justificación de que los medios materiales y servicios disponibles son adecuados para garantizar las actividades formativas y planificadas.	Se ha modificado el apartado Entorno virtual de aprendizaje, para adecuarla a la nueva tipología de enseñanza híbrida.
9.- SISTEMA DE GARANTIA DE CALIDAD	
9.- Sistema Garantía de Calidad	Actualización de la dirección Web
10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN	
10.1.- Cronograma de implantación.	Se ha ajustado el calendario de implantación atendiendo a las modificaciones propuestas en esta memoria.

VALORACIONES DEL COMITÉ

Modificación número 1 – Se revisan las citas para ajustar a la normativa vigente. Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre.

Valoración:

Los responsables del título han procedido a actualizar las citas de la Memoria a la legislación vigente, Real Decreto 822/2021 de 28 de septiembre

Modificación número 2 - Modificar el tipo de enseñanza, pasando de modalidad de impartición presencial a híbrido:

Valoración:

Los responsables del título han propuesto modificar la modalidad de impartición del título, de presencial a híbrido, dando cumplimiento al Artículo 14 del RD 822/2021

Modificación número 3 - Ajustar el Ámbito de conocimiento de acuerdo con el artículo 3.3. del RD 822/2021.

Valoración:

Los responsables del título han propuesto modificar el ámbito de conocimiento del mismo, dando cumplimiento al Artículo 3.3 del RD 822/2021

Modificación número 4 - Incorporar informaciones requeridas desde el RD 822/2021 relativas a las principales características del título.

Valoración:

Los responsables del título han propuesto incorporar las informaciones requeridas desde el RD 822/2021

Modificación número 5 - Descripción de los procedimientos de consulta externos utilizados para la elaboración del plan de estudios. Se amplía la consulta externa.

Valoración:

Los responsables del título han propuesto incorporar las nuevas referencias utilizadas en los procedimientos de consulta externa utilizados para la realización de la propuesta de modificación del mismo.

Modificación número 6 - Ajustar el Acceso y admisión a los estudios de másteres de acuerdo con el artículo 3.3. del RD 822/2021.

Valoración:

Los responsables del título han propuesto incorporar las nuevas condiciones de acceso y admisión a los estudios de Master según lo dispuesto en el RD 822/2021

Modificación número 7 - Se establecen como no presenciales todas las actividades formativas de los Complementos Formativos.

Valoración:

Los responsables del título han propuesto que las actividades formativas de las materias de Complementos Formativos sean todas No Presenciales

Modificación número 8 - Estructura del plan de estudios: se han ajustado las actividades formativas a la modalidad híbrida para dar respuesta a los % requeridos en dicha modalidad, codificando y diferenciando actividades presenciales y actividades no presenciales.

Valoración:

Los responsables del título han propuesto la adecuación de la modalidad de las actividades formativas de cada una de las materias del título.

Modificación número 9 - Incorporar mayor detalle en la metodología que supone ir a una modalidad híbrida de enseñanzas en la presente titulación.

Valoración:

Los responsables del título han propuesto la ampliación de los detalles referidos a la metodología utilizada en la nueva modalidad híbrida.

Modificación número 10 - Recursos Materiales y Servicios: se plantea un cambio de plataforma a Google (SITE, Classroom, Drive y Currents).

Valoración:

Los responsables del título han propuesto el cambio de la plataforma utilizada en la modalidad híbrida.

Modificación número 11 - Ajustar el calendario de implantación a las modificaciones del presente informe

Valoración:

Los responsables del título han propuesto el cambio del calendario de implantación de las modificaciones propuestas.

Por todo lo expuesto el Comité concluyó el presente informe con valoración **FAVORABLE**.

En Oñati, a 14 de enero de dos mil veintidós

2.1.6. Modalidad híbrida, justificación

La modificación presentada a la modalidad de impartición (híbrida), permitirá al alumnado una mayor flexibilidad en el proceso de aprendizaje, ya que el propio alumnado podrá decidir cuándo trabajar y a qué ritmo dentro del programa marcado.

Utilizando una plataforma virtual de aprendizaje como un elemento más de comunicación entre docentes y alumnado permite la transferencia de conocimiento y pone a disposición de los alumnos materiales y recursos pedagógicos en diferentes soportes (audios, videos, informes, presentaciones, etc.). Esta plataforma utilizada en forma síncrona con el alumnado, elimina las distancias y posibilita una interacción a tiempo real.

El alumnado dispondrá de la Guía Académica para la orientación del estudiante, donde se encuentra recogida información actualizada acerca del plan de estudios, el calendario académico, los programas de las asignaturas con la descripción de sus objetivos, contenidos, competencias, resultados de aprendizaje, actividades formativas, sistemas de evaluación y materiales a utilizar, con el detalle de las actividades presenciales y no presenciales.

La tutoría y el seguimiento a través de medios telemáticos y virtuales (chat, correo electrónico, atención telefónica, videoconferencias) adquiere un papel especialmente relevante. Fomenta la participación activa de los y las estudiantes y promueve la comunicación entre profesorado y estudiantes. Así mismo, esta modalidad contempla la obligatoriedad de una serie de sesiones de equipo en formato virtual y otras de carácter presencial (presencia física con el profesorado), en las que se desarrollarán aspectos teóricos y conceptos asociados a las materias.

La metodología utilizada se base en el Proyecto Mendeberry de Mondragon Unibertsitatea, dondel el Proyecto Educativo busca una educación enfocada al aprendizaje a lo largo de la vida y asume como un elemento clave el concepto de “Entorno de Aprendizaje”, ampliando la idea del aula tradicional. Dumond e Istance (2010, in Astigarraga, 2015: 3), subrayan siete principios que deberían tener en cuenta los nuevos entornos de aprendizaje:

1. Reconocer al alumnado como sus principales participantes, fomentar su implicación activa, y desarrollar la autorregulación.
2. Estar basados en la naturaleza social del aprendizaje y fomentar activamente el trabajo en equipo y el aprendizaje cooperativo bien organizado.
3. Tener profesionales de la enseñanza muy en sintonía con las motivaciones del alumnado y con el papel clave de las emociones en los logros.
4. Ser muy sensibles a las diferencias individuales entre el alumnado, incluyendo los aprendizajes previos.

5. Diseñar programas que demanden trabajo constante y proporcionen aprendizaje para todos, sin excederse en la carga de trabajo.

6. Actuar en consonancia con las expectativas y desarrollar estrategias de evaluación coherentes con éstas; debe haber un fuerte énfasis en ofrecer retroalimentación para apoyar el aprendizaje.

7. Promover fuertemente la “conexión horizontal” entre diferentes áreas de conocimiento y temas, así como con la comunidad y el resto del mundo.

La aplicación de estos siete principios busca poner el aprendizaje en el centro del proceso de (re)diseño y reforma de las dinámicas -y entornos- educativos, con el fin de impulsar el desarrollo de las competencias necesarias para el desempeño profesional y humano en siglo XXI.

La modalidad híbrida nos ayuda a profundizar en los siete apartados mencionados anteriormente.

2.2. Descripción de los procedimientos de consulta internos y externos utilizados para la elaboración del plan de estudios.

La definición del Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas ha tomado en consideración las directrices del programa AUDIT de UNIBASQ a fin de elaborar el plan de estudios. De acuerdo al proceso P3. “Elaboración y revisión del plan de estudios”, el procedimiento seguido ha constado de tres fases:

FASE 1: Constitución del equipo técnico de trabajo. Dicho equipo ha estado formado por miembros del área de Personas en Cooperación de la Facultad de Empresariales, el área de Estrategias avanzadas en gestión de la Facultad de Empresariales, el Coordinador Académico, el Coordinador de Postgrado y Formación Continua y Secretaría Académica. Su función ha sido la coordinación de todo el proceso de elaboración, redacción y presentación de la memoria del Máster.

FASE 2: Definición de los elementos principales del máster: Perfil de ingreso y egreso, objetivos, competencias tanto generales como específicas, planificación académica y de las asignaturas. A lo largo de esta fase el Equipo Técnico ha recurrido a procedimientos tanto internos como externos de consulta.

Entre los procedimientos de consulta interna, se han realizado reuniones de consulta, debate y contraste con el personal Docente e Investigador por áreas de conocimiento y diferentes órganos de coordinación, así como con el Personal de Administración y Servicios directamente relacionado con la Titulación. Los colectivos consultados han sido:

- Docentes del área de conocimiento de Estrategias avanzadas de gestión.
- Docentes del área de conocimiento de Personas en cooperación.

- Docentes del área de conocimiento de Emprendimiento.
- Docentes del área de conocimiento de Finanzas.

A continuación, hacemos un desglose de las personas que han participado en dicho procedimiento de consulta interna:

Tabla 17: Miembros del procedimiento de consulta interna

Nombre	Cargo
Dr. Lander Beloki	Decano de la Facultad de empresariales
Dr. Mikel Mesonero	Coordinador académico de la Facultad Empresariales
D. Jose Luis Abaunz	Coordinador formación profesionales
Dra. Mariangélica Martínez	Coordinadora del área de conocimiento de estrategias avanzadas de gestión
Dr. Aitor Lizartza	Coordinador del área de conocimiento de emprendimiento
Dra. Saioa Arando	Responsable programa de Doctorado de la Facultad de Empresariales y Coordinadora del área de conocimiento de personas en cooperación
Dra. Eunat Elio	Coordinadora de gestión de personas y modelo de gestión
Beñat Herce	Coordinador del área de conocimiento de finanzas
Begoña Echaburu	Investigadora/Profesora del área de Personas en Cooperación
Hervé Grellier	Investigador/Profesor del área de Personas en Cooperación
Nerea Lizarraga	Investigador/Profesor del área de Personas en Cooperación
Eduardo Pascual	Investigador/Profesor del área de Personas en Cooperación

Las consultas realizadas a dichos colectivos han permitido definir 1) perfil profesional de la titulación, 2) objetivos generales del máster, 3) competencias a adquirir por los/las estudiantes, tanto generales como específicas, 4) actividades formativas y sistema de evaluación de las materias definidas en el máster. Al mismo tiempo, se ha creado un equipo de trabajo formado por investigadores de MIK y docentes de Enpresagintza, cuyo objetivo era el desarrollo de dinámicas de co creación para el desarrollo de diversos aspectos del máster, tales como

duración, metodología, métodos de evaluación, etc. En dicha dinámica han participado alumnos/as de últimos cursos de Enpresagintza, así como docentes que han desarrollado el programa formativo hasta la fecha.

El resultado de dicha dinámica ha permitido obtener información relevante para la definición de aspectos como, duración del máster, lugar de impartición, idioma de impartición, metodologías docentes, sistemas de evaluación, etc.

En relación al procedimiento de consulta externa, el plan de estudios se ha ido contrastando con profesionales en activo en el ámbito de conocimiento en cuestión, tanto pertenecientes a la Corporación MONDRAGÓN como de fuera de la misma. Entre las personas que han participado en el proceso:

Tabla 18: Miembros del procedimiento de consulta externa

Nombre	Cargo y organización
Zigor Ezpeleta	Corporación Mondragón (Director Gestión Social)
Erika Mendibil	Fagor Arrasate (Directora Personas)
Maria Montalvo	Laboral Kutxa (Jefa Gestión Talento)
Igor Rodriguez	Eroski (Director Talento y Empleo)
Iñigo Larrea	Grupo Fagor Industrial (Director Internacional RRHH)
Isabel Catalán	Grupo Maier (Directora RRHH Grupo)
Tere Marco/ Miren Galdós	Copreci (Directora Personas/ Responsable desarrollo)
Olga de Miguel	Orbea (Directora Personas)
Manu Egaña	Orkli (Responsable desarrollo organizativo)
Iñaki Rodriguez	CAF (Responsable Gestión de Personas)
Zigor Sagardui	Grupo Gureak (Responsable Formación)
Xavier Marcet	Lead To Change (CEO)
Joan Clotet	Humanismo Digital (Founder and CEO)
Santiago García	Future for Work Institute (Founder and CEO)
Félix Lozano	Teamlabs (Co-founder y CEO)

Berta Lázaro	Teamlabs (Socia-Fundadora)
--------------	----------------------------

Los contrastes realizados con estos profesionales han permitido afinar el perfil profesional, así como los objetivos generales y competencias generales del máster. Además, se han analizado los estudios realizados por el Servicio Vasco de Empleo (EGAILAN) sobre la situación actual de los egresados de las universidades vascas. La información recogida en dichos estudios ha permitido identificar las carencias principales mostradas por los alumnos/as de las universidades vascas, una vez finalizados los estudios. Dichas carencias han sido incorporadas a la oferta académica: necesidad de una mayor vinculación entre los estudios y la realidad empresarial, mejorar las competencias digitales, de liderazgo de equipos, y toma de decisiones y solución de problemas.

Como se ha comentado anteriormente, se ha tenido en cuenta el interés mostrado por el alumnado de hoy en día del Grado en Administración y Dirección de empresas sobre su futura especialización. Dicho interés fue recogido mediante entrevistas individuales que los tutores de cada uno de los alumnos de los estudiantes en el grado en Administración y Dirección de Empresas mantenían con ellos. La información obtenida en dichas entrevistas ha permitido verificar la necesidad percibida por los graduados de una mayor especialización en el ámbito de los RRHH y la gestión de las personas. Asimismo, ha permitido identificar los puntos fuertes del modelo educativo de la Facultad (practicidad, trabajo en equipo y empleabilidad), así como los puntos débiles (necesidad especialización, visión de la empresa y competencias digitales). Todo ello ha sido incorporado al plan de estudios del Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas.

Como resultado de dicho proceso ha sido posible completar las características básicas del modelo educativo del máster (contenidos, aspectos metodológicos, actividades formativas y sistema de evaluación).

FASE 3: Aprobación del Máster. Una vez concluido el proceso de elaboración de la propuesta, la aprobación de la misma se ha realizado a dos niveles. A nivel de facultad: aprobación por parte del Consejo de Coordinación, Comité Académico y Consejo Rector. Y a nivel de Mondragon Unibertsitatea: la propuesta se aprueba en el Comité Académico, Consejo de Coordinación y Consejo Rector.

3. OBJETIVOS

3.1. *Objetivos*

3.1.1. **Objetivos generales del título**

El objetivo general del título de Máster es proporcionar, tanto a jóvenes graduados/as como a profesionales en activo, las competencias necesarias para poner en marcha, desarrollar, gestionar y liderar experiencias de gestión de personas en las empresas, con una orientación clara al mercado al que se dirigen y las necesidades que surgen dentro y fuera de la empresa y un apoyo fundamental en el uso de las técnicas y herramientas que ayudan en el devenir diario de las organizaciones.

Este máster está diseñado para formar profesionales que deben desenvolverse o pretendan trabajar en la gestión de las personas, proporcionándoles un amplio conocimiento y herramientas, así como la posibilidad de poner en práctica técnicas del ámbito de los recursos humanos.

Para ello, el programa presenta un enfoque en el que se plantea:

- Ayudar en el entendimiento y la aplicación de la gestión estratégica, como elemento clave para la mejora de la competitividad de toda organización.
- Proporcionar al alumnado los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para la aplicación de la gestión de las personas en las organizaciones, así como las herramientas y técnicas más novedosas en dicho ámbito.
- Fomentar y desarrollar habilidades directivas y de emprendimiento que permitan al alumnado gestionar o dirigir equipos u organizaciones en el ámbito de la gestión de las personas.
- Un enfoque basado en metodologías activas de aprendizaje basadas en la practicidad, aprender haciendo y retos reales de empresa.

3.1.2. **Perfiles profesionales del título**

Los egresados y egresadas en el Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas alcanzarán un adecuado grado de especialización profesional en el ámbito de los recursos humanos y la gestión de las personas por lo que estarán capacitados para desarrollar su actividad profesional como:

- Dirección de Personas/Organización
- Técnico de Personas/Organización
- Agente de cambio en proyectos estratégicos de las organizaciones
- Responsable de proyectos vinculados con las personas y equipos
- Consultor interno y externo en el ámbito de personas

- Facilitador y mediador de conflictos en grupos humanos y organizaciones
- Gestor de proyectos de cambio
- Diseñador de materiales y recursos formativos y de aprendizaje en las organizaciones
- Dirección y gestión de organizaciones y de proyectos colectivos

3.2. COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS A ADQUIRIR POR EL ALUMNADO

Las competencias que los alumnos adquirirán una vez finalizados los estudios se pueden clasificar en cuatro ámbitos:

1. Competencias básicas (recogidas en el Decreto 1393/2007 y modificadas en el Decreto 861/2010).
2. Competencias generales, referidas a las competencias propias del título “Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas”.
3. Competencias transversales, referidas a las competencias que los alumnos adquieren en todas las titulaciones de la universidad.
4. Competencias específicas, propias de las materias o módulos cursados por el alumno.

A continuación, se desglosan las competencias arriba señaladas.

3.2.1. Competencias básicas y generales

De acuerdo a lo dispuesto por el Decreto 1393/2007 y modificado por el Decreto 861/2010, se garantizarán como mínimo las siguientes **competencias básicas**,

- **(CB1)** poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.
- **(CB2)** que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.
- **(CB3)** que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.
- **(CB4)** que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.
- **(CB5)** que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

De cara a alcanzar el objetivo general del título “Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas” los alumnos adquirirán las siguientes **competencias generales**:

- **(CG1)** Conocer las claves del entorno socio-económico y del funcionamiento estratégico de las organizaciones y su impacto en las personas para, para posibilitar el desarrollo de las personas y alinearlo dentro del proyecto organizacional.
- **(CG2)** Diseñar y aplicar estrategias y técnicas innovadoras de atracción, captación y selección de personas en el marco de las organizaciones.
- **(CG3)** Ser capaz de definir políticas que favorezcan el desarrollo y evaluación del talento y el potencial de personas y equipos para aportar valor al desarrollo de las organizaciones en coherencia con la estrategia.
- **(CG4)** Diseñar y ejecutar estrategias de fidelización y compromiso de las personas en las organizaciones.
- **(CG5)** Diseñar e implantar estrategias de transición, desvinculación y salida con el foco en las personas.
- **(CG6)** Comprender las claves de la gestión cultural y emocional de las organizaciones para diseñar estrategias de intervención adecuadas a cada contexto.
- **(CG7)** Comprender y vivenciar las claves de liderarse a uno mismo, liderar equipos y procesos de transformación organizacional.
- **(CG8)** Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones.

3.2.2 Competencias transversales

A continuación, detallamos las competencias transversales. Dichas competencias se enmarcan, en términos generales, dentro del Proyecto Educativo de Mondragon Unibertsitatea denominado “Mendeberri” cuyo objetivo es el de desarrollar en su alumnado una serie de competencias transversales a todas las titulaciones de la universidad. Dichas competencias y su definición son las siguientes:

- **(CTR1) Trabajo en equipo:** Colaborar con otros en trabajos dirigidos a la consecución de objetivos comunes, planificando coordinadamente las acciones, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y afrontando los conflictos y problemas que se presentan.
- **(CTR2) Comunicación efectiva:** Utilizar, transmitir y/o generar información a partir de la obtención, el contraste y tratamiento de la existente en diversas fuentes, generando documentación, formas de hacer y relaciones fluidas y efectivas en el contexto de los trabajos a realizar.

- **(CTR3) Visión global y contextual:** Analizar el contexto socioeconómico y cultural para poder interpretar y comprender su impacto y adaptarse al mismo desde una comprensión global.
- **(CTR4) Aprender a aprender:** Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas.
- **(CTR5) Autoconocimiento, autonomía e iniciativa personal:** Tomar conciencia de los propios pensamientos, emociones y acciones para adaptarse a situaciones cambiantes.
- **(CTR6) Pensamiento crítico:** Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones.
- **(CTR7) Creatividad e innovación:** Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos.
- **(CTR8) Gestión y aprendizaje digital:** Conocer y utilizar herramientas y recursos digitales para la gestión del conocimiento y crear redes de aprendizaje.

En el diseño del máster se contemplan diversos escenarios que facilitan la realización de actividades que promuevan el desarrollo de las competencias mencionadas. Los escenarios creados se asocian a situaciones y tareas de trabajo que han adoptado ciertas metodologías, siendo la más reseñable, el trabajo sobre retos. Dicha metodología permite trabajar sobre necesidades reales de organizaciones, la aplicación de la teoría a la realidad y el análisis de la posible transferencia de lo estudiado a sus entornos laborales. Asimismo, según su objetivo y diseño, posibilita la creación de diversas situaciones en las que el alumnado deben realizar tareas tales como trabajar en grupo, tomar decisiones, escuchar/leer/ interactuar activamente, relacionar conceptos, sacar conclusiones, etc. y todo ello gracias a los entornos virtuales de aprendizaje elegidos (módulos de foros, módulos taller, wikis, blogs, etc.) y las metodologías participativas empleadas (equipos de reto, comunidades de aprendizaje,).

3.2.3. Competencias específicas por materia

El programa formativo diseñado se divide en seis módulos, que a su vez se desglosan en un conjunto de materias. Cada una de las materias que conforman el plan de estudio que deben cursar los alumnos y las alumnas están diseñadas para la adquisición de competencias específicas, según el caso.

Tabla 19: Competencias específicas por materia

Módulos	Materias	Competencias específicas
MÓDULO 0. ENTORNO, ESTRATEGIA Y PERSONAS	M0.1 Escenario socioeconómico y mercado laboral	CE0.1.1 Conocer e interpretar el impacto de las tendencias socioeconómicas, tecnológicas y empresariales en la gestión estratégica de las personas. CE0.1.2 Considerar e interpretar el impacto del marco legal y laboral en la gestión estratégica de personas.
	M0.2 Estrategia y personas	CE0.2.1. Comprender la relación e impacto de la estrategia empresarial en la planificación y gestión de las distintas políticas de gestión de las personas en la organización. CE0.2.2. Diseñar políticas de gestión de personas en coherencia y de valor para la estrategia empresarial.
	M0.3 Comportamiento organizacional	CE0.3.1. Ser capaz de comprender y analizar el comportamiento humano y su impacto en las organizaciones a nivel individual, grupal y sistémico CE0.3.2. Diseñar e implantar prácticas en la gestión de las personas en las organizaciones tomando en cuenta la vertiente humana del entorno profesional.
	M0.4 Planificación estratégica del talento	CE0.4.1. Conocer y comprender la evolución del rol del profesional del área de personas e interiorizar dicha función en relación con la estrategia de talento de las organizaciones. CE0.4.2. Identificar las competencias estratégicas de la organización, diseñar la configuración de su plantilla y definir los perfiles de competencias de cada rol. CE0.4.3. Diseñar y utilizar herramientas de medición del gap y el potencial de las personas de la organización para cubrir los perfiles requeridos.
MÓDULO 1. ATRACCIÓN Y CAPTACIÓN	M1.1. Atraer, captar y seleccionar talento	CE1.1.1. Conocer diversos procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de atracción y captación del talento de las organizaciones. CE1.1.2. Diseñar y planificar la implantación de una estrategia de atracción, reclutamiento y selección de talento en coherencia con la estrategia y retos organizacionales.
	M1.2 Employer branding, marketing y comunicación	CE1.2.1. Conocer la estrategia digital y de marketing para responder a los retos de atracción y captación de talento. CE1.2.2. Diseñar y planificar la implantación de una estrategia de employer branding y marketing interno y externo.
MÓDULO 2. COMPROMISO Y DESARROLLO	M2.1 Gestión del compromiso	CE2.1.1. Conocer los aspectos claves de la gestión del compromiso en las organizaciones y su impacto en la gestión de las personas.
	M2.2 Desarrollo del talento	CE2.2.1. Conocer diversos procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de desarrollo, aprendizaje y formación del talento de las organizaciones. CE2.2.2. Diseñar e implantar las estrategias, modelos y sistemas de desarrollo y aprendizaje del talento en coherencia con la estrategia y los retos de la organización a corto, medio y largo plazo.
	M2.3 Compensación y reconocimiento	CE2.3.1. Entender las políticas y sistemas de compensación y reconocimiento como palanca para la gestión estratégica del talento dentro de la estrategia organizacional. CE2.3.2. Diseñar y utilizar diversas herramientas/técnicas de compensación y reconocimiento en coherencia con la estrategia de gestión de personas en las organizaciones.
	M2.4 Gestión de la diversidad	CE2.4.1. Conocer y reconocer la diversidad dentro la organización para establecer políticas específicas.

		CE2.4.2. Saber identificar e incluir las aportaciones de la política de la diversidad en la estratégica corporativa.
MÓDULO 3. TRANSICIÓN, DESVINCULACIÓN Y SALIDA	M3.1 Estrategias de transición, desvinculación y salida	CE3.1.1. Conocer las diferentes modalidades de transición, desvinculación y salida y sus implicaciones económicas, jurídicas, fiscales y laborales para la organización y las personas. CE3.1.2 Aplicar los diferentes pasos de la planificación y gestión del proceso de transición, desvinculación y salida en relación a la gestión del capital intelectual de las organizaciones.
MÓDULO 4. DESARROLLO PERSONAL Y LIDERAZGO-MTalent	M4.1 Personas en relación	CE4.1.1. Desarrollar el conocimiento de uno mismo a través de la adquisición de un conjunto de distinciones conversacionales desde el lenguaje, la emoción y el cuerpo. CE4.1.2. Ser capaz de manejar los elementos clave de la gestión eficaz de un equipo basado en las competencias conversacionales y la confianza como elementos clave de su funcionamiento.
	M4.2 Habilidades directivas	CE4.2.1. Comprender los diversos estilos de liderazgo y las diversas habilidades directivas implicadas, siendo capaz de identificar cuáles aplicar en función de la situación. CE4.2.2. Ser capaz de desarrollar un conjunto de habilidades que le permitan negociar, planificar, gestionar relaciones y emociones de forma creativa.
	M4.3 Desarrollo talento personal	CE4.3.1. Hacerse consciente de las propias competencias y área de desarrollo mediante el impulso del propio talento y el fomento del crecimiento profesional continuo. CE4.3.2. Conocer diversos procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de la propia marca y reputación personal. CE4.3.3. Desarrollar habilidades que permitan formular la propia presentación -saber dónde, cómo y a través de qué vías y herramientas- hacia el mercado laboral para abordar un proceso de incorporación exitoso.
MÓDULO 5. PROYECTO FIN DE MÁSTER	M5.1 Gestión de proyectos	CE5.1.1. Conocer las particularidades de los principales enfoques en la gestión de proyectos con el fin de poder gestionar elementos económicos, recursos humanos y proyectos de manera eficiente, con una clara orientación a la calidad y de forma alineada con las necesidades. CE5.1.2. Ser capaz de elaborar propuestas de proyectos técnicos en el ámbito de la gestión de las personas implementando el enfoque más adecuado a las necesidades requeridas.
	M5.2 Prácticas especializadas en empresa	CE5.2.1. Aplicar el conjunto de conocimientos y habilidades en relación a la gestión de las personas en las organizaciones en un contexto real desempeñando funciones específicas de dicho ámbito de la gestión empresarial.
	M5.3 Trabajo fin de Máster	CE5.3.1 Diseñar y desarrollar un trabajo que permita dar respuesta a la problemática de gestión estratégica del talento de las personas, demostrando capacidad de organización y síntesis para redactar la memoria del proyecto final.

3.2.4. Competencias básicas, generales y transversales por materia

Tabla 20: Relación entre las competencias básicas y las materias

Competencias básicas	M0. 1	M0. 2	M0. 3	M0. 4	M1. 1	M1. 2	M2. 1	M2. 2	M2. 3	M2. 4	M3. 1	M4. 1	M4. 2	M4. 3	M5. 1	M5. 2	M5. 3
CB1. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.					X	X	X	X	X	X	X					X	
CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.																	
CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.	X	X	X		X		X				X	X				X	X
CB4. Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a					X	X	X	X	X	X	X						X

públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.																	
CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 21: Relación entre las competencias generales y las materias

Competencias generales	M0. 1	M0. 2	M0. 3	M0. 4	M1. 1	M1. 2	M2. 1	M2. 2	M2. 3	M2. 4	M3. 1	M4. 1	M4. 2	M4. 3	M5. 1	M5. 2	M5. 3
CG1. Conocer las claves del entorno socio-económico y del funcionamiento estratégico de las organizaciones y su impacto en las personas para, para posibilitar el desarrollo de las personas y alinearlo dentro del proyecto organizacional.	X	X	X	X													
CG2. Diseñar y aplicar estrategias y técnicas innovadoras de atracción, captación y selección de personas en el marco de las organizaciones.					X	X											

CG3. Ser capaz de definir políticas que favorezcan el desarrollo y evaluación del talento y el potencial de personas y equipos para aportar valor al desarrollo de las organizaciones en coherencia con la estrategia.				X				X									
CG4. Diseñar y ejecutar estrategias de fidelización y compromiso de las personas en las organizaciones.							X		X								
CG5. Diseñar e implantar estrategias de transición, desvinculación y salida con el foco en las personas.											X						
CG6. Comprender las claves de la gestión cultural y			X							X							

emocional de las organizaciones para diseñar estrategias de intervención adecuadas a cada contexto.																	
CG7. Comprender y vivenciar las claves de liderarse a uno mismo, liderar equipos y procesos de transformación organizacional.												X	X	X			
CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones.			X		X	X	X	X	X	X	X				X	X	X

Tabla 22: Relación entre las competencias transversales y las materias

Competencias transversales	M0. 1	M0. 2	M0. 3	M0. 4	M1. 1	M1. 2	M2. 1	M2. 2	M2. 3	M2. 4	M3. 1	M4. 1	M4. 2	M4. 3	M5. 1	M5. 2	M5. 3
CTR1. Trabajo en equipo: Colaborar con otros en trabajos dirigidos a la consecución de objetivos comunes, planificando coordinadamente las acciones, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y afrontando los conflictos y problemas que se presentan.					X	X	X	X	X	X	X						
CTR2. Comunicación efectiva: Utilizar, transmitir y/o generar información a partir de la obtención, el contraste y					X	X	X	X	X	X	X						

tratamiento de la existente en diversas fuentes, generando documentación, formas de hacer y relaciones fluidas y efectivas en el contexto de los trabajos a realizar.																	
CTR3. Visión global y contextual: Analizar el contexto socioeconómico y cultural para poder interpretar y comprender su impacto y adaptarse al mismo desde una comprensión global.	X	X					X									X	X
CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas.																	
CTR5. Autoconocimiento, autonomía e iniciativa personal: Tomar conciencia de los propios pensamientos, emociones y acciones para adaptarse a situaciones cambiantes.												X	X	X			
CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X

crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones.																	
CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos.					X	X	X	X	X	X	X					X	X
CTR8. Gestión y aprendizaje digital: Conocer y utilizar herramientas y recursos digitales para la gestión del conocimiento y crear de redes de aprendizaje.					X	X								X			

4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

4.1. *Sistemas de información previa a la matriculación y procedimientos de acogida y orientación de los y las estudiantes de nuevo ingreso.*

Perfil de ingreso recomendado

El perfil preferente en el caso del Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las personas es el siguiente: titulados universitarios en Administración y Dirección de Empresas, Ciencias Empresariales, Psicología, Sociología, Relaciones Laborales, Antropología, Pedagogía, Derecho, Ingeniería en Organización, Liderazgo Emprendedor e Innovación y de cualquier otra titulación que quieran completar su formación con una especialización en el área de la Dirección y Gestión de Personas.

Está dirigido a titulados que quieran asumir responsabilidades en el ámbito de la gestión de las personas de la organización, fomentando y propiciando el talento de las mismas, con un compromiso claro por el trabajo en equipo, la comunicación, con ganas de aprender haciendo, con iniciativa, pensamiento crítico, abierto a la innovación y a los medios digitales.

Titulados que busquen trabajar en la Gestión de Personas, bien desde un puesto directivo, técnico, agente de cambio en proyectos estratégicos, consultor interno o externo, facilitador, mediador o formador.

La Facultad ha diseñado procedimientos de información, admisión y orientación, que engloba un sistema de información, acogida al estudiante de nuevo ingreso, tutoría y apoyo a la formación.

En concreto, se han previsto los siguientes mecanismos:

- a. **Sistemas de información previa** (*Plan de Comunicación de la Titulación*): Los canales de difusión que se emplean para informar a los potenciales estudiantes sobre la titulación son los siguientes:
 - ✓ Catálogo General de Másteres ofertados por Mondragon Unibertsitatea.
 - ✓ Catálogo propio del Máster.
 - ✓ Participación en ferias y foros.
 - ✓ Campaña de publicidad (prensa, radio).
 - ✓ Jornadas de puertas abiertas específicas de Másteres, con información general y particular de cada uno de ellos.
 - ✓ Página Web (con todo el detalle de la titulación, incluidas las fichas correspondientes a cada una de las materias –Guía Docente-).
 - ✓ Redes sociales.
 - ✓ Atención personalizada (telefónica, concreción de entrevistas individuales, etc).

- b. **Acceso y admisión:** desarrollado en el punto siguiente, punto 4.2 de esta Memoria.

c. **Matrícula:** El alumno dispone en la página web de la titulación y más concretamente en el apartado relativo a “Inscripción y Matrícula” de:

- ✓ Lugar y fecha de presentación de las solicitudes de admisión.
- ✓ Proceso de selección.
- ✓ Fechas y condiciones de matrícula.

Primera matrícula:

- ✓ Los alumnos/as de nuevo ingreso deberán matricularse obligatoriamente de todos los créditos del primer curso del máster (60 ECTS).
- ✓ No obstante, por cuestiones derivadas de necesidades educativas especiales o excepcionalmente, atendiendo a la situación personal del alumno/a, y bajo solicitud dirigida al decano de la Facultad, éste podrá autorizar que el número de créditos de la matrícula sea inferior al expuesto en el párrafo anterior, no pudiendo ser nunca inferior a 15 créditos ECTS.
- ✓ En estos casos, atendiendo a la situación especial señalada se diseñará una formación “ad hoc”, adecuada a la situación personal del alumno/a.

Matrículas sucesivas:

- ✓ Los alumnos/as deberán matricularse de todas las materias pendientes.
- ✓ El número máximo de créditos de matrícula para alumnos/as de 2º curso será de 70 ECTS.
- ✓ Aquellos alumnos/as para los cuales se haya diseñado una formación “ad hoc” se matricularán según lo previsto en su plan personal de formación.

d. **Normativa de Permanencia:**

La Normativa Académica de Másteres Oficiales de MU en su apartado Quinto del punto VIII (Sistema de Evaluación y Normativa de Permanencia), señala textualmente:

“Quinto. - Las Facultades detallarán la normativa de permanencia de dichos títulos, sea limitando el nº de convocatorias, sea estableciendo requisitos mínimos de superación para poder repetir el Máster, etc.”

En lo que respecta a la Facultad de Empresariales de MU, la normativa de permanencia de los títulos de Máster Oficial de 90 ECTS establece lo siguiente:

- ✓ Cada alumno/a dispondrá de un número máximo de dos convocatorias por materia, pudiendo en su caso, solicitar una de gracia.
- ✓ En caso de no ser concedida la convocatoria de gracia o suspender la misma, el alumno/a deberá abandonar la titulación.

- e. **Sistemas de orientación y apoyo a la formación:** Se realizará un Plan de Acogida en ambas modalidades, con el fin de que el alumnado conozca los objetivos, la metodología y el entorno virtual de aprendizaje que va a utilizar en el Máster.

Asimismo, durante este plan de acogida se realizan distintas actividades para fomentar la constitución de equipos de trabajo que se mantendrán a lo largo del máster.

Consideramos necesario que todas las personas desde el comienzo del Máster asuman la responsabilidad de su “Proyecto” (incluido en el Trabajo Fin de Máster) y dé sentido a todo lo que aprendan enfocándolo a sus necesidades.

Por otro lado, en cuanto a la formación sobre el entorno virtual de aprendizaje, el alumno/a contará con la formación necesaria, antes del comienzo del primer módulo y dentro del plan de acogida.

Con este programa se pretende que el alumnado alcance los siguientes objetivos:

- Adquiera conocimientos suficientes para manejar la tecnología necesaria de forma autónoma.
- Comience a sentirse miembro del grupo en el que desarrollará su proceso de formación.
- Descubra activamente los elementos claves en su proceso de formación.
- Disponga de instrumentos de comunicación para establecer relaciones con el personal de Servicios de la Facultad (Coordinación del Máster, Centro de Atención al Usuario, Biblioteca, etc.), con el profesorado, con su tutor y con sus compañeros.

Este “Plan de Acogida”, sin asignación de créditos, informará al alumnado de los servicios, de las directrices del máster, y se le ofrece un curso de formación sobre los aspectos tecnológicos para su desarrollo autónomo en la realización del Máster:

- Información sobre la Universidad y el Máster. La gestión es llevada a cabo por el Equipo de Coordinación del Título de Máster.
- Presentación de las materias del Máster y del Trabajo fin de Máster, su estructura académica y la opción metodológica con la que han de comenzar su andadura.
- Presentación del perfil profesional, competencias a desarrollar y primer contacto con el Equipo de Coordinación del Título de Máster.
- Presentación y descripción de las funciones del Profesorado de Materias y de las personas que tutorizarán el Proyecto o Trabajo Fin de Máster.
- Presentación de la plataforma tecnológica, y de los diferentes instrumentos al servicio del aprendizaje.

4.2 Acceso y admisión a los estudios

La Mondragon Unibertsitatea establece en su Normativa y Guía Académica de los Másteres Universitarios para el curso 2016-2017 además de las normas legales actualmente vigentes el siguiente marco para el acceso y admisión de alumnos a los estudios universitarios oficiales de Máster.

ACCESO Y ADMISIÓN

ACCESO A MÁSTERES UNIVERSITARIOS

En relación al acceso a los estudiantes de Máster Universitario, el Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre, por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad, podrán acceder a los estudios del presente Máster Universitario, según lo dispuesto en el Artículo del citado RD, los estudiantes que reúnen cualquiera de las siguientes condiciones:

- La posesión de un título universitario oficial de Graduada o Graduado español o equivalente es condición para acceder a un Máster Universitario, o en su caso disponer de otro título de Máster Universitario, o títulos del mismo nivel que el título español de Grado o Máster expedidos por universidades e instituciones de educación superior de un país del EEES que en dicho país permita el acceso a los estudios de Máster.
- De igual modo, podrán acceder a un Máster Universitario del sistema universitario español personas en posesión de títulos procedentes de sistemas educativos que no formen parte del EEES, que equivalgan al título de Grado, sin necesidad de homologación del título, pero sí de comprobación por parte de la universidad del nivel de formación que implican, siempre y cuando en el país donde se haya expedido dicho título permita acceder a estudios de nivel de postgrado universitario. En ningún caso el acceso por esta vía implicará la homologación del título previo del que disponía la persona interesada ni su reconocimiento a otros efectos que el de realizar los estudios de Máster.

Tendrán acceso preferente a los presentes estudios de Máster los egresados de las siguientes titulaciones:

- Administración y Dirección de Empresas
- Psicología
- Sociología
- Relaciones Laborales
- Antropología
- Pedagogía
- Derecho
- Ingeniería en organización
- Liderazgo Emprendedor e Innovación

Para el resto de los candidatos, y siempre que no se cubran las plazas ofertadas con los perfiles descritos anteriormente, se exigirán conocimientos básicos previos en Gestión y Dirección de Empresas y/o Psicología y/o Socio Economía. Para ello se van a contemplar los siguientes elementos para completar y validar los gaps de conocimiento que pudiesen darse ante un perfil no preferente:

1. Por una parte, y para atender a la experiencia previa en gestión por parte de la persona candidata, se realizará la validación de la experiencia laboral previa poniendo el foco en elementos de gestión. Para ello se tomarán en cuenta la entrevista inicial descrita en el proceso de selección, así como el CV.
2. Para cubrir el posible gap en gestión de empresas según la procedencia de la persona candidata se plantea un complemento formativo en Fundamentos de la gestión empresarial (6 ECTS).
3. Para cubrir el posible gap en psicología se plantea un complemento formativo en Fundamentos y Bases de la psicología (3 ECTS).
4. Para cubrir el posible gap en bases socio-económicas se plantea un complemento formativo en Fundamentos y bases socio-económicas (3 ECTS)

Los elementos de gestión a demostrar por parte del alumnado con una experiencia laboral previa deberán cumplir los siguientes requisitos mínimos:

- Haber desarrollado una experiencia mínima de 6 meses en áreas de gestión de empresa –administración, finanzas, personal, compras...- habiendo desempeñado funciones de gestión.

Una vez demostrada dicha experiencia laboral el alumnado quedará exento de cursar los complementos formativos que hacen referencia directa a la gestión empresarial y socio-económica.

El órgano encargado de la admisión de los estudiantes es el Equipo de Coordinación del Máster. Para la admisión de los estudiantes se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Expediente académico de la persona a admitir, tomando en consideración la nota media obtenida que le faculta para acceder al máster.
- Currículum vitae junto con una carta de petición de admisión al Máster en la que detallen las experiencias previas afines a los contenidos del Máster y las motivaciones que le llevan a realizar dicha formación.
- Entrevista personal con el candidato o la candidata (presencial o vía online).

La entrevista se basa en un guion de entrevista semiestructurada en la que, aparte de chequear datos más objetivos, busca identificar los elementos motivacionales y competenciales que mueven al alumnado a acercarse a dicha titulación.

Además, para apoyar dicha recogida de datos, y poder dotarla de objetividad, se aplica el cuestionario PI -Predictive Index-. El trabajo previo que se ha desarrollado ha sido generar un perfil Profesional deseado para esta titulación y futuros profesionales con la

colaboración de profesionales del área de la gestión de las personas y el talento. De este modo, se obtiene un perfil sobre el que las personas inscritas en el proceso de admisión complementan y se obtiene una imagen comparativa de las competencias requeridas versus las competencias actuales. Con todo ello se obtiene una formación objetiva, a la vez que se le ofrece a la persona candidata un feedback enfocado a su propio desarrollo.

- Assessment center en base a pruebas de evaluación de competencias.
- Título Oficial de inglés (B2-First Certificate) o, en su defecto, prueba para acreditar el conocimiento del idioma).

Cada uno de los criterios detallados anteriormente se ponderarán en función de los siguientes porcentajes:

Tabla 23: Criterios para la admisión de estudiantes

Criterio	%
Expediente académico	25%
Curriculum vitae	25%
Entrevista personal	20%
Assessment center	20%
Título oficial de inglés	10%

La puntuación mínima exigida para el acceso al Máster será de 65 puntos sobre 100.

En caso de alumnos/as con necesidades educativas especiales derivadas de discapacidad, se evaluará la necesidad de posibles adaptaciones curriculares, itinerarios o estudios alternativos.

4.3. Sistemas de orientación y apoyo a los estudiantes una vez matriculados

Además de lo referido en el apartado 4.1 de esta memoria, la Facultad cuenta con los siguientes sistemas de orientación y apoyo al estudiante:

- a. **Aspectos metodológicos que colaboran en el apoyo al estudiante:**
 - Proceso de enseñanza-aprendizaje, en el que el alumnado asume un papel activo en su proceso de aprendizaje.
 - Ayuda del tutor o tutora, que asume diferentes roles en función de los objetivos y del espacio de aprendizaje (tanto virtual como presencial). De esta manera, actuará como tutor/a y/o orientador/a en los aspectos de orientación, y experto/a en cuestiones de conocimientos y ajuste de éstos a la realidad.
 - Transparencia en la definición de los objetivos de aprendizaje, basándonos en la adquisición paulatina de una serie de competencias que requieren de un aprendizaje individual y de un seguimiento constante de su grado de desarrollo

que se irá reflejando, especialmente, en la evolución de su Proyecto Fin de Máster.

- b. **Tutoría individual:** Desde comienzo del programa se dará inicio a las tutorías individuales con el fin de: a) profundizar o aclarar, si procede, las informaciones que de forma general se han ofrecido en el plan de acogida y b) aclarar las dificultades más comunes respecto al Máster y su forma de impartición. Así mismo, el tutor del alumno realizará los seguimientos individuales que sean necesarios en función de las necesidades que perciba del alumnado a fin de procurar la culminación del proceso de aprendizaje iniciado.

Con el comienzo del Proyecto Fin de Máster las tutorías tendrán como objetivo: a) crear con el alumnado el contrato didáctico respecto a la tutoría del Proyecto Fin de Máster (compromisos que asume cada uno, pautas a seguir, etc.); y b) ayudar al alumnado a definir algunas hipótesis sobre su Proyecto Final.

- c. **Plan de Acogida:** Esta materia, descrita previamente en el apartado 4.1., tiene un carácter transversal y persigue cuatro objetivos generales:
- 1) ayudar al alumnado para que sea capaz de imaginar el perfil profesional del gestor estratégico del Talento de las personas en las organizaciones.
 - 2) marcar un plan de desarrollo de las competencias e iniciar dicho desarrollo;
 - 3) explicar a los/as alumnos/as las metodologías de aprendizaje que utilizarán y
 - 4) formar a los/as alumnos/as en los instrumentos tecnológicos que va a utilizar a lo largo del Máster.
- d. **Jornadas de Orientación Metodológica:** Además de las acciones mencionadas, se prevén sesiones metodológicas como mecanismo de acompañamiento adicional durante el proceso de identificación, selección y elaboración del proyecto de fin de máster

4.4. Transferencia y reconocimiento de créditos: sistema propuesto por la universidad

4.4.1. Reconocimiento de créditos

- a. Se entiende por reconocimiento de créditos la aceptación de los créditos que, habiendo sido obtenidos por el alumno o la alumna en unas enseñanzas oficiales, en Mondragon Unibertsitatea o en otra Universidad, se computen en las enseñanzas del Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas, a los efectos de la obtención de un título oficial.
- b. Esta Facultad de Empresariales podrá reconocer créditos por enseñanzas cursadas en la propia Universidad, en otras Universidades o en otros títulos a los que se refiere el artículo 34.1. de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, en función de la adecuación entre las competencias y conocimientos asociados a las materias cursadas por el estudiante y los previstos en el plan de estudios, o bien si son de carácter transversal, siempre que la carga lectiva en créditos ECTS sea similar.

- c. Esta Facultad de Empresariales podrá reconocer créditos a los profesionales que acrediten haber adquirido competencia(s) del título en su desempeño profesional. En ningún caso serán objeto de reconocimiento los créditos correspondientes a los trabajos de fin de Máster.

Para el reconocimiento de créditos por experiencia profesional se deberán de cumplir los siguientes requisitos:

1. Acreditar documentalmente la experiencia profesional presentando:
 - ✓ El extracto de la vida laboral actualizado
 - ✓ Certificación del director o responsable superior que dé fe de la experiencia profesional y/o laboral del solicitante en la que se harán constar mínimamente: la duración de la experiencia profesional, el ámbito laboral en el que se ha aplicado el solicitante y las características del desempeño laboral.
 - ✓ Declaración realizada por el propio solicitante en la que exponga: la actividad profesional desarrollada, las competencias profesionales adquiridas mediante dicha actividad, los conocimientos adquiridos, y la(s) asignatura(s) para las que solicita el reconocimiento.
2. La unidad mínima de reconocimiento será la materia y las competencias a ellas asociadas, no pudiendo reconocerse unidades de ECTS que no constituyan una asignatura. Y los créditos correspondientes al trabajo fin de máster no podrán ser objeto de reconocimiento.
3. El tiempo de experiencia profesional requerido para el reconocimiento de créditos se ha establecido en función del nº de créditos asignados a las distintas asignaturas (a excepción de las prácticas en empresa) y el modo de dedicación a la actividad profesional desarrollada, plena o parcial, según se recoge a continuación:

Tabla 24: Tiempo de experiencia profesional requerido para el reconocimiento de créditos

UNIDADES DE RECONOCIMIENTO	Dedicación plena (equivalente al 100% de la actividad profesional desarrollada)	Dedicación parcial (equivalente al 50% de la actividad profesional desarrollada)
Materias de 2 ECTS (y las competencias asociadas)	12 meses	24 meses
Materias de 3 ECTS (y las competencias asociadas)	14 meses	28 meses
Materias de 4 ECTS (y las competencias asociadas)	16 meses	32 meses

Materias de 5 ECTS (y las competencias asociadas)	18 meses	36 meses
Materias de 6 ECTS (y las competencias asociadas)	20 meses	40 meses
Materias de 7 ECTS (y las competencias asociadas)	22 meses	44 meses
Materias de 8 ECTS (y las competencias asociadas)	24 meses	48 meses

4. Podrán reconocerse créditos correspondientes a las prácticas en empresa, siempre que se acredite la adquisición de competencias del Máster, aunque dichas competencias no hayan podido ser asignadas a materias concretas o la experiencia profesional no se haya considerado suficiente para reconocer todos los ECTS de la asignatura de que se trate en cada caso.

Para este reconocimiento se requerirá la experiencia profesional, tal como se detalla a continuación:

Tabla 25: Tiempo de prácticas en empresa requerido para el reconocimiento de créditos

UNIDADES DE RECONOCIMIENTO	Dedicación plena (equivalente al 100% de la actividad profesional desarrollada)	Dedicación parcial (equivalente al 50% de la actividad profesional desarrollada)
Unidad mínima: 3 ECTS	12 meses	24 meses
Por cada 0,5 ECTS adicionales	2 meses	4 meses
Unidad máxima: 13,5 ECTS	54 meses	108 meses

5. La solicitud escrita se completará con una entrevista con el interesado en la que el(los) profesor(es) de la(s) asignatura(s) contrastarán la adquisición, por parte del alumno, de los conocimientos y competencias del Máster para los que solicita el reconocimiento.
- d. Los créditos reconocidos según lo recogido en el apartado a), serán calificados con calificaciones numéricas, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 5 del R.D. 1125/2003, de 5 de septiembre. En el caso de los créditos reconocidos en los apartados b y c, estos no incorporan calificación numérica, por lo que no computarán a efectos de baremación del expediente, igualmente el conjunto de los mismos no podrá ser superior a 13,5 ECTS.
- e. El número de créditos que podrán ser objeto de reconocimiento a partir de experiencia profesional o laboral y de enseñanzas universitarias no oficiales no será superior, en su conjunto, al 15% del total de créditos que constituyen el plan de estudios.

4.4.2 Transferencia de créditos

Se entiende por transferencia de créditos, la inclusión en los documentos académicos oficiales acreditativos de las enseñanzas seguidas por cada estudiante, de la totalidad de los créditos obtenidos en enseñanzas oficiales cursadas con anterioridad, en Mondragón Unibertsitatea o en otra Universidad, que no hayan conducido a la obtención de un título oficial.

4.4.3. Expediente Académico

En el expediente académico del alumno se recogerán todos los créditos obtenidos por el estudiante en enseñanzas oficiales, de Mondragon Unibertsitatea o de otra Universidad, para la obtención del título, sean transferidos, reconocidos o superados, indicando lo que corresponda en cada caso. Cuando se trate de créditos reconocidos, se hará constar la siguiente información referida a las enseñanzas de procedencia: la(s) universidad(es), las enseñanzas oficiales y la rama a la que estas se adscriben; las materias y/o asignaturas obtenidas y el nº de créditos, y la calificación obtenida.

4.4.4. Suplemento Europeo al título

El Suplemento Europeo al Título expedido a los alumnos y alumnas reflejará todos los créditos obtenidos por el o la estudiante en enseñanzas oficiales, de Mondragon Unibertsitatea o de otra Universidad, para la obtención del título correspondiente, sean transferidos, reconocidos o superados, con las mismas especificaciones que se han determinado para el Expediente Académico.

4.5. Complementos Formativos

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia CF 1: Fundamentos de la gestión empresarial 	6 ECTS (150 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen este complemento formativo se desarrollarán de forma previa al inicio de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG1. Conocer las claves del entorno socio-económico y del funcionamiento estratégico de las organizaciones y su impacto en las personas para posibilitar el desarrollo de las personas y alinearlo dentro del proyecto organizacional. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR3. Visión global y contextual: Analizar el contexto socioeconómico y cultural para poder interpretar y comprender su impacto y adaptarse al mismo desde una comprensión global. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CECF1. Comprender los fundamentos básicos de una organización (áreas, funciones, etc.) así como los elementos clave de una estructura organizativa y el rol de las personas en su desarrollo. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA El estudiante conocerá los fundamentos básicos de una organización (áreas, funciones, etc.) así como los elementos clave de una estructura organizativa y el rol de las personas en su desarrollo. 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	

Breve resumen de los contenidos:

A lo largo de esta materia el estudiante trabajará los siguientes contenidos:

- Mercados y organizaciones: Conceptos básicos
- Teorías sobre la organización
- Funciones empresariales: Financiera, comercial,
- Mecanismos de coordinación y criterios de división del trabajo

Actividades formativas:

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Presentación de teoría y conceptos asociados 2 ECTS (Competencia CECF1)
- Desarrollo redacción y presentación de trabajos individuales 1 ECTS (Competencias CECF1)
- Realización de ejercicios y prácticas individuales y/o en equipo 3 ECTS (Competencias CECF1)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos individuales, casos, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que correspondan como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, Psicología de los grupos y de las organizaciones. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.
- Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93-109.
- M^a Eugenia Serrano y Margarita Isabel Poveda (2009). Nociones de derecho empresarial. Civitas.
- Geertz, C. (1990): La interpretación de las culturas, Gedisa, Barcelona.
- Gomez-Bezares, F. Las decisiones financieras en la práctica, Editorial Desclee de Brouwer, 8^a edición, 2002.
- Schein, E. (1985): Organizational culture and leadership, Jossey Bass, San Francisco.
- Weick, K. (2001): Making sense of the organization, Blackwell, Oxford.
- Denison, D. & Mishra, A. (1995): "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", en Organization Science, 6, 2.
- LUCAS MARÍN, A., (2001): "La cultura de las Organizaciones" en La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa, UNED, Madrid.

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia CF 2: Fundamentos y bases de la psicología 	3 ECTS (75 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen este complemento formativo se desarrollarán de forma previa al inicio de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG1. Conocer las claves del entorno socio-económico y del funcionamiento estratégico de las organizaciones y su impacto en las personas para, para posibilitar el desarrollo de las personas y alinearlo dentro del proyecto organizacional. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR3. Visión global y contextual: Analizar el contexto socioeconómico y cultural para poder interpretar y comprender su impacto y adaptarse al mismo desde una comprensión global. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CECF2 Comprender de los conceptos básicos de la sicología 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA El estudiante entenderá los conceptos básicos .de la sicología 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	
Breve resumen de los contenidos:	
<ul style="list-style-type: none"> ● La psicología como ciencia ● La historia de la psicología ● Procesos psicológicos básicos ● Aspectos aplicados de la psicología. 	
Actividades formativas:	

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Realización de ejercicios y prácticas individuales y/o en equipo 1,5 ECTS (Competencias CECF2)
- Presentación de teoría y conceptos asociados 1 ECTS (Competencia CECF2)
- Desarrollo redacción y presentación de trabajos individuales 0,5 ECTS (Competencias CECF2)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos individuales, casos, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- American Psychological Association (2002). Ethical principles of psychologists and code of conduct. Recuperado el 8 de Marzo de 2010, de <http://www.apa.org/ethics>.
- Blanco, F. (Ed.). (1997). Historia de la Psicología Española. Desde una perspectiva socio-institucional. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Boring, E. G. (1978). Historia de la Psicología Experimental. Trillas. México.
- Brennan, J. F. (1999). Historia y Sistemas de la Psicología. Prentice Hall: México.
- Caparrós, A. (1993). Historia de la Psicología. Barcelona: CEAC.
- Carpintero, H. (1994). Historia de la Psicología en España. Madrid: Eudema.
- Carpintero, H. (1996). Historia de las Ideas Psicológicas. Pirámide: Madrid.
- Colegio Oficial de Psicólogos (1987). Código Deontológico del Psicólogo. Recuperado el 8 de Marzo de 2010, de <http://www.cop.es>.
- European Federation of Professional Associations -EFPA- (1995). Metha code of ethics. Recuperado el 8 de Marzo de 2010, de <http://www.efpa.be>. (Versión castellana: Infocop, 80,36-39).
- Gardner, H. (1987). La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva. Buenos Aires: Paidós.
- Gondra, J. M. (1997). Historia de la Psicología. Introducción al pensamiento psicológico moderno. Madrid: Síntesis.
- Hothersall, D. (1997). Historia de la Psicología. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Mayor, J. y Pinillos, J. L. (1989). Tratado de Psicología General. Historia, Teoría y Método. Madrid: Alhambra.
- Miller, G. A. (1994). Introducción a la Psicología. Madrid: Alianza.
- Mora, J. A. (1992). Balance y futuro del Conductismo tras la muerte de Skinner. Málaga: Edinford.
- Mora, J. A. y Martín, M. L. (2010). Introducción e Historia de la Psicología. Madrid: Pirámide.
- Quiñones, E., Tortosa, F. y Carpintero, H. (dirs.) (1993). Historia de la Psicología. Textos y Comentarios. Madrid: Tecnos.
- Rosa, A., Huertas, J. A. y Blanco, F. (1996). Metodología para la Historia de la Psicología. Madrid: Alianza.
- Sánchez-Barranco, A. (2002). Historia de la Psicología. Sistemas, Movimientos y Escuelas. Madrid: Pirámide.
- Tortosa, F. y Civera, C. (2006). Historia de la Psicología. Madrid: McGraw-Hill.

<p>Denominación de la MATERIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia CF 3: Fundamentos y bases socio-económicas 	<p>Créditos ECTS</p> <p>3 ECTS (75 horas)</p>
<p>Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:</p> <p>Los contenidos que componen este complemento formativo se desarrollarán de forma previa al inicio de la titulación.</p>	
<p>Competencias básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. <p>Competencias generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CG1. Conocer las claves socio-económicas y su impacto en la gestión empresarial. <p>Competencias transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR3. Visión global y contextual: Analizar el contexto socioeconómico y cultural para poder interpretar y comprender su impacto y adaptarse al mismo desde una comprensión global. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. <p>Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CECF3.1 Comprender, utilizar e interpretar indicadores macroeconómicos básicos. ▪ CECE3.2 Comprender, utilizar e interpretar indicadores sociales básicos. ▪ CECF3.3 Comprender e interpretar los problemas legales del entorno empresarial. 	
<p>Resultados aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ RA El estudiante entenderá los conceptos básicos de la socio-economía. ▪ RA El estudiante comprenderá los indicadores sociales básicos. ▪ RA El estudiante comprenderá los problemas legales del entorno empresarial. 	
<p>Requisitos previos:</p> <p>No se han establecido requisitos previos.</p>	
<p>Breve resumen de los contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Entorno económico: <ul style="list-style-type: none"> ○ Indicadores macroeconómicos básicos. ○ Mercado de trabajo. ● Entorno sociológico: 	

- Indicadores demográficos.
- Entorno legal:
 - Aspectos básicos de derecho civil
 - Aspectos básicos de derecho mercantil
 - Aspectos básicos de derecho laboral

Actividades formativas:

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Presentación de teoría y conceptos asociados 1 ECTS
- Realización de ejercicios y prácticas individuales y/o en equipo 1 ECTS
- Desarrollo redacción y presentación de trabajos individuales 1 ECTS

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos individuales, casos, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Arrieta, F.J., Gallastegi, C., Urrutia, A., Urrutia, E. y Etxebarria, E.: Lan Zuzenbideko Berbategia – Vocabulario de Derecho Laboral, Universidad de Deusto.
- Bajo O. y M. A. Monés (1998): Curso de macroeconomía. 2. edición, Antoni Bosch editor,
- Blanchard O. (2000): Macroeconomía. 2. Edición. Prentice Hall Iberia
- Calvo Mejide, A.: Manual de Derecho Privado Empresarial, Dykinson, 2014.
- Carmona Guillén, José Antonio. Los indicadores sociales hoy. Madrid, España, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1977.
- Dornbusch R., S. Fischer y R. Startz (1998): Macroeconomía. 7. edición, Mc Graw Hill
- García Perrote, I.: Manual de Derecho de Trabajo, Tirant lo Blanch.
- Mankiw N. G. (1997): Macroeconomía. 3. Edición. Antoni Bosch editor.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social: Guía Laboral. Disponible en www.empleo.gob.es/es/Guia/
- Mochón F. (2001): Introducción a la Macroeconomía. 2. edición, Mc Graw Hill.
- Mochón, F. (2005): Economía (Teoría y política). Mc Graw Hill
- Póveda Bernal, M. I. y Serrano Chamorro, M.E.: Nociones de Derecho Civil Empresarial, Thomson-Civitas, 2014.
- Ramírez, J.M. y García, J.: Curso Básico de Derecho del Trabajo (para titulaciones no jurídicas), Tirant lo Blanch
- Samuelson P. A. eta W. D. Nordhaus (1999): Economía, 16. edición, Mc Graw Hill.
- United Nations. Handbook on social indicators. Studies in methods. Num. 49. Nueva York, Estados Unidos de América, ONU, 1989.
- Vicent Chuliá, F. (2010): Introducción al derecho mercantil, Tirant Lo Blanch

5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

5.1. Estructura de las enseñanzas

Con miras a alcanzar el objetivo general del Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas y de proporcionar las competencias necesarias, las materias se han distribuido en los siguientes módulos:

- **Módulo 0: Entorno, estrategia y personas.** Las materias de este módulo permiten al alumnado hacerse con una visión de contexto acerca del impacto de elementos socio económicos y de mercado sobre las organizaciones y la gestión estratégica de las personas, incluyendo una perspectiva tanto de las tendencias sociodemográficas como desde una visión de mercado laboral.
- **Módulo 1: Atracción y captación.** Las materias de este módulo permiten al alumnado comprender diferentes aspectos a diseñar, implantar y gestionar en la fase de identificación, atracción, selección e incorporación del talento objetivo en una organización, a la vez que le orienta sobre estrategias y herramientas a utilizar para el logro de la implantación de dicho proceso.
- **Módulo 2: Compromiso y desarrollo.** Las materias de este módulo están dirigidas a proporcionar al alumnado, competencias específicas que le orienten acerca del conjunto de elementos que son necesarios diseñar, implantar y gestionar para un adecuado tratamiento del desarrollo del talento en las organizaciones a través de distintas estrategias y herramientas ad hoc para ello.
- **Módulo 3: Transición, desvinculación y salida.** Este módulo permite al alumnado hacerse con un conjunto de herramientas y estrategias de diseño, implantación y gestión de políticas en los procesos de transición, desvinculación y salida de las personas en las organizaciones.
- **Módulo 4: Desarrollo personal y liderazgo-MTalent.** Las materias que componen este módulo van a permitir al alumnado desarrollar competencias de carácter personal y de liderazgo que como agente de cambio desde la posición profesional futura van a ser necesarias, tanto una desde una visión conceptual amplia sobre las habilidades implicadas como desde una vertiente experiencial de las mismas.
- **Módulo 5: Proyecto Fin de Máster.** Las materias de este módulo permitirán aplicar las competencias y contenidos adquiridos a lo largo del máster a través de hacerse con estrategias y herramientas de gestión de proyectos y de respuesta real a una experiencia profesional en su área de expertise.

La estructura del Título de Máster en Gestión Estratégica del Talento de las Personas:

TIPO DE MATERIA	CRÉDITOS
Obligatorias	64
Optativas	0
Prácticas Académicas Externas	20
Trabajo Fin de Máster	6
TOTAL	90

A continuación, se describen los créditos de cada uno de los módulos del máster:

Tabla 26: Créditos a cursar en cada módulo del máster

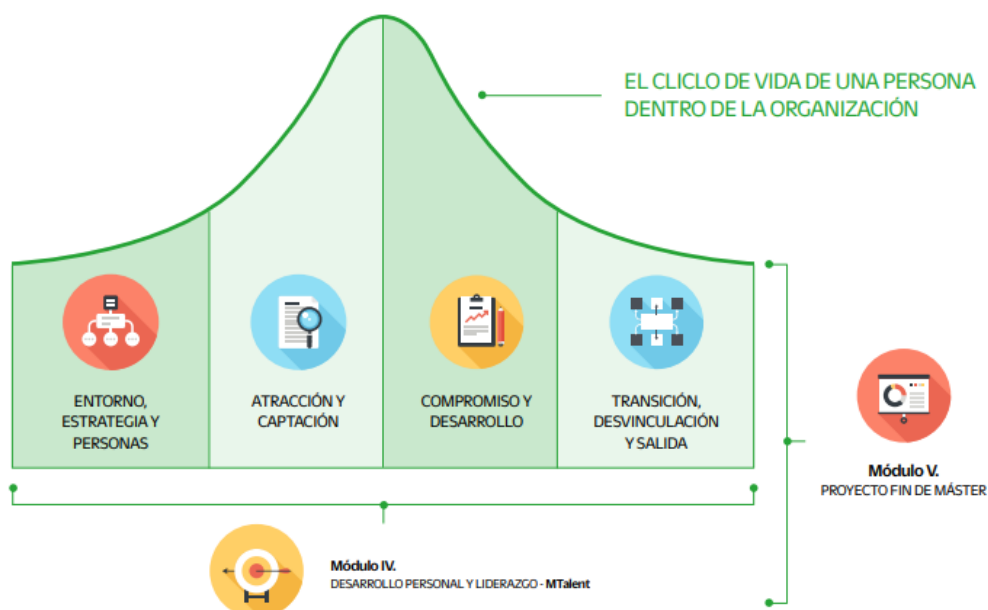
Módulo	Créditos ofrecidos	Créditos a cursar
Módulo 0	16	16
Módulo 1	10	10
Módulo 2	16	16
Módulo 3	6	6
Módulo 4	14	14
Módulo 5	30	30

El plan de estudios, en base a los módulos y materias, se ha diseñado y configurado sobre la metodología basada en retos reales de empresa que transcurren por el Ciclo de vida de una persona en una empresa/organización. Siendo esto así, se han configurado las competencias que el alumnado obtendrá después de cursarla en términos de competencias de acción profesional (Bunk, 1994), entendiendo que una persona posee una competencia de acción profesional cuando dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer su propia actividad laboral, resuelve los problemas de forma autónoma y creativa y está capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización del trabajo.

Los siguientes retos que pivotan, en cada caso, sobre una realidad de empresa que formula un reto en relación a cada uno de los módulos:

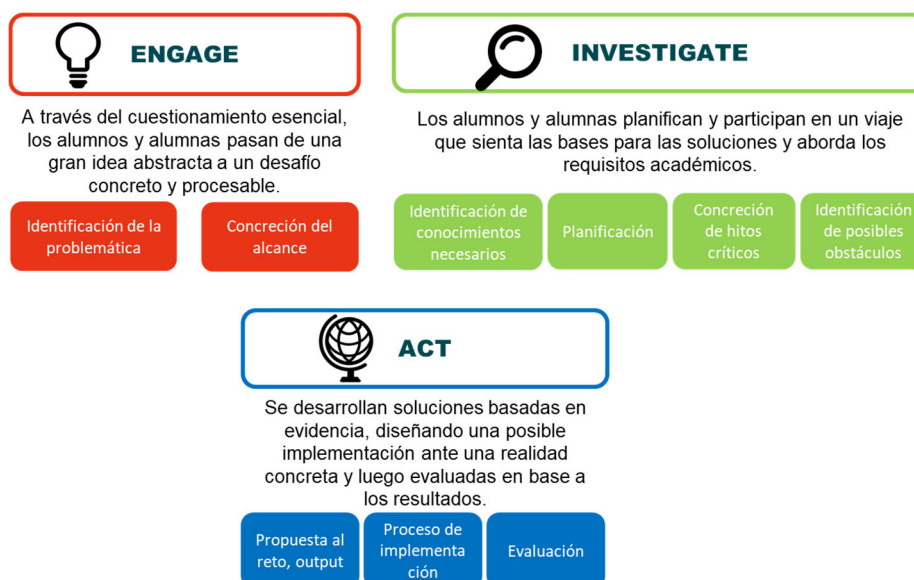
- Reto 0: Planificación del talento
- Reto 1: Atracción y captación de talento
- Reto 2: Compromiso y desarrollo de talento
- Reto 3: Transiciones, desvinculación y salida de talento

Figura 2: Fases del ciclo de vida de una persona en una organización



El proceso metodológico que inspira todo el proceso de aprendizaje, se basa en tres grandes momentos: Engage, Investigate y Act. Cada uno de los momentos impulsa un tipo de pensamiento y aprendizaje necesarios para buscar un resultado en formato solución que aportar al reto planteado por la empresa.

Figura 3: Proceso metodológico



En cada uno de los retos reales de empresa se desarrolla siguiendo la siguiente secuencia de hechos, que convinan elementos presenciales y no presenciales según el tipo de actividad requerida para el desarrollo del reto en cada momento:

Figura 4: Metodología de retos reales en empresa

#Mtalent_mu

Metodología Retos Reales de Empresa

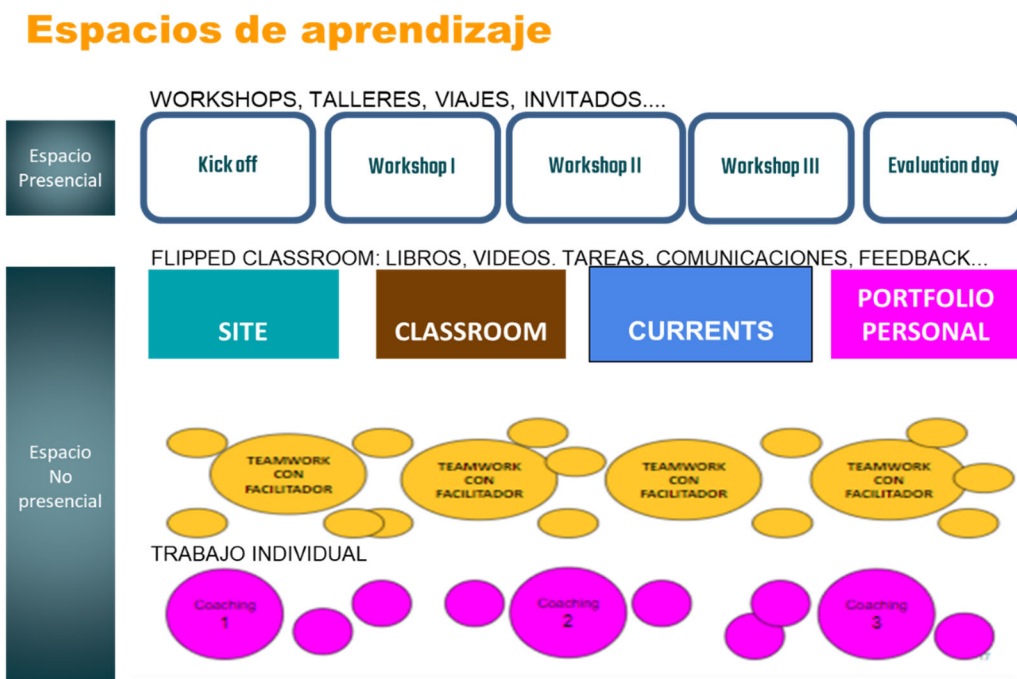
El viaje, paso a paso



En el caso de los Módulos 4 y 5, tiene un tratamiento diferencial, para dar respuesta a los propios contenidos subyacentes en los mismos. En el caso del Módulo 4, se aborda el reto del propio desarrollo personal y autoliderazgo, y en el Mdódulo 5 se trata del Reto de empresa, que se constituye por la experiencia empresa y el desarrollo del Trabajo fin de Máster.

En cuanto a los espacios de aprendizaje que el título pone a disposición del desarrollo de los retos se concreta en los siguientes elementos, contemplando espacios presenciales y no presenciales, que configuran el modelo híbrido de enseñanza:

Figura 5: Espacios de aprendizaje



METODOLOGÍA

Respecto a la modalidad de aprendizaje híbrida del máster subrayar que ésta le permite al alumnado una mayor flexibilidad en el proceso de aprendizaje, ya que el propio alumnado puede decidir cuándo trabajar y a qué ritmo dentro del programa marcado. La metodología de aprendizaje híbrido tiene como plataforma virtual de aprendizaje.

Esta vía de comunicación entre docentes y alumnado permite la transferencia de conocimiento y pone a disposición de los alumnos materiales y recursos pedagógicos en diferentes soportes (audios, videos, informes, presentaciones, etc.). Esta plataforma en forma síncrona con el alumnado, eliminando las distancias y posibilitando una interacción a tiempo real.

El alumnado dispondrá de la Guía Académica para la orientación del estudiante, donde se encuentra recogida información actualizada acerca del plan de estudios, el calendario académico, los programas de las asignaturas con la descripción de sus objetivos, contenidos, competencias, resultados de aprendizaje, actividades formativas y sistemas de evaluación.

La tutoría y el seguimiento a través de medios telemáticos y virtuales (chat, correo electrónico, atención telefónica, videoconferencias) adquiere un papel especialmente relevante. Fomenta la participación activa de los y las estudiantes y promueve la comunicación entre profesorado y estudiantes. Así mismo, esta modalidad contempla la obligatoriedad de una serie de sesiones de equipo en formato virtual y otras de carácter presencial (presencia física con el profesorado), en las que se desarrollarán aspectos teóricos y conceptos asociados a las materias, lo que nos lleva a estimar la presencialidad total del master en torno al 60%.

Las sesiones presenciales podrán desarrollarse en diversos campus de la facultad, según el desarrollo de los retos junto a empresas.

En relación a las metodologías que adoptamos para el desarrollo de las competencias en esta modalidad híbrida, cabe señalar que Mondragon Unibertsitatea está diseñando desde el curso 2008-2009 un modelo educativo basado en el Proyecto Mendeberry. Mondragon Unibertsitatea en su Proyecto Educativo busca una educación enfocada al aprendizaje a lo largo de la vida y asume como un elemento clave el concepto de “Entorno de Aprendizaje” en función del cual se trata de ampliar la idea –la imagen, las prácticas y las posibilidades– del aula tradicional. Dumond e Istance (2010, in Astigarraga, 2015: 3), subrayan siete principios que deberían tener en cuenta los nuevos entornos de aprendizaje:

1. Reconocer al alumnado como sus principales participantes, fomentar su implicación activa, y desarrollar la autorregulación.
2. Estar basados en la naturaleza social del aprendizaje y fomentar activamente el trabajo en equipo y el aprendizaje cooperativo bien organizado.
3. Tener profesionales de la enseñanza muy en sintonía con las motivaciones del alumnado y con el papel clave de las emociones en los logros.
4. Ser muy sensibles a las diferencias individuales entre el alumnado, incluyendo los aprendizajes previos.
5. Diseñar programas que demanden trabajo constante y proporcionen aprendizaje para todos, sin excederse en la carga de trabajo.

6. Actuar en consonancia con las expectativas y desarrollar estrategias de evaluación coherentes con éstas; debe haber un fuerte énfasis en ofrecer retroalimentación para apoyar el aprendizaje.

7. Promover fuertemente la “conexión horizontal” entre diferentes áreas de conocimiento y temas, así como con la comunidad y el resto del mundo.

La aplicación de estos siete principios busca poner el aprendizaje en el centro del proceso de (re)diseño y reforma de las dinámicas -y entornos- educativos, con el fin de impulsar el desarrollo de las competencias necesarias para el desempeño profesional y humano en siglo XXI.

5.1.1. Itinerario, módulos y materias

El máster se organiza y estructura mediante amplias unidades académicas de enseñanza-aprendizaje que denominamos módulos. Dichos módulos contienen a su vez varias materias, siendo éstas las unidades administrativas de matrícula. Los módulos vienen a definir los bloques de la titulación y abarcan cuatro grandes grupos, descritos en el apartado anterior.

En la siguiente tabla se observa la estructura de las materias por módulo.

Tabla 27: Relación de módulos, materias y créditos

Módulo	Materia	ECTS
Módulo 0. ENTORNO, ESTRATEGIA Y PERSONAS	M0.1. Escenario socioeconómico y mercado laboral	4
	M0.2. Estrategia y personas	4
	M0.3. Comportamiento organizacional	4
	M0.4. Planificación estratégica del talento	4
Módulo 1. ATRACCIÓN Y CAPTACIÓN	M1.1. Atraer, captar y seleccionar talento	6
	M1.2. Employer branding, marketing y comunicación	4
Módulo 2. COMPROMISO Y DESARROLLO	M2.1. Gestión del compromiso	3
	M2.2. Desarrollo del talento	6
	M2.3. Compensación y reconocimiento	4

	M2.4. Gestión de la diversidad	3
Módulo 3. TRANSICIÓN, DESVINCULACIÓN Y SALIDA	M3.1. Estrategias de transición, desvinculación y salida	6
Módulo 4. DESARROLLO PERSONAL Y LIDERAZGO- MTalent	M4.1 Personas en relación	4
	M4.2 Habilidades directivas	4
	M4.3 Desarrollo del talento personal	4
Módulo 5. PROYECTO FIN DE MÁSTER	M5.1. Gestión de proyectos	4
	M5.2. Prácticas académicas externas	20
	M5.3. Trabajo fin de máster	6

Los cuadros indicados a continuación muestran las modalidades (presencial y no presencial) de realización de las actividades de cada una de las materias, así como un resumen general de las mismas

DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES PRESENCIALES Y NO PRESENCIALES DE LA TITULACIÓN	Nº ECTS	% ECTS
TOTAL DE ECTS DE ACTIVIDADES PRESENCIALES	44	48,89%
TOTAL DE ECTS DE ACTIVIDADES NO PRESENCIALES	46	51,11%
TOTAL DE ECTS DE LA TITULACIÓN	90	100%

Módulo	Materia	Actividad presencial	Nº ECTS correspondientes
MÓDULO 0. ENTORNO, ESTRATEGIA Y PERSONAS	Materia 0.1 Escenario socioeconómico y mercado laboral	• Exposición y desarrollo de trabajos individuales.	0,5
		• Presentaciones de teoría y conceptos asociados a la materia por parte del profesorado.	0,5
	Materia 0.2 Estrategia y personas	• Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales • Talleres orientados a la adquisición de las competencias.	0,5 0,5
	Materia 0.3 Comportamiento	• Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales • Talleres orientados a la adquisición de las competencias.	0,5 0,5
	Materia 0.4 Planificación estratégica del talento/	• Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. • Talleres orientados a la adquisición de las competencias.	0,5 0,5
MÓDULO 1. ATRACCIÓN Y CAPTACIÓN	Materia 1.1 Atraer, captar y seleccionar talento	• Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales • Presentaciones de teoría y conceptos asociados a la materia por parte del profesorado.	1 1
	Materia 1.2 Employer branding, marketing y comunicación	• Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales • Talleres orientados a la adquisición de las competencias.	0,5 0,5
MÓDULO 2. COMPROMISO Y DESARROLLO	Materia 2.1 Gestión del compromiso	• Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales • Talleres orientados a la adquisición de las competencias.	0,5 0,5
	Materia 2.2 Desarrollo del talento	• Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales • Talleres orientados a la adquisición de las competencias.	1 2
	Materia 2.3 Compensación y reconocimiento	• Exposición y desarrollo de trabajos individuales. • Presentaciones de teoría y conceptos asociados a la materia por parte del profesorado.	0,5 0,5
	Materia 2.4 Gestión de la diversidad	• Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales • Talleres orientados a la adquisición de las competencias.	0,5 0,5
MÓDULO 3. TRANSICIÓN, DESVINCULACIÓN Y SALIDA	Materia 3.1 Estrategias de transición, desvinculación y salida	• Exposición y desarrollo de trabajos individuales. • Presentaciones de teoría y conceptos asociados a la materia por parte del profesorado.	1 1
MÓDULO 4. DESARROLLO PERSONAL Y LIDERAZGO-IMTALENT	Materia 4.1 Personas en relación	• Talleres orientados a la adquisición de las competencias. • Trabajo de desarrollo personal acompañado por un coach (1 ECTS)	3 1
	Materia 4.2 Habilidades directivas	• Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales • Talleres orientados a la adquisición de las competencias.	1 2
	Materia 4.3 Desarrollo del talento personal	• Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales • Talleres orientados a la adquisición de las competencias.	1 1
MÓDULO 5. PFM	Materia 5.1 Gestión de proyectos	• Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales • Talleres orientados a la adquisición de las competencias.	0,5 0,5
	Materia 5.2 Prácticas especializadas en	• Realización de prácticas especializadas en empresa.	19
TOTAL DE ECTS DE ACTIVIDADES PRESENCIALES			44

Módulo	Materia	Actividad NO presencial	Nº ECTS correspondientes
MÓDULO 0. ENTORNO, ESTRATEGIA Y PERSONAS	Materia 0.1 Escenario socioeconómico y mercado laboral	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas.	2
		• Lectura de artículos científicos, libros e informes.	1
	Materia 0.2 Estrategia y personas	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. • Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs.	2 1
	Materia 0.3 Comportamiento	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. • Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs.	2 1
	Materia 0.4 Planificación estratégica del talento/	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. • Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs.	2 1
MÓDULO 1. ATRACCIÓN Y CAPTACIÓN	Materia 1.1 Atraer, captar y seleccionar talento	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. • Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs.	2 2
	Materia 1.2 Employer branding, marketing y	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. • Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs.	2 1
MÓDULO 2. COMPROMISO Y DESARROLLO	Materia 2.1 Gestión del compromiso	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. • Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs.	1 1
	Materia 2.2 Desarrollo del talento	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. • Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs.	2 1
	Materia 2.3 Compensación y	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. • Lectura de artículos científicos, libros e informes.	2 1
	Materia 2.4 Gestión de la diversidad	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. • Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs.	1 1
MÓDULO 3. TRANSICIÓN, DESVINCULACIÓN Y SALIDA	Materia 3.1 Estrategias de transición, desvinculación y salida	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas.	3
		• Lectura de artículos científicos, libros e informes.	1
MÓDULO 4. DESARROLLO PERSONAL Y LIDERAZGO-MTALENT	Materia 4.2 Habilidades directivas	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. • Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs.	0,5 0,5
	Materia 4.3 Desarrollo del talento personal	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. • Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs.	1 1
MÓDULO 5. PFM	Materia 5.1 Gestión de proyectos	• Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. • Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs.	2 1
		• Intervención con el tutor en las actividades derivadas del trabajo (discusión, análisis, valoración de alternativas)	1
	Materia 5.2 Prácticas especializadas en empresa	• Intervención con el tutor en las actividades derivadas del trabajo (discusión, análisis, valoración de alternativas) • Desarrollo, redacción, y presentación de la memoria del Trabajo de Fin de Master.	1 5
TOTAL DE ECTS DE ACTIVIDADES NO PRESENCIALES			46

5.1.2. Actividades formativas y carga de trabajo

Se atribuye a cada crédito un valor de 25 horas de trabajo del estudiante, por lo que la titulación completa requiere una dedicación de 2.250 horas. Respecto a las metodologías, cabe señalar que Mondragon Unibertsitatea está diseñando desde el curso 2008-2009 un modelo educativo basado en el Proyecto Mendeberry y adaptado a los entornos virtuales de aprendizaje, tal y como se ha comentado en el apartado dedicado a las competencias transversales.

Dicha modalidad consiste en la adaptación a entornos virtuales (Plataforma virtual de aprendizaje) las diferentes metodologías que se vienen utilizando en la enseñanza presencial, tales como, el aprendizaje por medio de problemas, el aprendizaje por medio de proyectos y estudio de casos o metodologías similares. El uso de dicha plataforma facilita la participación en foros online, wikis y blogs en aquellos casos en los que el docente lo considere necesario como complemento a la formación presencial.

El trabajo del alumnado se distribuye en horas de trabajo presencial (seminarios, workshops, masterclass, viajes, tutorías, prácticas...) y no presencial y éstas a su vez en horas de trabajo individual y horas de trabajo en grupo (participación en foros, trabajo en grupo por medio de escritura colaborativa, heteroevaluación, etc).

Las actividades formativas a desarrollar a lo largo de este máster incluyen actividades presenciales (AFP) y no presenciales (AFNP).

Se clasifican como actividades presenciales (AFP), las siguientes:

- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales
- Presentación en el aula de teoría y conceptos asociados a la materia por parte de profesorado interno
- Talleres orientados a la adquisición de las competencias
- Trabajo individual de reflexión y desarrollo personal y coaching
- Realización de proyectos con empresas reales
- Realización de practicas académicas externas en empresas

Se clasifican como actividades no presenciales (AFNP), las siguientes:

- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos grupales
- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas.
- Prácticas en ordenador y aplicaciones de las TIC's
- Lectura de artículos científicos, libros e informes
- Desarrollo, redacción y presentación de la memoria del Trabajo Fin de Master
- Intervención con el tutor en las actividades derivadas del trabajo (discusión, análisis, valoración de alternativas)

El trabajo o esfuerzo personal realizado por el alumnado está incluido dentro de cada una de las citadas actividades formativas.

Se contempla complementar estas actividades con visitas a empresas, charlas o seminarios y/o talleres diseñados ad hoc, siempre tratando casos reales.

Todas las actividades mencionadas ser realizarán contando con apoyo de tutorías individuales y/o grupales, así como su propio proceso de evaluación antes, durante y después.

5.1.3. Planificación y secuenciación temporal de las enseñanzas

La secuenciación temporal de las materias a cursar por el alumno queda de la forma siguiente.

Tabla 28: Secuencia temporal de las materias

Módulos/Materias	ECTS	AÑO 1										AÑO 2					HORAS
		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO		
MÓDULO 0. ENTORNO, ESTRATEGIA Y PERSONAS	16																
Escenario socioeconómico y mercado laboral	4	100															100
Estrategia y personas	4	75	25														100
Comportamiento humano	4		100														100
Planificación estratégica del talento/ de las personas	4		25	75													100
MÓDULO 1. ATRACCIÓN Y CAPTACIÓN	10																
Atraer, captar y seleccionar talento	6			75	75												150
Employer Branding, marketing y comunicación	4				100												100
MÓDULO 2. COMPROMISO Y DESARROLLO	16																
Gestión del compromiso	3					75											75
Desarrollo del talento	6					75	75										150
Compensación y reconocimiento	4						50	50									100
Gestión de la diversidad	3							75									75
MÓDULO 3. TRANSICIÓN, DESVINCULACIÓN Y SALIDA	6																
Estrategias de transición, desvinculación y salida	6							25	75	50							150
MODÚLO 4. DESARROLLO PERSONAL Y LIDERAZGO-MTALENT	12																

Personas en relación	4			25		25		25		25						100
Habilidades directivas	4								50	50						100
Desarrollo del talento personal	4								50	50						100
MÓDUOO 5. PFM	30															
Gestión de proyectos	4										50	25	25			100
Prácticas académicas externas	20											150	150	100	100	500
Proyecto fin de máster	6													75	75	150
Dedicaciones mensuales		175	150	175	175	175	125	175	175	175	50	175	175	175	175	2250
ECTSS TOTALES	90															
ECTS 1er Cruso	60															
ECTS 2o Curso	30															

5.1.4. Procedimiento y técnicas de evaluación

Se valorará el grado de adquisición de las competencias definidas a través de distintas actividades. Las materias serán evaluadas por competencias, de manera que cada una de las competencias de las materias contará con su evaluación propia.

Además de las competencias adquiridas, se valorará la claridad de expresión, esfuerzo realizado, tratamiento de la información, la participación en el trabajo en grupo (cantidad y calidad de la participación en entornos presencial y virtual interactivos), la capacidad de análisis y de síntesis y el razonamiento crítico.

Todo ello se realizará mediante distintas clases de actividades evaluables, tales como la participación en exposiciones, debates y discusiones presenciales y/u online; la presentación de trabajos escritos que relacionen la teoría con la práctica, los cuales exigen ejercicios de creatividad; búsqueda y plasmación de información recopilada a través de fuentes primarias y secundarias; posicionamiento crítico con respecto a material escrito o audiovisual propuesto; presentación de exámenes.

Se realizará la evaluación continua y final de cada materia que curse el estudiante. El alumnado, de manera continua, podrá conocer el desarrollo de la adquisición de las competencias de cada una de las materias a medida que finalice las actividades evaluables correspondientes.

La evolución de las calificaciones de cada alumno por cada una de las materias, se presenta mediante un sistema de semáforos, así el alumno apreciara la evolución en cada una de las competencias a adquirir (Rojo.- entre 0 y 4; Naranja.- entre 4 y 6; Verde.- entre 6 y 9; Azul.- más de 9). Igualmente conocerá (en %) el grado de avance de las actividades realizadas, respecto de cada una de las competencias de las materias.

El alumno conocerá a comienzos de curso, para cada una de las materias, las actividades, competencias y el peso de cada una de ellas respecto de la nota final de la materia.

En el siguiente cuadro y a modo de ejemplo se puede visualizar la relación entre las competencias de una asignatura y las actividades de evaluación realizadas en la misma.

Tabla 29: Ejemplo de evaluación de una materia

Actividad	Competencia específica 1	Competencias específica 2	Competencia específica 3	
Examen tipo test	20			20
Caso de estudio		20		20
PBL	20	10	30	60
Total	40	30	30	100

La evaluación estará visible en la Secretaría Académica Virtual de Mondragon Unibertsitatea (ver apartado 7.1.4. Secretaría virtual).

Es importante destacar que los profesores y profesoras procurarán dar una retroalimentación individual sobre las actividades evaluables realizadas y el resultado obtenido.

Una vez finalizadas todas las actividades de la materia, se procede al cálculo ponderado en función del peso de cada una de las actividades sobre cada una de las competencias de la materia, obteniéndose por un lado la calificación de la competencia y por otra la calificación de la materia/asignatura, la cual y siguiendo lo establecido en el artículo 5 del RD 1125/2003 se califica en un rango entre 0 y 10 con un decimal.

Dicha calificación es la que se incorpora al expediente oficial del alumnado.

Por otro lado, se evaluará el Trabajo Fin de Máster. Este último consistirá en dos elementos: la presentación de un documento escrito y la exposición ante un tribunal.

El documento escrito deberá contener un mínimo de 12.000 palabras, y será evaluado en base a la claridad y corrección de la expresión, la aplicación y desarrollo de competencias adquiridas y el esfuerzo realizado.

La presentación oral se realizará ante un tribunal, valiéndose, si fuera necesario, de entornos virtuales interactivos o videoconferencia. Dicho tribunal estará constituido por expertos en la materia que corresponda. En el caso del itinerario de investigación, se procurará que los miembros de éste cuenten con la titulación de doctor.

La calificación del Trabajo Fin de Máster, también se expresa según lo establecido en el artículo 5 del RD 1125/2003, con un rango entre 0 y 10 con un decimal, siendo únicamente lo descrito en los párrafos anteriores, condiciones establecidas dentro de la propia materia para la presentación del mismo y para la composición del Tribunal Evaluador.

Así mismo, para la evaluación de las Prácticas, se tendrán en cuenta dos aspectos, la redacción y presentación de un Documento-Memoria de dichas Prácticas (20%) y la evolución propiamente dicha de las Prácticas realizadas (80%).

5.1.5. Planificación y mecanismos de coordinación del plan formativo

La gestión y planificación del Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas será responsabilidad del equipo de coordinación del Máster. Dicho equipo estará compuesto por:

- Coordinación de Másteres Universitarios de la Facultad.
- Coordinación del Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas
- Responsables de los módulos que conforman el programa formativo del máster.

Dicho órgano se reunirá con periodicidad mensual para hacer un seguimiento de la evolución del programa formativo. Asimismo, el Coordinador de Másteres universitarios de la facultad formará parte de Mahai Akademikoa, el órgano máximo de decisión en el ámbito académico de la Facultad.

El Dicho equipo de coordinación del Máster es el garante del desarrollo de la titulación, y sus funciones son las que se detallan a continuación:

- Definir el Plan de Formación, gestionarlo y evaluarlo.
- Coordinar todas las actividades que deriven de él.
- Organizar el plan de estudios.

- Organizar y gestionar la plataforma online.
- Realizar el seguimiento de las materias (programas, materias, coherencia científica, adecuación con el perfil profesional, seguimiento de las competencias, etc.).
- Realizar el seguimiento del Perfil Profesional.
- Intensificar la relación entre las áreas de conocimiento.
- Definir la normativa académica junto con la secretaria académica.
- Realizar el seguimiento de los alumnos y coordinar al profesorado a través de los coordinadores de cada itinerario.

5.1.6. Líneas de investigación

Los ámbitos trabajados en este Máster se incluyen en el Área de Conocimiento “Personas en Cooperación: Liderazgo y Ownership”.

En este Área de Conocimiento se trabajan tres líneas estratégicas: el cooperativismo, la participación de los trabajadores en las organizaciones y la gestión estratégica de las personas.

La investigación que se realiza en esta última línea es la que mayoritariamente alimenta el presente Máster y se concreta en ámbitos como el Liderazgo, la Gestión del Talento y los factores Psicosociales en la gestión estratégica de las personas.

Actualmente la Facultad cuenta con 6 Doctorandos realizando su tesis doctoral en este ámbito.

5.1.7. Descripción detallada de las materias de enseñanza-aprendizaje de que consta el plan de estudios

A continuación, se describen de forma detallada los módulos y las materias.

Tabla 30: Ficha Módulo 0

<p>Módulo 0: Entorno, estrategia y personas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 0.1: Escenario socioeconómico y mercado laboral ▪ Materia 0.2: Estrategia y personas ▪ Materia 0.3: Comportamiento organizacional ▪ Materia 0.4: Planificación estratégica del talento 	<p>Créditos ECTS</p> <p>16 ECTS (400 horas)</p>
<p>Modalidad</p> <p>Las materias que componen este módulo se imparten de manera semipresencial.</p>	
<p>Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:</p> <p>Las materias que componen este módulo se imparten a lo largo del primer trimestre de la titulación.</p>	
<p>Competencias básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. <p>Competencias generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CG1. Conocer las claves del entorno socio-económico y del funcionamiento estratégico de las organizaciones y su impacto en las personas para, para posibilitar el desarrollo de las personas y alinearlo dentro del proyecto organizacional. ▪ CG3. Ser capaz de definir políticas que favorezcan el desarrollo y evaluación del talento y el potencial de personas y equipos para aportar valor al desarrollo de las organizaciones en coherencia con la estrategia. ▪ CG6. Comprender las claves de la gestión cultural y emocional de las organizaciones para diseñar estrategias de intervención adecuadas a cada contexto. ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. <p>Competencias transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR3. Visión global y contextual: Analizar el contexto socioeconómico y cultural para poder interpretar y comprender su impacto y adaptarse al mismo desde una comprensión global. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. 	

- CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones.

Competencias específicas:

- CE 0.1.1 Conocer e interpretar el impacto de las tendencias socioeconómicas, tecnológicas y empresariales en la gestión estratégica de las personas.
- CE 0.1.2 Considerar e interpretar el impacto del marco laboral en la gestión estratégica de personas.
- CEO.2.1. Comprender la relación e impacto de la estrategia empresarial en la planificación y gestión de las distintas políticas de gestión de las personas en la organización.
- CE.2.1. Diseñar políticas de gestión de personas en coherencia y de valor para la estrategia empresarial.
- CEO.3.1. Ser capaz de comprender y analizar el comportamiento humano y su impacto en las organizaciones a nivel individual, grupal y sistémico.
- CEO.3.2. Diseñar e implantar prácticas en la gestión de las personas en las organizaciones tomando en cuenta la vertiente humana del entorno profesional.
- CEO.4.1. Conocer y comprender la evolución del rol del profesional del área de personas e interiorizar dicha función en relación con la estrategia de talento de las organizaciones.
- CEO.4.2. Identificar las competencias estratégicas de la organización, diseñar la configuración de su plantilla y definir los perfiles de competencias de cada rol.
- CEO.4.3. Diseñar y utilizar herramientas de medición del gap y el potencial de las personas de la organización para cubrir los perfiles requeridos.

Resultados aprendizaje:

- RA 0.1.1. El estudiante conoce y es capaz de anticipar y de explicar el impacto de las tendencias socioeconómicas, tecnológicas y empresariales en la gestión estratégica de las personas.
- RA 0.1.2. El estudiante conoce y es capaz de interpretar el impacto del marco laboral en la gestión estratégica de personas.
- RA 0.2.1. El estudiante comprende la relación e impacto de la estrategia empresarial en la planificación y gestión de las distintas políticas de gestión de las personas en la organización.
- RA.2.1. El estudiante es capaz de diseñar políticas de gestión de personas en coherencia y de valor para la estrategia empresarial.
- RA 0.3.1. El estudiante comprende el comportamiento humano y su impacto en las organizaciones a nivel individual, grupal y sistémico.
- RA 0.3.2. El estudiante incorpora la visión del comportamiento humano en sus diversas dimensiones en el diseño e implantación de prácticas en la gestión de las personas en las organizaciones.
- RA0.4.1. El estudiante conoce la evolución del rol del profesional del área de personas e interiorizar dicha función en relación con la estrategia de talento de las organizaciones.
- RA0.4.2. El estudiante identifica las competencias estratégicas de la organización, diseñar la configuración de su plantilla y definir los perfiles de competencias de cada rol.
- RA 0.4.3. El estudiante diseña y pone en práctica herramientas de medición del gap y el potencial de las personas de la organización para cubrir los perfiles requeridos.

Requisitos previos:

No se han establecido requisitos previos.

Materias:

- Materia 0.1 Escenario socioeconómico y mercado laboral (4 ECTS) (OB)
- Materia 0.2 Estrategia y personas (4 ECTS) (OB)

- Materia 0.3 Comportamiento organizacional (4 ECTS) (OB)
- Materia 0.4 Planificación estratégica del talento (4ECT) (OB)

Breve resumen de los contenidos:

El objetivo de este módulo es trabajar la adquisición de aquellas competencias que permitan al alumnado desarrollar su labor profesional de forma óptima.

- Materia M0.1. Escenario socioeconómico y mercado laboral: El objetivo de esta materia es ofrecer una visión amplia del contexto socioeconómico y del mercado laboral que permita al alumnado adquirir una mirada de contexto amplia para afrontar los retos de la gestión de las personas en las organizaciones.
- Materia M0.2. Estrategia y personas: El objetivo de esta materia es ofrecer una visión que permita al alumnado unir los elementos estratégicos de las organizaciones y sus negocios con las políticas y modelos de gestión de las personas.
- Materia M0.3. Comportamiento organizacional: Esta materia quiere ofrecer una mirada humanista de las organizaciones y la gestión de las personas, buscando adquirir competencias para la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones.
- Materia M0.4. Planificación estratégica del talento: El objetivo de esta materia es adquirir competencias para planificar la gestión del talento en las organizaciones en coherencia con la estrategia organizativa desde el nuevo rol de gestión de personas en las organizaciones.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (1,5ECTS)
- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (2ECTS)
- Presentaciones de teoría y conceptos asociados a la materia por parte del profesorado. (0,5 ECTS)

Actividades no presenciales (ANP):

- Lectura de artículos científicos, libros e informes. (1 CTS)
- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (8ECTS)
- Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (3ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Tabla 31: Ficha Materia 0.1

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 0.1: Escenario socioeconómico y mercado laboral 	4ECTS (100 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del primer trimestre de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG1. Conocer las claves del entorno socio-económico y del funcionamiento estratégico de las organizaciones y su impacto en las personas para, para posibilitar el desarrollo de las personas y alinearlo dentro del proyecto organizacional. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR3. Visión global y contextual: Analizar el contexto socioeconómico y cultural para poder interpretar y comprender su impacto y adaptarse al mismo desde una comprensión global. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE 0.1.1 Conocer e interpretar el impacto de las tendencias socioeconómicas, tecnológicas y empresariales en la gestión estratégica de las personas. ▪ CE 0.1.2 Considerar e interpretar el impacto del marco laboral en la gestión estratégica de personas. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA 0.1.1 El estudiante conoce y es capaz de anticipar y de explicar el impacto de las tendencias socioeconómicas, tecnológicas y empresariales en la gestión estratégica de las personas. ▪ RA 0.1.2 El estudiante conoce y es capaz de interpretar el impacto del marco laboral en la gestión estratégica de personas. 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	
Breve resumen de los contenidos:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis prospectivo de las tendencias socio-económicas y su influencia en las organizaciones y en la gestión estratégica de las personas. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los nuevos modelos económicos y la gestión estratégica de las personas ▪ El trabajo del futuro y la gestión estratégica de las personas 	

- Análisis prospectivo de las tendencias tecnológicas y su influencia en las organizaciones y en la gestión estratégica de las personas
 - La digitalización y la gestión estratégica de las personas
 - El Big Data y la gestión estratégica de las personas
- El marco laboral actual y su impacto en la gestión estratégica de las personas.
 - El contrato de trabajo
 - El sistema de la S.S
 - Relaciones Laborales
 - Legislación y políticas de prevención de riesgos y seguridad y salud laboral

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Presentaciones de teoría y conceptos asociados a la materia por parte del profesorado. (0,5 ECTS)
- Exposición y desarrollo de trabajos individuales. (0,5 ECTS)

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (2 ECTS)
- Lectura de artículos científicos, libros e informes. (1 ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Bersin, J. (2015). Predictions for 2015. Redesigning the organization for a rapidly changing world. Deloitte Development. (online) En <http://www.bersin.com/Blog/post/Predictions-for-2015--Redesigning-the-Organization-for-A-Rapidly-Changing-World.aspx>
- Biedma, E. G. (Ed.). (2013). Legislación sobre seguridad y salud en el trabajo. Larousse-Editorial Tecnos.
- Deloitte University Press (2015). Global Human Capital Trends. Leading in the new world of work. Deloitte University Press. (online). En <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf>
- Deloitte University Press (2016) Tendencias Globales en Capital Humano 2016 La nueva organización: un diseño diferente. Deloitte University Press. (online). En https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/2016_HC%20Trends_espa%C3%B1olv4.pdf
- García Perrote, I. Manual de Derecho de Trabajo, Tirant lo Blanch.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social: Guía Laboral. Disponible en www.empleo.gob.es/es/Guia/
- Ramirez, J.M. y Garcia, J.: Curso Básico de Derecho del Trabajo (para titulaciones no jurídicas), Tirant lo Blanch.
- Shapiro, R.J. (2014): 2020: un nuevo paradigma: Cómo los retos del futuro cambiarán nuestra forma de vivir y trabajar. Ed. Tendencias.
- Sevilla J. (Coord.) (2014). Trabajar en 2033. PwC. Coopers. (online) En <https://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/assets/trabajar-en-2033.pdf>
- Susskind, R y Susskind, D. (2016) El futuro de las profesiones: Cómo la tecnología transformará el trabajo de los expertos humanos. Editorial Teell (Madrid).

Tabla 32: Ficha Materia 0.2

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
Materia 0.2: Estrategia y personas	4ECTS (100 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del primer trimestre de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG1. Conocer las claves del entorno socio-económico y del funcionamiento estratégico de las organizaciones y su impacto en las personas para posibilitar el desarrollo de las personas y alinearlo dentro del proyecto organizacional. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR3. Visión global y contextual: Analizar el contexto socioeconómico y cultural para poder interpretar y comprender su impacto y adaptarse al mismo desde una comprensión global. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE0.2.1. Comprender la relación e impacto de la estrategia empresarial en la planificación y gestión de las distintas políticas de gestión de las personas en la organización. ▪ CE0.2.2. Diseñar políticas de gestión de personas en coherencia y de valor para la competitividad de la estrategia empresarial. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA0.2.1. El estudiante comprende la relación e impacto de la estrategia empresarial en la planificación y gestión de las distintas políticas de gestión de las personas en la organización. ▪ RA.2.1. El estudiante diseña políticas de gestión de personas en coherencia y de valor para la estrategia empresarial. 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	
Breve resumen de los contenidos:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia empresarial y competitividad: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competitividad y generación de valor. ▪ Dirección por objetivos y dirección por valores. ▪ Cuadro de mando integral y KPI's. ▪ La gestión del cambio organizativo. ▪ Escenarios estratégicos. ▪ Modelos y diseño organizativo: 	

- Diseños organizacionales actuales para competir.
- Modelos innovadores de negocio.
- Diseño e innovación: organizaciones ambidiestras.
- Bases financieras en la gestión de personas:
 - Información económico-financiera.
 - Sistemas de información.
 - Control y gestión de costes: análisis y cálculo de los costes de personal.
 - Indicadores para la toma de decisiones en la gestión de personas.
- Salud y Responsabilidad social empresarial:
 - Bienestar y empresa.
 - Buen Gobierno y gobernanza.
 - La gestión de personas y la RSE/RSC.

Actividades formativas:

Acciones formativas presenciales (AP):

- Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (0,5 ECTS)
- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (0,5ECTS)

Acciones formativas no presenciales (ANP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (2 ECTS)
- Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (1ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Aramburu, N., Rivera, O., (2010), *Organización de Empresas*, 3ª ed., Univ. Deusto, San Sebastián.
- Chanlat, J.-F., (2013), "Plaisir et souffrance dans le travail", in Chanlat, J.F., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, 11^{ème} éd., PUL, Éditions Eska, 685-765.
- Collis, D. J. y Montgomery, C. A., (1998), "Creating corporate advantage", *Harvard Business Review*, 76(3):71-83.
- Collis, D. J. y Montgomery, C. A. (2004), *Corporate strategy: A resource-based approach*, (2nd edition), New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Deroy, F., (2007), *Les formes de l'agir stratégique*, De Boeck.
- Gross, M., (2010), *El Modelo Delta y otras estrategias empresariales*, dispo. en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/742332/El-Modelo-Delta-y-otras-estrategias-empresariales.html>.
- Hax, A.C., (2010), *The Delta Model, Reinventing your Business Strategy*, New York, Springer.
- Hax, A. C., Majluf, N. S., (1996), *The Strategy Concept and Process*, (2nd edition), New York: Prentice-Hall.
- Kim, W. C., Mauborgne, R., (2005), *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Boston: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H., (1994), *The rise and fall of strategic planning*, New York: Free Press.
- Mintzberg, H., (1999), *Safari a la estrategia*, Barcelona, Gránica.

- Mintzberg, H., (1999), *La Estructuración de las Organizaciones*, 6ª ed., Ariel Economía.
- Menguzzato, M., (1991), *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*, Barcelona, Editorial Ariel.
- Navas López, J.E., Guerras Martín, L.Á., (2004), *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, Madrid, Civitas.
- Stacey, R.D., (1992), *Managing the unknowable: Strategic boundaries between order and chaos in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Thomas, H., (1984), *Mapping strategic management research*, Journal of General Management, Summer 84, Vol. 9, Issue 4, p55.
- Thompson, Jr., Arthur, and A. J. Strickland III (1996), *Strategic management: Concepts and Cases*, 9th Edition. Toronto: Irwin.

Tabla 33: Ficha Materia 0.3

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 0.3: Comportamiento Organizacional 	4 ECTS (100 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del primer trimestre de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG1. Conocer las claves del entorno socio-económico y del funcionamiento estratégico de las organizaciones y su impacto en las personas para, para posibilitar el desarrollo de las personas y alinearlo dentro del proyecto organizacional. ▪ CG6. Comprender las claves de la gestión cultural y emocional de las organizaciones para diseñar estrategias de intervención adecuadas a cada contexto. ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE0.3.1. Ser capaz de comprender y analizar el comportamiento humano y su impacto en las organizaciones a nivel individual, grupal y sistémico. ▪ CE0.3.2. Diseñar e implantar prácticas en la gestión de las personas en las organizaciones tomando en cuenta la vertiente humana del entorno profesional. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA0.3.1. El estudiante comprende el comportamiento humano y su impacto en las organizaciones a nivel individual, grupal y sistémico. ▪ RA0.3.2. El estudiante es capaz de integrar la visión del comportamiento humano en sus diversas dimensiones en el diseño e implantación de prácticas en la gestión de las personas en las organizaciones 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	
Breve resumen de los contenidos:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamiento individual en las organizaciones: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitudes y la satisfacción en el trabajo. ▪ Emociones y los estados de ánimo. ▪ Personalidad y los valores. ▪ Percepción y la toma de decisiones individual. ▪ Motivación. 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamiento humano a nivel grupal: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Factores del comportamiento grupal. ▪ Liderazgo y grupo humano. ▪ Comunicación. ▪ Comportamiento humano en los sistemas organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura organizacional. ▪ Cambio organizacional.
<p>Actividades formativas:</p> <p>Acciones formativas presenciales (AP):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (0,5 ECTS) ▪ Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (0,5 ECTS) <p>Acciones formativas no presenciales (ANP):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (2ECTS) ▪ Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (1ECTS)
<p>Sistema de evaluación:</p> <p>Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.</p> <p>Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.</p> <p>Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.</p> <p>Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.</p>
<p>Bibliografía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chanlat, J.-F., (2013), <i>L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées</i>, PUL, 13ième éd., Éditions Eska. ▪ Gordon, J.R., (1997), <i>Comportamiento Organizacional</i>, Prentice Hall, México. ▪ Hellniegel, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W., (1999), <i>Comportamiento Organizacional</i>, International Thomson Editores, México. ▪ Johns, G., Saks, A.M., (2013), <i>Organizational Behaviour: understanding and managing life at work</i>, New York, 9th ed., Pearson, Canada. ▪ Luthans, F., (2008), <i>Comportamiento Organizacional</i>, Mc Graw Hill, 11ª ed. ▪ Martín Asuero, A., (2013), <i>Con rumbo propio, Disfruta de la vida sin estrés</i>, 16ª ed., Plataforma Actual. ▪ Robbins, S.P., (2009), <i>Comportamiento Organizacional</i>, Prentice Hall, México, 13ª ed.

Tabla 34: Ficha Materia 0.4

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 0.4: Planificación estratégica del talento 	4 ECTS (100 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del primer trimestre de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG1. Conocer las claves del entorno socio-económico y del funcionamiento estratégico de las organizaciones y su impacto en las personas para, para posibilitar el desarrollo de las personas y alinearlo dentro del proyecto organizacional. ▪ CG3. Ser capaz de definir políticas que favorezcan el desarrollo y evaluación del talento y el potencial de personas y equipos para aportar valor al desarrollo de las organizaciones en coherencia con la estrategia. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE0.4.1. Conocer y comprender la evolución del rol del profesional del área de personas e interiorizar dicha función en relación con la estrategia de talento de las organizaciones. ▪ CE0.4.2. Identificar las competencias estratégicas de la organización, diseñar la configuración de su plantilla y definir los perfiles de competencias de cada rol. ▪ CE0.4.3. Diseñar y utilizar herramientas de medición del gap y el potencial de las personas de la organización para cubrir los perfiles requeridos. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA0.4.1. El estudiante conoce la evolución del rol del profesional del área de personas e interiorizar dicha función en relación con la estrategia de talento de las organizaciones. ▪ RA0.4.2. . El estudiante identifica las competencias estratégicas de la organización, diseñar la configuración de su plantilla y definir los perfiles de competencias de cada rol. ▪ RA 0.4.3. . El estudiante diseña y pone en práctica herramientas de medición del gap y el potencial de las personas de la organización para cubrir los perfiles requeridos. 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	

Breve resumen de los contenidos:

- El nuevo rol estratégico de la gestión del talento.
- El área/departamento de gestión del talento y de las personas.
- Perfil del profesional de la gestión de personas y el talento en las organizaciones.
- La planificación estratégica del talento en las organizaciones. Planificación de las plantillas.
- Identificación de posiciones clave y roles críticos.
- Generación del Mapa de Talento.
- Políticas, sistemas y procesos de gestión del talento de las personas.
- Técnicas y herramientas para la gestión del talento y el potencial de las personas.

Actividades formativas:

Acciones formativas presenciales (AP):

- Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (0,5 ECTS)
- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (0,5 ECTS)

Acciones formativas no presenciales (ANP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (2 ECTS)
- Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (1 ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Albizu, E. y Landeta, J. (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica*. Pirámide.
- Baron, J.N. y Kreps, D.M. (1999): *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*. New York : John Wiley & Sons
- Bonache, J. y Cabrera, A. (Dir., 2002): *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall
- Bower, Joseph L. (2007), "Solving the succession crisis by growing Inside-Outside Leaders", *Harvard Business Review*, noviembre, págs. 91-96.
- Dolan Simon L. (2003). *La gestión de recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid : McGraw-Hill
- Gan, F. i Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC
- García-Tenorio, J. y Sabater, R. (Coord.) (2004) *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Thompson.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. i Cardy, R. L. (1998) *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.

- Gómez Mejía, L.R., Balkin, O.B. y Cardy, R.L. (2005) *Gestión de recursos Humanos*. Prentice Hall.
- Groves, Kevin S. (2007), “Integrating leadership development and succession planning best practices”, *Journal of Management Development*, vol. 26, nº 3, págs. 239-260.
- Harris, M. (2000) *Human Resource Management. A Practical Approach*. Thomson, Ohio.
- M. Dana Baldwin (2010) “The Strategy of Succession Planning” Center for Simplified Strategic Planning, Inc
- Milkovich, G.T. y Boudreau, J.W. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Levy Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Ortuna J.M. (2001) *Actividades de la función de personal*. Barcelona: UOC
- Porret M. (2005) *Dirección y gestión de Recursos Humanos en las organizaciones Ed. VVVV*
- Puyol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos (3ª ed.)*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ulrich, D.; Losy, Michael R.; Gerry Lake (2003): *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

Tabla 35: Ficha Módulo 1

<p>Módulo 1: Atracción y captación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 1.1: Atraer, captar y seleccionar talento. ▪ Materia 1.2: Employer branding, marketing y comunicación. 	<p>Créditos ECTS</p> <p>10ECTS (250 horas)</p>
<p>Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:</p> <p>Las materias que componen este módulo se imparten a lo largo del primer trimestre de la titulación.</p>	
<p>Competencias básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CB1. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación. ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB4. que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. <p>Competencias generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CG2. Diseñar y aplicar estrategias y técnicas innovadoras de atracción, captación y selección de personas en el marco de las organizaciones. ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. <p>Competencias transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR1. Trabajo en equipo: Colaborar con otros en trabajos dirigidos a la consecución de objetivos comunes, planificando coordinadamente las acciones, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y afrontando los conflictos y problemas que se presentan. ▪ CTR2. Comunicación efectiva: Utilizar, transmitir y/o generar información a partir de la obtención, el contraste y tratamiento de la existente en diversas fuentes, generando documentación, formas de hacer y relaciones fluidas y efectivas en el contexto de los trabajos a realizar ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos. ▪ CTR8. Gestión y aprendizaje digital: Conocer y utilizar herramientas y recursos digitales para la gestión del conocimiento y crear de redes de aprendizaje. <p>Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CE1.1.1. Conocer diversos procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de atracción y captación del talento de las organizaciones. ▪ CE1.1.2. Diseñar y planificar la implantación de una estrategia de atracción, reclutamiento y selección de talento en coherencia con la estrategia y retos organizacionales. 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE1.2.1. Conocer la estrategia digital y de marketing para responder a los retos de atracción y captación de talento. ▪ CE1.2.2. Diseñar y planificar la implantación de una estrategia de employer branding y marketing interno y externo.
<p>Resultados aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ RA1.1.1. El estudiante conoce los procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de atracción y captación del talento de las organizaciones. ▪ RA1.1.2. El estudiante diseña y planifica la implantación de una estrategia de atracción, reclutamiento y selección de talento en coherencia con la estrategia y retos organizacionales. ▪ RA1.2.1. El estudiante conoce la estrategia digital y de marketing para responder a los retos de atracción y captación de talento. ▪ RA1.2.2. El estudiante diseña y planifica la implantación de una estrategia de employer branding y marketing interno y externo
<p>Requisitos previos:</p> <p>No se han establecido requisitos previos.</p>
<p>Materias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 1.1 Atraer, captar y seleccionar talento. (6ECTS) (OB) ▪ Materia 1.2 Employer branding, marketing y comunicación. (4 ECTS) (OB)
<p>Breve resumen de los contenidos:</p> <p>El objetivo de este módulo es trabajar la adquisición de aquellas competencias que permitan al alumnado desarrollar su labor profesional de forma óptima.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia M1.1. Atraer, captar y seleccionar talento: El objetivo de esta materia es adquirir competencias para analizar, definir y diseñar estrategias de atracción, captación y selección de talento en coherencia con la estrategia y retos organizacionales. ▪ Materia M1.2. Employer branding, marketing y comunicación: El objetivo de esta materia es ofrecer al futuro profesional de la gestión de las personas en las organizaciones competencias que le permitan ser capaz de definir la estrategia de marca, medios y canales en relación a la atracción y captación del talento necesario en la organización, a la vez que diseñar e implantar la estrategia de marketing y comunicación interna y externa.
<p>Actividades formativas :</p> <p>Acciones formativas presenciales (AP):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (1,5 ECTS) ▪ Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (1,5ECTS) <p>Acciones formativas no presenciales (ANP):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (4 ECTS) ▪ Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (3ECTS)
<p>Sistema de evaluación:</p> <p>Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.</p>

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Tabla 36: Ficha Materia 1.1

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 1.1.: Atraer, captar y seleccionar talento 	6ECTS (150 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del primer y segundo trimestre de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB1. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación. ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB4. que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG2. Diseñar y aplicar estrategias y técnicas innovadoras de atracción, captación y selección de personas en el marco de las organizaciones. ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR1. Trabajo en equipo: Colaborar con otros en trabajos dirigidos a la consecución de objetivos comunes, planificando coordinadamente las acciones, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y afrontando los conflictos y problemas que se presentan. ▪ CTR2. Comunicación efectiva: Utilizar, transmitir y/o generar información a partir de la obtención, el contraste y tratamiento de la existente en diversas fuentes, generando documentación, formas de hacer y relaciones fluidas y efectivas en el contexto de los trabajos a realizar ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos. ▪ CTR8. Gestión y aprendizaje digital: Conocer y utilizar herramientas y recursos digitales para la gestión del conocimiento y crear de redes de aprendizaje. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE1.1.1. Conocer diversos procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de atracción y captación del talento de las organizaciones. ▪ CE1.1.2. Diseñar y planificar la implantación de una estrategia de atracción, reclutamiento y selección de talento en coherencia con la estrategia y retos organizacionales. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA1.1.1. El estudiante conoce los procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de atracción y captación del talento de las organizaciones. 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA1.1.2. El estudiante diseña y planifica la implantación de una estrategia de atracción, reclutamiento y selección de talento en coherencia con la estrategia y retos organizacionales.
<p>Requisitos previos:</p> <p>No se han establecido requisitos previos.</p>
<p>Breve resumen de los contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Retos de la incorporación de las personas en las organizaciones. ▪ De la estrategia empresarial a las necesidades de talento. ▪ Análisis de necesidades de atracción y captación: oferta-demanda, perfiles requeridos. ▪ El proceso de reclutamiento: Fines y fases. Fuentes y métodos de reclutamiento. ▪ E-Recruitment, captación y selección de talento en Redes Sociales. ▪ Gestión de contactos y candidatos potenciales. ▪ Herramientas, técnicas y programas de selección. ▪ Alcance, objetivos y contenidos del proceso de acogida, integración e incorporación.
<p>Actividades formativas:</p> <p>Actividades formativas presenciales (AP):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (1 ECTS) ▪ Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (1ECTS) <p>Actividades formativas no presenciales (ANP):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (2 ECTS) ▪ Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (2ECTS)
<p>Sistema de evaluación:</p> <p>Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.</p> <p>Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.</p> <p>Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.</p> <p>Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.</p>
<p>Bibliografía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De La Calle Durán M^a C, Ortiz De Urbina Criado, M. (2014) Fundamentos de recursos humanos. Pearson educación, S.A., Madrid. ▪ Morales, Alfonso C.; Ariza, José Antonio Y Morales, Emilio. (2000) Gestión Integrada De Personas, Una Perspectiva De Organización. Editorial Desclée De Brouwer, S.A. ▪ Morales, Alfonso C.; Ariza, José Antonio Y Morales, Emilio. (2004) "Dirección Y Administración Integrada De Personas, Fundamentos, Procesos Y Técnicas En Práctica". Editorial Mc Graw Hill. ▪ Olleros, M. (2007). El proceso de selección y captación de personal. Gestión 2000. ▪ Salgado, J; Moscoso, S. (2001). Entrevista conductual estructurada de selección de personal. Ediciones Pirámide ▪ Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Álvaro López Cabrales. (2014) La gestión de personas y del talento: la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. Madrid : McGraw Hill.

Tabla 37: Ficha Materia 1.2

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 1.2.: Employer branding, marketing y comunicación. 	4ECTS (100 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del primer y segundo trimestre de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB1. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación. ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB4. que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. ▪ CB5 que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG2. Diseñar y aplicar estrategias y técnicas innovadoras de atracción, captación y selección de personas en el marco de las organizaciones. ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR1. Trabajo en equipo: Colaborar con otros en trabajos dirigidos a la consecución de objetivos comunes, planificando coordinadamente las acciones, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y afrontando los conflictos y problemas que se presentan. ▪ CTR2. Comunicación efectiva: Utilizar, transmitir y/o generar información a partir de la obtención, el contraste y tratamiento de la existente en diversas fuentes, generando documentación, formas de hacer y relaciones fluidas y efectivas en el contexto de los trabajos a realizar ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos. ▪ CTR8. Gestión y aprendizaje digital: Conocer y utilizar herramientas y recursos digitales para la gestión del conocimiento y crear de redes de aprendizaje. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE1.2.1. Conocer la estrategia digital y de marketing para responder a los retos de atracción y captación de talento. ▪ CE1.2.2. Diseñar y planificar la implantación de una estrategia de employer branding y marketing interno y externo. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA1.2.1. El estudiante conoce la estrategia digital y de marketing para responder a los retos de atracción y captación de talento. ▪ RA1.2.2. El estudiante diseña y planifica la implantación de una estrategia de employer branding y marketing interno y externo 	
Requisitos previos:	

No se han establecido requisitos previos.

Breve resumen de los contenidos:

- Employer branding de talento.
- Propuesta de valor a las personas-PVE.
- Digital Employer Branding y Canales Web Corporativos de Empleo.
- Estrategias de employer branding para posicionar la marca del talento y la reputación digital de la marca.
- Propuesta de valor en la marca de talento target.
- Embajadores de marca para potenciar el employer branding.
- Marketing y comunicación para la gestión del talento.
- La estrategia de comunicación.
- Experiencia de la Persona. Candidate journey map.
- Gestión de la multicanalidad y Redes SS.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (0,5 ECTS)
- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (0,5ECTS)

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (2 ECTS)
- Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (1ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Lombardero, L. (2015). Trabajar en la era digital. Tecnología y competencias para la transformación digital. LID Editorial Empresarial.
- Rosales, P. (2010). Estrategia digital. Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia. Ed. Deusto.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2015). El plan de marketing digital en la práctica. Ed. ESIC.
- Vara, R; Fernández de Píerola, I.; Nieto, I. (2015) Experiencia de empleado, Acción empresarial.
- Velilla, J. (2010). Branding: Tendencias y retos en la comunicación de marca. Editorial UOC.
- Wheeler, A. (2013). Diseño De Marcas. Ed. Anaya Multimedia.

Tabla 38: Ficha Módulo 2

<p>Módulo 2: Compromiso y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 2.1: Gestión del compromiso ▪ Materia 2.2: Desarrollo del talento ▪ Materia 2.3: Compensación y reconocimiento ▪ Materia 2.4: Gestión de la diversidad 	<p>Créditos ECTS</p> <p>16ECTS (400 horas)</p>
<p>Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:</p> <p>Las materias que componen este módulo se imparten a lo largo del segundo y tercer trimestre de la titulación.</p>	
<p>Competencias básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CB1. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación. ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB4. Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. <p>Competencias generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CG3. Ser capaz de definir políticas que favorezcan el desarrollo y evaluación del talento y el potencial de personas y equipos para aportar valor al desarrollo de las organizaciones en coherencia con la estrategia. ▪ CG4. Diseñar y ejecutar estrategias de fidelización y compromiso de las personas en las organizaciones. ▪ CG6. Comprender las claves de la gestión cultural y emocional de las organizaciones para diseñar estrategias de intervención adecuadas a cada intervención. ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. <p>Competencias transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR1. Trabajo en equipo: Colaborar con otros en trabajos dirigidos a la consecución de objetivos comunes, planificando coordinadamente las acciones, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y afrontando los conflictos y problemas que se presentan. ▪ CTR2. Comunicación efectiva: Utilizar, transmitir y/o generar información a partir de la obtención, el contraste y tratamiento de la existente en diversas fuentes, generando documentación, formas de hacer y relaciones fluidas y efectivas en el contexto de los trabajos a realizar. ▪ CTR3. Visión global y contextual: Analizar el contexto socioeconómico y cultural para poder interpretar y comprender su impacto y adaptarse al mismo desde una comprensión global. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico. Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos. <p>Competencias específicas:</p>	

- CE2.1.1. Conocer los aspectos claves de la gestión del compromiso en las organizaciones y su impacto en la gestión de las personas.
- CE2.2.1. Conocer diversos procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de desarrollo, aprendizaje y formación del talento de las organizaciones.
- CE2.2.2. Diseñar e implantar las estrategias, modelos y sistemas de desarrollo y aprendizaje del talento en coherencia con la estrategia y los retos de la organización a corto, medio y largo plazo.
- CE 2.3.1. Entender las políticas y sistemas de compensación y reconocimiento como palanca para la gestión estratégica del talento dentro de la estrategia organizacional.
- CE2.3.2. Diseñar y utilizar diversas herramientas/técnicas de compensación y reconocimiento en coherencia con la estrategia de gestión de personas en las organizaciones.
- CE2.4.1. Conocer y reconocer la diversidad dentro la organización para establecer políticas específicas.
- CE2.4.2. Saber identificar e incluir las aportaciones de la política de la diversidad en la estratégica corporativa.

Resultados aprendizaje:

- RA2.1.1. El estudiante conoce los aspectos claves de la gestión del compromiso en las organizaciones y su impacto en la gestión de las personas.
- RA2.2.1. . El estudiante conoce los procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de desarrollo, aprendizaje y formación del talento de las organizaciones.
- RA2.2.2. El estudiante diseña las estrategias, modelos y sistemas de desarrollo y aprendizaje del talento en coherencia con la estrategia y los retos de la organización a corto, medio y largo plazo.
- RA 2.3.1. El estudiante conoce las políticas y sistemas de compensación y reconocimiento como palanca para la gestión estratégica del talento dentro de la estrategia organizacional.
- RA2.3.2. El estudiante diseña y utiliza diversas herramientas/técnicas de compensación y reconocimiento en coherencia con la estrategia de gestión de personas en las organizaciones.
- RA2.4.1. El estudiante reconoce la diversidad dentro la organización para establecer políticas específicas.
- RA2.4.2. El estudiante identifica e incluye las aportaciones de la política de la diversidad en la estratégica corporativa.

Requisitos previos:

No se han establecido requisitos previos.

Materias:

- Materia 2.1: Gestión del compromiso. (3 ECTS) (OB)
- Materia 2.2: Desarrollo del talento. (6 ECTS) (OB)
- Materia 2.3: Compensación y reconocimiento. (4 ECTS) (OB)
- Materia 2.4: Gestión de la diversidad. (3 ECTS) (OB)

Breve resumen de los contenidos:

El objetivo de este módulo es trabajar la adquisición de aquellas competencias que permitan al alumnado desarrollar su labor profesional de forma óptima.

- Materia 2.1: Gestión del compromiso: El objetivo de esta materia es ofrecer al alumnado una visión amplia sobre los elementos clave a gestionar en el compromiso de las personas para poder definir, diseñar e implantar iniciativas en este ámbito de la gestión de las personas.
- Materia 2.2: Desarrollo del talento: El objetivo de esta materia es desarrollar competencias que permitan al alumnado conocer estrategias, enfoques y herramientas para el diseño, planificación e implantación de un plan de desarrollo, aprendizaje y formación en las organizaciones en coherencia con la estrategia de la organización.
- Materia 2.3: Compensación y reconocimiento: Esta materia quiere ofrecer el desarrollo de competencias que permitan al alumnado comprender y diseñar estrategias de compensación y reconocimiento en coherencia con los retos organizativos.

- **Materia 2.4: Gestión de la diversidad:** El objetivo de esta materia es adquirir competencias que permitan al alumnado gestionar la diversidad de las organizaciones en sus diversas dimensiones de modo que sea un elemento de aporte de valor a las organizaciones.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Presentaciones de teoría y conceptos asociados a la materia por parte del profesorado. (0,5 ECTS)
- Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (3 ECTS)
- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (2,5ECTS)

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (6ECTS)
- Lectura de artículos científicos, libros e informes. (1 ECTS)
- Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (3ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Tabla 39: Ficha Materia 2.1

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 2.1: Gestión del Compromiso 	3 ECTS (75 horas)
<p>Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:</p> <p>Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del segundo trimestre de la titulación.</p>	
<p>Competencias básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CB1. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación. ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB4. Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. <p>Competencias generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CG4. Diseñar y ejecutar estrategias de fidelización y compromiso de las personas en las organizaciones. ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. <p>Competencias transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR1. Trabajo en equipo: Colaborar con otros en trabajos dirigidos a la consecución de objetivos comunes, planificando coordinadamente las acciones, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y afrontando los conflictos y problemas que se presentan. ▪ CTR2. Comunicación efectiva: Utilizar, transmitir y/o generar información a partir de la obtención, el contraste y tratamiento de la existente en diversas fuentes, generando documentación, formas de hacer y relaciones fluidas y efectivas en el contexto de los trabajos a realizar. ▪ CTR3. Visión global y contextual: Analizar el contexto socioeconómico y cultural para poder interpretar y comprender su impacto y adaptarse al mismo desde una comprensión global. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico. Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos. <p>Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CE2.1.1. Conocer los aspectos claves de la gestión del compromiso en las organizaciones y su impacto en la gestión de las personas. 	
<p>Resultados aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ RA2.1.1. El estudiante conoce los aspectos claves de la gestión del compromiso en las organizaciones y su impacto en la gestión de las personas. 	
<p>Requisitos previos:</p> <p>No se han establecido requisitos previos.</p>	

Breve resumen de los contenidos:

- Marco conceptual de la gestión del compromiso.
- Aspectos claves de la gestión del compromiso. Las fuentes del compromiso:
 - Componente afectivo.
 - Compromiso de continuación.
 - Compromiso normativo.
- Principios guía de la gestión por compromisos y sus implicaciones en el desempeño de las personas. Los ejes y motores del compromiso.
- Liderazgo y compromiso de las personas.
- Generación de un proyecto compartido en la organización.
- Diseño e implementación de proyectos de gestión del compromiso.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (0,5 ECTS)
- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (0,5 ECTS)

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Trabajos grupales en el aula orientados a la resolución de problemas. (1ECTS)
- Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (1ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Bayona, C., Goñi, S., Madorrán, C., (2000), "Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los RRHH", <http://www.upna.es>.
- Gallardo Gallardo, E., (2008), Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo: problemáticas y soluciones
- Meyer, J., Allen, N., (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational&Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Meyer, J., Allen, N. (1984): "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: some methodological considerations". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 69, Nº 3, 372-378.
- Meyer, J., Allen, N. (1991): "A three-component conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, Vol.1, Nº 1, pp. 61-89.
- Meyer, J., Allen, N. (1997): *Commitment in the Workplace. Theory, research and application*. Sage Publications, Inc.Thousand Oaks, California.
- Simo, P., Fernandez, V., Enache, M., (2010), Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 10. Nº 2, 15-28.
- Simo, P., (2008), Estado del arte del constructo compromiso organizativo: modelo de 3 componentes, *Working Papers*.

Tabla 40: Ficha Materia 2.2

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 2.2: Desarrollo del talento 	6ECTS (150 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del segundo trimestre de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB1. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación. ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB4. Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG3. Ser capaz de definir políticas que favorezcan el desarrollo y evaluación del talento y el potencial de personas y equipos para aportar valor al desarrollo de las organizaciones en coherencia con la estrategia. ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR1. Trabajo en equipo: Colaborar con otros en trabajos dirigidos a la consecución de objetivos comunes, planificando coordinadamente las acciones, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y afrontando los conflictos y problemas que se presentan. ▪ CTR2. Comunicación efectiva: Utilizar, transmitir y/o generar información a partir de la obtención, el contraste y tratamiento de la existente en diversas fuentes, generando documentación, formas de hacer y relaciones fluidas y efectivas en el contexto de los trabajos a realizar. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico. Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE2.2.1. Conocer diversos procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de desarrollo, aprendizaje y formación del talento de las organizaciones. ▪ CE2.2.2. Diseñar e implantar las estrategias, modelos y sistemas de desarrollo y aprendizaje del talento en coherencia con la estrategia y los retos de la organización a corto, medio y largo plazo. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA2.2.1. El estudiante conoce los procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de las políticas de desarrollo, aprendizaje y formación del talento de las organizaciones. ▪ RA2.2.2. El estudiante diseña las estrategias, modelos y sistemas de desarrollo y aprendizaje del talento en coherencia con la estrategia y los retos de la organización a corto, medio y largo plazo. 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	

Breve resumen de los contenidos:

- Concepto de talento. Tipologías de talento.
- Desarrollo de personas y talento.
- De la formación al desarrollo. Fines y proceso.
- Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.
- Detección de necesidades de desarrollo.
- Identificación y estructuración de un plan de desarrollo.
- Fuentes de financiación de la formación y el desarrollo.
- Evaluación del desempeño y del potencial para el desarrollo.
- Planes de carrera profesional.
- Herramientas de desarrollo.
- Nuevas tendencias de aprendizaje y desarrollo.
- Redes sociales corporativas y aprendizaje colaborativo.
- Entornos de aprendizaje estructurados. Entorno Personal de Aprendizaje (PLE).
- Universidad Corporativa.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (2 ECTS)
- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (1ECTS)

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (2 ECTS)
- Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (1ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Bayon, F. (2010) Coaching hoy: teoría general del coachig. Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Berger, Lance A, Berger Dorothy R. (2004) The Talent Management Handbook Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People. Mc Graw Hill.
- Boyatzis, Richard E., Scott S. Cowen, and David A. Kolb. (1995). Innovations in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dychtwald, K, Erickson, T & Morison, R. (2007). Retención del talento. Madrid: Lid.
- Epise (2003). Organización y seguimiento de la formación. Ediciones Gestión 2000
- De La Calle Durán M^a C, Ortiz De Urbina Criado, M. (2014) Fundamentos de recursos humanos. Pearson educación, S.A., Madrid.
- Gan, F. i Soto, R. (2007). Carrera profesional: claves, competencias y vitaminas. Madrid: Díaz de Santos
- Morales, Alfonso C.; Ariza, José Antonio Y Morales, Emilio. (2000) Gestión Integrada *De Personas, Una Perspectiva De Organización*. Editorial Desclée De Brouwer, S.A.

- Morales, Alfonso C.; Ariza, José Antonio Y Morales, Emilio. (2004) Dirección Y Administración Integrada De Personas, Fundamentos, Procesos Y Técnicas En Práctica. Editorial Mc Graw Hill.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Nueva York. Oxford University Press.
- Rosenberg M. J., PhD and Foreman S. (2014) Learning and Performance Ecosystems. Strategy, Technology, Impact, and Challenges. The eLearning Guild.
- Dolan S. L., Valle, R., López A. (2014) La gestión de personas y del talento: la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. Madrid: McGraw Hill.
- Vives, L.; Hugas, J.; Ilie-Cardoza, C. (2015) Universidades Corporativas: Alineando estrategia y personas. Harvard Deusto Business Review.

Tabla 41: Ficha Materia 2.3

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 2.3: Compensación y reconocimiento 	4ECTS (100 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del segundo y tercer trimestre de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB1. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación. ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB4. Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG4. Diseñar y ejecutar estrategias de fidelización y compromiso de las personas en las organizaciones. ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR1. Trabajo en equipo: Colaborar con otros en trabajos dirigidos a la consecución de objetivos comunes, planificando coordinadamente las acciones, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y afrontando los conflictos y problemas que se presentan. ▪ CTR2. Comunicación efectiva: Utilizar, transmitir y/o generar información a partir de la obtención, el contraste y tratamiento de la existente en diversas fuentes, generando documentación, formas de hacer y relaciones fluidas y efectivas en el contexto de los trabajos a realizar. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico. Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE 2.3.1. Entender las políticas y sistemas de compensación y reconocimiento como palanca para la gestión estratégica del talento dentro de la estrategia organizacional. ▪ CE2.32. Diseñar y utilizar diversas herramientas/técnicas de compensación y reconocimiento en coherencia con la estrategia de gestión de personas en las organizaciones. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA 2.3.1. El estudiante conoce las políticas y sistemas de compensación y reconocimiento como palanca para la gestión estratégica del talento dentro de la estrategia organizacional. ▪ RA2.3.2. El estudiante diseña y utiliza diversas herramientas/técnicas de compensación y reconocimiento en coherencia con la estrategia de gestión de personas en las organizaciones. 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	

Breve resumen de los contenidos:

- La compensación y el reconocimiento como estrategias para la gestión del talento.
- Conceptos generales de las políticas y sistemas de retribución.
- Tendencias en materia retributiva.
- El modelo de Compensación Integral: elementos de una política y sistema retributivo:
 - La retribución fija
 - La retribución variable
 - La retribución ni dineraria
 - La retribución a medio y largo plazo
 - Los beneficios sociales
- Los elementos intangibles –desarrollo profesional, reconocimiento, conciliación, flexibilidad-.
- La valoración de los puestos de trabajo y generación de estructuras salariales. Aplicación del método y la técnica de valoración de puestos.
- Hacia la gestión por competencias.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Presentaciones de teoría y conceptos asociados a la materia por parte del profesorado. (0,5 ECTS)
- Exposición y desarrollo de trabajos individuales. (0,5 ECTS)

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (2 ECTS)
- Lectura de artículos científicos, libros e informes. (1 ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Bersin, J. (2015). Predictions for 2015. Redesigning the organization for a rapidly changing world. Deloitte Development. (online) En <http://www.bersin.com/Blog/post/Predictions-for-2015--Redesigning-the-Organization-for-A-Rapidly-Changing-World.aspx>
- De la Calle, M^ªc., ORTIZ DE URBINA, M. (2014). Fundamentos de Recursos Humanos, ed. Pearson, Madrid.
- Dolan, S., Valle, R. y Lopez, A. (2014) La gestión de personas y del talento. Ed. McGraw Hill, Madrid
- Dolan, S., valle, R., Jackson, S.E., Schuler, R. (2003), La gestión de recursos humanos, ed. Mc Graw Hill, Madrid.
- Gomez-Mejia L., Balkin D., Cardy, R. (2008) Gestión de Recursos Humanos, ed. Pearson, Madrid.
- Berger, Lance A, Berger Dorothy R. (2004) The Talent Management Handbook Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People. Mc Graw Hill.
- Milkovich, G.T., Newman, J.M., Gerhart, B. (2016). Compensation, McGrawHill Education.

- Morales, A., Ariza, J.A., Morales, E. (2000) Gestión Integrada de Personas, ed. Desclee, Bilbao

Tabla 42: Ficha Materia 2.4

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 2.4: Gestión de la Diversidad 	3 ECTS (75 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del tercer trimestre de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB1. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación. ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB4. Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG6. Comprender las claves de la gestión cultural y emocional de las organizaciones para diseñar estrategias de intervención adecuadas a cada intervención. ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR1. Trabajo en equipo: Colaborar con otros en trabajos dirigidos a la consecución de objetivos comunes, planificando coordinadamente las acciones, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y afrontando los conflictos y problemas que se presentan. ▪ CTR2. Comunicación efectiva: Utilizar, transmitir y/o generar información a partir de la obtención, el contraste y tratamiento de la existente en diversas fuentes, generando documentación, formas de hacer y relaciones fluidas y efectivas en el contexto de los trabajos a realizar. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico. Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE2.4.1. Conocer y reconocer la diversidad dentro la organización para establecer políticas específicas. ▪ CE2.4.2. Saber identificar e incluir las aportaciones de la política de la diversidad en la estratégica corporativa. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA2.4.1. El estudiante reconoce la diversidad dentro la organización para establecer políticas específicas. ▪ RA2.4.2. El estudiante identifica e incluye las aportaciones de la política de la diversidad en la estratégica corporativa. 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	
Breve resumen de los contenidos:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a la Diversidad y Gestión de la Diversidad 	

- Gestión de la diversidad y de la cultura Inclusiva:
 - Las características biográficas: edad, género, raza y origen étnico, discapacidad, antigüedad, religión, orientación sexual e identidad de género.
 - Aptitudes: capacidades intelectuales, aptitudes físicas, el rol de las discapacidades.
- Principios para la Implementación de la Gestión de la Diversidad.
- Gestión de la Diversidad de Género e implementación de estrategias para administrar la diversidad.
- Gestión práctica de la Diversidad Multiculturalidad y de los equipos internacionales.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (0,5 ECTS)
- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (0,5 ECTS)

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (1ECTS)
- Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (1ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Adler, N.J., Graham, J.L., (1989), *Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy*, Journal of International Business Studies, 20 : 515 – 537.
- Davel, E., Dupuis, J.-P., Chanlat, J.-F., (2009), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, PUL-UQAM.
- Furnham, A., Boschner, S., (1986), *Culture shock : psychological reactions to unfamiliar environments*, Methuen.
- Hampden-Turner, C., Trompenaars, F., (2000), *Building Cross-Cultural Competence*, New York, John Wiley and Sons.
- Hofstede, G., (1980), *Culture's consequences, international differences in work-related values*, Beverly Hills, Sage.
- Hofstede, G., (1991), *Cultures and organizations: software of the mind*, New York, McGraw-Hill.
- Hofstede, G., (2002), *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Londres, Sage.
- Inglehart, R., Basanez, M., Moreno, A., (1998), *Human values and beliefs*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1998.
- Irrmann, O., (2006), *Intercultural communication and the implementation of cross-border acquisitions*, Helsinki, Helsinki School of Economics Press.
- Laurent, A., (1983), "The cultural diversity of western conceptions of management", *International Studies of Management and Organizations*, XII, 1-2, 75-96.
- Trompenaars, F., (1993), *Riding the waves of culture*, London, Nicholas Brealey.

Tabla 43: Ficha Módulo 3

Módulo 3: Transición, desvinculación y salida <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 3.1: Estrategias de transición, desvinculación y salida 	Créditos ECTS 6ECTS (150 horas)
<p>Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:</p> <p>La materia que compone este módulo se imparte a lo largo del tercer trimestre de la titulación.</p>	
<p>Competencias básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CB1. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación. ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB4. Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. <p>Competencias generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CG5. Diseñar e implantar estrategias de transición, desvinculación y salida con el foco en las personas. ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. <p>Competencias transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR1. Trabajo en equipo: Colaborar con otros en trabajos dirigidos a la consecución de objetivos comunes, planificando coordinadamente las acciones, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y afrontando los conflictos y problemas que se presentan. ▪ CTR2. Comunicación efectiva: Utilizar, transmitir y/o generar información a partir de la obtención, el contraste y tratamiento de la existente en diversas fuentes, generando documentación, formas de hacer y relaciones fluidas y efectivas en el contexto de los trabajos a realizar. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico. Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos. <p>Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CE 3.1.1. Conocer las diferentes modalidades de transición, desvinculación y salida y sus implicaciones económicas, jurídicas, fiscales y laborales para la organización y las personas. ▪ CE 3.1.2. Aplicar los diferentes pasos de la planificación y gestión del proceso de transición, desvinculación y salida en relación a la gestión del capital intelectual de las organizaciones. 	

<p>Resultados aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ RA 3.1.1. El estudiante conoce las diferentes modalidades de transición, desvinculación y salida y sus implicaciones económicas, jurídicas, fiscales y laborales para la organización y las personas. ▪ RA 3.1.2. El estudiante es capaz de aplicar los diferentes pasos de la planificación y gestión del proceso de transición, desvinculación y salida en relación a la gestión del capital intelectual de las organizaciones
<p>Requisitos previos:</p> <p>No se han establecido requisitos previos.</p>
<p>Materias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 3.1 Estrategias de transición, divulgación y salida. (6 ECTS) (OB)
<p>Breve resumen de los contenidos:</p> <p>El objetivo de este módulo es trabajar la adquisición de aquellas competencias que permitan al alumnado desarrollar su labor profesional de forma óptima.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia M3.1. Estrategias de transición, divulgación y salida: El objetivo de esta materia es adquirir competencias para que el alumnado sea capaz de formular estrategias de desvinculación, transición o salida de las personas de la organización desde el foco en las personas.
<p>Actividades formativas:</p> <p>Actividades formativas presenciales (AP):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentaciones de teoría y conceptos asociados a la materia por parte del profesorado. (1 ECTS) ▪ Exposición y desarrollo de trabajos individuales. (1 ECTS) <p>Actividades formativas no presenciales (ANP):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (3 ECTS) ▪ Lectura de artículos científicos, libros e informes. (1 ECTS)
<p>Sistema de evaluación:</p> <p>Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.</p> <p>Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.</p> <p>Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que correspondan como mínimo al 20% de la nota final.</p> <p>Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.</p>

Tabla 44: Ficha Materia 3.1

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 3.1: Estrategias de transición, desvinculación y salida 	6ECTS (150 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del tercer trimestre de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB1. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación. ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB4. Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG5. Diseñar e implantar estrategias de transición, desvinculación y salida con el foco en las personas. ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR1. Trabajo en equipo: Colaborar con otros en trabajos dirigidos a la consecución de objetivos comunes, planificando coordinadamente las acciones, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y afrontando los conflictos y problemas que se presentan. ▪ CTR2. Comunicación efectiva: Utilizar, transmitir y/o generar información a partir de la obtención, el contraste y tratamiento de la existente en diversas fuentes, generando documentación, formas de hacer y relaciones fluidas y efectivas en el contexto de los trabajos a realizar. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico. Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE 3.1.1. Conocer las diferentes modalidades de transición, desvinculación y salida y sus implicaciones económicas, jurídicas, fiscales y laborales para la organización y las personas. ▪ CE 3.1.2. Aplicar los diferentes pasos de la planificación y gestión del proceso de transición, desvinculación y salida en relación a la gestión del capital intelectual de las organizaciones. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA 3.1.1. El estudiante conoce las diferentes modalidades de transición, desvinculación y salida y sus implicaciones económicas, jurídicas, fiscales y laborales para la organización y las personas. ▪ RA 3.1.2. El estudiante es capaz de aplicar los diferentes pasos de la planificación y gestión del proceso de transición, desvinculación y salida en relación a la gestión del capital intelectual de las organizaciones 	
Requisitos previos:	

No se han establecido requisitos previos.

Breve resumen de los contenidos:

- El concepto de transición, desvinculación y salida.
- Diferentes modalidades de transición, desvinculación y salida.
- Planificación y gestión de los procesos de transición, desvinculación y salida.
- Programas de outplacement.
- Aspectos económicos, jurídicos, fiscales y laborales de los procesos de transición, desvinculación y salida.
- Gestión del capital intelectual en el proceso de transición, desvinculación y salida.
- Red de contactos y red de personas trabajadoras.
- Beneficios de procesos de transición, desvinculación y salida para las personas y las organizaciones.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Presentaciones de teoría y conceptos asociados a la materia por parte del profesorado. (1 ECTS)
- Exposición y desarrollo de trabajos individuales. (1 ECTS)

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (3 ECTS)
- Lectura de artículos científicos, libros e informes. (1 ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que correspondan como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Alles, M.A. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Ed. Granica. Barcelona.
- De La Calle, M^aC., Ortiz De Urbina, M. (2014). Fundamentos de Recursos Humanos, ed. Pearson, Madrid.
- Hoffman, R. Casnocha, B., Yeh, C. (2016): La Alianza: cómo gestionar el talento en la era de internet. Ed. UNIR
- Jimenez, A. Marcos, S., Arce, E., Sánchez, Y. (2005): La gestión adecuada de personas. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Tabla 45: Ficha Módulo 4

<p>Módulo 4: Desarrollo personal y liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 4.1: Personas en relación ▪ Materia 4.2: Habilidades directivas ▪ Materia 4.3: Desarrollo talento personal 	<p>Créditos ECTS</p> <p>12ECTS (300 horas)</p>
<p>Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:</p> <p>Las materias que componen este módulo se imparten a lo largo de toda la titulación.</p>	
<p>Competencias básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. <p>Competencias generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CG7. Comprender y vivenciar las claves de liderarse a uno mismo, liderar equipos y procesos de transformación organizacional. <p>Competencias transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR5. Autoconocimiento, autonomía e iniciativa personal: Tomar conciencia de los propios pensamientos, emociones y acciones para adaptarse a situaciones cambiantes. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR8. Gestión y aprendizaje digital: Conocer y utilizar herramientas y recursos digitales para la gestión del conocimiento y crear redes de aprendizaje. <p>Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CE4.1.1. Desarrollar el conocimiento de uno mismo a través de la adquisición de un conjunto de distinciones conversacionales desde el lenguaje, la emoción y el cuerpo. ▪ CE4.1.2. Ser capaz de manejar los elementos clave de la gestión eficaz de un equipo basado en las competencias conversacionales y la confianza como elementos clave de su funcionamiento. ▪ CE4.2.1. Comprender los diversos estilos de liderazgo y las diversas habilidades directivas implicadas, siendo capaz de identificar cuáles aplicar en función de la situación. ▪ CE4.2.2. Ser capaz de desarrollar un conjunto de habilidades que le permitan negociar, planificar, gestionar relaciones y emociones de forma creativa. ▪ CE4.3.1. Hacerse consciente de las propias competencias y área de desarrollo mediante el impulso del propio talento y el fomento del crecimiento profesional continuo. ▪ CE4.3.2. Conocer diversos procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de la propia marca y reputación personal. 	

- CE4.3.3. Desarrollar habilidades que permitan formular la propia presentación -saber dónde, cómo y a través de qué vías y herramientas- hacia el mercado laboral para abordar un proceso de incorporación exitoso.

Resultados aprendizaje:

- CE4.1.1. El estudiante entiende y desarrolla las claves fundamentales para el desarrollo de un liderazgo transformador.
- CE4.1.2. El estudiante es capaz de manejar los elementos clave de la gestión eficaz de un equipo basado en las competencias conversacionales y la confianza como elementos clave de su funcionamiento.
- CE4.2.1. El estudiante comprende los diversos estilos de liderazgo y las diversas habilidades directivas implicadas, siendo capaz de identificar cuáles aplicar en función de la situación.
- CE4.2.2. El estudiante es capaz de desarrollar un conjunto de habilidades que le permitan negociar, planificar, gestionar relaciones y emociones de forma creativa.
- CE4.3.1. El estudiante reconoce las propias competencias y área de desarrollo mediante el impulso del propio talento y el fomento del crecimiento profesional continuo.
- CE4.3.2. El estudiante conoce los procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de la propia marca y reputación personal.
- CE4.3.3. El estudiante desarrolla las habilidades para formular la propia presentación en el mercado laboral.

Requisitos previos:

No se han establecido requisitos previos.

Materias:

- Materia 4.1: Personas en relación (4 ECTS) (OB)
- Materia 4.2: Habilidades directivas (4ECTS) (OB)
- Materia 4.3: Desarrollo del talento personal (4 ECTS) (OB)

Breve resumen de los contenidos:

El objetivo de este módulo es trabajar la adquisición de aquellas competencias que permitan al alumnado desarrollar su labor profesional de forma óptima.

- Materia 4.1: Personas en relación: El objetivo es trabajar las competencias genéricas para la relación con los demás.
- Materia 4.2: Habilidades directivas: El objetivo es trabajar sobre el concepto de liderazgo y sus diversos modelos con el fin de tomar conciencia del estilo más adecuado ante cada situación, así como un conjunto de habilidades directivas con el fin de permitir la toma de conciencia y aplicación de las mismas en un contexto de liderazgo.
- Materia 4.3: Desarrollo talento personal: El objetivo de esta materia es desarrollar competencias que permitan al alumnado generar su propio itinerario personal profesional a través de la orientación laboral y el desarrollo de sus propios talentos, motivaciones e inquietudes.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (6ECTS)
- Trabajo de desarrollo personal acompañado por un coach (1 ECTS)
- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (2 ECTS)

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (1,5 ECTS)

- Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (1,5ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Tabla 46: Ficha Materia 4.1

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 4.1: Personas en relación 	4 ECTS (100 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo de toda la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG7. Comprender y vivenciar las claves de liderarse a uno mismo, liderar equipos y procesos de transformación organizacional. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR5. Autoconocimiento, autonomía e iniciativa personal: Tomar conciencia de los propios pensamientos, emociones y acciones para adaptarse a situaciones cambiantes. ▪ CTR6. Pensamiento crítico. Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE4.1.1. Desarrollar el conocimiento de uno mismo a través de la adquisición de un conjunto de distinciones conversacionales desde el lenguaje, la emoción y el cuerpo. ▪ CE4.1.2. Ser capaz de manejar los elementos clave de la gestión eficaz de un equipo basado en las competencias conversacionales y la confianza como elementos clave de su funcionamiento. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE4.1.1. El estudiante entiende y desarrolla las claves fundamentales para el desarrollo de un liderazgo transformador. ▪ CE4.1.2. El estudiante es capaz de manejar los elementos clave de la gestión eficaz de un equipo basado en las competencias conversacionales y la confianza como elementos clave de su funcionamiento. 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	
Breve resumen de los contenidos:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El aprendizaje. 	

- Conversaciones efectivas.
- El escuchar.
- El observador.
- El habla y sus modalidades.
- Los juicios y su fundamentación.
- El arte de la retroalimentación.
- El ciclo de coordinación de acciones.
- La emocionalidad y estados de ánimo.
- Corporalidad.
- Metodología Belbin.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (3 ECTS)
- Trabajo de desarrollo personal acompañado por un coach (1 ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Echeverría, R. (1998). Ontología del lenguaje. Santiago: Dolmen ediciones.
- Kofman, F. (2001). Metamanagement. Barcelona: Granica.
- Senge, P. (1998). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona: Granica.
- Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional. Barcelona. Editorial Kairós

Tabla 47: Ficha Materia 4.2

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 4.2.: Habilidades directivas 	4 ECTS (100 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten el tercer trimestre de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG7. Comprender y vivenciar las claves de liderarse a uno mismo, liderar equipos y procesos de transformación organizacional. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR5. Autoconocimiento, autonomía e iniciativa personal: Tomar conciencia de los propios pensamientos, emociones y acciones para adaptarse a situaciones cambiantes. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE4.2.1. Comprender los diversos estilos de liderazgo y las diversas habilidades directivas implicadas, siendo capaz de identificar cuáles aplicar en función de la situación. ▪ CE4.2.1. Ser capaz de desarrollar un conjunto de habilidades que le permitan negociar, planificar, gestionar relaciones y emociones de forma creativa. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE4.2.1. El estudiante comprende los diversos estilos de liderazgo y las diversas habilidades directivas implicadas, siendo capaz de identificar cuáles aplicar en función de la situación. ▪ CE4.2.2. El estudiante es capaz de desarrollar un conjunto de habilidades que le permitan negociar, planificar, gestionar relaciones y emociones de forma creativa. 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	
Breve resumen de los contenidos:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptualización del liderazgo. ▪ Modelos y estilos de liderazgo. ▪ Liderazgo y dirección de equipos. ▪ Negociación y toma de decisiones. 	

- Comunicación efectiva.
- Planificación y organización.
- Gestión de emociones y conflictos.
- Gestión del cambio.
- Creatividad e innovación.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (2ECTS)
- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (1 ECTS)

Actividades formativas no presenciales (AP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (0,5 ECTS)
- Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (0,5ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que correspondan como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Covey, S. (2012) La 3ª alternativa. Paidós Ibérica.
- Covey, S. (2015) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Planeta.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2010). El Líder resonante crea más. Debolsillo.
- Kofman, F. (2001). Metamanagement. Barcelona: Granica.
- Madrigal Torres, Berta E., (2009) Habilidades directivas, México. MacGraw-Hill.
- Morey, S. (2002) Habilidades para nuevos directivos. Madrid. McGraw-Hill.
- Senge, P. (1994). La Quinta Disciplina en la Práctica. Edit. Gránica: Barcelona.
- Senge, P. (1993). La Quinta Disciplina. Edit. Gránica: Barcelona.

Tabla 48: Ficha Materia 4.3

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 4.3: Desarrollo del talento personal 	4ECTS (100 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del tercer trimestre del primer año de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB5. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG7. Comprender y vivenciar las claves de liderarse a uno mismo, liderar equipos y procesos de transformación organizacional. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR5. Autoconocimiento, autonomía e iniciativa personal: Tomar conciencia de los propios pensamientos, emociones y acciones para adaptarse a situaciones cambiantes. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR8. Gestión y aprendizaje digital: Conocer y utilizar herramientas y recursos digitales para la gestión del conocimiento y crear de redes de aprendizaje. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE4.3.1. Hacerse conscientes de las propias competencias y área de desarrollo mediante el impulso del propio talento y el fomento del crecimiento profesional continuo. ▪ CE4.3.2. Conocer diversos procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión la propia marca y reputación personal. ▪ CE4.3.3 Desarrollar habilidades que permitan formular la propia presentación -saber dónde, cómo y a través de qué vías y herramientas- hacia el mercado laboral para abordar un proceso de incorporación exitoso. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA4.3.1. El estudiante reconoce las propias competencias y área de desarrollo mediante el impulso del propio talento y el fomento del crecimiento profesional continuo. ▪ RA4.3.2. El estudiante conoce los procesos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión de la propia marca y reputación personal. ▪ RA4.3.3. El estudiante desarrolla las habilidades para formular la propia presentación en el mercado laboral. 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	
Breve resumen de los contenidos:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talento personal y orientación profesional. ▪ Identificación del propio talento. 	

- Competencias a fortalecer.
- Definición de objetivos profesionales.
- Plan de desarrollo profesional.
- Marca personal y social networker: posicionamiento y diferenciación.
- Crear una marca personal de valor.
- Gestionar la reputación digital.
- Potenciar con eficacia la presencia en redes sociales: desde LinkedIn hasta el Blog.
- Proceso de inserción socio-laboral
- CV atractivo. Cómo presentarse en el mercado.
- El mercado laboral: a dónde dirigirse y cómo.
- El proceso de selección.
- Cómo abordar una entrevista de selección con éxito.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Talleres orientados a la adquisición de las competencias. (1ECTS)
- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (1ECTS)

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (1 ECTS)
- Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (1ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía:

- Álvarez, M. (1995). Orientación Profesional. Barcelona. Cedecs Editorial.
- Corominas, E., Isus, S. (1998). Transiciones y orientación. Revista de Investigación Educativa (RIE). Vol. 16, nº2, pp. 155-184.
- Dupuy, R. (1998). Transitions et transformation des identités professionnelles. En Boubion-Broye, A. (Dir). Evénements de vie, transition et construction de la personne. (pp. 45-71). Saint-Agne: Érès
- Echeverría, B. (1997). Inserción sociolaboral. Revista de Investigación Educativa (RIE), 15 (2), 85-115.
- Figuera, P.; Bisquerra, R. (1992). Transició i inserció: una aproximació conceptual. IV Jornades d'orientació sobre educació per a la carrera professional. ACOEP (Associació catalana d'Orientació Escolar i Professional). Barcelona, 26, 27 de marzo de 1992.
- Rodríguez, M.L. (2003). Cómo orientar hacia la construcción del proyecto profesional. Desclée De Brouwer.

Tabla 49: Ficha Módulo 5

<p>Módulo 5: Proyecto Fin de Master</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 5.1: Gestión de proyectos ▪ Materia 5.2: Prácticas académicas externas ▪ Materia 5.3: Trabajo fin de master 	<p>Créditos ECTS</p> <p>30 ECTS (750 horas)</p>
<p>Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:</p> <p>Las materias que componen este módulo se imparten a lo largo del segundo curso de la titulación.</p>	
<p>Competencias básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CB.1 poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación. ▪ CB.2 que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB.3 que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB.4 que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. ▪ CB.5 que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. <p>Competencias generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. <p>Competencias transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR3. Visión global y contextual: Analizar el contexto socioeconómico y cultural para poder interpretar y comprender su impacto y adaptarse al mismo desde una comprensión global. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos. <p>Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CE5.1.1. Conocer las particularidades de los principales enfoques en la gestión de proyectos con el fin de poder gestionar elementos económicos, recursos humanos y proyectos de manera eficiente, con una clara orientación a la calidad y de forma alineada con las necesidades. ▪ CE5.1.2. Ser capaz de elaborar propuestas de proyectos técnicos en el ámbito de la gestión de las personas implementando el enfoque más adecuado a las necesidades requeridas. ▪ CE5.2.1 Aplicar el conjunto de conocimientos y habilidades en relación a la gestión de las personas en las organizaciones en un contexto real desempeñando funciones específicas de dicho ámbito de la gestión empresarial. ▪ CE5.3.1 Diseñar y desarrollar un trabajo que permita dar respuesta a la problemática de gestión estratégica del talento de las personas, demostrando capacidad de organización y síntesis para redactar la memoria del proyecto final. 	

Resultados aprendizaje:

- RA5.1.1. El estudiante conoce las particularidades de los dos enfoques principales en gestión de proyectos.
- RA5.1.2. El estudiante es capaz de valorar e implementar el enfoque más adecuado para la gestión de un proyecto determinado.
- RA5.2.1. El estudiante se integra en una organización desarrollando funciones específicas y aplicando los conocimientos y habilidades adquiridas en relación a la gestión de las personas en las organizaciones en un contexto real.
- RA5.3.1 El estudiante diseña y desarrolla un trabajo que permita dar respuesta a la problemática de gestión estratégica del talento de las personas, demostrando capacidad de organización y síntesis para redactar la memoria del proyecto final.

Requisitos previos:

No se han establecido requisitos previos.

Materias:

- Materia 5.1 Gestión de proyectos (4 ECTS) (OB)
- Materia 5.2 Prácticas académicas externas (20 ECTS) (OB)
- Materia 5.3 Proyecto Fin de Máster (6 ECTS) (OB)

Breve resumen de los contenidos:

El objetivo de este módulo es trabajar la adquisición de aquellas competencias que permitan al alumnado desarrollar su labor profesional de forma óptima.

- Materia 5.1. Gestión de proyectos: El objetivo de esta materia es adquirir competencias para poder gestionar proyectos y poder valorar qué metodología emplear en cada situación.
- Materia 5.2. Prácticas académicas externas: El objetivo de esta materia consiste en la realización de prácticas en empresa con el apoyo de un tutor académico que realizará el seguimiento de las mismas.
- Materia 5.3. Trabajo Fin de Máster: El objetivo de esta materia es que el alumnado desarrolle un documento que integre los elementos más importantes de la experiencia práctica junto con diversos contenidos.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Las actividades formativas desarrolladas en esta materia tienen el formato de talleres orientados a la adquisición de las competencias. (0,5 ECTS)
- Realización de prácticas especializadas en empresa. (19 ECTS)
- Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (0,5 ECTS)

Actividades formativas no presenciales (AP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (2 ECTS)
- Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (1 ECTS)
- Intervención con el tutor en las actividades derivadas del trabajo (discusión, análisis, valoración de alternativas). (2 ECTS)
- Desarrollo, redacción, y presentación de la memoria del Trabajo de Fin de Master. (5 ECTS).

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que correspondan como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Respecto a la materia Materia 5.2: Prácticas académicas externas, los alumnos elaborarán una memoria final. La evaluación se realizará atendiendo a los siguientes criterios:

- Documento-Memoria Prácticas 20%
- Prácticas realizadas 80%.

Finalmente, respecto a la Materia 5.3: Trabajo fin de master, el método que se utilizará será el de evaluación continua. El carácter finalista e integrador de conocimientos y capacidades de este módulo requiere el seguimiento periódico y constante por parte de los tutores (Universidad-empresa-instituciones) del desarrollo del trabajo realizado por los alumnos; para ello la facultad cuenta con la planificación previa y los mecanismos de control necesarios en cada fase del proyecto.

La evaluación del trabajo realizado por el alumno se hará mediante:

- Memoria escrita (20% de la nota final).
- Exposición oral del proyecto (20% de la nota final).

Competencia, actitud y capacidad para el trabajo (60% de la nota final).

Tabla 50: Ficha Materia 5.1

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 5.1: Gestión de proyectos 	4 ECTS (100 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del primer trimestre del segundo año de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB2. que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB5. que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CG8. Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE5.1.1. Conocer las particularidades de los principales enfoques en la gestión de proyectos con el fin de poder gestionar elementos económicos, recursos humanos y proyectos de manera eficiente, con una clara orientación a la calidad y de forma alineada con las necesidades. ▪ CE5.1.2. Ser capaz de elaborar propuestas de proyectos técnicos en el ámbito de la gestión de las personas implementando el enfoque más adecuado a las necesidades requeridas. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA5.1.1. El estudiante conoce las particularidades de los dos enfoques principales en gestión de proyectos. 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	
Breve resumen de los contenidos:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a la gestión de proyectos. ▪ La gestión predictiva. ▪ La gestión ágil de proyectos. 	
Actividades formativas:	
Actividades formativas presenciales (AP):	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las actividades formativas desarrolladas en esta materia tienen el formato de talleres orientados a la adquisición de las competencias. (0,5 ECTS) ▪ Desarrollo, redacción y presentación de trabajos individuales. (0,5ECTS) 	

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Trabajos grupales orientados a la resolución de problemas. (2 ECTS)
- Prácticas en el ordenador y aplicaciones de las TICs. (1ECTS)

Sistema de evaluación:

Todas las materias se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto al profesorado como al alumnado del proceso de aprendizaje a lo largo del periodo académico.

Las acciones formativas dirigidas a la adquisición de competencias prácticas de las materias se evaluarán a través de la realización de diferentes actividades (trabajos en grupo, casos, problemáticas reales, etc.) correspondiendo como máximo al 80% de la nota final.

Las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y/o escritas que corresponden como mínimo al 20% de la nota final.

Los detalles de evaluación y calificación se harán explícitos en la planificación docente anual de las materias en función de los docentes responsables y de los conocimientos de cada módulo / curso.

Bibliografía

- Berkun, Scott. The Art of Project Management. O'Reilly Media, 2005.
- Knapp, B.W. (2010) Essential Project Management Templates, The Project Management Excellence centre.
- Levin, Ginger, PMP, PgMP, Green, Allen R., PMP, PgMP. *Implementing Program Management: Templates and Forms Aligned with the Standard for Program Management – Second Edition (2008)*. CRC Press, 2010, ISBN 978-1439816059
- Managing Agile: Strategy, Implementation, Organisation and People, Moran A., Springer Verlag, 2015. ISBN 978-3-319-16262-1
- Nicholls, Gillian; Lewis, Neal; Eschenbach, Ted (2015). "Determining when simplified Agile Project Management is right for small teams". *Engineering Management Journal*. 27(1): 5.
- Palacios, Juan (2008) Flexibilidad con Scrum. Principios de diseño e implantación de campos de Scrum.
- Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (PMBOK® Guide), 5th edition, PMI, 2013.
- Project Management Institute, The Standard for Program Management, Third Edition, Project Management Institute, 2013, ISBN 978-1935589686
- Shenhar, A.J. and Dvir, D. (2007), Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation, Pearson Business.
- Sherer, A. (2011) Be Fast or Be Gone: Racing the Clock with Critical Chain Project Management Hardcover
- Sutherland, Jeff. (2014), Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Hardcover.
- Sutherland, Jeff. (2007), The Scrum Papers: Nuts, Bolts, and Origins of an Agile Process.
- Takeuchi, H; Nonaka, I (1986) The New New Product Development Game. Harvard Business Review. January-February.

Tabla 51: Ficha Materia 5.2

<p>Denominación de la MATERIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Materia 5.2: Prácticas académicas externas 	<p>Créditos ECTS</p> <p>20ECTS (500 horas)</p>
<p>Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:</p> <p>Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del segundo año de la titulación.</p>	
<p>Competencias básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> CB.1 poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación. CB2. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. CB3. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. CB.5 que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. <p>Competencias generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> C.G. 8 Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. <p>Competencias transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> CTR3. Visión global y contextual: Analizar el contexto socioeconómico y cultural para poder interpretar y comprender su impacto y adaptarse al mismo desde una comprensión global. CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos. <p>Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> CE5.2.1 Aplicar el conjunto de conocimientos y habilidades en relación a la gestión de las personas en las organizaciones en un contexto real desempeñando funciones específicas de dicho ámbito de la gestión empresarial. 	
<p>Resultados aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> RA5.2.1. El estudiante se integra en una organización desarrollando funciones específicas y aplicando los conocimientos y habilidades adquiridas en relación a la gestión de las personas en las organizaciones en un contexto real. 	
<p>Requisitos previos:</p> <p>No se han establecido requisitos previos.</p>	
<p>Breve resumen de los contenidos:</p>	

Tal y como se recoge en el R.D. 1393/2007, las prácticas externas consistirán en la aplicación de los conocimientos teóricos obtenidos a través del resto de materias impartidas en el Máster, mediante la realización de una serie de actividades que impliquen la práctica en la dirección y gestión de empresas.

El desarrollo de las Prácticas Empresariales consiste en la realización de prácticas en empresa con el apoyo de un tutor académico que realizará el seguimiento de las mismas. Al finalizar las prácticas se elaborará una memoria final.

Actividades formativas:

Actividades formativas presenciales (AP):

- Realización de prácticas académicas externas. (19 ECTS)

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Intervención con el tutor en las actividades derivadas del trabajo (discusión, análisis, valoración de alternativas). (1 ECTS)

Sistema de evaluación:

El alumno deberá acreditar la realización de 400 horas de tareas prácticas en una empresa, desarrollando funciones relacionadas con alguna de las materias desarrolladas en el programa formativo del máster.

Los alumnos elaborarán una memoria final.

La evaluación se realizará atendiendo a los siguientes criterios:

- Documento-Memoria Prácticas 20%
- Prácticas realizadas 80%.

Tabla 52: Ficha Materia 5.3

Denominación de la MATERIA:	Créditos ECTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia 5.3: Trabajo Fin de Master 	6ECTS (150 horas)
Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios:	
Los contenidos que componen esta materia se imparten a lo largo del segundo año de la titulación.	
Competencias básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CB.2 que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. ▪ CB.3 que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. ▪ CB.4 que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. ▪ CB.5 que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo. 	
Competencias generales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C.G.8 Adquirir las habilidades y competencias necesarias para el diseño y puesta en marcha de proyectos innovadores en torno a la gestión del talento de las personas y las organizaciones. 	
Competencias transversales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CTR3. Visión global y contextual: Analizar el contexto socioeconómico y cultural para poder interpretar y comprender su impacto y adaptarse al mismo desde una comprensión global. ▪ CTR4. Aprender a aprender: Aplicar conocimientos y estrategias adquiridas previamente para generar nuevos aprendizajes, reflexionando sobre los procedimientos y contextos más adecuados para adquirir y desarrollar conocimiento en todas aquellas situaciones que se presenten y transferirlos a otras nuevas. ▪ CTR6. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones desde una visión crítica, constructiva y soportada por elementos éticos ante situaciones complejas con el fin de generar soluciones. ▪ CTR7. Creatividad e innovación: Desarrollar y emplear la curiosidad y el conocimiento existente para generar nuevas ideas, productos y procesos. 	
Competencias específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C.E.5.3.1 Diseñar y desarrollar un trabajo que permita dar respuesta a la problemática de gestión estratégica del talento de las personas, demostrando capacidad de organización y síntesis para redactar la memoria del proyecto final. 	
Resultados aprendizaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RA5.3.1 El estudiante diseña y desarrolla un trabajo que permita dar respuesta a la problemática de gestión estratégica del talento de las personas, demostrando capacidad de organización y síntesis para redactar la memoria del proyecto final 	
Requisitos previos:	
No se han establecido requisitos previos.	
Breve resumen de los contenidos:	
El/la estudiante desarrollará y remitirá un documento que integre los elementos más importantes de la experiencia práctica junto con diversos contenidos.	

✓ Trabajo fin de máster:

- o Objeto y finalidad del proyecto.
- o Planificación y gestión del proyecto.
- o Estructura.
- o Metodología / tipos de investigación.
- o Búsqueda de fuentes de información.
- o Desarrollo.
- o Comunicación del proyecto.

Actividades formativas:

Actividades formativas no presenciales (ANP):

- Desarrollo, redacción, y presentación de la memoria del Trabajo de Fin de Master. (5 ECTS).
- Intervención con el tutor en las actividades derivadas del trabajo (discusión, análisis, valoración de alternativas). (1 ECTS)

Sistema de evaluación:

El método que se utilizará será el de evaluación continua. El carácter finalista e integrador de conocimientos y capacidades de este módulo requiere el seguimiento periódico y constante por parte de los tutores (Universidad-empresa-instituciones) del desarrollo del trabajo realizado por los alumnos; para ello la facultad cuenta con la planificación previa y los mecanismos de control necesarios en cada fase del proyecto.

La evaluación del trabajo realizado por el alumno se hará mediante:

- Memoria escrita. (20% de la nota final).
- Exposición oral del proyecto (20% de la nota final)
- Competencia, actitud y capacidad para el trabajo (60% de la nota final).

5.1.8. Planificación y gestión de la movilidad de estudiantes propias y de acogida

El modelo educativo de Mondragon Unibertsitatea promueve la internacionalización de sus estudiantes en base, por un lado, a la colaboración y suscripción de Convenios con otras Universidades e Instituciones internacionales y la participación en redes internacionales de investigación, y por otro lado, a la formalización de acuerdos con empresas ubicadas en el extranjero.

En la Facultad de Ciencias Empresariales impulsamos y facilitamos la participación de nuestros estudiantes en programas de movilidad entre nuestro Centro y otras Universidades tanto nacionales como europeas e Internacionales.

La participación en estos programas de intercambio posee un alto valor formativo, permitiendo que nuestros estudiantes participen y conozcan la realidad social y cultural de otras universidades y países y perfeccionen, en su caso, el conocimiento de idiomas extranjeros.

La movilidad de nuestros estudiantes se articula, fundamentalmente, mediante los Programa impulsados por la Unión Europea (así el Programa de Aprendizaje Permanente – ERASMUS - 2007-2013) y otros convenios bilaterales específicos suscritos con otras Universidades e Instituciones internacionales. La movilidad se articula así mismo, mediante la suscripción de Convenios de Colaboración con empresas ubicadas en el extranjero, atendiendo particularmente a las cooperativas pertenecientes al Grupo Mondragón Corporación Cooperativa. Con esta finalidad, facilitamos la difusión y el conocimiento de los diversos Programas de intercambio vigentes y ayudas para la financiación de las estancias, así como información complementaria referida al alojamiento, tramitación administrativa y requisitos académicos exigidos en cada caso.

El **Sistema de reconocimiento y acumulación de créditos** de los estudiantes propios se basa en los siguientes presupuestos:

- Alumno y coordinador de título acuerdan qué materias/asignaturas cursará el alumno a lo largo de su estancia y qué materias se le reconocerán cuando se reincorpore a los estudios en esta Facultad.
- La propuesta se recoge en el Learning Agreement.
- El alumno puede proponer cambiar el Learning Agreement original, pero debe argumentar los motivos de dicha modificación.
- Si el coordinador de título considera suficientemente motivada la propuesta, admite la modificación.
- Cuando el alumno finaliza la estancia en el extranjero se le reconocen los créditos dejados de cursar en la Facultad con una carga lectiva total en créditos similar a la que acredita haber obtenido en la Institución extranjera (según el Learning Agreement).
- Los créditos reconocidos según lo recogido en los apartados anteriores, serán calificados con calificaciones numéricas, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 5 del R.D. 1125/2003, de 5 de septiembre. Las calificaciones de las materias

correspondientes a los créditos reconocidos por estancias de movilidad será la media ponderada del producto entre la calificación obtenida por el alumno en cada una de las materias por el número de créditos asignado a cada una de ellas.

- Como se ha indicado anteriormente, en el expediente académico del alumno se recogerán también los créditos reconocidos. En este caso se hará constar la siguiente información referida a las enseñanzas de procedencia: la(s) universidad(es), las enseñanzas oficiales y la rama a la que estas se adscriben; las materias y/o asignaturas obtenidas y el nº de créditos, y la calificación obtenida.
- En el Suplemento Europeo al Título se harán constar expresamente, en apartado específico, las estancias de movilidad realizadas por el alumno: la(s) universidad(es), las enseñanzas oficiales y la rama a la que estas se adscriben; las materias y/o asignaturas obtenidas y el nº de créditos, y la calificación obtenida.

MOVILIDAD DE ESTUDIANTES PROPIOS

Existen diferentes posibilidades y momentos, durante la realización de los estudios, en los que se fomenta la movilidad de los estudiantes:

- **Programa “Atzerrian Ikasi”**

Los alumnos podrán realizar estancias en universidades nacionales y extranjeras bajo el cumplimiento de determinados requisitos idiomáticos y académicos.

Este programa gestionado por la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea tiene por objeto mejorar la calidad de la educación y reforzar su dimensión internacional, potenciando la movilidad y el reconocimiento académico de estudios y calificaciones de las estancias realizadas en el extranjero.

El Programa “Atzerrian Ikasi” permite que los alumnos de la Facultad se beneficien, en el aspecto lingüístico, cultural y educativo, de las experiencias de otros países y de sus disciplinas de estudio.

El Programa “Atzerrian Ikasi” se gestiona sobre la base de los Acuerdos de Colaboración suscritos por la Facultad de Ciencias Empresariales con Universidades tanto Nacionales como Extranjeras (Europa y otros continentes). Dependiendo de la universidad de destino, los acuerdos firmados a tal efecto responden a diferentes programas: Programa Sicue, Programa Europeo Erasmus + o Acuerdos Bilaterales.

El correcto desarrollo del Programa “Atzerrian Ikasi” permite el reconocimiento de los estudios cursados en el extranjero, sobre la base de un itinerario académico diseñado por la Dirección Académica de la Facultad para cada alumno.

El diseño del itinerario académico que seguirá el alumno se realiza al amparo del Sistema de Transferencia de Créditos Académicos de la Comunidad Europea y se plasma en el Contrato de Estudios (Learning Agreement) que firman el alumno, la Universidad de origen (Mondragon Unibertsitatea) y la Universidad de destino.

Al final del período de estudio en el extranjero, la Universidad de destino entregará al estudiante y a la Facultad un certificado en el que confirme que ha seguido el programa de estudios convenido, así como una relación de los resultados obtenidos. Las asignaturas no superadas durante la estancia serán objeto de evaluación en la Facultad en segunda o posteriores convocatorias, en su caso.

El estudiante que participe en el Programa “Atzerrian Ikasi” está exento del pago de las tasas universitarias en el centro de destino (por concepto de tutoría, inscripción, exámenes, uso de los laboratorios y biblioteca, etc.). No obstante, la Universidad de destino podrá pedir que se abonen tasas reducidas para cubrir diferentes costes sobre las mismas bases que se aplican a los estudiantes ordinarios.

El proceso de selección de los candidatos a estudiantes participantes en el Programa “Atzerrian Ikasi” correrá a cargo del Comité de Estudios designado a tal efecto. Una vez verificados los requisitos académicos e idiomáticos requeridos por la Facultad, se seleccionarán aquellos alumnos que presenten mejor expediente académico, convocando a los posibles candidatos a una entrevista personal con el fin de recabar mayor información. Los estudiantes seleccionados firmarán la Carta de Aceptación de la plaza propuesta por la Dirección Académica.

Antes de partir al país de destino el alumno firmará un contrato con Mondragon Unibertsitatea (contrato Alumno-Mondragon Unibertsitatea) donde se reconocen las condiciones de la estancia y demás requisitos administrativos y póliza de seguro. En el caso de los estudiantes Erasmus, este contrato se firma por el Rectorado de la Universidad, tras lo cual se otorgará al estudiante la Carta Erasmus.

La estancia en la Universidad de destino será supervisada por el Profesor tutor del alumno de la Facultad de Ciencias Empresariales que le corresponda según el curso el programa formativo en que se encuentre matriculado. Eventualmente, responsables de la Facultad realizarán visitas de trabajo a la Universidad de acogida para realizar un seguimiento más próximo de la estancia.

A su regreso, el estudiante deberá aportar a la Secretaría Académica la siguiente documentación:

- Documento justificativo de la estancia expedida por la Universidad de acogida.
- Informe valorativo del estudiante.
- Transcript of Records o Expediente Académico

- **Realización de Proyecto Fin de Máster**

El Proyecto Fin de Máster tiene por objetivo elaborar y presentar un trabajo como ejercicio integrador de las competencias, tanto técnicas como transversales, adquiridas durante el desarrollo de la titulación, favoreciendo de esta forma, el acercamiento de los alumnos al mundo laboral.

El Proyecto Fin de Máster se puede realizar en el entorno o en el extranjero. La realización del Proyecto en el extranjero permite al alumno beneficiarse, en el aspecto lingüístico, cultural, educativo y práctico, de las experiencias de otros países.

La materialización del Proyecto Fin de Máster en el extranjero consistirá en la realización de las Prácticas académicas externas en una empresa ubicada en el extranjero, así como la realización del Trabajo Fin de Máster, realizándose la defensa del mismo en la Facultad, una vez finalizada la estancia en el extranjero.

La realización del Proyecto Fin de Máster en el extranjero se realiza sobre la base de acuerdos que la Facultad de Ciencias Empresariales tiene suscritos con empresas, instituciones y universidades. Las estancias en Europa se organizarán fundamentalmente de acuerdo con los Programas Europeos vigentes en cada momento o Convenios Bilaterales suscritos a tal efecto.

La asignación de proyectos y prácticas en la Facultad de Empresariales se hace a través del Comité de asignación de proyectos, que es un equipo dependiente de la Coordinación “Relaciones universidad-empresa”. Dicha coordinación es un servicio de apoyo al ámbito

académico y el equipo de asignación de proyectos se encarga de asignar los proyectos y las prácticas académicas externas en empresa a todos los alumnos/as de los diversos programas formativos de la Facultad.

De cara a asegurar la debida coordinación entre el equipo de Coordinación del máster y dicho comité de asignación de proyectos, el responsable del Máster Universitario en Internacionalización participará en el comité de asignación de proyectos.

La Facultad realizará una selección de los candidatos para realizar el Proyecto Fin de Máster en el extranjero atendiendo a su dominio de idiomas extranjeros y expediente académico. El alumno deberá acreditar un buen nivel de idioma inglés en todo caso, y alemán y francés cuando la estancia se realice en Alemania o Francia.

El Comité de Asignación de Proyectos analizará las solicitudes, que, cumpliendo con los requisitos académicos y de idiomas, presenten mejor expediente académico, convocando a los posibles candidatos a una entrevista personal con el fin de recabar mayor información.

Los estudiantes seleccionados firmarán la Carta de Aceptación de la plaza propuesta por la Dirección Académica.

Antes de partir al país de destino, el alumno firmará un contrato administrativo que vinculará a la empresa o entidad receptora, la Facultad de Empresariales y el estudiante.

Igualmente, la Facultad de Ciencias Empresariales contratará una póliza de seguro que cubra la actuación del estudiante durante su estancia en el extranjero.

La estancia en el país de destino será supervisada por el Profesor tutor del alumno en la Facultad de Empresariales y un tutor en la Universidad, Empresa o Institución de acogida.

Eventualmente, responsables de la Facultad realizarán visitas de trabajo al país de acogida para realizar un seguimiento más próximo de la estancia.

A su regreso el estudiante deberá aportar al Departamento Relaciones Universidad-Empresa Internacionales la siguiente documentación:

- Documentación referida al Proyecto Fin de Máster: Memoria
- Informe valorativo del estudiante

El informe valorativo se debe aportar dentro de la semana siguiente al regreso. La documentación referida al Proyecto Fin de Máster seguirá la tramitación ordinaria para su presentación y defensa.

Los créditos reconocidos según lo recogido en los apartados anteriores, serán calificados con calificaciones numéricas, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 5 del R.D. 1125/2003, de 5 de septiembre. Las calificaciones de las materias correspondientes a los créditos reconocidos por estancias de movilidad, será la media ponderada del producto entre la calificación obtenida por el alumno en cada una de las materias por el número de créditos asignado a cada una de ellas.

En ambos casos, tanto en el expediente académico como en el Suplemento Europeo al Título, se harán constar expresamente en apartado específico las estancias de movilidad realizadas por el alumno: la(s) universidades, las enseñanzas oficiales y la rama en la que éstas se adscriben; las materias y/o asignaturas obtenidas y el número de créditos, y la calificación obtenida.

- **Ayudas para financiar la movilidad**

Todas las estancias en el extranjero cuentan con una financiación, que, dependiendo del tipo de estancia, el país en el que se realice, la duración de la misma... será de una cuantía diferente.

Existen diferentes posibilidades y momentos durante la realización de los estudios en los que se fomenta la movilidad de los estudiantes y las ayudas financieras que se gestionan en cada caso son las siguientes:

- o Realización del Proyecto Fin de Máster en el extranjero

La Facultad gestiona las ayudas financieras otorgadas por las siguientes entidades:

Tabla 53: Entidades y ayudas financieras

Entidad	Tipo de ayuda
Gobierno Vasco Gobierno de Navarra	Cualquier destino en el extranjero
Erasmus	Universidades y Empresas Europeas
Diputación Foral de Gipuzkoa	Universidades y Empresas de Aquitania
Kutxa Caja Vital BBK	Cualquier destino en el extranjero

En el caso de Prácticas académicas externas, las empresas en las que los alumnos realizan el proyecto suelen ofrecer una bolsa de ayuda a los estudiantes. Esta ayuda no es obligatoria, aunque sí recomendable y la cuantía la fija la propia empresa, siendo normalmente la Facultad la que realiza dicha gestión de intermediario.

ESTUDIANTES DE ACOGIDA

La Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea abre sus puertas a todos los estudiantes extranjeros que deseen participar en la formación que se oferta, poniendo a su disposición una serie de servicios y estructura de acogida para que su estancia sea óptima.

Se apoya en la localización del alojamiento deseado, cursos de euskera y español para aquellos estudiantes extranjeros en programas de intercambio, actividades extraescolares, deportivas y culturales, que facilitan la integración en nuestra región, además de la infraestructura de cada facultad que permiten un adecuado entorno para sus estudios (biblioteca, acceso a ordenadores, etc.).

Los estudiantes interesados en estudiar en Mondragon Unibertsitatea, deberán contar con determinadas formalidades administrativas, que difieren según el país-origen de procedencia del estudiante. Estas formalidades se refieren a la obtención previa de visado, tarjeta de residencia, seguro médico, certificado de solvencia y seguro de accidentes y responsabilidad civil.

Los estudiantes extranjeros deberán probar así mismo, su pertenencia e inscripción en una Universidad colaboradora, su expediente académico y la Carta de Recomendación de la Universidad de origen.

La Dirección Académica de la Facultad de Empresariales diseñará, junto con los responsables de la universidad de origen, un itinerario académico para cada estudiante de acogida. Este itinerario se realiza al amparo del Sistema de Transferencia de Créditos Académicos de la Comunidad Europea y se plasma en el Contrato de Estudios (Learning Agreement) que firman el alumno, la Universidad de origen y la Universidad de destino (Mondragon Unibertsitatea).

En cuanto al sistema de reconocimiento y acumulación de créditos ECTS, podemos señalar que los créditos cursados en nuestra universidad por los alumnos de acogida serán reconocidos e incorporados al expediente de estos estudiantes.

La estructura de acogida de los estudiantes extranjeros, depende del servicio de Relaciones Internacionales de la Facultad. Este servicio está compuesto por una responsable que coordina todas las actividades y trabaja en colaboración con un equipo compuesto por:

- un responsable del servicio de alojamiento que se ocupa de tramitar y asegurar la acomodación de los estudiantes extranjeros, bien en la residencia de la universidad) o bien en pisos de alquiler.
- un responsable del departamento de administración encargado de tramitar las solicitudes de estancia, así como las condiciones ligadas a la misma en materia de seguros, visados etc.
- un responsable académico que tiene por misión asegurar que la oferta académica que va a recibir el estudiante se adecúe a sus expectativas. Esta persona trabajará en directa colaboración con el tutor de curso que se asigna al estudiante extranjero y que es el responsable directo de las incidencias académicas que tienen lugar durante la estancia.
- un responsable del servicio de deporte que informa y orienta a los estudiantes de las diversas posibilidades y actividades deportivas que pueden llevar a cabo bien en la Facultad y en la Universidad de carácter competitivo o no.
- un responsable del servicio de cultura que dirige un grupo de cultura donde estudiantes extranjeros y propios de la Facultad desarrollan diversas iniciativas culturales y donde además los estudiantes extranjeros pueden recibir información acerca de la agenda cultural de la Facultad y de la comarca y de las diversas posibilidades de turismo existentes bien a nivel comarcal y nacional.

El responsable de Servicios Internacionales de la Facultad trabaja en estrecha colaboración y coordinación con los responsables de Relaciones Internacionales de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea. Constituyen un grupo de trabajo que tiene por objeto entre otras cosas, aprovechar sinergias y coordinar y organizar actividades de forma conjunta para los estudiantes internacionales de las tres Facultades. Este grupo de trabajo, funciona bajo la dirección del Vicerrector de la Universidad y se reúne una vez al mes.

La Facultad tiene previsto un plan de acogida a los estudiantes extranjeros que contempla entre otras, las siguientes actividades:

- Recepción de las solicitudes de estancia de las universidades extranjeras colaboradoras, tanto europeas como de terceros países.
- Selección de los estudiantes que van a cursar los estudios en la Facultad. Esta selección se refiere a aspectos académicos, nivel de idiomas y CV.
- Preparación de los beneficiarios con carácter previo a su llegada. Los estudiantes son informados sobre aspectos referidos a temas académicos y otros de orden práctico como visados o pasaporte, seguros, etc.
- Gestión del alojamiento para los estudiantes extranjeros.
- Diseño del itinerario académico que van a desarrollar y designación del tutor.
- Gestión de las prácticas en empresa que en su caso va a realizar el estudiante extranjero, siempre que su dedicación al estudio lo permita.
- Seguimiento y tutorización del alumno durante su estancia en nuestra Facultad, lo cual incluye, la asistencia a los cursos concertados o conferencias que se organicen al efecto, así como la realización de visitas a empresas de la zona.

- También se desarrollan actividades dirigidas a los estudiantes extranjeros de la universidad tales como encuentros, visitas a empresas o instituciones, actividades culturales etc. con el fin de cohesionar el grupo.
- Entrevistas puntuales con los estudiantes extranjeros con el fin de conocer su impresión acerca de la estancia, más allá de los temas académicos y recogida de su valoración y críticas tanto durante su estancia como al final de la misma en materias referidas a la organización, información previa recibida, servicios ofertados, logística, etc.
- Información constante a los responsables académicos y de relaciones internacionales de las universidades de origen acerca de los estudiantes extranjeros.

RELACIÓN DE CONVENIOS

A continuación, se muestra una tabla con la relación de convenios firmados y vigentes de la Facultad de Ciencias Empresariales durante el curso 2015/2016:

Tabla 54: Relación de convenios

UNIVERSITY	COUNTRY	WEB	AGREEMENT
FH Aachen, University of Applied Sciences	Alemania	www.fh-aachen.de	ERASMUS +
Hochschule Emden/Leer University of Applied Sciences University	Alemania	www.hs-emden-leer.de	ERASMUS +
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hof	Alemania	http://www.hm.edu/	ERASMUS +
Hochschule Rhein Waal	Alemania	www.hochschule-rhein-waal.de	ERASMUS +
SRH Hochschule Heidelberg	Alemania	www.hochschule-heidelberg.de	ERASMUS +
Universidad Nacional de Entre Rios	Argentina	www.uner.edu.ar	ERASMUS +
Southern Cross University	Australia	www.scu.edu.au	ACUERDO BILATERAL
Karl-Franzens Universität Graz (University of Graz)	Austria	www.uni-graz.at	ERASMUS +
Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen	Bélgica	www.ap.be	ERASMUS +
KHLIM/Limburg Catholic University College	Bélgica	www.eurashe.eu	ERASMUS +
Universidade Federal Da Fronteira Sul (UFFS)	Brasil	www.ufv.br	ACUERDO BILATERAL

Universidade de Caixas Do soul	Brasil	www.uces.br	ACUERDO BILATERAL
Universidade de Sao Paulo Ribeurao Preto	Brasil	www.unaerp.br	ACUERDO BILATERAL
Centennial College	Canada	www.centennialcolleg e.ca	ACUERDO BILATERAL
Fundación Minera Los Pelambres	Chile	Fundacionmlp.cl	ACUERDO BILATERAL
Universidad Católica del Norte	Chile	www.ucn.cl	ACUERDO BILATERAL
Fundación Universitaria Luis Amigó	Colombia	www.funlam.edu.co	ACUERDO BILATERAL
Institución Universitaria Salazar y Herrera	Colombia	www.iush.edu.co	ACUERDO BILATERAL
Universidad Cooperativa de Colombia	Colombia	www.edu.co	ACUERDO BILATERAL
Universidad Nacional de Colombia	Colombia	www.unal.edu.co	ACUERDO BILATERAL
Chung Ang University CAU	Corea	neweng.cau.ac.kr	ACUERDO BILATERAL
Hanil University	Corea	www.hanil.ac.kr	ACUERDO BILATERAL
Aalborg University	Dinamarca	www.en.aau.dk	ERASMUS +
Universidad Casa Grande	Ecuador	www.casagrande.edu. ec/	ACUERDO BILATERAL
Universidad Técnica Particular de Loja	Ecuador	www.utpl.edu.ec	ACUERDO BILATERAL
Centria University of Applied Sciences	Finlandia	www.centria.fi	ERASMUS +
Jyvaskyla University of Applied Sciences	Finlandia	www.jamk.fi	ERASMUS +
Laurea University of Applied Sciences	Finlandia	www.laurea.fi	ERASMUS +
Novia University of Applied Sciences	Finlandia	www.novia.fi	ERASMUS +
Saimaa University of Applied Sciences	Finlandia	www.saimia.fi	ERASMUS +
Tampere University of Applied Sciences	Finlandia	www.tamk.fi	ERASMUS +

Turku University of Applied Sciences	Finlandia	www.utas.fi	ERASMUS +
ESGCI	Francia	www.esgci.fr	ERASMUS +
ESGF	Francia	www.esgf.fr	ERASMUS +
L'Université Paris Est, Marne La Vallée	Francia	www.univ-mlv.fr	ERASMUS +
PSP Paris School of Business	Francia	www.psbedu.paris	ERASMUS +
Université Toulouse III - Paul Sabatier	Francia	www.univ.tlse3.fr	ERASMUS +
INHolland University of Applied Sciences	Holanda	http://www.inholland.nl/inhollandcom/	ERASMUS +
Budapest Business School	Hungría	www.en.bgf.hu	ERASMUS +
Szent István Egyetem	Hungría	www.sziu.hu	ERASMUS +
Alma Mater Studiorum - Università de Bologna - Campus Forla	Italia	www.unibo.it	ERASMUS +
Niccolò Cusano University (UNICUSANO)	Italia	www.unicusano.it	ERASMUS +
Baltijas Starptautiska Akadēmija	Letonia	http://www.bsa.edu.lv/lang/eng/	ERASMUS +
Kazimieras Simonvicius University	Lituania	www.ksu.lt	ERASMUS +
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey	Mexico	www.tec.mx	ERASMUS +

MOVILIDAD EN EL Máster Universitario en Gestión Estratégica de las Personas en las organizaciones

La movilidad en el Máster en Gestión Estratégica de las Personas en las Organizaciones está sujeta a los criterios establecidos en el marco del Programa “Atzerrian Ikasi” de la Facultad.

Dentro del marco fijado el alumno podrá solicitar la realización de estudios en una universidad extranjera, con el correspondiente reconocimiento de créditos del máster o la realización de prácticas o del Trabajo Fin de Máster en el Extranjero

6. PERSONAL ACADÉMICO

6.1. Personal y otros recursos humanos necesarios y disponibles para llevar a cabo el plan de estudios propuesto

Los siguientes cuadros recogen la información relativa a los recursos humanos disponibles referidos al personal docente, atendiendo a diversos criterios:

a) Titulaciones:

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%	DCTOR/LICENC.	%
PROFESORES DOCTORES-SOCIOS	8	6	14	74%		
PROFESORES DOCTORES- CONTRATADOS	0	0	0	0%	14	74%
PROFESORES LICENCIADOS. INVESTIGADORES EN FORMACION.SOCIOS	1	2	3	16%		
PROFESORES LICENCIADOS. INVESTIGADORES EN FORMACION.CONTRATADOS	0	1	1	5%		
PROFESORES LICENCIADOS.SOCIOS	0	0	0	0%		
PROFESORES LICENCIADOS. CONTRATADOS	0	1	1	5%	5	26%
TOTAL	9	10	19	100%	19	
%	47%	53%	100%			

b) Titulaciones, incluyendo acreditaciones Unibasq:

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%	Doctor acreditado	%
PROFESORES DOCTORES-SOCIOS- ACREDITADOS Unibasq	3	4	7	37%	7	50%
PROFESORES DOCTORES- CONTRATADOS-ACREDITADOS Unibasq	0	0	0	0%		
PROFESORES DOCTORES-SOCIOS- NO ACREDITADOS Unibasq	5	2	7	37%	7	50%
PROFESORES DOCTORES- CONTRATADOS-NO ACREDITADOS Unibasq	0	0	0	0%		
PROFESORES LICENCIADOS. INVESTIGADORES EN FORMACION.SOCIOS	1	2	3	16%	no procede	
PROFESORES LICENCIADOS. INVESTIGADORES EN FORMACION.CONTRATADOS		1	1	5%	no procede	
PROFESORES LICENCIADOS.SOCIOS	0	0	0	0%	no procede	
PROFESORES LICENCIADOS. CONTRATADOS	0	1	1	5%	no procede	
TOTAL	9	10	19	100%	14	100%
%	47%	53%	100%			

* El 50% de los doctores están creditados por Unibasque

c) Experiencia Docente:

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%	% Acum
ANTIGÜEDAD DOCENCIA- Menos 5 años	0	3	3	16%	16%
ANTIGÜEDAD DOCENCIA- 5-10 años	3	3	6	32%	47%
ANTIGÜEDAD DOCENCIA- 10-15 años	2	2	4	21%	68%
ANTIGÜEDAD DOCENCIA-15-20 años	3	1	4	21%	89%
ANTIGÜEDAD DOCENCIA- Mas de 20	1	1	2	11%	100%
TOTAL	9	10	19	100%	
%	47%	53%	100%		

	0-5 años			5-10 años			10-15 años			15-20 años			más-20 años			TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	
PROFESORES DOCTORES-SOCIOS			0	3	3	6	2	2	4	2	1	3	1		1	14
PROFESORES DOCTORES- CONTRATADOS			0			0			0			0			0	0
PROFESORES LICENCIADOS. INVESTIGADORES EN FORMACION.SOCIOS	0	1	1			0	0	0	0	1		1		1	1	3
PROFESORES LICENCIADOS. INVESTIGADORES EN FORMACION.CONTRATADOS		1	1			0		0	0			0			0	1
PROFESORES LICENCIADOS.SOCIOS			0			0			0			0			0	0
PROFESORES LICENCIADOS. CONTRATADOS		1	1			0			0			0			0	1
TOTAL	0	3	3	3	3	6	2	2	4	3	1	4	1	1	2	19
%	0%	100%	100%	50%	50%	100%	50%	50%	100%	75%	25%	100%	50%	50%	100%	

d) Dedicaciones:

	Dedicación Total			Dedicación Parcial			Totales	Dedicación Total			Dedicación Parcial		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL		HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PROFESORES DOCTORES-SOCIOS	8	6	14	0	0	0	14	42%	32%	74%	0%	0%	0%
PROFESORES DOCTORES- CONTRATADOS	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
PROFESORES LICENCIADOS. INVESTIGADORES EN FORMACION.SOCIOS	1	2	3	0	0	0	3	5%	11%	16%	0%	0%	0%
PROFESORES LICENCIADOS. INVESTIGADORES EN FORMACION.CONTRATADOS		1	1	0	0	0	1	0%	5%	5%	0%	0%	0%
PROFESORES LICENCIADOS.SOCIOS	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
PROFESORES LICENCIADOS. CONTRATADOS	0	1	1	0	0	0	1	0%	5%	5%	0%	0%	0%
TOTAL	9	10	19	0	0	0	19	0,47368421	0,52631579	1	0	0	0
%	47%	53%	100%				100%	47%	53%	100%	0%	0%	0%

e) Tabla Experiencia Investigadora

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%	% Acum
ANTIGÜEDAD INVESTIGADORA- Menos 5 años	4	6	10	53%	53%
ANTIGÜEDAD INVEIGADORA- 5-10 años	2	2	4	21%	74%
ANTIGÜEDAD INVESTIGADORA- 10-15 años	2	1	3	16%	89%
ANTIGÜEDAD INVESTIGADORA-15-20 años	1	1	2	11%	100%
ANTIGÜEDAD INVESTIGADORA- Mas de 20	0	0	0	0%	100%
TOTAL	9	10	19	100%	
%	47%	53%	100%		

	0-5 años			5-10 años			10-15 años			15-20 años			más-20 años			TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	
PROFESORES DOCTORES-SOCIOS	3	2	5	2	2	4	2	1	3	1	1	2			0	14
PROFESORES DOCTORES- CONTRATADOS			0			0			0			0			0	0
PROFESORES LICENCIADOS. INVESTIGADORES EN FORMACION.SOCIOS	1	2	3			0			0			0			0	3
PROFESORES LICENCIADOS. INVESTIGADORES EN FORMACION.CONTRATADOS		1	1			0			0			0			0	1
PROFESORES LICENCIADOS.SOCIOS			0			0			0			0			0	0
PROFESORES LICENCIADOS. CONTRATADOS		1	1			0			0			0			0	1
TOTAL	4	6	10	2	2	4	2	1	3	1	1	2	0	0	0	19
%	40%	60%	100%	50%	50%	100%	67%	33%	100%	50%	50%	100%				100%

f) Titulaciones:

	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Doctores	9	6	15	47%	32%	79%
<i>Estudios Previos:</i>						
Licenciado en Ciencias Económicas o Empresariales	6	3	9	32%	16%	47%
Licenciado en Filología			0	0%	0%	0%
Diplomado en Empresariales			0	0%	0%	0%
Licenciado en Ciencias Políticas y Empresariales	1		1	5%	0%	5%
Licenciada en Derecho		1	1	0%	5%	5%
Ingeniería			0	0%	0%	0%
Licenciado en Sociología y Ciencias Políticas	1		1	5%	0%	5%
Licenciado en Humanidades		1	1	0%	5%	5%
Licenciado en Filosofía y Letras			0	0%	0%	0%
Ingeniería mecánica	1		1	5%	0%	5%
Licenciada en Psicología			0	0%	0%	0%
Licenciada en PsicoPedagogía			0	0%	0%	0%
Licenciada en Estudios Internacionales		1	1	0%	5%	5%
Licenciados	1	3	4	5%	16%	21%
Licenciado en Ciencias Económicas o Empresariales		1	1	0%	5%	5%
Licenciado en Filología			0	0%	0%	0%
Diplomado en Empresariales			0	0%	0%	0%
Licenciado en Ciencias Políticas y Empresariales			0	0%	0%	0%
Licenciada en Derecho			0	0%	0%	0%
Ingeniería			0	0%	0%	0%
Licenciado en Sociología y Ciencias Políticas		1	1	0%	5%	5%
Licenciado en Humanidades			0	0%	0%	0%
Licenciado en Filosofía y Letras			0	0%	0%	0%
Ingeniería macánica			0	0%	0%	0%
Licenciada en Psicología	1		1	5%	0%	5%
Licenciada en PsicoPedagogía		1	1	0%	5%	5%
Total	10	9	19	53%	47%	100%

Doctor 1

Datos generales	
Nivel Académico	Doctor
Titulación	Doctor en Educación – Harvard University
Área de conocimiento	Personas en Cooperación: liderazgo y ownership
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Máster Universitario en Dirección de Empresas – MBA Máster en Gestión de Empresas Cooperativas y de la Economía Social Grado en Liderazgo, Emprendimiento e Innovación
Experiencia investigadora	
Artículos	- Agirre, I.; Reinares, P.; Freundlich, F. (2015). Does a democratic management model enhance performance through market orientation? Empirical evidence from the Mondragon Industrial Group. Review of Radical Political Economics. September 2015. vol. 47. Pp. 345-367. (Índices de impacto: JCR 0.377 Economics Q4 272/333 2014, SJR 0.518 Economics and econometrics Q2 232/534 2014 2015/10/13
	-Arando, S.; Gago, M.; Freundlich, F.; Ugarte, L. (2012). Capital social y cooperativismo. Projectics / Proyéctica / Projectique. Vol.2. nº11. pp. 41-54.

	<p>- Freundlich, F.; Gargallo, A. (2010). Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral. Revesco. Revista de estudios cooperativos. 2010. nº 103. p. 33-58 (Índice de impacto: In-Recs 0.244 Economía Q1 15/136 2010)</p>
	<p>-Freundlich, F.; Altuna, R.; Grellier, H. (2009). Mondragon: notes on history, scope and structure. International Journal of Technology Management and Sustainable Development. Nº 64. pp. 3-12.</p>
<p>Capítulos de libro</p>	<p>- Arregi, B.; Freundlich, F.; Gago, M.; Legarra, M.; Lizarraga, N.; Gay, S.; Mendizabal, J.A.; Larrañaga, A. (2016). Government, union and business associations' perceptions of employee financial participation in Gipuzkoa. En Fietze, S and Matiaske, W. (Eds.): Dimensions and perspectives on financial participation in Europe. Baden Baden, Germany: Nomos Publishing, 2016. Pp. 301-348.</p>
	<p>- Arregi, B.; Freundlich, F.; Gago, M.; Legarra, M.; Lizarraga, N.; Gay, S.; Mendizabal, J.A.; Larrañaga, A. (2015). Impulso de los agentes del entorno empresarial y de las instituciones en la participación de los y las trabajadoras en Gipuzkoa. En Rafa Altuna, Eunáte Elio, Mónica Gago (Coord.): Cooperativismo y gestión empresarial en el País Vasco. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala, 2015. Pp. 61-93.</p>
	<p>- Freundlich, F.; Gago, M.; Arando, S.; Jones, D.; Kato, T. (2013). Institutional innovation in Mondragon: context, shape and consequences. En Klein, Juan-Luis, Roy, Matthieu, (Dir.). Pour une nouvelle mondialisation: le défi d'innover? (Towards a New Globalization: The Challenge of Innovation). Quebec: Presses Université Quebec.</p>
	<p>- Freundlich, F.; Nolte, J. (2013). Modelo ESOP. En Abad, Francesc; Lizarralde, Eduardo; Ferro, Enrique (Dir.); Hernández Duñabeitia, Josetxo; Nolte Usparicha, Jone, (Coord.). Participación financiera de los trabajadores en la empresa". Madrid: Fundación EOI, 2013. Pp. 48-68.</p>
	<p>- Arando, S.; Freundlich, F.; Gago, M., Jones, D.; Kato, T. (2011). Assessing Mondragon: Stability and Managed Change in the Face of Globalization. En Carberry, Edward J. (Ed.). Employee ownership and shared capitalism: new directions in research. Ithaca (NY): Cornell University ILR Press.</p>

	<p>- Freundlich, F.; Alzola, I. (2008). Country profiles. X: Spain. En Lowitzsch, J., Hashi, I., Woodward, R. (Eds).(2008): The PEPPER IV Report: Benchmarking employee participation in profits and enterprise results in teh member and candidate countries of the European Union. Berlin: Inter-University Centre Split/Berlin. Institute for East European Studies, Free University of Berlin. Pp. 94-97.</p> <p>- Freundlich, F.; Arnáez, N. (2007). La participación financiera de las personas en la empresa y su impacto en los resultados: buenas prácticas y retos en EEUU. En Bozal Uranga, José Cruz (Coord.). La participación en la empresa. Bilbao: Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua = Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, 2007. p. 77-122.</p> <p>- Freundlich, F. (2006). El "ESOP": una fórmula estadounidense para facilitar la participación financiera de los trabajadores en la empresa. En Euskadiko Elkarte Laboral Taldea (ASLE). La participacion de las personas en la empresa: nuevas formas de organización y gestión de las empresas basadas en la participación de las personas como clave de la competitividad. Bilbao; Donostia: ASLE, 2006. p. 45-94.</p>
<p>Ponencias en congresos</p>	<p>- Gago, M.; Legarra, M.; Freundlich, F.; Arregi, A. (2016). Qualitative and quantitative analysis of the factors that influence the participation on decision making in a cooperative of Mondragon. 18th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP).2016. Copenhagen, Denmark. July 7-9.</p> <p>- Freundlich, F. (2015). Supporting cooperative development in New York: potential insights from the Mondragon Cooperative experience type of participation. The Beyster symposium. 2015. Rady School of Management. University of California-San Diego, La Jolla, California. June 21rst-23rd.</p> <p>Freundlich, F. (2015). The Mondragon Corporation: networked employee ownership and strategy. Ahlers Center for International Business International Speakers Series. 2014. University of San Diego School of Business. San Diego, California. October.</p> <p>- Arregi, B.; Freundlich, F.; Gago, M.; Legarra, M.; Lizarraga, N.; Gay, S.; Mendizabal, J.A.; Larrañaga, A. (2014). Project to promote worker participation amongst businesses and insitutions in Gipuzkoa (Basque Country). 17th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP).2014. Montevideo, Uruguay. July 16-18.</p> <p>- Freundlich, F. (2013). Mondragon: Worker-coop density and low mortality rates. Workshop "Strengthening democracy. Employee Ownership and its Wider Effects Building Healthy Communities" Scottish Universities Insight Institute, Strathclyde University, Glasgow, Scotland. April 24th 2013.</p>

	(2013) International Symposium on Cooperative Education and Governance, Seoul, Korea
	(2013) Workshop: Employee Financial Participation in SMEs as a Strategy Combining the Promotion of Regional Economic Development and Labour Market Policy, European University Viadrina, Frankfurt-on-Oder, Germany
	(2012) Seminar on Careers, Technical Education and the Revival of Manufacturing, "Education + Participatory Ownership = Mondragon, Advanced Manufacturing and Social Cohesion
	(2012) XVIth Conference of the International Association for the Economics of Participation, Rutgers University, New Brunswick, USA
	(2012) Public Policy Workshop: Co-ops are Good for You, Glasgow, Scotland
	(2011) 15th Conference of the European Association for Work and Organizational Psychology
	(2011) Colloque International du CRISES-Centre de Reserche sur le Innovations Sociales, 3e édition, Université du Québec à Montréal "Mondragon in Cooperative and Economic Context: A Preliminary Analysis of Comparative Economic Performance, Institutional Innovation and Cooperative Controversy"

	<p>(2014) Proyecto para el impulso de los agentes del entorno empresarial y de las instituciones en la participación de los y las trabajadoras en Gipuzkoa Datos de la publicación: XV Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativas</p>
	<p>(2013) Job satisfaction, satisfaction with employee ownership and interest in employee ownership in a large retail firm in Mondragon Datos de la publicación: 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise. 2013. Liege and Brussels, Belgium</p>
	<p>(2012) Autores: Saioa Arando, Fred Freundlich, Mónica Gago, Maribel Larrañaga, Nerea Larrañaga, Santi Esnaola Título: ¿Mejora el cooperativismo nuestra salud? Datos de la publicación: XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España</p>
	<p>(2012) Cooperativas y cohesión social Datos de la publicación: 18th Conference on Projectics: The crisis in all its states: can cooperative values meet the challenge?</p>
	<p>(2012) La participación de los trabajadores en el capital social de las empresas Datos de la publicación: XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España</p>
	<p>(2012) Cooperative Index: una herramienta de diagnóstico organizacional online para cooperativas pequeñas y medianas vascas Datos de la publicación: XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España</p>

	<p>(2012) Cooperative employment density, social capital and public health: evidence from Gipuzkoa province, the Basque Country Datos de la publicación: XVI Conference of the International Association for Economics of Participation (IAFEPS)</p>
	<p>(2012) Cooperative employment density, social capital and public health: evidence from Gipuzkoa province, the Basque Country Datos de la publicación: Workshop "Are co-ops good for you? Research on Ownership, Employment and Well-being and its Policy Implications". Centre for Scottish Public Policies, Edimburgh. May 2012</p>
	<p>(2011) Satisfaction with work and ownership in a large employee-owned retail firm in Mondragon Datos de la publicación: 15th Conference of the European Association for Work and Organizational Psychology (EAWOP). 2011. Maastricht, The Netherlands. May 25-28</p>
	<p>(2010) Are labour-managed firms all the same? Datos de la publicación: 15th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP). 2010. Paris, France. 8th July</p>
	<p>(2010) International cooperative comparison Datos de la publicación: 15th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP). 2010. Paris, France. 8th July</p>
	<p>(2010) Lessons from Mondragon: The group in the Mondragon Group Datos de la publicación: UK Society for Cooperative Studies Annual Conference. 2010. Barnsley, England. October the 2nd</p>
	<p>(2010) Myths, legends and truths about worker ownership Datos de la publicación: Baxley Partnership Ltd. General Meeting. 2010. Brockenhurst, Inglaterra. 23 de junio</p>

	<p>(2010) The relationship between level of employee ownership and psychosocial perceptions in the firm: a preliminary analysis of the Eroski Group Datos de la publicación: 15th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP). 2010. Paris, France. 8th july</p>
	<p>(2010) Co-ownership and generational change in Mondragon: preliminary evidence Datos de la publicación: 15th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP). 2010. Paris, France. 8th july</p>
	<p>(2010) What does ownership means?: The Mondragon experience Datos de la publicación: Conference on Solutions in enterprise: cooperatives, mutuels and employee-owned business in a global context. 2010. Aberdeen, Scotland. October the 1rst</p>
	<p>(2009) Co-ownership, management practise and generational change in Mondragon Datos de la publicación: 2nd International CIRIEC Research Conference on the Social Economy</p>
	<p>(2009) The Co-operative sector in Spain Datos de la publicación: ¿Can values make a difference? Co-operavies - Moving from the Rochdale pioneers to the 21rst century. 2009. Manchester, July 1-2</p>
	<p>(2009) The Mondragon Cooperative Culture Datos de la publicación: The economics of peace and development conference: transforming money, rebuilding community, redefining welth Ámbito: Nazioartekoa/Internacional</p>
	<p>(2009) Introducción a la experiencia cooperativa de Mondragon Datos de la publicación: China-Europe International Business School (CEIBS), CE-Alumni Tour. 2009. Bilbao. 26 de noviembre</p>
	<p>(2009) The Mondragon Cooperative Group: a new model for enterprise and local economic development Datos de la publicación: The economics of peace and development conference: transforming money, rebuilding community, redefining welth. 2009. Sonoma, California. 18-23th october</p>

	<p>(2008) The relationship between ownership structure and perceptions of the work and management practices in a large retail enterprise Datos de la publicación: 14th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP). 2008. Hamilton College, Clinton, NJ. August</p>
	<p>(2008) La participación de los trabajadores en el capital social de su empresa: lecciones de EEUU para Euskadi Datos de la publicación: Jornadas sobre Economía Social. 2008. Bilbao, 24 de abril</p>
Otros	<p>Actualmente Presidente del Consejo Social de MIK S.Coop. (Centro de Investigación en Gestión – Mondragon Unibertsitatea)</p>
Participación en Proyectos. Convocatorias competitiva	<p>Proyecto: OPENBASQUE. UN ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN ABIERTA DESDE LA PERSPECTIVA TERRITORIAL Y EMPRESARIAL. Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa ETORTEK, de ayudas a la investigación estratégica, conv. 2010. Financiación concedida: 1.016.126 euros (total). Financiación concedida para la entidad (Mik): 575.307 euros.</p>
	<p>Proyecto: PYME2025. HACIA UNA PYME CON DINÁMICAS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO COLABORATIVAS DE CARÁCTER INTERNACIONAL BASADA EN LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS. Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa ETORTEK, de ayudas a la investigación estratégica, conv. 2013. Financiación concedida: 405.175 euros (total). Financiación concedida para la entidad (Mik): 228.745 euros.</p>
	<p>Proyecto: EL IMPULSO DE LOS AGENTES DEL ENTORNO EMPRESARIAL Y DE LAS INSTITUCIONES EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS Y LAS TRABAJADORAS II Entidad: Dpto. de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Programa/Convocatoria: Programa para la Promoción de Gipuzkoa como un Territorio que emprende, conv. 2013. Financiación concedida: 151.497 euros.</p>

	<p>Proyecto: REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE PERSONAS EN LAS EMPRESAS Entidad: Dpto. de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Programa/Convocatoria: Programa para la Promoción de Gipuzkoa como un Territorio de aprendizaje, conv. 2011. Financiación concedida: 84.928 euros .</p> <p>Proyecto: ESTUDIO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE SALUD Y LA DENSIDAD DE EMPLEO EN EMPRESAS PARTICIPADAS POR SUS TRABAJADORES EN GIPUZKOA Entidad: Dpto. de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Programa/Convocatoria: Programa para la Promoción de Gipuzkoa como un Territorio de aprendizaje, conv. 2011. Financiación concedida: 116.500 euros.</p> <p>Proyecto: PROYECTO PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN EN ESTRUCTURAS SOCIOEMPRESARIALES. Entidad: Dpto. de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Programa/Convocatoria: Programa para la promoción de un territorio socialmente responsable, conv. 2014, DFG. Financiación concedida: 36.706,93 euros (Total). Financiación concedida para la entidad (Mik): 32.022,21 euros (Mik).</p> <p>Proyecto: MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS VASCAS. Entidad: Dpto. de Empleo y Asuntos Social del Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Ayudas para la Formación en Economía Social, conv. 2011. Financiación concedida: 4.540,36 euros.</p>
Otros datos	
Dedicación al título	7,5 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	SI

Dominio de idiomas extranjeros	Inglés: Lengua Materna
Año incorporación a la Universidad	2000
Quinquenio	2
Exp. Investigadora (Años)	6
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Doctor 2

Datos generales	
Nivel Académico	Doctor
Titulación	Doctor en Economía y Dirección de Empresas – Universidad de Deusto
Área de conocimiento	Estrategias Avanzadas de Gestión Empresarial
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Grado en Dirección y Administración de Empresas Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación Máster Universitario en Dirección de Empresas – MBA Máster en Gestión de Empresas Cooperativas y de la Economía Social
Experiencia investigadora	

Monografías	González, N.; Hernández, E.; Martínez, M.; Sánchez, D. (2016). Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 1 : Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Alianzas inteligentes como mecanismo de respuesta a los retos competitivos actuales. Oñati : MIK S. Coop , 2016. ISBN: 978-84-617-5064-1.
	Sánchez, D. (Dir.); Comerma, J. ...et al. (2013). Análisis de posicionamiento sectorial en redes sociales. Barcelona : Roca Salvatella , 2013.
	- Zurbano, M.; Henry, G.; Urzelai, A. (Coords.); Etxezarreta, E.; Sánchez, D...et al. (2012). El cuarto sector en Euskadi . Zamudio : Agencia Vasca de la Innovación , 2012.
	- Lara, T.; Lizarralde, E.; Ferro, E. (Coords.); Iturbe-Ormaetxe Zamarripa, J.; Sánchez, D.; Hernández, E. (2010). Sectores de la nueva economía 20 + 20: Economía abierta. Madrid : Escuela de organización industrial , 2010. ISBN: 978-84-15061-00-7.
	- Fernández, C.; Arbonías, A.L.; Hernández, E.; Sánchez, D. (2008). (Con)ex bidean: hacia la sostenibilidad económica y social de las organizaciones: Proyecto Etorrek de investigación estratégica en gestión empresarial. Oñati : MIK S. Coop. , 2008. ISBN: 84-612-4770-1.
Capítulos de Libro	- Sánchez, D. (2016). Observatorio PYME2020: una ventana hacia el futuro. En González, Nerea; Hernández, Estíbaliz; Martínez, Mariangélica; Sánchez, David: "Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 1: Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco y sus mecanismos de respuesta a los retos competitivos actuales". Oñati: MIK S.coop, 2016. Pp. 4.
	- Hernández, E.; Sánchez, D. (2016). Monográficos sobre temas de alto impacto en la competitividad de las empresas de la CAPV: Importancia de los servicios avanzados en la competitividad empresarial. En González, Nerea; Hernández, Estíbaliz; Martínez, Mariangélica; Sánchez, David: "Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 1: Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco y sus mecanismos de respuesta a los retos competitivos actuales". Oñati: MIK S.coop, 2016. Pp. 32-36.

	<p>- Sánchez, D.; Arando, S. (2015). La visión empresarial de Arizmendiarieta: la transformación personal como pilar de gestión. En Garmendia, Fermín y González, Manolo: José María Arizmendiarieta: un hombre, un pueblo, una experiencia. Madrid: Esic. Pp. 155-167.</p>
	<p>- Sánchez, D.; Bediaga, A.; Berasategi, L.; Castellanos, E. (2014). Metodología OpenBasque. En Mondragon Ikerketa Kudeaketa (MIK).(2014): Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial. Oñati: MIK. Pp. 313-324.</p>
	<p>- Sánchez, D.; Bediaga, A.; Hernández, E. (2014). Innovación colectiva. En Mondragon Ikerketa Kudeaketa (MIK).(2014): Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial. Oñati: MIK. Pp. 161-200.</p>
Artículos	<p>- Sánchez, D.; Arando, S. (2015). José María Arizmendiarieta y su modelo de organización integral. TU Lankide. Nº 592 (Enero/Febrero). p. 36-37.</p>
	<p>- Sánchez, D. (2012). Empresa del procomún, empresa de innovación. Boletín Emotools. 2012. nº 14. Abril.</p>
	<p>- Iturbe-Ormaetxe, J.; Hernández, E.; Bediaga, A.; Urzelai, A.; Sánchez, D. (2011). Empresa abierta a la búsqueda de nuevos modelos organizacionales. Projectics / Proyéctica / Projectique nº7, 2011/1. P. 21-35.</p>
	<p>- Iturbe-Ormaetxe, J.; Dupouy, A.; Sánchez, D. (2010). La transferencia de competencias dentro de las organizaciones: elementos de reflexión a partir de un proyecto de investigación transfronterizo. Projectics / Proyéctica / Projectique nº4, 2010/1. Pp. 103-122.</p>
Ponencias en congresos	<p>- Iturbe-Ormaetxe, J.; Sánchez, D. (2016). Los usuarios también hacen vigilancia competitiva [Documento científico MUE-MIK] : foro de discusión sobre la Orbea Oiz en ForoMTB. Conferencia Internacional Vigilancia Tecnológica, Innovación y Globalización (VISIO). Vigilancia tecnológica e innovación en las organizaciones. 2016. Vitoria-Gasteiz. 20-21 de octubre. Pp. 60-71.</p>
	<p>- Sánchez, D. (2015). Las industrias avanzadas como estrategia de la especialización inteligente. El rol de los servicios en la construcción de ventajas competitivas y territorios inclusivos. Observatorio de la Competitividad PYME 2020. Presentación de resultados. Bilbao Berrikuntza Faktoria. 2015. Bilbao. Mayo.</p>

	<p>- Sánchez, D. (2015). Perspectivas y tendencias en la gestión empresarial. Jornada sobre Gestión Empresarial. Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea. 2015. Oñati. 12 de febrero.</p>
	<p>- Sánchez, D. (2014). Public private partnership for fostering entrepreneurship. International conference Ljubljana Forum: Housing-Water-Energy-Transport-Economy-Culture. 2014. Ljubljana, Slovenia. September.</p>
	<p>- Sánchez, D. (2012). Comunidades de práctica: lecciones aprendidas. Ejemplos de proyectos sobre comunidades de práctica. The Projecto Showcase. Organizaciones y proyectos en la sociedad RED. 2012. Bcelona. 6 de julio</p>
	<p>- Sánchez, D.; Hernández, E.; Iturbe-Ormaetxe, J.; Berasategi, L. (2012). An open innovation model based on the experience of basque companies. 10th International Open and User Innovation Workshop. 2012. Boston, Massachusetts. July 30-August 1.</p>
	<p>- Sánchez, D. (2011). Empresa abierta: elementos, casos y autores. Jornada "Desarrollando la idea de la economía abierta". 2011. Bilbao. 18 de febrero. - Sánchez, D. (2011). Web social y bibliotecas: diez ideas para compartir. Jornada de Evaluación de Proyectos de las Bibliotecas de la Red Pública de Lectura de Euskadi. 2011. Vitoria-Gasteiz. 17 de febrero.</p>
	<p>- Sánchez, D. (2010). Web social y la internacionalización de la empresa. Congreso sobre internacionalización FARO Intergune 2010. 2010. Donostia-San Sebastián. 20-21 de octubre.</p>
	<p>- Sánchez, D. (2009). Innovación abierta: más allá de los límites habituales. Semana del desarrollo local de Ermua. 2009. Ermua, Bizkaia. 12 de marzo.</p>

	<p>- Sánchez, D. (2009). Redes sociales y gestión cultural local. Jornadas de debate Kultur Deliberation Day. EAJ/PNV. 2009. Bilbao. 14 noviembre.</p> <p>- Sánchez, D.; Iturbe-Ormaetxe, J.; Bediaga, A. (2009). La persona, la inteligencia competitiva y la web social. III Conferencia Internacional Vigilancia Tecnológica, Innovación y Globalización (VISIO). Vigilancia tecnológica e innovación en las organizaciones. 2009. Vitoria-Gasteiz. 4-5 de Junio.</p> <p>- Sánchez, D. (2009). Empresa 2.0: la web social en la empresa del siglo XXI. Conferencia "Enterprise 2.0: de nouveaux modes de collaboration en entreprise". ESTIA. 2009. Bidart, Francia. Mayo.</p>
<p>Participación en proyectos. Convocatorias competitivas</p>	<p>Proyecto: PYME2025. HACIA UNA PYME CON DINÁMICAS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO COLABORATIVAS DE CARÁCTER INTERNACIONAL BASADA EN LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS. Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa ETORTEK, de ayudas a la investigación estratégica, conv. 2013. Financiación concedida: 405.175 euros (total). Financiación concedida para la entidad (Mik): 228.745 euros .</p> <p>Proyecto: MODELO DE MADUREZ PARA UN MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTO INTEGRAL BASADO EN ESCENARIOS (MINABE) Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa SAIOTEK, de ayudas a la investigación fundamental, conv. 2012. Financiación concedida: 60.825,53 euros.</p> <p>Proyecto: BERRITU – UN MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA EMPRESARIAL PARTICIPATIVO BASADO EN EL CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS. Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa SAIOTEK, de ayudas a la investigación fundamental, conv. 2012. Financiación concedida: 55.840,95 euros.</p> <p>Proyecto: INT KISA. INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS MEDIANTE LA COLABORACIÓN Y SERVICIOS ASOCIADOS. Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa SAIOTEK, de ayudas a la investigación fundamental, conv. 2013. Financiación concedida: 41.764,96 euros.</p>

	<p>Proyecto: RESOT. PROMOVRIENDO UN TERRITORIO TRANSFRONTERIZO SOCIALMENTE RESPONSABLE BAJO BIDASOA-SUD PAYS BASQUE. Entidad: Comisión Europea. Programa/Convocatoria: Programa POCTEFA. Programa operativa de Cooperación Territorial España-Francia-Andorra, conv. 2011. Financiación concedida: 980.790,83 euros (Total). Financiación concedida para la entidad (MUE): 70.848,38 euros.</p>
	<p>Proyecto: PLATAFORMA ERALAN 2. Entidad: Comisión Europea. Programa/Convocatoria: Programa POCTEFA. Programa operativa de Cooperación Territorial España-Francia-Andorra, conv. 2019. Financiación concedida: 720.000 euros (Total). Financiación concedida para la entidad (MUE): 420.000 euros.</p>
Otros datos	
Dedicación al título	5,5 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	SI
Dominio de idiomas extranjeros	<p>Inglés: Lectura: nivel alto Escritura: nivel alto Hablado: nivel alto</p>
Año incorporación a la Universidad	2001
Quinquenio	3
Exp. Investigadora (Años)	11
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Doctor 3

Datos generales	
Nivel Académico	Doctor
Titulación	Doctor en Dirección de Empresas – Mondragon Unibertsitatea
Área de conocimiento	Estrategias Avanzadas de Gestión Empresarial
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Grado en Dirección y Administración de Empresas Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación Máster Universitario en Marketing Digital Máster Universitario en Dirección de Empresas – MBA
Experiencia investigadora	
Artículos	- Jesús, M.J. del; González, P.; Herrera, F.; Mesonero, M. (2005). Evolutionary Fuzzy Rule Induction Process for Subgroup Discovery: A Case Study in Marketing. IEEE Transactions of Fuzzy Systems. 2007. vol. 15, iss. 4. p. 578-592. (Índices de impacto: JCR 2.137 Computer Science: Artificial Intelligence Q1 15/93 2007, SJR 2.516 Computer Science: Artificial Intelligence Q1 10/126 2007 2015/10/14)

	- Mesonero, M.; Garmendia, F. (2004). Comunicaciones integradas feriales o cómo planificar con éxito una feria industrial. Revista de Dirección y Administración de empresas. 2004. nº11. p. 109-129.
Capítulos de Libro	- Mesonero, M.; Alcaide, J.C.; Prieto, O.; Brizuela, J.J. (2012). Marketing industrial: cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Madrid : ESIC , 2012. ISBN: 978-84-7356-860-9.
	- Mesonero, M. (2005). Ikerketa-proiektuak lantzeko teknikak. Bilbao : Udako Euskal Unibertsitatea , 2005. ISBN: 848438067X.
	- Jesús, M.J. del; González, P.; Herrera, F.; Mesonero, M. (2005). Evolutionary Induction of Descriptive Rules in a Market Problem. En Ruan, D., Chen, G., Kerre, E.E., Wets, G. (Eds.): Intelligent Data Mining Techniques and Applications. Berlin: Springer Verlag, 2005. p. 267-292.
Ponencias en congresos	Influencia de la responsabilidad social empresarial percibida en la reputación, calidad del servicio y lealtad de las entidades financieras Nombre del evento: XXII Congreso Nacional ACEDE Ciudad: Cadiz Fecha de realización: 17/09/2012 Entidad organizadora: ACEDE
	El compromiso del socio consumidor como catalizador de la competitividad empresarial y responsabilidad social Nombre del evento: XIII Jornadas Nacionales de Investigadores en Economía Social Fecha de realización: 22/10/2010
	Tendencias en CRM: Hacia el CRM 2.0., Marketing Inteligente y Alto Rendimiento Comercial Nombre del evento: Tendencias en CRM: Hacia el CRM 2.0., Marketing Inteligente y Alto Rendimiento Comercial Ciudad: Bilbao Fecha de realización: 01/03/2008 Entidad organizadora: Interbaan Network
	Multiobjective Evolutionary Induction of Subgroup Discovery Fuzzy Rules: A Case Study in Marketing Nombre del evento: 6th Industrial Conference on Data Mining Ciudad: Leipzig Fecha de realización: 01/01/2006

Otros	<p>Título del proyecto: INNOVACIÓN EN GESTION Y COMPETITIVIDAD. ESTUDIO DE LAS CORRELACIONES ENTRE PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS INDUSTRIAS DE LA capv.</p> <p>Entidad financiadora: DEPARTAMENTO INDUSTRIA, GOBIERNO VASCO, Prog. SAIOTEK. Entidades participantes: Facultad de Empresariales - Universidad de Mondragon. Duración, desde: enero 2009 hasta: abril 2010 Cuantía de la subvención: 33.741,65 €. Investigador responsable Número de investigadores participantes: 5</p>
	<p>Título del proyecto: PROSUMER - Usuarios avanzados como drivers de la innovación.</p> <p>Entidad financiadora: DEPARTAMENTO EDUCACIÓN GOBIERNO VASCO, Fondos Previstos en el Plan +Euskadi 09. Entidades participantes: Facultad de Empresariales - Universidad de Mondragon. Duración, desde: 2009 hasta: 2010 Cuantía de la subvención: 18.009,00€ Investigador responsable Número de investigadores participantes: 6</p>
Otros datos	
Dedicación al título	7 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	SI
Dominio de idiomas extranjeros	<p>Inglés: Lectura: nivel alto Escritura: nivel alto Hablado: nivel alto</p>
Año incorporación a la Universidad	1998
Quinquenio	3
Exp. Investigadora (Años)	11
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Doctor 4

Datos generales	
Nivel Académico	Doctor
Titulación	Doctora en Gestión Empresarial Avanzada- Mondragon Unibertsitatea
Área de conocimiento	Estrategias Avanzadas en Gestión Empresarial
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	<p>Grado en Administración y Dirección de Empresas</p> <p>Máster Universitario en Creación y Gestión de Empresas de Turismo Activo</p> <p>Máster Universitario en Economía Social y Empresa Cooperativa</p> <p>Master en Internacionalización de Organizaciones</p>
Experiencia investigadora	
Capítulos de libros	- Arizkuren, A.; Arnáez, N. (2014). Mondragón: La gestión internacional de los RRHH en las cooperativas. En Dolan, Simon L.; Valle Cabrera, Ramón; López Cabrales, Álvaro: La gestión de personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. Madrid: McGraw Hill.

	<p>- Arnáez, N. (2012). Reflexiones sobre las prácticas de gestión y factores que favorecen la repatriación. En Marta Muñiz Ferrer, Jesús Labrador Fernández, Amaia Arizkuren Eleta (editores): Internacionalización y capital humano. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, 2012. Pp. 165-202.</p>
	<p>- Arnáez, N., (et al.). (2012). The successful adaptation of expatriates and the intercultural communicative competence. Marta Muñiz Ferrer, Jesús Labrador Fernández, Amaia Arizkuren Eleta (editores): Internacionalización y capital humano. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, 2012. Pp. 143-164.</p>
	<p>- Arnáez, N. (2010). Percepciones acerca de la copropiedad y de sus empresas en Escocia. En Rafa Altuna, Hervé Grellier, Eguzki Urteaga (Coord.): Cuestiones prácticas en la economía social globalizada: Argentina, Colombia, Costa Rica, Escocia, Mondragón, Perú. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala, 2010. p. 119-158.</p>
	<p>- Freundlich, F.; Arnáez, N. (2007). La participación financiera de las personas en la empresa y su impacto en los resultados: buenas prácticas y retos en EEUU. En Bozal Uranga, José Cruz (Coord.). La participación en la empresa. Bilbao: Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua = Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, 2007. p. 77-122.</p>
Artículos	<p>- Arnáez, N.; Arizkuren, A.; Muñiz, M.; Sánchez, M.E.; Pérez, M. (2016). Aspectos fundamentales de la gestión internacional de recursos humanos. Boletín de estudios económicos, 2016, vol. LXXI, nº217, abril. Pp. 135-150.</p>
	<p>- Arnáez, N.; Arizkuren, A.; Muñiz, M.; Sánchez, M.E. (2014). New approaches on repatriation research: Studying the relevance of individual and contextual factors. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management. 2014. Vol. 12 Nº.3. Pp 326-344.</p>
	<p>- Arnáez, N.; Arizkuren, A.; Muñiz, M.; Sánchez, M.E. (2014). Organizational, individual and environmental variables that affect repatriation. First HR Division International Conference (HRIC). 2014. Beijing, China.</p>
	<p>- Arnáez, N. (2013). Prácticas de gestión y generación de expectativas: incidencias en la repatriación. II Jornada de Investigación Doctoral sobre Economía y Administración de Empresas en Euskadi. 2013. Donostia-San Sebastián.</p>
	<p>- Arnáez, N. (2013). Repatriación. Foro Internacionalización y Capital Humano en la Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional ICADE. 2013. Madrid.</p>

	<p>- Arnáez, N. (2012). Reflexiones sobre las prácticas de gestión y factores que favorecen la repatriación. XXII Congreso Nacional de ACEDE. 2012. Cádiz.</p>
	<p>- Arnáez, N.; Arzadun, P.; Gómez, I. (2012). Mondragon: integrando la RSE en su Modelo de Gestión Corporativo. VII Congreso Internacional Rulescoop. 2012. Valencia</p>
	<p>- Arnáez, N.; Arzadun, P.; Gómez, I. (2011). Hacia un modelo de gestión socialmente responsable. III Congreso Internacional de Investigación en Economía Social de CIRIEC. 2011. Valladolid, 6-8 de abril.</p>
	<p>- Arnáez, N. (2009). Co-workers perception about employee ownership and their companies. 2nd International CIRIEC Research Conference on the Social Economy. Östersund, Suecia. 1-2 de octubre, 2009.</p>
Participación en proyectos. Convocatorias competitivas	<p>Proyecto: RESOT. PROMOVRIENDO UN TERRITORIO TRANSFRONTERIZO SOCIALMENTE RESPONSABLE BAJO BIDASOA-SUD PAYS BASQUE. Entidad: Comisión Europea. Programa/Convocatoria: Programa POCTEFA. Programa operativo de Cooperación Territorial España-Francia-Andorra, conv. 2011. Financiación concedida: 980.790,83 euros (Total). Financiación concedida para la entidad: 262.920,78 euros (Mik).</p>
	<p>Proyecto: MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS VASCAS. Entidad: Dpto. de Empleo y Asuntos Social del Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Ayudas para la Formación en Economía Social, conv. 2011. Financiación concedida: 4.540,36 euros.</p>
	<p>Proyecto: MANUAL PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA JUNIOR COOPERATIVA. GUÍA PRÁCTICA Entidad: Dpto. de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Ayudas para la Formación en Economía Social, conv. 2013. Financiación concedida: 12.651,12 euros.</p>
	<p>Proyecto: ACCIONES DE PROMOCIÓN DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LA CONSTITUCIÓN DE JUNIOR COOPERATIVAS: APOYO, SEGUIMIENTO, TUTORIZACIÓN Y ASESORAMIENTO DE LAS JUNIOR COOPERATIVAS. Entidad: Dpto. de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Ayudas para Emprender en Economía Social y para la promoción territorial planificada de empresas de economía social, conv. 2013. Financiación concedida: 4.567 euros.</p>

	<p>Proyecto: ACCIONES DE PROMOCIÓN DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LA CONSTITUCIÓN DE JUNIOR COOPERATIVAS: APOYO, SEGUIMIENTO, TUTORIZACIÓN Y ASESORAMIENTO DE LAS JUNIOR COOPERATIVAS.</p> <p>Entidad: Dpto. de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco.</p> <p>Programa/Convocatoria: Ayudas para Empezar en Economía Social y para la promoción territorial planificada de empresas de economía social, conv. 2014.</p> <p>Financiación concedida: 1.404 euros.</p>
Otros datos	
Dedicación al título	4 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	Sí
Dominio de idiomas extranjeros	<p>Inglés:</p> <p>Lectura: nivel alto</p> <p>Escritura: nivel alto</p> <p>Hablado: nivel alto</p>
Año incorporación a la Universidad	1998
Quinquenio	3
Exp. Investigadora (Años)	11
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Doctor 5

Datos generales	
Nivel Académico	Doctor
Titulación	Grado en Administración y Dirección de Empresas Mondragon Unibertsitatea Master in Business Administration (MBA) Mondragon Unibertsitatea
Área de conocimiento	Estrategias Avanzadas en Gestión Empresarial
Experiencia docente	
Experiencia docente en -MU (en nuevos títulos de Grado y Máster	Grado en Administración y Dirección de Empresas Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación Máster Universitario en Dirección de Empresas – MBA Master En Internacionalización de Organizaciones, Master en Marketing Digital
Experiencia investigadora	

Capítulos de Libro	- Cooke, P; Porter, J.; Cruz, A.; Pinto, H.; Hernández, E.; Aldazabal, J.; Urzelai, A.; Prieto, J. (Eds.). (2011). Maritime Clusters: Institutions and Innovation Actors in the Atlantic Area. Faro: Universidade do Algarve , 2011. ISBN: 978-989-8472-08-3.
	- Aldazabal, J.; Arregi, B. (2007). Rutinas creativas: comunidades de práctica para crear conocimiento. Oñati: MIK S. Coop. , 2007. ISBN: 84-96543-19-6.
	- Arbonías, A. L.; Aldazabal, J. (2005). K-facts: identificación y evaluación de flujos de conocimiento en las organizaciones. Arrasate: MIK S. Coop., 2005. ISBN: 84-932111-8-4.
	- Aldazabal, J.; Lopez, U.; Prieto, J.; González, N. (2014). Innovación abierta intraorganizacional. En Mondragon Ikerketa Kudeaketa (MIK). (2014).: Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial. Oñati: MIK. Pp. 53-104.
Participación en Congresos	- Aldazabal, J.; Arregi, B. (2008). ADAPNA: Increasing the value and the innovation capacity through knowledge management. 1st ISPIM Innovation Symposium: Managing Innovation in a Connected World, 2008. Singapore.
	- Arbonías, A.L.; Aldazabal, J. (2005). K-facts: knowledge facts. 2005 XVI ISPIM Conference - The Role of Knowledge in Innovation Management. 2005. Porto, Portugal. June 19-22.
	Proyecto: OPENBASQUE. UN ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN ABIERTA DESDE LA PERSPECTIVA TERRITORIAL Y EMPRESARIAL. Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa ETORTEK, de ayudas a la investigación estratégica, conv. 2010. Financiación concedida: 1.016.126 euros (total). Financiación concedida para la entidad (Mik): 575.307 euros.

	<p>Proyecto: PYME2025. HACIA UNA PYME CON DINÁMICAS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO COLABORATIVAS DE CARÁCTER INTERNACIONAL BASADA EN LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS. Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa ETORTEK, de ayudas a la investigación estratégica, conv. 2013. Financiación concedida: 405.175 euros (total). Financiación concedida para la entidad (Mik): 228.745 euros.</p> <p>Proyecto: HEGO: INVESTIGACIÓN QUE ANALIZA LA RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL EN EMPRESAS PERTENECIENTES AL CLUSTER AEROESPACIAL DEL PAÍS VASCO. Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa SAIOTEK, de ayudas a la investigación fundamental, conv. 2012. Financiación concedida: 58.116,61 euros.</p> <p>Proyecto: INT KISA. INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS MEDIANTE LA COLABORACIÓN Y SERVICIOS ASOCIADOS. Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa SAIOTEK, de ayudas a la investigación fundamental, conv. 2013. Financiación concedida: 41.764,96 euros.</p> <p>Proyecto: RESOT. PROMOVRIENDO UN TERRITORIO TRANSFRONTERIZO SOCIALMENTE RESPONSABLE BAJO BIDASOA-SUD PAYS BASQUE. Entidad: Comisión Europea. Programa/Convocatoria: Programa POCTEFA. Programa operativo de Cooperación Territorial España-Francia-Andorra, conv. 2011. Financiación concedida: 980.790,83 euros (Total). Financiación concedida: 262.920,78 euros (Mik).</p> <p>Proyecto: ACCIONES DE PROMOCIÓN DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LA CONSTITUCIÓN DE JUNIOR COOPERATIVAS: APOYO, SEGUIMIENTO, TUTORIZACIÓN Y ASESORAMIENTO DE LAS JUNIOR COOPERATIVAS. Entidad: Dpto. de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Ayudas para Emprender en Economía Social y para la promoción territorial planificada de empresas de economía social, conv. 2013. Financiación concedida: 4.567 euros.</p>
	Otros datos
Dedicación al título	4 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	SÍ

Dominio de idiomas extranjeros	Inglés: Lectura: nivel alto Escritura: nivel alto Hablado: nivel alto
Año incorporación a la Universidad	2005
Quinquenio	2
Exp. Investigadora (Años)	1
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Doctor 6

Datos generales	
Nivel Académico	Doctor
Titulación	Licenciatura en Humanidades y Empresa (MOndragon Unibertsitatea) Master Profesional en RRHH (Centro de Estudios Financieros) Certificado Aptitud Pedagógica (Universidad Complutense) Doctorado en Psicología (EHU-UPV)
Área de conocimiento	Personas en Cooperación: Liderazgo y Ownership
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Grado en Administración y Dirección de Empresas Máster Universitario en Economía Social y Empresa Cooperativa
Experiencia investigadora	

Monigrafías	- Gago, M.; Altuna, R.; Elio, E. (Coords.). (2015). Cooperativismo y gestión empresarial en el País Vasco. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 978-94-608-1281-4.
	- Abad, F.; Lizarralde, E.; Ferro, E. (Dirs.); Hernández, J.; Nolte, J.(Coords.); colaboradores, Freundlich, F.; Arando, S.; Elio, E.; Gago, M. (2013). Participación financiera de los trabajadores en la empresa. Madrid: EOI. ISBN: 978-84-15061-39-7.
	- Elio, E.; Elio, O. (2006). Aita Iparragirre Herri Eskola, herri muinttegi 25 urtez. Idiazabal (Gipuzkoa) : Aita Iparragirre Herri Eskola , 2006. ISBN: 978-84-611-0968-5.
Capítulos de Libro	- Ugarte, L.; Elio, E.; Zaloña, J.; Beti, I.; Calzada, I.; Andueza, I. (2005). Los trabajadores del conocimiento: redefinición, aportaciones metodológicas y una herramienta de diagnóstico. En Mujika Alberdi, Alazne (Coord.). (2005). Conocimiento para el desarrollo. San Sebastián: Universidad de Deusto. Pp. 425-450.
	- Elio, E. (2004). MCC, el paradigma del desarrollo del primer grupo industrial en España, a través del cooperativismo de trabajo asociado. En Juliá Igual, Juan Francisco (Coord.): Economía social. La actividad económica al servicio de las personas. Valencia: Caja Rural Intermediterránea Cajamar, 2004. Pp. 335-352.
Artículos	- Elio, E. (2006). Responsabilidad social en las cooperativas: igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Gezki: Revista vasca de economía social. 2006. nº 2. pp. 35-71.
Ponencias en Congresos	- Elio, E. (2016). Berdintasun kooperatiben gobernuan = Igualdad en el gobierno cooperativo: emakumeen parte hartzea Mondragoneko koopearatibetan = participación de las mujeres en las cooperativas de Mondragon. Berdintasuna: estrategia aurreratua enpresa kooperatibetan. Kalitate eta Bikaintasunaren Europar Astea = La igualdad como estrategia avanzada en las empresas cooperativas. Semana Europea de la Calidad y la Excelencia. Bilbao, 2016ko azaroaren 15an - 15 de noviembre de 2016.

	- Legarra, M.; Arando, S.; Elio, E.; Gago, M. (2015). The effect of the different leadership styles in employee commitment and satisfaction: a comparative case study. 5th Ciriec International Research Conference on Social Economy. Lisboa, Portugal. July 15-18.
	- Elio, E.; Martínez, M.; Alonso, J.L. (2014). Modelos cooperativos y su contribución a los procesos de intercooperación en contextos capitalistas: Cooperativas Francesas de Actividades y Empleo (CAE) y microempresas. XV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España. 2014. Santander. Septiembre.
	- Freundlich, F.; Gago, M., Elio, E.; Pisano, F. (2013). Job satisfaction, satisfaction with employee ownership and interest in employee ownership in a large retail firm in Mondragon. 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise. 2013. Liege and Brussels, Belgium.
	- Elio, E. (2012). El cooperativismo como alternativa. Ponencia de clausura. XIV Jornadas Nacionales de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España. 2012. Oñati. 20-22 de junio.
	- Elio, E. (2012). Participación de las mujeres en los consejos rectores de Mondragon: impulsores, oportunidades y propuestas de cambio. XIV Jornadas Nacionales de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España. 2012. Oñati. 20-22 de junio. - Arando, S.; Gago, M., Freundlich, F.; Elio, E.; Elortza, N. (2012). Cooperative Index: una herramienta de diagnóstico organizacional online para cooperativas pequeñas y medianas vascas. XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España. 2012. Oñati. 20-22 de junio.
	- Alzola, I.; Elio, E. (2012). History, Philosophy and Legal Foundations for the Mondragon Cooperatives. Forum in the Celebration of the International Year of Cooperatives. Seoul, Corea. 3-10 July.
	- Elio, E. (2012). Wisdom and guidelines for success of workers' cooperatives. Forum 2012 on Cooperatives. 2012. Seúl, Corea.

	- Elio, E. (2012). Igualdad y cooperativismo: participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las cooperativas. 9º Congreso estatal de isonomía sobre igualdad de mujeres y hombres. 2012. Castellón.
	- Elio, E. (2011). Gobierno corporativo democrático: igualdad de género en los cargos de presidencia de las cooperativas de Mondragón. 3º Congreso Internacional de Investigación en Economía Social. CIRIEC. Valladolid, 6-8 abril.
	- Arando, S.; Elio, E.; Lizartza, A. (2010). Perceptuales variables and women entrepreneurship. V International Workshop of Research based on GEM. 2010. Cádiz, 28 June.
	- Elio, E. (2010). Gender equality and cooperative governance in Mondragon Cooperatives. 15th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP). 2010. Paris, France. 8th July.
	- Elio, E. (2009). Gender equality and co-operative governance. 2nd International CIRIEC Research Conference on the Social Economy. 2009. Östersund, Sweden. October 1-2.
	- Elio, E. (2009). Gender equality in the cooperative workplace: a theoretical review of the glass ceiling phenomenon and its application to the cooperative enterprise. 14th European Congress of Work and Organizational Psychology. 2009. Santiago de Compostela. May 13-16 th .
	- Elio, E. (2008). Guía para la implantación de medidas de igualdad en las cooperativas. Encuentro La igualdad de género en las cooperativas. 2008. Bilbao. 20 de noviembre

	<p>- Elio, E. (2008). Mujeres emprendedoras: nuevas oportunidades en la economía social y el cooperativismo. Encuentro E-Emprendedoras en la economía social. 2008. Donostia, 14 de noviembre.</p>
	<p>- Elio, E. (2006). Participation of women in governing councils of MCC cooperatives: a social demographic profile of governing council members and preliminary analysis. XIII Congreso de la International Association for the Economics of Participation. 2006. Oñati. 13 de Julio.</p>
	<p>- Elio, E. (2006). Techo de cristal y escalera de cristal en las cooperativas de Mondragon: Participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las cooperativas. 1rst International CIRIEC Research Conference on the Social Economy. 2006. Victoria, Canada. October, 22.</p>
<p>Participación en proyectos de investigación</p>	<p>Proyecto: VALORES-PARA CONSTRUIR UNA GIPUZKOA SOCIALMENTE RESPONSABLE Entidad: DFG</p>
	<p>Proyecto: RESOT-PROMOVIENDO UN TERRITORIO TRANSFRONTERIZO SOCIALMENTE RESPONSABLE _BAJO BIDASOA – SUDPAYSBASQUE Entidad: Comisión Europea. POCTEFA 2007/2013</p>
	<p>Proyecto: PARTIC - EOI-REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA Entidad: EOI- Escuela de Organización Industrial y ASLE – Asociación de Sociedades Laborales de Euskadi</p>
	<p>Proyecto: COOP_COMP-COOPERATIVISMO COMPETITIVO: APORTACIONES A LA SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DEL EMPLEO EN EL ECONÓMICO ACTUAL Entidad: Ministerio de Economía y Competitividad</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: PDI-GENERACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO E INGRESOS DECENTES COMO CLAVE DE COMPETITIVIDAD Entidad: Gobierno Vasco. SPRI. Ayudas para la investigación fundamental (Programa Saio-tek), conv, 2011</p>

	<p>Proyecto: COOP-INDEX II-UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ONLINE PARA COOPERATIVAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS VASCAS: ADAPTACIÓN DEL “COOPERATIVE INDEX” CANADIENSE AL CONTEXTO VASCO Entidad financiadora: Economía Social, Gobierno Vasco</p>
	<p>Proyecto: LEHIAKOOP II-KRISIAREN KUDEAKETA MONDRAGON KORPORAZIOKO AUTOMOZIOAN Entidad financiadora: Diputación Foral de Gipuzkoa. Ayudas del programa Sendotuz en el marco del Plan Anticrisis – Prog. SENDOTUZ 2011</p>
	<p>Proyecto: COOP-INDEX-UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ONLINE PARA COOPERATIVAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS VASCAS: ADAPTACIÓN DEL “COOPERATIVE INDEX” CANADIENSE AL CONTEXTO VASCO Entidad financiadora: Economía Social del Gobierno Vasco</p>
	<p>Proyecto: COOP-RSC-HACIA UN MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO SOCIALMENTE RESPONSABLE Entidad financiadora: Diputación Foral de Gipuzkoa. Ayudas del programa Sendotuz en el marco del Plan Anticrisis – Prog. SENDOTUZ 2010</p>
	<p>Proyecto: EMEKITEN II-EMAKUME EKINTZAILEAK: OZTOPOAK ETA IRTENBIDEAK. KASU PRAKTIKOEN AZTERKETA Entidad financiadora: Diputación Foral de Gipuzkoa. Ayudas del programa Sendotuz en el marco del Plan Anticrisis – Prog. SENDOTUZ 2010</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: PACARE-THE IMPACT OF OWNERSHIP STRUCTURE ON FIRM ECONOMIC PERFORMANCE AND EMPLOYEES PSYCHO-SOCIAL WELL-BEING:AN ECONOMETRIC CASE STUDY OF THE EROSKI GROUP Entidad financiadora: Departamante de Industria del Gobierno vasco</p>
	<p>Proyecto: RSC ES-ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA EN LA CALIDAD DEL EMPLEO Y LA IMAGEN DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. ESTUDIO E IDENTIFICACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERN Entidad financiadora: Gobierno Vasco. Ayudas para la formación en economía social, conv. 2009</p>
	<p>Proyecto: EMEKITEN-FAKTORE PSIKO-SOZIALEN ERAGINA JARDUERA EKINTZAILEAN: EAE-KO EMAKUME EKINTZAILEAK Entidad financiadora: Emakunde</p>

<p>PROYECTO: ICC-INTERNATIONAL COOPERATIVE COMPARISON Entidad financiadora: Departamento de Industria (Gobierno Vasco)</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: ICC-INTERNATIONAL COMPARATIVE COMPARISON Entidad financiadora: Gobierno Vasco</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: DIAG_IG-REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO SOBRE LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES. EL DISEÑO DE UN PLAN DE IGUALDAD. Entidad financiadora: Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: LEY_IGUALDAD-LOS NUEVOS RETOS DE LAS COOPERATIVAS ANTE LA LEY DE IGUALDAD: REFLEXIÓN Y propuestas Entidad financiadora: Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: GENERO-BARRERAS Y OPORTUNIDADES DE MUJERES Y HOMBRES EN EL ACCESO A LOS ÓRGANOS DE DECISIÓN DE LAS COOPERATIVAS Entidad financiadora: -Instituto Vasco de la Mujer y Departamento Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco Programa SAIOTEK, Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: FORM_IG-DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN EN IGUALDAD DE GÉNERO DESDE UNA PERSPECTIVA COOPERATIVA Entidad financiadora: Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (CSCE) y Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: FORMGEN-DISEÑO Y EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA FORMATIVO SOBRE GÉNERO PARA ADULTOS. UNA PROPUESTA ADECUADA A LA NATURALEZA Y REALIDAD COOPERATIVA VASCA Entidad financiadora: Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: PERSPECTIVA-PERSPECTIVAS DE GÉNERO EN EL COOPERATIVISMO. Entidad financiadora: Departamento de Industria. Gobierno Vasco. Programa SAIOTEK.</p>

	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: GOBIERNO-PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA. Entidad financiadora: Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer</p> <p>TÍTULO DEL PROYECTO: ACOGIDA-PLAN DE ACOGIDA PARA NUEVOS SOCIOS Y SOCIAS Y CARGOS DE LAS COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA. Entidad financiadora: Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi</p> <p>TÍTULO DEL PROYECTO: EXPECTATIVAS-INVESTIGACIÓN DE EXPECTATIVAS Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE CAMBIO EN LAS COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA Entidad financiadora: Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi</p> <p>TÍTULO DEL PROYECTO: CONOCIMIENTO-TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y PARTICIPACIÓN Entidad financiadora: Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco</p> <p>TÍTULO DEL PROYECTO: CONEX-PROYECTO CONEX. INVESTIGACIÓN SOBRE LA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO, DIGITAL Y EXTENDIDA. INVESTIGACIÓN CON CARÁCTER ESTRATÉGICO. SUBPROYECTO TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO. Entidad financiadora: Departamento Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco. Programa ETORTEK</p>
<p>Publicaciones</p>	<p>Autores (p.o. de firma): Eunate Elio Título: Responsabilidad social en las cooperativas: igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres Fecha de publicación: 2006</p> <p>Autores (p.o. de firma): Rafa Altuna, Eunate Elio, Mónica Gago (Coord.) Título: Cooperativismo y gestión empresarial en el País Vasco Fecha de publicación: 2015</p> <p>Autores (p.o. de firma): Directores, Francesc Abad, Eduardo Lizarralde, Enrique Ferro; Coordinadores, Josetxo Hernández Duñabeitia, Jone Nolte Usparicha; Colaboradores, Saioa Arando, Eunate Elio, Fred Freundlich, Mónica Gago Título: Participación financiera de los trabajadores en la empresa Fecha de publicación: 2013</p> <p>Autores (p.o. de firma): E. Elio, O. Elio Título: Aita Iparragirre Herri Eskola, herri muinttegi 25 urtez Fecha de publicación: 2006</p>

	<p>Autores (p.o. de firma): Idazketa Iana Fagor Ederlan, Lanki-Praktiker; Kol. Eunate</p> <p>Elio,...[et al.] Título: Fagor Ederlan, 40 urteko historia = Fagor Ederlan, 40 años de historia Fecha de publicación: 2004</p>
	<p>Autores (p.o. de firma): Joseba Azkarraga Etxagibel, Jon Sarasua Maritxalar, Ainara Udaondo Alberdi, Nerea Agirre Markaida, Eunate Elio Zenborain, Oihana Garcia Insausti Título: Lankidetzeta : Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua Fecha de publicación: 2000</p>
	<p>Autores (p.o. de firma): Luxio Ugarte, Josu Zaloña, Iñaki Beti, Igor Calzada, Izaskun Andueza, Eunate Elio Título: Los trabajadores del conocimiento: redefinición, aportaciones metodológicas y una herramienta de diagnóstico Fecha: 2005</p>
	<p>Autores (p.o. de firma): Eunate Elio Título: MCC, el paradigma del desarrollo del primer grupo industrial en España, a través del cooperativismo de trabajo asociado Fecha de publicación: 2004</p>
Participación en contratos de investigación	<p>Título del contrato: MICROOP-Proyecto asociativo para las microempresas del Bidasoa Empresa / Administración financiadora: Agencia de Desarrollo Bidasoa Activa</p>
	<p>Título del contrato: COOPINDEX I-UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ON LINE PARA COOPERATIVAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS VASCAS: ADAPTACIÓN DEL "COOPERATIVE INDEX" Empresa / Administración financiadora: GOBIERNO VASCO</p>
	<p>Título del contrato: KAPKOOP-TRANSFORMACIÓN DE SOCIEDADES MERCANTILES EN COOPERATIVAS: ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS EN EUSKADI Empresa / Administración financiadora: CSCE</p>
Estancias en centros extranjeros	<p>Centro: Alma Mater Studiorum. Università di Bologna. Facoltà di Economia. Localidad: Bologna, País: Italia Tema: - Kooperatibismoa lantzen duten gradu-ondoen arteko harremana sustatzea (Mondragon Unibertsitatea - Bologniako Unibertsitatea) - Mondragoneko kooperatibismoa Bologniako unibertsitateko ikasleei azaltzea. - LEGACOOP kooperatiba mugimendua ezagutztea</p>

	<p>Centro: University College Cork. Centre for Co-operative Studies Localidad: Cork Tema: Doctorado Datos de la publicación: 5th Ciriec International Research Conference on Social Economy. Lisboa, Portugal. July 15-18, Ámbito: Nazioartekoa/Internacional</p>
Participación en congresos	<p>Título: Modelos cooperativos y su contribución a los procesos de intercooperación en contextos capitalistas: Cooperativas Francesas de Actividades y Empleo (CAE) y microempresas Datos de la publicación: XV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España Ámbito: Nazionala/Nacional</p>
	<p>Título: Job satisfaction, satisfaction with employee ownership and interest in employee ownership in a large retail firm in Mondragon Datos de la publicación: 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise. 2013. Liege and Brussels, Belgium</p>
	<p>Título: Cooperative Index: una herramienta de diagnóstico organizacional online para cooperativas pequeñas y medianas vascas Datos de la publicación: XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España</p>
	<p>Título: Participación de las mujeres en los consejos rectores de Mondragon: impulsores, oportunidades y propuestas de cambio Datos de la publicación: XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España</p>
	<p>Título: El cooperativismo como alternativa. Ponencia de clausura Datos de la publicación: XIV Jornadas Nacionales de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España</p>
	<p>Datos de la publicación: XIV Jornadas Nacionales de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España</p>
	<p>Título: Igualdad y cooperativismo: participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las cooperativas Datos de la publicación: 9º Congreso estatal de isonomía sobre igualdad de mujeres y hombres. 2012. Castellón</p>
	<p>Título: History, Philosophy and Legal Foundations for the Mondragon Cooperatives Datos de la publicación: Forum in the Celebration of the International Year of Cooperatives. Seoul, Corea. 3-10 July</p>

	<p>Título: Gobierno corporativo democrático: igualdad de género en los cargos de presidencia de las cooperativas de Mondragón Datos de la publicación: 3º Congreso Internacional de Investigación en Economía Social. CIRIEC. Valladolid, 6-8 abril</p>
	<p>Título: Gender equality and cooperative governance in Mondragon Cooperatives Datos de la publicación: 15th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP). 2010. Paris, France. 8th July</p>
	<p>Título: Perceptual variables and women entrepreneurship Datos de la publicación: V International Workshop of Research based on GEM</p>
	<p>Título: Gender equality in the cooperative workplace: a theoretical review of the glass ceiling phenomenon and its application to the cooperative enterprise Datos de la publicación: 14th European Congress of Work and Organizational Psychology. 2009. Santiago de Compostela. May 13-16th</p>
	<p>Título: Gender equality and co-operative governance Datos de la publicación: 2nd International CIRIEC Research Conference on the Social Economy. 2009. Östersund, Sweden. October 1-2</p>
	<p>Título: Mujeres emprendedoras: nuevas oportunidades en la economía social y el cooperativismo Datos de la publicación: Encuentro E-Emprendedoras en la economía social. 2008. Donostia, 14 de noviembre</p>
	<p>Título: Guía para la implantación de medidas de igualdad en las cooperativas Datos de la publicación: Encuentro La igualdad de género en las cooperativas. 2008. Bilbao. 20 de noviembre</p>
	<p>Título: Techo de cristal y escalera de cristal en las cooperativas de Mondragon: Participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las cooperativas Datos de la publicación: 1st International CIRIEC Research Conference on the Social Economy. 2006. Victoria, Canada. October, 22</p>
	<p>Título: Participation of women in governing councils of MCC cooperatives: a social demographic profile of governing council members and preliminary analysis Datos de la publicación: XIII Congreso de la International Association for the Economics of Participation. 2006. Oñati. 13 de Julio</p>
Otros datos	

Dedicación al título	5 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	Sí
Dominio de idiomas extranjeros	Inglés: Lectura: nivel alto Escritura: nivel alto Hablado: nivel alto
Año incorporación a la Universidad	2005
Quinquenio	3
Exp. Investigadora (Años)	11
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Doctor 7

Datos generales	
Nivel Académico	Doctor
Titulación	Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales EHU-UPV MBA - Máster Oficial en Dirección de Empresas, Mención Investigación Mondragon Unibertsitatea Doctorado en Administración y Empresas. Mondragon Unibertsitatea
Área de conocimiento	Contabilidad y Finanzas
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Grado en Administración y Dirección de Empresas Master en Finanzas
Experiencia investigadora	
Participación en proyectos de investigación	TÍTULO DEL PROYECTO: SCRM 2.0-LA GESTIÓN DE RELACIONES EN LA EMPRESA EN RED SOPORTADA EN TECNOLOGÍAS COLABORATIVAS Entidad financiadora: Gobierno Vasco
Capítulos de Libro	- Arenaza, I. (2005). Kooperatiben kontabilitatea. En Agirre, Amaia; Bakaiokoa, Baleren y Errasti, Anjel Mari (Coord.): Kooperatiben enpresa-ekonomia. Arrasate: Mondragon Unibertsitatea, 2005. p. 199-226.

Artículos	- Arenaza, I. (2009). Accounting in a cooperative company. International Journal of Technology Management and Sustainable Development. 2009. nº 64. pp. 3-12.
Ponencias en Congresos	- Alzola, I.; Arenaza, I.; Arando,S. (2015). The Closure of Fagor Electrodomésticos: a source of learning for a Co-operative decade. 5th Ciriec International Research Conference on Social Economy. 2015. Lisboa, Portugal. July 15-18.
Participación en contratos de investigación	Título del contrato: SAIOTEK-La gestión de las relaciones en la empresa en red soportada en tecnologías colaborativas Empresa / Administración financiadora: Dpto. industria Gobierno Vasco
	Título del contrato: SAIOTEK-Desarrollo de un modelo de decisión de las relaciones con proveedores para la Pyme Empresa / Administración financiadora: Dpto. de Industria del Gobierno Vasco
Participación en congresos	Título: The Closure of Fagor Electrodomésticos: a source of learning for a Co-operative decade Datos de la publicación: 5th Ciriec International Research Conference on Social Economy. 2015. Lisboa, Portugal. July 15-18,
	TÍTULO DEL PROYECTO: ERALAN 2-PLATAFORMA ERALAN Entidad financiadora: Unión Europea
Otros datos	
Dedicación al título	0,5 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	--
Dominio de idiomas extranjeros	Inglés: Lectura: nivel medio Escritura: nivel medio Hablado: nivel bajo

Año incorporación a la Universidad	1996
Quinquenio	5
Exp. Investigadora (Años)	1
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Doctor 8

Datos generales	
Nivel Académico	Doctor
Titulación	Ingeniero Industrial, especialidad Mecánica UNiversidad de Navarra Doctorado en Ingeniería Universidad de Navarra
Área de conocimiento	Personas En cooperación: Liderazgo y ownership
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Grado en Administración y Dirección de Empresas Grado en Liderazgo, Emprendimiento e Innovación Máster Universitario en Dirección de Empresas – MBA
Experiencia investigadora	
Publicaciones	Autores (p.o. de firma): J.F. García, J.G. Giménez Título: El sistema SIBI de basculación activa Fecha de publicación: 2003

	<p>Autores (p.o. de firma): J.F. García, L.M. Martín, X. Olaizola, J.G. Giménez Título: Theoretical comparison between different configurations of radial and conventional bogies Fecha de publicación: 2000</p>
	<p>Autores (p.o. de firma): J.F. García, J.G. Giménez, R. Haberstoc, R. Sembtner, M. Dalacker Título: Neigetechnik mit neuartigen Verfahren zur Ermittlung des Soll-Neigungswinkels sowie mit einen neuartigen elektromechanischem Antrieb Fecha de publicación: 1998</p>
Participación en congresos	<p>Título: Un nuevo sistema de basculación basado en la detección de la posición del tren Datos de la publicación: Rodríguez Bungarín, Miguel (Coord.): Ferroviaria'98. Actas del Congreso Nacional de Ingeniería Ferroviaria celebrado del 3 al 5 de junio de 1998. A Coruña: Universidade da Coruña, 1998</p>
	<p>Título: A new tilting strategy based on the knowledge of the train position Datos de la publicación: Intenational Workshop on Railway Vibration and rail Vehicle dynamics (VDVTF 98). 1998. ETSEIB. Barcelona</p>
Otros datos	
Dedicación al título	7ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	--
Dominio de idiomas extranjeros	<p>Inglés: Lectura: nivel alto Escritura: nivel alto Hablado: nivel alto</p> <p>Francés: Lectura: nivel medio Escritura: nivel alto Hablado: nivel alto</p> <p>Italiano: Lectura: nivel alto Escritura: nivel medio Hablado: nivel medio</p>

Año incorporación a la Universidad	2010
Quinquenio	3
Exp. Investigadora (Años)	17
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Doctor 9

Datos generales	
Nivel Académico	Doctor
Titulación	<p>Licenciada en Estudios Internacionales Universidad Central de Venezuela</p> <p>Máster Scientiarum en Economía Internacional Universidad Central de Venezuela</p> <p>Máster Oficial en Dirección de Empresas - Mención Investigación y Acceso al Doctorado Mondragon Unibertsitatea</p> <p>Doctorado en administración y Dirección de Empresas Mondragon Unibertsitatea</p>
Área de conocimiento	Estrategias Avanzadas
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	<p>- Grado en Administración y Dirección de Empresas</p> <p>Máster Universitario en Dirección de Empresas – MBA</p>
Experiencia investigadora	
Monografías	<p>- González, N.; Hernández, E.; Martínez, M.; Sánchez, D. (2016). Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 1 : Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Alianzas inteligentes como mecanismo de respuesta a los retos competitivos actuales. Oñati : MIK S. Coop , 2016. ISBN: 978-84-617-5064-1.</p>

	<p>- Bediada, A.; González, N.; Legarra, M.; Martínez, M.A.; Morales, N. (2016). Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 2 : Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Alianzas inteligentes como mecanismo de respuesta a los retos competitivos actuales. Oñati : MIK S. Coop , 2016. ISBN: 978-84-617-5063-4.</p>
<p>Capítulos de Libro</p>	<p>- Martínez, M.; González, N. (2016). Pymes excelentes de la CAPV y sus prácticas avanzadas de gestión. En González, Nerea; Hernández, Estíbaliz; Martínez, Mariangélica; Sánchez, David: "Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 1: Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco y sus mecanismos de respuesta a los retos competitivos actuales". Oñati: MIK S.coop, 2016. Pp. 7-22.</p>
	<p>- Martínez, M. (2016). Observatorio de la competitividad Pyme2020: aproximación metodológica. En González, Nerea; Hernández, Estíbaliz; Martínez, Mariangélica; Sánchez, David: "Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 1: Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco y sus mecanismos de respuesta a los retos competitivos actuales". Oñati: MIK S.coop, 2016. Pp. 5-6.</p>
	<p>- Martínez, M.; González, N. (2016). Tendencias competitivas y respuestas proactivas de empresas excelentes en la CAPV. En González, Nerea; Hernández, Estíbaliz; Martínez, Mariangélica; Sánchez, David: "Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 1: Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco y sus mecanismos de respuesta a los retos competitivos actuales". Oñati: MIK S.coop, 2016. Pp. 23-31.</p>
	<p>- Martínez, M.; González, N. (2016). Reflexiones sobre la contribución de los agentes del ecosistema emprendedor en el desarrollo de iniciativas (intra)empresariales en organizaciones existentes en el País Vasco. En Fernández-Laviada, Ana (Dir.), ...[et al.]: Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2015. Madrid: Instituto de Empresa; Santander: Universidad de Cantabria, 2016. Pp. 135-137.</p>
	<p>- González, N.; Bediaga, A.; Legarra, M.; Martínez, M.A. (2016). Pymes excelentes de la CAPV y sus prácticas avanzadas de gestión. En Bediaga, Aitor; González, Nerea; Legarra, Maite; Martínez, Mariangélica; Morales, Nekane: Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 2: Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Alianzas inteligentes como mecanismo de respuesta a los retos competitivos actuales. Oñati: MIK S.coop, 2016. Pp. 8-19.</p>
	<p>- González, N.; Bediaga, A.; Legarra, M.; Martínez, M.A. (2016). Observatorio de la competitividad Pyme2020: el modelo de transformación competitiva. En Bediaga, Aitor; González, Nerea; Legarra, Maite; Martínez, Mariangélica; Morales, Nekane: Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 2: Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Alianzas inteligentes como mecanismo de respuesta a los retos competitivos actuales. Oñati: MIK S.coop, 2016. Pp. 5-7.</p>

	<p>- Martínez, M.; Muguerza, O. (2016). La competitividad también es asunto de la banca: Plan Compyte en Laboral Kutxa. En Bediaga, Aitor; González, Nerea; Legarra, Maite; Martínez, Mariangélica; Morales, Nekane: "Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 2: Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Alianzas inteligentes como mecanismo de respuesta a los retos competitivos actuales". Oñati: MIK S.coop, 2016. Pp. 4.</p> <p>- González, N.; Bediaga, A.; Legarra, M.; Martínez, M.A. (2016). Tendencias competitivas y respuestas proactivas de empresas excelentes en la CAPV. En Bediaga, Aitor; González, Nerea; Legarra, Maite; Martínez, Mariangélica; Morales, Nekane: Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 2: Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Alianzas inteligentes como mecanismo de respuesta a los retos competitivos actuales. Oñati: MIK S.coop, 2016. Pp. 20-31.</p> <p>- Young-Hyman, T.; Martínez, M. (2015). Formal Organizational Power and Innovation: From a Principal-Agent to an Institutional View. En Antti Kauhanen (ed.) Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Volume 16. Bingley (UK): Emerald Group Publishing Limited, 2015. Pp.143-172.</p> <p>- Martínez, M.; Prieto, J.; González, N., Oyarzun, B. (2014). Emprendimiento y discapacidad: reflexiones para la construcción de un marco de trabajo en la CAPV basado en el empoderamiento, los ecosistemas y nuevas fuentes de financiación. En Rafa Altuna, Saioa Arando, Mónica Gago (Coords.): El emprendimiento social: cinco experiencias prácticas". Arrasate: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala, 2014. Pp. 45-80.</p> <p>- Morales, N.; Lopez, U.; Martínez, M. (2013). Contribución de la economía social al diseño de una estrategia de desarrollo comarcal. En Arando, Saioa, Gago, Mónica, Grellier, Hervé (Coord.). (2013). La economía social en la actualidad: contribuciones desde el País Vasco. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. Pp. 105-134.</p>
<p>Participación en Congresos</p>	<p>- Martínez, M.; González, N. (2015). PYME 2025. Prácticas avanzadas de gestión de la innovación y la internacionalización en pymes vascas. Observatorio de la Competitividad PYME 2020. Presentación de resultados. Bilbao Berrikuntza Faktoria. 2015. Bilbao. Mayo.</p> <p>Martínez, M.; Hernández, E.; Rubalcaba, L. (2015). Knowledge-based intensive business services: testing a multi-dimensional model in the Basque Country. 15th Reser Conference. Innovative services in the 21st century. 2015. Copenhagen, Denmark. September</p>

	<p>- Elio, E.; Martínez, M.; Alonso, J.L. (2014). Modelos cooperativos y su contribución a los procesos de intercooperación en contextos capitalistas: Cooperativas Francesas de Actividades y Empleo (CAE) y microempresas. XV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España. 2014. Santander. Septiembre.</p>
	<p>- Lopez, U.; Martínez, M.; Lizarralde, I. (2012). ERALAN 2: Managing the innovation. The XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience. 2012. Barcelona. 17-20 June.</p>
	<p>- Martínez, M. (2012). Industrial Cooperatives and Subsidies: Innovative activity to favor regional development. The XXII ISPIM Conference – Sustainability in Innovation: Innovation Management Challenges. 2011. Hamburg, Germany. 12-15 June.</p>
	<p>- Martínez, M. (2010). Cooperativas industriales y subvenciones públicas: promoción de la actividad innovadora para favorecer el desarrollo regional. La crisis como oportunidad para la economía social: XII Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. 2009. Murcia. 24 al 26 de junio.</p>
	<p>- Martínez, M. (2010). Mondragon, de la utopía a la realidad. Cooperación frente a la crisis. II Foro de los negocios rentables. "Únete y gana". 2010. Tenerife. Julio.</p>
	<p>- Martínez, M. (2009). Subvenciones, innovación y competitividad: estudio comparativo acerca de prácticas de gestión en cooperativas industriales vascas. 2nd International CIRIEC Research Conference on the Social Economy. Östersund, Suecia. 1-2 de Octubre, 2009.</p>
<p>Participación en proyectos de investigación</p>	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: PYME2025-PYME2025 HACIA UNA PYME CON DINÁMICAS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO COLABORATIVAS DE CARÁCTER INTERNACIONAL BASADA EN LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS Entidad financiadora: Gobierno Vasco, Departamento de Tecnología</p>

<p>TÍTULO DEL PROYECTO: MINABE-MODELO DE MADUREZ PARA UN MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTO INTEGRAL BASADO EN ESCENARIOS Entidad financiadora: Gobierno Vasco</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: RESOT-PROMOVIENDO UN TERRITORIO TRANSFRONTERIZO SOCIALMENTE RESPONSABLE, BAJO BIDASOA - SUD PAYS BASQUE Entidad financiadora: Programa POCTEFA 2007-2013</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: RESOT-PROMOVIENDO UN TERRITORIO TRANSFRONTERIZO SOCIALMENTE RESPONSABLE _BAJO BIDASOA – SUDPAYSBASQUE Entidad financiadora: Comisión Europea. POCTEFA 2007/2013</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: --DEFINICIÓN DE UN MODELO DE PARTICIPACIÓN (INTEGRAL) PARA LOS TRABAJADORES Entidad financiadora: Diputación foral de Gipuzkoa, Programa IKASEKIN 2011</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: IONTECH-DEFINICIÓN DE UN MODELO DE PARTICIPACIÓN (INTEGRAL) DE LOS TRABAJADORES ENTIDAD FINANCIADORA: DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: ATHLON 2.0-DESARROLLO DE NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y VENTA ONLINE Entidad financiadora: SPRI</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: --SISTEMA DE TRAZABILIDAD PARA PYMES DEL SECTOR SALUD Y ALIMENTACIÓN DE LA CAPV Entidad financiadora: SPRI, Programa Compite Iniciativas</p>

	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: ERANTZUN-ALINEACIÓN DE LAS NECESIDADES SOCIALES CON LA RSE DE LAS EMPRESAS GIPUZKOANAS Entidad financiadora: Diputación Foral de Gipuzkoa, Programa Sendotuz 2010</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: ERALAN 2-PLATAFORMA ERALAN Entidad financiadora: Unión Europea</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: ERALAN 2-PLATAFORMA ERALAN 2 Entidad financiadora: Comisión Europea, Programa POCTEFA 2007-2013</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: SCM INTEGRAL-MODELO DE COLABORACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO Entidad financiadora: Ministerio de Fomento</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: --SUBVENCIONES, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD - ESTUDIO COMPARATIVO ACERCA DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN COOPERATIVAS INDUSTRIALES DEL PAÍS VASCO Entidad financiadora: Departamento de Industria del Gobierno Vasco, Programa Saiotek 2008-2009</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: INNOSERV-DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR SERVICIOS Entidad financiadora: Ministerio de Educación, Programa Profit Tractores 2007</p>
Publicaciones	<p>Autores (p.o. de firma): Martínez C., Mariangélica; González, Nerea Título: Pyme2025 - Prácticas avanzadas de gestión de la innovación y la internacionalización en pymes vascas Fecha de publicación: 2015</p>

	<p>Autores (p.o. de firma): Martínez C., Mariangélica; Prieto, Josune; González, Nerea; Oyarzún A., Beñat Título: Emprendimiento y discapacidad: Reflexiones para la construcción de un marco de trabajo en la CAPV basado en el empoderamiento, los ecosistemas y nuevas fuentes de financiación Fecha de publicación: 2015</p>
	<p>Autores (p.o. de firma): N. Morales, U. López, M. Martínez Título: Contribución de la Economía Social al diseño de una estrategia de desarrollo comarcal Fecha de publicación: 2013</p>
	<p>Autores (p.o. de firma): Trevor Young-Hyman, Mariangélica Martínez Chávez Título: Formal Organizational Power and Innovation: From a Principal-Agent to an Institutional View Fecha de publicación: 2015</p>
	<p>Autores (p.o. de firma): Mariangélica Martínez, Josune Prieto, Nerea González, Beñat Oyarzun Título: Emprendimiento y discapacidad: reflexiones para la construcción de un marco de trabajo en la CAPV basado en el empoderamiento, los ecosistemas y nuevas fuentes de financiación Fecha de publicación: 2014</p>
	<p>Autores (p.o. de firma): Nekane Morales, Urko Lopez, Mariangélica Martínez Chavez Título: Contribución de la economía social al diseño de una estrategia de desarrollo comarcal Fecha de publicación: 2013</p>
Participación en contratos de investigación	<p>Título del contrato: Jaizkibel Experience-Nuevo canal de ventas en suministros industriales (Año 2) Empresa / Administración financiadora: SPRI, Programa Aldatu Empresas, Suministros Jaizkibel S.A.</p>
	<p>Título del contrato: Open ADF-Desarrollo de productos de Apoyo para la Discapacidad Física (Año 2) Empresa / Administración financiadora: SPRI, Programa Compite Empresas, Algon, Deco Didheya, Eskola Politeknikoa</p>
	<p>Título del contrato: MICROOP-Proyecto asociativo para las microempresas del Bidasoa Empresa / Administración financiadora: Agencia de Desarrollo Bidasoa Activa</p>

	<p>Título del contrato: Láser-Desarrollo de una nueva línea de negocio: reparación de moldes de inyección Empresa / Administración financiadora: SPRI, Programa Compite Empresas, Grupo Industrial Kempchen Comdiflex S.A.</p>
	<p>Título del contrato: Jaizkibel Experience-Nuevo canal de ventas en suministros industriales Empresa / Administración financiadora: SPRI, Programa Aldatu, Suministros Industriales Jaizkibel</p>
	<p>Título del contrato: Open ADF-Desarrollo de productos de Apoyo para la Discapacidad Física Empresa / Administración financiadora: SPRI-Programa Compite Empresas, Algon, Deco Didheya</p>
	<p>Título del contrato: Athlon 2.0-Desarrollo de nuevos canales de comunicación y centa online Empresa / Administración financiadora: SPRI, Programa Aldatu 2011, Athlon S. Coop</p>
	<p>Título del contrato: --Identificación de pre-proyectos de colaboración transfronteriza entre Empresas y/o entre Empresas y Centros de Conocimiento Empresa / Administración financiadora: Agencia de Desarrollo Bidasoa Activa</p>
	<p>Título del contrato: --Identificación y diseño de proyectos para la mejora de la competitividad. Sector Industrial, Comarca del Bidasoa. Empresa / Administración financiadora: Agencia de Desarrollo Bidasoa Activa</p>
	<p>Título del contrato: Ksare@-Red Vasca de Deporte para la gestión de la Innovación Empresa / Administración financiadora: Bat Basque Team</p>
Participación en congresos	<p>Título: PYME 2025. Prácticas avanzadas de gestión de la innovación y la internacionalización en pymes vascas Datos de la publicación: Observatorio de la Competitividad PYME 2020. Presentación de resultados. Bilbao Berrikuntza Faktoria. 2015. Bilbao. Mayo</p>
	<p>Título: Knowledge-based intensive business services: testing a multi-dimensional model in the Basque Country Datos de la publicación: 15th Reser Conference. Innovative services in the 21st century. 2015. Copenhagen, Denmark. September</p>
	<p>Título: MODELOS COOPERATIVOS Y SU CONTRIBUCIÓN A LOS PROCESOS DE INTERCOOPERACIÓN EN ENTORNOS CAPITALISTAS: COOPERATIVAS FRANCESAS DE ACTIVIDADES Y EMPLEO (CAE) Y MICROEMPRESAS</p>
	<p>Título: Modelos cooperativos y su contribución a los procesos de intercooperación en contextos capitalistas: Cooperativas Francesas de Actividades y Empleo (CAE) y microempresas Datos de la publicación: XV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España</p>

	<p>Título: ERALAN 2: Managing the innovation Datos de la publicación: The XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience</p>
	<p>Título: Eralan 2: Managing the Innovation Datos de la publicación: Proceedings of The XXIII ISPIM Conference</p>
	<p>Título: Industrial Cooperatives and Subsidies: Innovative activity to favor regional development Datos de la publicación: The XXII ISPIM Conference – Sustainability in Innovation: Innovation Management Challenges</p>
	<p>Título: Industrial Cooperatives and Subsidies: Innovative activity to favor regional development Datos de la publicación: The Proceedings of the XXII ISPIM Conference</p>
	<p>Título: Mondragon, de la utopía a la realidad. Cooperación frente a la crisis Datos de la publicación: II Foro de los negocios rentables. "Únete y gana". 2010. Tenerife. Julio</p>
	<p>Título: Cooperativas industriales y subvenciones públicas: promoción de la actividad innovadora para favorecer el desarrollo regional Datos de la publicación: La crisis como oportunidad para la economía social: XII Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. 2009. Murcia. 24 al 26 de junio</p>
Experiencia en gestión de I+D+i	<p>Área Estrategias Avanzadas en Gestión Empresarial</p>
	<p>Línea Emprendimiento - MIK S.Coop</p>
Experiencia en organización de actividades de I+D	<p>Título: Construcción de un Territorio Socialmente Responsable Tipo de actividad: Jornada de presentación de resultados - Proyecto de Investigación</p>
	<p>Título: GazteRS II Tipo de actividad: Jornadas formativas</p>
	<p>Título: GazteRS Tipo de actividad: Jornadas formativas</p>
	<p>Título: I Ciclo de Formación en Economía Social y Cooperativismo Tipo de actividad: Jornadas formativas</p>

	Título: II Jornada de Estudios sobre Conflictos Mundiales en la Actualidad Tipo de actividad: Formación
	Título: I Jornada de Estudio sobre Conflictos Mundiales en la Actualidad Tipo de actividad: Formación
Otros datos	
Dedicación al título	4 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	--
Dominio de idiomas extranjeros	Inglés: Lectura: nivel alto Escritura: nivel medio Hablado: nivel medio
Año incorporación a la Universidad	2009
Quinquenio	2
Exp. Investigadora (Años)	7
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Doctor 10

Datos generales	
Nivel Académico	Doctor
Titulación	Licenciatura Económicas EHU_UPV Doctorado en Economía EHU-UPV
Área de conocimiento	Personas en Cooperación: liderazgo y owneship
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Grado en Administración y Dirección de Empresas Doctorado en Gestión Avanzada y Economía Social Master en Dirección Financiera
Experiencia investigadora	
Participación en proyectos de investigación	TÍTULO DEL PROYECTO: MODELO PLP-MODELO PLP: COMPARTIENDO UN PROYECTO ORGANIZACIONAL DESDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS Entidad financiadora: Diputación Foral de Gipuzkoa
	TÍTULO DEL PROYECTO: VALORES-PARA CONSTRUIR UNA GIPUZKOA SOCIALMENTE RESPONSABLE Entidad financiadora: DFG
	TÍTULO DEL PROYECTO: PARTAIDETZA-PROYECTO PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN EN ESTRUCTURAS SOCIOEMPRESARIALES Entidad financiadora: DFG

<p>TÍTULO DEL PROYECTO: IMPULSO II-EL IMPULSO DE LOS AGENTES DEL ENTORNO EMPRESARIAL EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES II Entidad financiadora: Diputación Foral de Gipuzkoa</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: IMPULSO-EL IMPULSO DE LOS AGENTES DEL ENTORNO EMPRESARIAL EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES Entidad financiadora: Diputación Foral de Gipuzkoa</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: HEGO-INVESTIGACIÓN QUE ANALIZA LA RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL EN EMPRESAS PERTENECIENTES AL CLUSTER AEROESPACIAL DEL PAÍS VASCO. Entidad financiadora: Gobierno Vasco</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: RESOT-RESOT. PROMOVRIENDO UN TERRITORIO TRANSFRONTERIZO SOCIALMENTE RESPONSABLE BAJO BIDASOA-SUD PAYS BASQUE. Entidad financiadora: COMISIÓN EUROPEA</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: HEALTH-ESTUDIO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE SALUD Y LA DENSIDAD DE EMPLEO EN EMPRESAS PARTICIPADAS POR SUS TRABAJADORES EN GIPUZKOA Entidad financiadora: Gipuzkoako Foru Diputazioa</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: COOP-INDEX II-UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ONLINE PARA COOPERATIVAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS VASCAS: ADAPTACIÓN DEL “COOPERATIVE INDEX” CANADIENSE AL CONTEXTO VASCO Entidad financiadora: Economía Social, Gobierno Vasco</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: MEJORA-MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS VASCAS Entidad financiadora: GOBIERNO VASCO</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: COOP-INDEX-UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ONLINE PARA COOPERATIVAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS VASCAS: ADAPTACIÓN DEL “COOPERATIVE INDEX” CANADIENSE AL CONTEXTO VASCO Entidad financiadora: Economía Social del Gobierno Vasco</p>
<p>TÍTULO DEL PROYECTO: LEHIAKOOP-PROIEKTU, PRESTAKUNTZA ETA AHOLKULARITZAREN BITARTEZ BERRIKUNTZA SOZIALA SUSTATZEKO SENDOTUZ PROGRAMA Entidad financiadora: Diputación Foral de Gipuzkoa. Ayudas al programa Sendotuz en el marco del Plan anticrisis. SENDOTUZ 2010</p>

	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: PACARE-THE IMPACT OF OWNERSHIP STRUCTURE ON FIRM ECONOMIC PERFORMANCE AND EMPLOYEES PSYCHO-SOCIAL WELL-BEING:AN ECONOMETRIC CASE STUDY OF THE EROSKI GROUP Entidad financiadora: Departamante de Industria del Gobierno vasco</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: TALINT-CONSOLIDACIÓN DE GRUPOS Entidad financiadora: Consolidación de Grupos de investigación en materias específicas, conv. 2008. Gobierno Vasco</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: ICC-INTERNATIONAL COOPERATIVE COMPARISON Entidad financiadora: Departamento de Industria (Gobierno Vasco)</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: ICC-INTERNATIONAL COMPARATIVE Entidad financiadora: Gobierno Vasco Comparison</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: MCAC-MCAC.UNA RED INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y PROMOCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN EMPRESAS COOPERATIVAS Y ECONOMÍA SOCIAL Entidad financiadora: Consejo Superior de Cooperativas de Euskado</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: ROTACOO-EL COSTE DE AGENCIA Y LA ROTACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LAS COOPERATIVAS Entidad financiadora: Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: ARAUBERRI-ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL NUEVO PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD EN LOS ESTADOS CONTABLES DE LAS COOPERATIVAS DE LA CAPV Entidad financiadora: Ayudas para la formación en economía social, conv 2007. Gobierno Vasco</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: COOPNIIF-INSTRUMENTOS FINANCIEROS DE LAS COOPERATIVAS ANTE LA ARMONIZACIÓN CONTABLE INTERNACIONAL. Entidad financiadora: Gobierno Vasco</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: GERTU-GERTU: CREANDO MERCADO DE LA VIDA DIARIA Entidad financiadora: Fondo Social Europeo</p>

Monografías	- Gago, M.; Altuna, R.; Elio, E. (Coords.). (2015). Cooperativismo y gestión empresarial en el País Vasco. Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 978-94-608-1281-4.
	- Gago, M.; Altuna, R.; Arando, S. (Coords.). (2014). El emprendimiento social: cinco experiencias prácticas. Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala , 2014. ISBN: 978-94-697-0907-8.
	- Abad, F.; Lizarralde, E.; Ferro, E. (Dirs.); Hernández, J.; Nolte, J.(Coords.); colaboradores, Freundlich, F.; Arando, S.; Elio, E.; Gago, M.(2013). Participación financiera de los trabajadores en la empresa. Madrid: EOI. ISBN: 978-84-15061-39-7.
	- Grellier, H.; Arando, S., Gago, M. (Coord.). (2013). La economía social en la actualidad: contribuciones desde el País Vasco. Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 978-94-616-5471-0.
	- Grellier, H.; Arando, S., Gago, M. (Coord.). (2012). La economía social y solidaria: ¿Un paradigma más actual que nunca?. Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 978-84-616-2339-6.
Capítulos libro	- Arregi, B.; Freundlich, F.; Gago, M.; Legarra, M.; Lizarraga, N.; Gay, S.; Mendizabal, J.A.; Larrañaga, A. (2016). Government, union and business associations' perceptions of employee financial participation in Gipuzkoa. En Fietze, S and Matiaske, W. (Eds.): Dimensions and perspectives on financial participation in Europe. Baden Baden, Germany: Nomos Publishing, 2016. Pp. 301-348.
	- Arregi, B.; Freundlich, F.; Gago, M.; Legarra, M.; Lizarraga, N.; Gay, S.; Mendizabal, J.A.; Larrañaga, A. (2015). Impulso de los agentes del entorno empresarial y de las instituciones en la participación de los y las trabajadoras en Gipuzkoa. En Rafa Altuna, Eunate Elio, Mónica Gago (Coord.): Cooperativismo y gestión empresarial en el País Vasco. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala, 2015. Pp. 61-93.

	<p>- Legarra, M.; Arando, S.; Gago, M.; Sánchez, P. (2014). Estilo de liderazgo predominante en las transformaciones de empresas convencionales a cooperativas. En Arando, Saioa, Gago, Mónica, Altuna, Rafa (Coord.). (2014). El emprendimiento social: cinco experiencias prácticas. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. Pp. 101-126.</p> <p>- Freundlich, F.; Gago, M.; Arando, S.; Jones, D.; Kato, T. (2013). Institutional innovation in Mondragon: context, shape and consequences. En Klein, Juan-Luis, Roy, Matthieu, (Dir.). Pour une nouvelle mondialisation: le défi d'innover? (Towards a New Globalization: The Challenge of Innovation). Quebec: Presses Université Quebec.</p> <p>- Legarra, M.; Arando, S.; Gago, M. (2013). Aspectos teóricos, prácticos y claves en la transformación hacia una sociedad cooperativa. Arando, Saioa, Gago, Mónica, Grellier, Hervé (Coord.). (2013). La economía social en la actualidad: contribuciones desde el País Vasco. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. Pp. 57-104.</p>
<p>Artículos</p>	<p>- Arando, S.; Gago, M.; Jones, D.; Kato, T. (2015). Efficiency in Employee-Owned Enterprises: an Econometric Case Study of Mondragon. ILR Review (Industrial and Labor Relations Review): Vol.68 Nº2. Pp. 398-425. (Índices de impacto: JCR 0.888 Industrial Relations & Labor Q2 12/26 2014; SJR 0.927 Organizational Behavior and Human Resource Management Q1 33/154 2014 2015/10/13)</p> <p>- Arando, S.; Gago, M.; Jones, D.; Kato, T. (2014). Estabilidad laboral y productividad en el grupo Eroski. Revesco. Revista de estudios cooperativos. Nº 114. Pp.35-58. (Índice de impacto: SJR 0.186 Economics and Econometrics Q3 400/534 2014 2015/10/13)</p> <p>- Arando, S.; Gago, M.; Freundlich, F.; Ugarte, L. (2012). Capital social y cooperativismo. Projectics / Proyética / Projectique. Vol.2. nº11. pp. 41-54.</p> <p>- Arando, S.; Gago, M.; Podivinsky, J.M.; Stewart, G. (2012). Do labour-managed firms benefit from agglomeration?. Journal of Economic Behavior & Organization. 84 (1). Pp. 193-200. (Índice de impacto: JCR 1.065 Economics Q2 126/333 2012, SJR 1.345 Organizational Behavior and Human Resource Management Q1 23/148 2012 2015/10/13).</p>

	<p>- Fahkfahk, F; Perotin, V.; Gago, M. (2012). Productivity, capital and labor in labor-managed and conventional firms: An investigation on French data. ILR Review (Industrial and Labor Relations Review), 2012, vol. 65, iss.4. pp. 847-879. (Índices de impacto: JCR 0.580 Industrial Relations & Labor Q3 16/24 2012, SJR 1.530 Organizational Behavior and Human Resource Management Q1 19/148 2012 2015/10/14).</p>
	<p>- Ferreira, E.; Gago, M.; Rubio, G.; León, A. (2005). An empirical comparison of the performance of alternative option pricing models. Investigaciones económicas. Vol. 29(3) 2005. Pp 483-523.</p>
	<p>- Ferreira, E.; Gago, M.; Rubio, G. (2003). A semiparametric estimation of liquidity effects on option pricing. Spanish Economic Review. 2003. vol. 5. nº1. pp. 1-24</p>
<p>Ponencias en congresos</p>	<p>- Gago, M.; Legarra, M.; Freundlich, F.; Arregi, A. (2016). Qualitative and quantitative analysis of the factors that influence the participation on decision making in a cooperative of Mondragon. 18th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP).2016. Copenhagen, Denmark. July 7-9.</p>
	<p>- Legarra, M.; Arando, S.; Gago, M. (2016). A preliminary qualitative study of the transformation from conventional to cooperative enterprise. A case study of ZUHAIZKI S.L. 18th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP).2016. Copenhagen, Denmark. July 7-9.</p>
	<p>- Belategi, O.; Egaña, T.; Gago, M. (2016). El jefe inmediato y el Consejo Social, piezas clave en las cooperativas del Grupo MONDRAGON. Estudio de caso. 5ª Congreso Iberoamericano de Comunicación. 2016. Madrid.</p>
	<p>- Belategi, O.; Egaña, T.; Gago, M. (2015). Langileen pertzepzioak eta nahiak barne komunikazioari buruz kooperatibetan. Kasu azterketa. 1. Ikergazte Nazioarteko ikerketa euskaraz. 2015. Durango, Bizkaia.</p>

- Gago, M.; Arando, S.; Jones, D.; Kato, T.; Elorza, U. (2015). A comparative case study based on new management practices in conventional firms and cooperatives. 5th Ciriec International Research Conference on Social Economy. Lisboa, Portugal. July 15-18.

- Legarra, M.; Arando, S.; Elio, E.; Gago, M. (2015). The effect of the different leadership styles in employee commitment and satisfaction: a comparative case study. 5th Ciriec International Research Conference on Social Economy. Lisboa, Portugal. July 15-18.

- Arregi, B.; Freundlich, F.; Gago, M.; Legarra, M.; Lizarraga, N.; Gay, S.; Mendizabal, J.A.; Larrañaga, A. (2014). Project to promote worker participation amongst businesses and insitutions in Gipuzkoa (Basque Country). 17th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP).2014. Montevideo, Uruguay. July 16-18.

- Legarra, M.; Arando, S.; Gago, M.; Sánchez, P. (2014). A preliminary qualitative study of the transformation of enterprises from conventional to majority worker ownership. 17th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP).2014. Montevideo, Uruguay. July 16-18.

- Arregi, B.; Gago, M.; Lizarraga, N.; Gay, S.; Mendizabal, J.A.; Jarque, B. (2013). Key factors that foster employee financial participation in firms in the European Union. 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise. 2013. Liege and Brussels, Belgium.

- Freundlich, F.; Gago, M., Elio, E.; Pisano, F. (2013). Job satisfaction, satisfaction with employee ownership and interest in employee ownership in a large retail firm in Mondragon. 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise. 2013. Liege and Brussels, Belgium.

- Arando, S.; Gago, M.; Freundlich, F.; Larrañaga, M., Larrañaga, N.; Esnaola, S. (2012). Cooperative employment density, social capital and public health: evidence from Gipuzkoa province, the Basque Country. XVI Conference of the International Association for Economics of Participation (IAFEPS) . 2012. New Jersey, United States. June.

- Elortza, N.; Gago, M.; Alzola, I., Lopez, U. (2012). Lagun-Aro, EPSV: herramientas de solidaridad entre cooperativas entre tiempos de crisis. XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España . 2012. Oñati. 20-22 de junio.

	- Oiarbide, N.; Gago, M.; Herce, B.; Yukselturk, O. (2012). La remuneración de los miembros de las cooperativas de la Corporación Mondragón. XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España . 2012. Oñati. 20-22 de junio.
Otros datos	
Dedicación al título	5,25 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	--
Dominio de idiomas extranjeros	Inglés: Lectura: nivel alto Escritura: nivel medio Hablado: nivel medio
Año incorporación a la Universidad	2001
Quinquenio	4
Exp. Investigadora (Años)	15
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Doctor 11

Datos generales	
Nivel Académico	Doctor
Titulación	Licenciatura en Sociología y Ciencias Políticas EHU-UPV Doctorado en Administración de Empresas Mondragon Unibertsitatea
Área de conocimiento	Personas en Cooperación: Liderazgo y Ownership
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Grado en Administración y Dirección de Empresas Máster Universitario en Economía Social y Empresa Cooperativa Doctorado en Gestión Avanzada y Economía Social
Experiencia investigadora	
Participación en proyectos de investigación	TÍTULO DEL PROYECTO: KAPKOOP-TRANSFORMACIÓN DE SOCIEDADES MERCANTILES EN COOPERATIVAS: ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS EN EUSKADI Entidad financiadora: CSCE
	TÍTULO DEL PROYECTO: COOP-RSC-HACIA UN MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO SOCIALMENTE RESPONSABLE Entidad financiadora: Diputación Foral de Gipuzkoa. Ayudas del programa Sendotuz en el marco del Plan Anticrisis – Prog. SENDOTUZ 2010
	TÍTULO DEL PROYECTO: LANKISUS-DIAGNÓSTICO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA GIPUZKOANA

Monografías	- Alzola, I.; Altuna, R.; Arando, S. (Coords.).(2016). La economía social, cuestiones de actualidad. Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 978-94-608-1281-4.
	- Gago, M.; Altuna, R.; Elio, E. (Coords.). (2015). Cooperativismo y gestión empresarial en el País Vasco. Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 978-94-608-1281-4.
	- Gago, M.; Altuna, R.; Arando, S. (Coords.). (2014). El emprendimiento social: cinco experiencias prácticas. Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala , 2014. ISBN: 978-94-697-0907-8.
	- Altuna, R.; Grellier, H.; Urteaga, E. (Coords.). (2010). Cuestiones prácticas en la economía social globalizada: Argentina, Colombia, Costa Rica, Escocia, Mondragón, Perú. Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 84-608-1065-8.
	- Altuna, R.; Grellier, H.; Urteaga, E. (Coords.). (2008). El fenómeno cooperativo en el mundo: casos de Argentina, Brasil, Italia, País Vasco y Países Nórdicos. . Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 84-608-0814-9.
Capítulos de Libro	- Altuna, R.; Urteaga, E.; Grellier, H. (2008). Bases culturales e institucionales del desarrollo empresarial cooperativo de Mondragón. En Altuna, Rafa, Grellier, Hervé, Urteaga, Eguzki (Coord.). (2008). El fenómeno cooperativo en el mundo. Casos de Argentina, Brasil, País Vasco y Países Nórdicos. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. Pp. 33-90.
	- Agirre,A.; Agirre, I.; Altuna, R.; Blázquez, T.; Lizarralde, I.; Erviti, L.; Elortza, J. (2003). Fagor Ederlan: La trayectoria de Fagor Ederlan en el exigente sector de la automoción = Fagor Ederlan: Fagor Ederlanen ibilbidea automozioaren esparru estuan. En Cluster del Conocimiento: Casos de gestión avanzada: Foro Conocimiento Empresa-Universidad : BBK, Aeropuerto de Vitoria, Cegasa, Fagor Ederlan, Geysen-Gastech, Gizartekintza, Ingemat, Insertec, Vicrila. Bilbao : Professional Management Publications .

<p>Capítulos de Libro</p>	<p>- Agirre,A.; Agirre, I.; Altuna, R.; Blázquez, T.; Lizarralde, I.; Erviti, L.; Elortza, J. (2002). Reconfiguración del concepto empresarial de Lana S.Coop: creciendo en grados de libertad = Lana Koop.e.ren enpresakontzeptuaren berrituraketa: askatasun-gradutan gora. En Cluster del conocimiento: Empresas avanzadas en gestión: Atención emergencias, Bilbogas, CIE Automotive, C.M.I. Aeronùtica, Grupo Alcor, J. Oñate y Hnos., Lana, Ona Electroerosión, Zardoya Otis. Bilbao : Professional Management Publications .</p>
	<p>- Agirre,A.; Agirre, I.; Altuna, R.; Blázquez, T.; Agiriano, D.; Elortza, J. (2000). Guay Internet: Internet-proiktuen faktoria aitzindaria. En Cluster del conocimiento: Kudeaketa aurreratuko enpresak: Fagor Elektronika, Guay Internet. Bilbao : Professional Management Publications , 2000.</p>
<p>Artículos</p>	<p>- Altuna, R.; Urteaga, E. (2015). Le changement organisationnel et institutionnel dans les coopératives de Mondragon. L'exemple de la coopérative AMPO. Economies et Sociétés (cahiers de l'ISMEA). numéro 16, mars.</p>
	<p>- Altuna, R.; Urteaga, E. (2014). Le modéle de gestión dans les coopératives de Mondragon: qualité, legitimation et changement institutionnel. Revue internationale de l'économie sociale (RECMA). N°333, pp.26-42.</p>
	<p>- Altuna, R.; Urteaga, E. (2014). Los inicios de la Experiencia Cooperativa Mondragón. Revesco. Revista de estudios cooperativos. N° 115. pp. 101-131. (Índice de impacto: SJR 0.186 Economics and econometrics Q3 400/534 2014 2015/10/13)</p>
	<p>- Altuna, R.; Urteaga, E. (2014). La cooperativa Fagor Ederlan: el lean manufacturing como modelo de gestión. CIRIEC España. Revista de economía pública, social y cooperativa. Diciembre. N° 82. p. 29-64</p>
	<p>- Altuna, R.; Urteaga, E. (2013). El cambio organizativo e institucional en las cooperativas de Mondragón: el caso de la cooperativa AMPO. RIO: Revista Internacional de Organización. N°11. pp.171-190.</p>

	<p>- Altuna, R. (2012). Inkulturalizazioa, lidergo eraldatzailea eta berringeniaritza aldaketa instituzionaletan. AMPO kasua. Azkoaga. Cuadernos de Ciencias Sociales y Económicas. Vol. 15. pp. 13-30.</p>
	<p>- Agirre, A.; Lizarralde, I.; Alguna, R.; Grellier, H. (2009). Building up an innovation region through cooperative experiences. Pôle Sud 2/2009 (n° 31) , p. 71-86.</p>
	<p>-Freundlich, F.; Altuna, R.; Grellier, H. (2009). Mondragon: notes on history, scope and structure. International Journal of Technology Management and Sustainable Development. Nº 64. pp. 3-12.</p>
	<p>- Agirre, A.; Altuna, R. (2009). Retos y orientaciones para la innovación en las cooperativas de Mondragon ante la crisis. International Journal of Projectics. Nº3. pp. 65-77.</p>
Congresos	<p>Título del contrato: COOPINDEX I-UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ON LINE PARA COOPERATIVAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS VASCAS: ADAPTACIÓN DEL "COOPERATIVE INDEX" Empresa / Administración financiadora: GOBIERNO VASCO</p>
	<p>Título del contrato: KAPKOOP-TRANSFORMACIÓN DE SOCIEDADES MERCANTILES EN COOPERATIVAS: ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS EN EUSKADI Empresa / Administración financiadora: CSCE</p>
	<p>Título del contrato: BATZBERRI-DIAGNÓSTICO SITUACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA COOPERATIVA A TRAVÉS DE LAS MESAS DE INTERVENCIÓN</p>
	<p>Título del contrato: PCT-GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL AMBITO COOPERATIVO</p>

	<p>Título: Cooperativas de emprendedores: una alternativa al desempleo Datos de la publicación: XV Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. 2014. Santander, España. 25-26 de septiembre</p>
	<p>Título: Challenges and guidelines to develop an intrapreneurship supportive activity in Mondragon Cooperatives facing a global crisis Datos de la publicación: 2nd International CIRIEC Research Conference on the Social Economy. 2009. Östersund, Sweden. October 1-2</p>
	<p>Título: El caso de las Cooperativas Mondragon Datos de la publicación: Semana de la Ciencia 2008. Gandía, Valencia. 28 noviembre</p>
	<p>Título: Le développement entrepreneurial de Mondragón ou la recherche d'un équilibre continu entre la personne et la communauté Datos de la publicación: Colloque International sur Economie sociale et solidaire, territoire et politique: regards croisés. 2007. SPIRIT-Sciences Po Bordeaux, France. 30 novembre</p>
	<p>Título: La integración como clave para el desarrollo cooperativo de Mondragón Datos de la publicación: Congreso Internacional sobre El cooperativismo como sistema. Una nueva perspectiva de la integración. Medellín, Colombia. 2007</p>
	<p>Título: Los G.I.P. o Grupos de Intervención Participativa Datos de la publicación: 1º Congreso Internacional sobre el sector del mar e innovación: mejores prácticas y ámbitos de colaboración. 2006. Motriko, Bizkaia</p>
Otros datos	
Dedicación al título	2,5 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	--
Dominio de idiomas extranjeros	<p>Inglés: Lectura: nivel alto Escritura: nivel medio Hablado: nivel medio</p>

Año incorporación a la Universidad	1991
Quinquenio	1
Exp. Investigadora (Años)	2
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Doctor 12

Datos generales	
Nivel Académico	doctor
Titulación	Administración y Dirección de Empresas Universidad de Deusto Doctorado en Administración y Dirección de empresas Universidad de Deusto
Área de conocimiento	Personas en Cooperación: Liderazgo Y Ownership
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Grado en Administración y Dirección de Empresas Master en Finanzas Doctorado en Gestión Avanzada y Economía Social Emprendedor e Innovación Máster Universitario en Dirección de Empresas – MBA
Experiencia investigadora	
Participación en proyectos de investigación	TÍTULO DEL PROYECTO: VALORES-PARA CONSTRUIR UNA GIPUZKOA SOCIALMENTE RESPONSABLE Entidad financiadora: DFG
	TÍTULO DEL PROYECTO: IMPULSO II-EL IMPULSO DE LOS AGENTES DEL ENTORNO EMPRESARIAL Y DE LAS INSTITUCIONES EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS Y LAS TRABAJADORAS II Entidad financiadora: Diputación Foral de Gipuzkoa

	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: PYME2025-PYME2025 HACIA UNA PYME CON DINÁMICAS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO COLABORATIVAS DE CARÁCTER INTERNACIONAL BASADA EN LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: BERRITU-UN MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA EMPRESARIAL PARTICIPATIVO BASADO EN EL CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS Entidad financiadora: Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: HEALTH-ESTUDIO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE SALUD Y LA DENSIDAD DE EMPLEO EN EMPRESAS PARTICIPADAS POR SUS TRABAJADORES EN GIPUZKOA Entidad financiadora: Gipuzkoako Foru Diputazioa</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: COOP-INDEX II-UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ONLINE PARA COOPERATIVAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS VASCAS: ADAPTACIÓN DEL “COOPERATIVE INDEX” CANADIENSE AL CONTEXTO VASCO Entidad financiadora: Economía Social, Gobierno Vasco</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: INTRAGOI-INTRAGOI. PROCESOS DE INTRA-EMPRENDIMIENTO EN LAS PYMES DEL GOIERRI Entidad financiadora: Gipuzkoako Foru Aldundia</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: MEJORA-MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS VASCAS Entidad financiadora: GOBIERNO VASCO</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: OPENBASQUE-OPENBASQUE: INNOVACIÓN ABIERTA Entidad financiadora: Gobierno Vasco</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: COOP-INDEX-UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ONLINE PARA COOPERATIVAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS VASCAS: ADAPTACIÓN DEL “COOPERATIVE INDEX” CANADIENSE AL CONTEXTO VASCO</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: MRNT-MARKETING RELACIONAL Y NUEVAS TECNOLOGÍAS- INFLUENCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES. Entidad financiadora: Gobierno Vasco</p>

	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: IKASTEN-COMUNIDADES DE APRENDIZAJE A LO LARGO DE TODA LA VIDA Entidad financiadora: Gobierno Vasco</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: EMEKITEN II-EMAKUME EKINTZAILEAK: OZTOPOAK ETA IRTENBIDEAK. KASU PRAKTIKOEN AZTERKETA Entidad financiadora: Diputación Foral de Gipuzkoa. Ayudas del programa Sendotuz en el marco del Plan Anticrisis – Prog. SENDOTUZ 2010</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: EMEKITEN II-EMAKUME EKINTZAILEAK: OZTOPOAK ETA IRTENBIDEAK. KASU PRAKTIKOEN AZTERKETE</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: PACARE-THE IMPACT OF OWNERSHIP STRUCTURE ON FIRM ECONOMIC PERFORMANCE AND EMPLOYEES PSYCHO-SOCIAL WELL-BEING:AN ECONOMETRIC CASE STUDY OF THE EROSKI GROUP Entidad financiadora: Departamante de Industria del Gobierno vasco</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: EMEKITEN-FAKTORE PSIKO-SOZIALEN ERAGINA JARDUERA EKINTZAILEAN: EAE-KO EMAKUME EKINTZAILEAK Entidad financiadora: Emakunde</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: ICC-INTERNATIONAL COOPERATIVE COMPARISON Entidad financiadora: Departamento de Industria (Gobierno Vasco)</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: ICC-INTERNATIONAL COMPARATIVE COMPARISON Entidad financiadora: Gobierno Vasco</p>
Monigrafías	<p>- Alzola, I.; Altuna, R.; Arando, S. (Coords.).(2016). La economía social, cuestiones de actualidad. Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 978-94-608-1281-4.</p>

	<p>- Gago, M.; Altuna, R.; Arando, S. (Coords.). (2014). El emprendimiento social: cinco experiencias prácticas. Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 978-94-697-0907-8.</p>
	<p>- Abad, F.; Lizarralde, E.; Ferro, E. (Dir.); Hernández, J.; Nolte, J.(Coords.); colaboradores, Freundlich, F.; Arando, S.; Elio, E.; Gago, M.(2013). Participación financiera de los trabajadores en la empresa. Madrid: EOI. ISBN: 978-84-15061-39-7.</p>
	<p>- Peña, I. (Dir.); Arando, S.; González, N. (2013). Global entrepreneurship monitor. Comunidad Autónoma del País Vasco. Donostia : Eusko Ikaskuntza = Sociedad de Estudios Vascos : Orkestra.</p>
	<p>- Grellier, H.; Arando, S., Gago, M. (Coord.). (2013). La economía social en la actualidad: contribuciones desde el País Vasco. Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 978-94-616-5471-0.</p>
	<p>- Grellier, H.; Arando, S., Gago, M. (Coord.). (2012). La economía social y solidaria: ¿Un paradigma más actual que nunca?. Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 978-84-616-2339-6.</p>
MONigrafías	<p>- Peña, I. (Dir.); Arando, S.; Lizarralde, I. (2011). Global entrepreneurship monitor. Comunidad Autónoma del País Vasco. Informe ejecutivo 2010. Donostia : Eusko Ikaskuntza = Sociedad de Estudios Vascos : Orkestra.</p>
	<p>- Peña, I. (Dir.); Arando, S.; Lizarralde, I. (2010). Global entrepreneurship monitor. Comunidad Autónoma del País Vasco. Informe ejecutivo 2009. Donostia : Eusko Ikaskuntza = Sociedad de Estudios Vascos : Orkestra.</p>

	<p>- Peña, I. (Dir.); Arando, S.; Lizarralde, I. (2009). Global entrepreneurship monitor. Comunidad Autónoma del País Vasco. Informe ejecutivo 2008. Donostia : Eusko Ikaskuntza = Sociedad de Estudios Vascos : Orkestra</p>
	<p>- Peña, I. (Dir.); González, J.L; Martiarena, A.; Navarro, M.; Heras, I.; Larraza, M.; Irastorza, N., Arando, S. (2009). Actividad emprendedora vasca de alto potencial de crecimiento (2000-2005). San Sebastián : Universidad de Deusto : Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad. ISBN: 978-84-9830-211-0.</p>
	<p>- Peña, I. (Dir.); Arando, S. (2005). Regional Entrepreneurship Monitor. Comunidad Autónoma del País Vasco. Donostia : Eusko Ikaskuntza = Sociedad de Estudios Vascos. ISBN: 84-8419-005-6.</p>
<p>Capítulos de Libro</p>	<p>- Fraczkiewich-Wronka, A.; Arando, S. (2017). The Business Model of a Public Social Partnership: Contextual Determinants. En Lewandowski, Mateusz;Kozuch, Barbara (Dir.): Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models. Hershey, Penn: IGI Global.</p>
	<p>- Sánchez, D.; Arando, S. (2015). La visión empresarial de Arizmendiarieta: la transformación personal como pilar de gestión. En Garmendia, Fermín y González, Manolo: José María Arizmendiarieta: un hombre, un pueblo, una experiencia. Madrid: Esic. Pp. 155-167.</p>
	<p>- Legarra, M.; Arando, S.; Gago, M.; Sánchez, P. (2014). Estilo de liderazgo predominante en las transformaciones de empresas convencionales a cooperativas. En Arando, Saioa, Gago, Mónica, Altuna, Rafa (Coord.). (2014). El emprendimiento social: cinco experiencias prácticas. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. Pp. 101-126.</p>
	<p>- Freundlich, F.; Gago, M.; Arando, S.; Jones, D.; Kato, T. (2013). Institutional innovation in Mondragon: context, shape and consequences. En Klein, Juan-Luis, Roy, Matthieu, (Dir.). Pour une nouvelle mondialisation: le défi d'innover? (Towards a New Globalization: The Challenge of Innovation). Quebec: Presses Université Quebec.</p>

	<p>- Legarra, M.; Arando, S.; Gago, M. (2013). Aspectos teóricos, prácticos y claves en la transformación hacia una sociedad cooperativa. En Arando, Saioa, Gago, Mónica, Grellier, Hervé (Coord.). (2013). La economía social en la actualidad: contribuciones desde el País Vasco. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. Pp. 57-104.</p>
	<p>- Arando, S.; Freundlich, F.; Gago, M., Jones, D.; Kato, T. (2011). Assessing Mondragon: Stability and Managed Change in the Face of Globalization. En Carberry, Edward J. (Ed.). Employee ownership and shared capitalism: new directions in research. Ithaca (NY): Cornell University ILR Press.</p>
	<p>- Arando, S.; Navarro, M.; Peña, I. (2007). Cross-Border Business Networks: the case of the Basque Eurocity Corridor. En Arauzo-Carod, J., Manjón-Antolín, Miguel C. 2007. Entrepreneurship, Industrial Location And Economic Growth. Northampton: Edward Elgar. pp.205-229.</p>
<p>Artículos</p>	<p>- Wronka-Pospiech, M.; Arando, S.; Fraczkewich-Wronka, A.; Tkacz, M. (2016). Percepcja ryzyka w działalności przedsiębiorstw społecznych [Documento científico MUE-MIK] : badanie porównawcze Polska-Hiszpania. Ekonomia Społeczna. Nº1. Pp.7-26.</p>
	<p>- Sánchez, S.; Arando, S. (2015). José María Arizmendiarieta y su modelo de organización integral. TU Lankide. Nº 592 (Enero/Febrero). p. 36-37.</p>
	<p>- Arando, S.; Gago, M.; Jones, D.; Kato, T. (2015). Efficiency in Employee-Owned Enterprises: an Econometric Case Study of Mondragon. ILR Review (Industrial and Labor Relations Review): Vol.68 Nº2. Pp. 398-425. (Índices de impacto: JCR 0.888 Industrial Relations & Labor Q2 12/26 2014; SJR 0.927 Organizational Behavior and Human Resource Management Q1 33/154 2014 2015/10/13)</p>
	<p>- Arando, S.; Gago, M.; Jones, D.; Kato, T. (2014). Estabilidad laboral y productividad en el grupo Eroski. Revesco. Revista de estudios cooperativos. Nº 114. Pp.35-58. (Índice de impacto: SJR 0.186 Economics and Econometrics Q3 400/534 2014 2015/10/13)</p>

	- Arando, S.; Gago, M.; Freundlich, F.; Ugarte, L. (2012). Capital social y cooperativismo. Projectics / Proyética / Projectique. Vol.2. nº11. pp. 41-54.
	- Arando, S.; Gago, M.; Podivinsky, J.M.; Stewart, G. (2012). Do labour-managed firms benefit from agglomeration?. Journal of Economic Behavior & Organization. 84 (1). Pp. 193-200. (Índice de impacto: JCR 1.065 Economics Q2 126/333 2012, SJR 1.345 Organizational Behavior and Human Resource Management Q1 23/148 2012 2015/10/13).
	- Arando, S.; Peña, I. (2010). Empresa ekintzailetasuna Euskal Autonomia Erkidegoko hirigune eta herrigunetan. Revista Internacional de Estudios Vascos. Vol. 55, nº 1. Pp. 11-37.
	- Arando, S.; Peña, I.; Verheul, I. (2009). Market entry of firms with different legal forms. An empirical test of the influence of institutional factors. International Entrepreneurship and Management Journal. Vol.5.Iss.1. pp 77-95. (Índice de impacto: SJR 0.397 Management Information Systems Q2 25/58 2009 2015/10/13)
	- Arando, S., Peña, I. (2007). An empirical test on the effect of new firms legal form on venture survival. Frontiers of Entrepreneurship Research.2007. Vol. 27, Iss. 12. Article 4.
	- Arando, S., Peña, I. (2006). Las cooperativas vascas ante un futuro incierto. Ekonomiaz: Revista vasca de economía. 2006. nº62, pp. 100-123. (Índice de impacto: In-Recs 0,011 Economía Q4 64/121 2006).
Participación en contratos de investigación	Título del contrato: COOPINDEX I-UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ON LINE PARA COOPERATIVAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS VASCAS: ADAPTACIÓN DEL "COOPERATIVE INDEX" Empresa / Administración financiadora: GOBIERNO VASCO
Congresos	Título: O portrzebie wprowadzania instrumentów zarządzania strategicznego do podmiotów ekonomii społecznej Datos de la publicación: IV Kongres Polityki Społecznej w Olsztynie. 2016. Olsztyn, (Polska), 18-19 april

<p>Título: A preliminary qualitative study of the transformation from conventional to cooperative enterprise. A case study of ZUHAIZKI S.L Datos de la publicación: 18th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP).2016. Copenhagen, Denmark. July 7-9</p>
<p>Título: The effecty of the different leadership styles in employee commitment and satisfaction Datos de la publicación: 5th Ciriec International Research Conference on Social Economy. Lisboa, Portugal. July 15-18,</p>
<p>Título: The Closure of Fagor Electrodomésticos: a source of learning for a Co-operative decade Datos de la publicación: 5th Ciriec International Research Conference on Social Economy. 2015. Lisboa, Portugal. July 15-18,</p>
<p>Título: A comparative case study based on new management practices in conventional firms and cooperatives Datos de la publicación: 5th Ciriec International Research Conference on Social Economy. Lisboa, Portugal. July 15-18,</p>
<p>Título: Cooperativas de emprendedores: una alternativa al desempleo Datos de la publicación: XV Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. 2014. Santander, España. 25-26 de septiembre</p>
<p>Título: A preliminary qualitative study of the transformation of enterprises from conventional to majority worker ownership Datos de la publicación: 17th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP).2014. Montevideo, Uruguay. July 16-18</p>
<p>Título: Cooperativas y cohesión social Datos de la publicación: 18th Conference on Projectics: The crisis in all its states: can cooperative values meet the challenge?</p>
<p>Título: Cooperative Index: una herramienta de diagnóstico organizacional online para cooperativas pequeñas y medianas vascas Datos de la publicación: XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España</p>
<p>Título: Herramientas para fomentar la competitividad en un contexto de crisis: contribución desde el Modelo Cooperativo Datos de la publicación: Workshop on Organizational Behaviour and internal flexibility rules in innovative companies and industrial corporations. Instituto Internacional de Sociología Jurídica. Oñati, Gipuzkoa. 2012</p>
<p>Título: Cooperative employment density, social capital and public health: evidence from Gipuzkoa province, the Basque Country Datos de la publicación: XVI Conference of the International Association for Economics of Participation (IAFEPS)</p>
<p>Título: ¿Mejora el cooperativismo nuestra salud? Datos de la publicación: XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España</p>
<p>Título: Hacia un sistema emprendedor cooperativo: Caso Mondragon Datos de la publicación: XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España</p>
<p>Título: Efficiency and job satisfaction in employee-owned enterprises: an economic case study of Mondragon Datos de la publicación: The Mid-Year Fellows Workshop in Honor of Louis O. Kelso. 2011. New Jersey, USA. February 24-25</p>

<p>Título: Emprendizaje cooperativo: el modelo de Mondragón Datos de la publicación: III Encuentro Nacional de Institutos y Centros Universitarios de Investigación en Economía Social (ENUIES)</p>
<p>Título: Perceptual variables and women entrepreneurship Datos de la publicación: V International Workshop of Research based on GEM</p>
<p>Título: International cooperative comparison Datos de la publicación: 15th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP). 2010. Paris, France. 8th july</p>
<p>Título: Productividad en las cooperativas de Mondragón Datos de la publicación: Congreso Internacional de Economía Social. 2010. Sevilla</p>
<p>Título: Are labour-managed firms all the same? Datos de la publicación: 15th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP). 2010. Paris, France. 8th july</p>
<p>Título: Productive efficiency in the Mondragon Cooperatives: evidence from an economic case study Datos de la publicación: 15th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP). 2010. Paris, France. 8th july</p>
<p>Título: Firm organisation, entry and agglomeration Datos de la publicación: Allied Social Science Association Annual Conference</p>
<p>Título: The legal structure as a determinant of business closure Datos de la publicación: 11th EUNIP International Conference on Industrial Policy for Europe</p>
<p>Título: Closure patterns of worker cooperatives Datos de la publicación: 2nd International Economic Research & Strategy Meeting. 2008. Oñati, Spain</p>
<p>Datos de la publicación: 13th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP). 2006. Oñati, Spain. 13th to 15th July Ámbito: Nazioartekoa/Internacional</p>
<p>Título: Market entry and firm survival Datos de la publicación: 9th EUNIP International Conference on Industrial Policy for Europe</p>
<p>Título: Bordering Business Networks Datos de la publicación: Workshop on Firm Demography and Industry Location. 2005. Reus, Spain</p>
<p>Título: International business networks Datos de la publicación: ESF exploratory workshop on "The governance of networks as a determinant of local economic development", San Sebastian, 16--18 November 2005</p>

Otros datos	
Dedicación al título	6 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	SÍ
Dominio de idiomas extranjeros	Inglés: Lectura: nivel alto Escritura: nivel alto Hablado: nivel alto
Año incorporación a la Universidad	2008
Quinquenio	2
Exp. Investigadora (Años)	8
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Doctor 13

Datos generales	
Nivel Académico	Doctor
Titulación	Licenciatura en Derecho EHU-UPV Doctorado en Derecho EHU-UPV
Área de conocimiento	Personas en Cooperación: Liderazgo y Ownership
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Grado en Administración y Dirección de Empresas Grado en Liderazgo, Emprendimiento e Innovación Máster Universitario en Dirección de Empresas – MBA
Experiencia investigadora	
Participación en proyectos de investigación	Título del proyecto: GUIA JUNIORCOOP-Guía para la constitución de una junior cooperativa Entidad financiadora: Gobierno Vasco
	Título del proyecto: COOPNIIF-Instrumentos financieros de las cooperativas ante la armonización contable internacional. Entidad financiadora: Gobierno Vasco
Monografías	- Sarasola, S., (Coord.). (2007). Mugaz gaindiko III. jardunaldiak : Mugaz gaindiko hiritarrak, ohiko galderak = III Jornadas sobre el hecho transfronterizo : El ciudadano transfronterizo, preguntas más frecuentes = Le citoyen transfrontalier, les questions plus fréquentes. Oñati : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 84-608-0425-9.

MO nogra [´] fias	- Sarasola, S.; Alzola, I. (Coords.). (2005). Mugaz gairdiko II. jardunaldiak: Frantzia lan egin eta jabe izan = II Jornadas sobre el hecho transfronterizo: trabajar y ser propietario en Francia = Ilième Journées sur le fait transfrontalier: travailler et être propriétaire en France. Oñati : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 84-608-0425-9.
	- Sarasola, S., (Coord.). (2004). Mugaz gairdiko I. jardunaldiak: mugaz gairdiko izaerarekin zerikusia duten lege-alderdiak = I Jornadas sobre el hecho transfronterizo: aspectos legales de la problemática ligada al hecho transfronterizo = Ières Journées sur le fait transfrontalier: aspects légaux des problématiques liées au fait transfrontalier. Oñati: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editorial, 2004. ISBN: 84-608-0150-0.
	- Sarasola, S. (2003). Zerbitzu publikoen kontzeptua eta kudeaketa. Donostia: Eusko ikaskuntza. ISBN: 84-8419-920-7.
	- Sarasola, S. (2003). La concesión de servicios públicos municipales: estudio especial de las potestades de intervención. Oñati: Instituto Vasco de Administración Pública = Herri-Arduralaritzaren Euskal Erakundea. ISBN: 84-7777-250-9.
Capitulos de Libro	- Sarasola, S. (2012). La actividad normativa de la Unión Europea en materia ambiental. En Iñaki Lasagabaster Herrarte (Dir.): IeZ: ingurugiroa eta zuzenbidea = Ambiente y derecho = Environnement et droit = Environment and law = Umwelt und recht = Ambiente e diritto. Bilbao: Europar Ikerketen Taldea.
	- Sarasola, S. (2010). La actividad normativa de la Unión Europea en materia ambiental. En Iñaki Lasagabaster Herrarte (Dir.): IeZ: ingurugiroa eta zuzenbidea = Ambiente y derecho = Environnement et droit = Environment and law = Umwelt und recht = Ambiente e diritto. Bilbao: Europar Ikerketen Taldea. - Sarasola, S. (2009). La actividad normativa de la Unión Europea en materia ambiental. En Iñaki Lasagabaster Herrarte (Dir.): IeZ: ingurugiroa eta zuzenbidea = Ambiente y derecho = Environnement et droit = Environment and law = Umwelt und recht = Ambiente e diritto. Bilbao: Europar Ikerketen Taldea.
	- Sarasola, S. (2008). La actividad normativa de la Unión Europea en materia ambiental. En Iñaki Lasagabaster Herrarte (Dir.): IeZ: ingurugiroa eta zuzenbidea = Ambiente y derecho = Environnement et droit = Environment and law = Umwelt und recht = Ambiente e diritto. Bilbao: Europar Ikerketen Taldea.

	- Sarasola, S. (2007). La actividad normativa de la Unión Europea en materia ambiental. En Iñaki Lasagabaster Herrarte (Dir.): leZ: ingurugiroa eta zuzenbidea = Ambiente y derecho = Environnement et droit = Environment and law = Umwelt und recht = Ambiente e diritto. Bilbao: Europar Ikerketen Taldea.
	- Sarasola, S. (2006). La actividad normativa de la Unión Europea en materia ambiental. En Iñaki Lasagabaster Herrarte (Dir.): leZ: ingurugiroa eta zuzenbidea = Ambiente y derecho = Environnement et droit = Environment and law = Umwelt und recht = Ambiente e diritto. Bilbao: Europar Ikerketen Taldea.
	- Sarasola, S. (2005). La actividad normativa de la Unión Europea en materia ambiental. En Iñaki Lasagabaster Herrarte (Dir.): leZ: ingurugiroa eta zuzenbidea = Ambiente y derecho = Environnement et droit = Environment and law = Umwelt und recht = Ambiente e diritto. Bilbao: Europar Ikerketen Taldea.
	- Sarasola, S. (2004). La actividad normativa de la Unión Europea en materia ambiental. En Iñaki Lasagabaster Herrarte (Dir.): leZ: ingurugiroa eta zuzenbidea = Ambiente y derecho = Environnement et droit = Environment and law = Umwelt und recht = Ambiente e diritto. Bilbao: Europar Ikerketen Taldea.
	- Sarasola, S. (2004). Comentario del artículo 4 del Convenio Europeo de Derechos Humanos. En Lasagabaster Herrarte, Iñaki (Dir.): Convenio Europeo de Derechos Humanos: Comentario sistemático. Pamplona: Editorial Civitas.
	- Sarasola, S. (2003). La actividad normativa de la Unión Europea en materia ambiental. En Iñaki Lasagabaster Herrarte (Dir.): leZ: ingurugiroa eta zuzenbidea = Ambiente y derecho = Environnement et droit = Environment and law = Umwelt und recht = Ambiente e diritto. Bilbao: Europar Ikerketen Taldea.
Artículos	- Sarasola, S. (1999). La carta municipal de Barcelona. La autonomía local al servicio de un modelo de gestión municipal. Revista Vasca de Administración Pública. Herri-Ardularitzako Euskal Aldizkaria, Nº 54, Pp. 473-502.

	<p>- Sarasola, S. (1998). En torno a la reserva de servicios esenciales en la legislación local básica. Revista Vasca de Administración Pública. Herri-Ardularitzako Euskal Aldizkaria, Nº 52, Pp. 217-264.</p>
	<p>- Sarasola, S. (1998). Hileta zerbitzuen liberalizazioa udal-zerbitzuen eremuan. Eleria. Nº 10, Pp. 23-55.</p>
	<p>- Sarasola, S. (1998). Telebista, gaurkotasun osoko zerbitzua. Eleria. Nº 3, Pp. 75-82.</p>
Estancias en centros extranjeros	<p>Centro: Université de Marne la Vallée Localidad: París País: Francia Año: 2007 Tema: Cooperación académica y docencia universitaria Título del curso impartido: l'Expérience du Groupe Mondragon Corporación Cooperativa notamment lors d'une conférence et d'entretiens privés.</p>
	<p>Centro: Université de Marne la Vallée Localidad: París País: Francia Año: 2007 Tema: Cooperación académica y docencia universitaria. Título del curso impartido: l'Expérience du Model Cooperative et la Gestion du Projets en Espagne notamment lors d'une conférence et d'entretiens privés.</p>
	<p>Centro: Ansbach University of Applied Sciences Localidad: Ansbach País: Alemania Año: 2008 Tema: Cooperación académica y docencia universitaria. 8 horas de formación. Título del curso impartido: the Spanish legal system and the Spanihs political and administrative organization. The Mondragon Cooperatives corporation experience in the Baque Country.</p>
	<p>Centro: Turku University of Applied SciencesLocalidad: Turku País: Finlandia Año: 2008 Tema: Cooperación académica y docencia universitaria. 8 horas de formación. Título del curso impartido: the Spanish legal system and the Spanihs political and administrative organization. The Mondragon Cooperatives corporation experience in the Baque Country.</p>

	<p>Centro: Universidad de París I (Panthéon-Sorbonne). Biblioteca Cujas de Derecho y Ciencias Económicas y Colegio de Derecho comparado. Localidad: París País: Francia Año: 2000 Tema: Recopilación de doctrina y jurisprudencia para la elaboración de la tesis doctoral y análisis del derecho francés en materia de servicios municipales y contratos administrativos</p>
Congresos	Título: Mugaz gaindiko III. jardunaldiak: Mugaz gaindiko hiritarrak, ohiko galderak = III Jornadas sobre el hecho transfronterizo : El ciudadano transfronterizo, preguntas más frecuentes = Le citoyen transfrontalier, les questions plus fréquentes.
	Título: Mugaz gaindiko I. jardunaldiak: mugaz gaindiko izaerarekin zerikusia duten lege-alderdiak = I Jornadas sobre el hecho transfronterizo: aspectos legales de la problemática ligada al hecho transfronterizo = Ières Journées sur le fait transfrontalier: aspects légaux des problématiques liées au fait transfrontalier
	Título: Mugaz gaindiko II. jardunaldiak: Frantzian lan egin eta jabe izan = II Jornadas sobre el hecho transfronterizo: trabajar y ser propietario en Francia = Ilième Journées sur le fait transfrontalier: travailler et être propriétaire en France
Comités científicos	Título del comité: Servicio Vasco de Arbitraje Cooperativo del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi
	Título del comité: 1) Miembro del Consejo de Redacción de la revista jurídica ELERIA, Euskal Herriko Legelarien Aldizkaria. ISBN 1137-1951
Otros datos	
Dedicación al título	3 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	Sí
Dominio de idiomas extranjeros	<p>Inglés: Lectura: nivel medio Escritura: nivel medio Hablado: nivel medio</p>

Año incorporación a la Universidad	2003
Quinquenio	3
Exp. Investigadora (Años)	15
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Doctor 14

Datos generales	
Nivel Académico	Doctor
Titulación	Doctor en ciencias económicas y empresariales – Universidad del País Vasco
Área de conocimiento	Estrategías Avanzadas en Gestión
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Grado en Administración y Dirección de Empresas Máster en Gestión de Empresas Cooperativas y de la Economía Social Máster Universitario en Dirección de Empresas – MBA
Experiencia investigadora	
Participación en proyectos de investigación	<p>Proyecto: OPENBASQUE. UN ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN ABIERTA DESDE LA PERSPECTIVA TERRITORIAL Y EMPRESARIAL. Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa ETORTEK, de ayudas a la investigación estratégica, conv. 2010. Financiación concedida: 1.016.126euros (total). Financiación concedida para la entidad (Mik): 575.307 euros.</p>
	<p>Proyecto: PYME2025. HACIA UNA PYME CON DINÁMICAS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO COLABORATIVAS DE CARÁCTER INTERNACIONAL BASADA EN LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS. Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa ETORTEK, de ayudas a la investigación estratégica, conv. 2013. Financiación concedida: 405.175euros (total). Financiación concedida para la entidad (Mik): 228.745 euros.</p>
	<p>Proyecto: HEGO: INVESTIGACIÓN QUE ANALIZA LA RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL EN EMPRESAS PERTENECIENTES AL CLUSTER AEROSPAZIAL DEL PAÍS VASCO. Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa SAIOTEK, de ayudas a la investigación fundamental, conv. 2012. Financiación concedida: 58.116,61 euros.</p>
	<p>Proyecto: INT KISA. INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS MEDIANTE LA COLABORACIÓN Y SERVICIOS ASOCIADOS. Entidad: Dpto. de Industria, Innovación, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco. Programa/Convocatoria: Programa SAIOTEK, de ayudas a la investigación fundamental, conv. 2013. Financiación concedida: 41.764,96 euros.</p>

	<p>Proyecto: RESOT. PROMOVRIENDO UN TERRITORIO TRANSFRONTERIZO SOCIALMENTE RESPONSABLE BAJO BIDASOA-SUD PAYS BASQUE. Entidad: Comisión Europea. Programa/Convocatoria: Programa POCTEFA. Programa operativa de Cooperación Territorial España-Francia-Andorra, conv. 2011. Financiación concedida: 980.790,83 euros (Total). Financiación concedida para la entidad (MUE): 70.848,38 euros.</p>
	<p>Proyecto: PLATAFORMA ERLAN 2. Entidad: Comisión Europea. Programa/Convocatoria: Programa POCTEFA. Programa operativo de Cooperación Territorial España-Francia-Andorra, conv. 2019. Financiación concedida: 720.000 euros (Total). Financiación concedida para la entidad (MUE): 420.000 euros.</p>
Publicaciones	<p>(2009): “Euskal Sektore Aeronautikoa. Eraketa, Egoera eta Berrikuntza-Sistema Sektorialeko Eragileak”. Revista Uztaro nº 72 Pp. 23-56</p>
	<p>2012): La Gestión De La Crisis En Corporación Mondragon. Revista Ekonomiaz nº 79</p>
	<p>(2009) Mondragon ante la Crisis Revista International Journal of Proyectics 2009/2. Pp.: 31-54</p>
	<p>(2009) Cómo Gestionar la Innovación: Una Metodología Práctica Revista International Journal of Proyectics 2009/1. Pp.: 91-106</p>
	<p>(2009) Innovation in Industrial Cooperatives: Special Features and Potential of the Mondragon Model Revista International Journal of Technology Management and Sustainable Development (volume II) . Pp. 39-56</p>
	<p>2014) Innovación Abierta Intraorganizacional SSN: 978-84-941653-4-4 Openbasque: Un Acercamiento a la Innovación Abierta desde la Perspectiva Empresarial. Ed. MIK. S.Coop</p>

	<p>(2013) Contribución de la Economía Social al Diseño de una Estrategia de Desarrollo Comarcal ISSN: 978-94-616-5471-0 Monográfico MONDRAGON Bilduma nº 4. pp.105-133</p>
	<p>“Innovación, Tecnología y Conocimiento en el Tejido Empresarial Vasco” en libro “Conocimiento para el desarrollo”. Publicaciones de la Universidad de Deusto ISBN: 84-9830-004-5</p>
Congresos	<p>Título: Moving Up The Value Chain Tipo de participación: Ponencia Congreso: EurOMA International Conference 2006, Europeans Operation Management Association Publicación: Copernicus, a System for Managing Innovation Lugar celebración: University of Strathclyde, Glasgow Fecha: Junio 2006</p>
	<p>Título: Sistemas de Innovación en Las Empresas de Economía Solidaria: Experiencia Grupo Corporativo Mondragon Tipo de participación: Ponencia Congreso: 2º Congreso Internacional “The Family Business, Innovation and Corporate Governance” Lugar celebración: Universidad Minuto de Dios (Uniminuto) (Campus De Bogotá) Fecha: NOVIEMBRE 2008</p>
	<p>Tipo de participación: Ponencia Título: Modelos Cooperativos aplicables a entornos Capitalistas: Las Cooperativas francesas de Actividades y Empleo (CAE’s) y su contribución a las microempresas de la Comarca del Bidasoa</p> <p>Congreso: III Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector (ISTR)</p> <p>Perspectivas Latinoamericanas Sobre El Tercer Sector (Buenos Aires) Fecha: Julio 2011</p>
	<p>Tipo de participación: Ponencia Título: ERALAN 2: Managing the Innovation</p> <p>Congreso: The XXIII ISPIM Conference 2012, Barcelona</p> <p>Fecha: Junio 2012</p>

Otros datos	
Dedicación al título	3 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	SÍ
Dominio de idiomas extranjeros	Inglés: Lectura: nivel alto Escritura: nivel alto Hablado: nivel alto
Año incorporación a la Universidad	2001
Quinquenio	2
Exp. Investigadora (Años)	9
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Licenciado 1

Datos generales	
Nivel Académico	Licenciado
Titulación	Sociología y Ciencias Políticas – Universidad del país Vasco
Área de conocimiento	Personas en Cooperación: Liderazgo y Ownership
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Grado en Administración y Dirección de Empresas Máster Universitario en Dirección de Empresas – MBA Máster Universitario en Economía Social y Empresa Cooperativa
Experiencia investigadora	
Publicaciones	Autores (p.o. de firma): Amaia Agirre, Izaskun Agirre, Rafa Altuna, Trini Blázquez, Iosu Lizarralde, Loli Erviti, Jerardo Elortza Título: Fagor Ederlan: La trayectoria de Fagor Ederlan en el exigente sector de la automoción = Fagor Ederlan: Fagor Ederlanen ibilbidea automozioaren esparru estuan Fecha de publicación: 2003
	Autores (p.o. de firma): Amaia Agirre, Izaskun Agirre, Rafa Altuna, Trini Blázquez, Iosu Lizarralde, Loli Erviti, Jerardo Elortza Título: Reconfiguración del concepto empresarial de Lana S.Coop: creciendo en grados de libertad = Lana Koop.e.ren enpresakontzeptuaren berrituraketa: askatasun-gradutan gora Fecha de publicación: 2002
	Autores (p.o. de firma): Izaskun Agirre, Amaia Agirre, Dorleta Agiriano, Rafa Altuna, Trini Blázquez, Jerardo Elortza Fecha de publicación: 2000 Título: Guay Internet: Internet-proiktuen faktoria aitzindaria
Formación académica complementaria	-LOS CONTRATOS DE TRABAJO Y LAS POLITICAS ACTIVAS DE EMPLEO , 01/05/2000-18/05/2000

	TALLER DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS CONVERSACIONALES, 14/02/2007-22/02/2007
	EDUCACIÓN COOPERATIVA, 27/06/2013-27/06/2013
	NORMATIVA LABORAL 2001, 24/01/2001-25/01/2001
	GESTIÓN DE CALIDAD Y EXCELENCIA: CALIDAD TOTAL Y MODELO EFQM DE EXCELENCIA, 18/09/2001-06/11/2001
	GESTION DE CALIDAD Y EXCELENCIA: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NORMA ISO 9000 DEL AÑO 2000, 13/09/2001-04/10/2001
	LA IGUALDAD INSTRUMENTO RENTABLE EN LAS ORGANIZACIONES, 30/05/2002-30/05/2002
	COORDINACIÓN Y LIDERAZGO, 07/11/2011-09/11/2011
	EQUIPOS DE TRABAJO, 08/07/2002-11/07/2002
Otros datos	
Dedicación al título	4 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	--

Dominio de idiomas extranjeros	Inglés: Lectura: nivel bajo Escritura: nivel bajo Hablado: nivel bajo
Año incorporación a la Universidad	1996
Quinquenio	--
Exp. Investigadora (Años)	--
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Licenciado 2

Datos generales	
Nivel Académico	Licenciado
Titulación	Licenciada en Psico-pedagogia Universitat de Barcelona DEA en psicopedagogía
Área de conocimiento	Personas en Cooperación: Liderazgo y Ownership
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Máster Universitario en Dirección de Empresas – MBA
Experiencia investigadora	
Proyectos	Colaboración en el Estudio de la inserción laboral de los graduados de la Universidad de Barcelona
	“Actividad conjunta y estrategias discursivas en la comprobación y control de significados compartidos: la evaluación del aprendizaje en las prácticas escolares” dirigida por el Dr. Cesar Coll.
	Proyecto Tecnologías de la Información y la Comunicación para el desarrollo de competencias profesionales (TICAP)
Información académica complementaria	<i>Coach ontológico certificado</i>
	<i>Facilitadora en Biodanza,</i>
	2015

	<i>Indagación Apreciativa para impulsar el cambio organizacional desde las fortalezas</i>
Otros datos	
Dedicación al título	8 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	--
Dominio de idiomas extranjeros	Inglés: Nivel intermedio Catalán: Lengua materna Euskera: nivel alto
Año incorporación a la Universidad	2015
Quinquenio	1
Exp. Investigadora (Años)	0
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Licenciado 3

Datos generales	
Nivel Académico	Licenciado
Titulación	Grado en Administración y Dirección de Empresas
	MBA- Máster en Dirección de Empresas
Área de conocimiento	Personas En cooperación: Liderazgo y ownership
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	
Experiencia investigadora	
Monografías	- Bediada, A.; González, N.; Legarra, M.; Martínez, M.A.; Morales, N. (2016). Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 2 : Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Alianzas inteligentes como mecanismo de respuesta a los retos competitivos actuales. Oñati : MIK S. Coop , 2016. ISBN: 978-84-617-5063-4.
Capítulos de Libro	- Arregi, B.; Freundlich, F.; Gago, M.; Legarra, M.; Lizarraga, N.; Gay, S.; Mendizabal, J.A.; Larrañaga, A. (2016). Government, union and business associations' perceptions of employee financial participation in Gipuzkoa. En Fietze, S and Matiaske, W. (Eds.): Dimensions and perspectives on financial participation in Europe. Baden Baden, Germany: Nomos Publishing, 2016. Pp. 301-348. - González, N.; Bediaga, A.; Legarra, M.; Martínez, M.A. (2016). Pymes excelentes de la CAPV y sus prácticas avanzadas de gestión. En Bediaga, Aitor; González, Nerea; Legarra, Maite; Martínez, Mariangélica; Morales, Nekane: Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 2: Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Alianzas inteligentes como mecanismo de respuesta a los retos competitivos actuales. Oñati: MIK S.coop, 2016. Pp. 8-19.

	<p>- González, N.; Bediaga, A.; Legarra, M.; Martínez, M.A. (2016). Observatorio de la competitividad Pyme2020: el modelo de transformación competitiva. En Bediaga, Aitor; González, Nerea; Legarra, Maite; Martínez, Mariangélica; Morales, Nekane: Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 2: Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Alianzas inteligentes como mecanismo de respuesta a los retos competitivos actuales. Oñati: MIK S.coop, 2016. Pp. 5-7.</p> <p>- González, N.; Bediaga, A.; Legarra, M.; Martínez, M.A. (2016). Tendencias competitivas y respuestas proactivas de empresas excelentes en la CAPV. En Bediaga, Aitor; González, Nerea; Legarra, Maite; Martínez, Mariangélica; Morales, Nekane: Observatorio de la competitividad Pyme 2020. Informe sobre prácticas competitivas 2: Pymes excelentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Alianzas inteligentes como mecanismo de respuesta a los retos competitivos actuales. Oñati: MIK S.coop, 2016. Pp. 20-31.</p> <p>- Arregi, B.; Freundlich, F.; Gago, M.; Legarra, M.; Lizarraga, N.; Gay, S.; Mendizabal, J.A.; Larrañaga, A. (2015). Impulso de los agentes del entorno empresarial y de las instituciones en la participación de los y las trabajadoras en Gipuzkoa. En Rafa Altuna, Eunat Elio, Mónica Gago (Coord.): Cooperativismo y gestión empresarial en el País Vasco. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala, 2015. Pp. 61-93.</p>
<p>Capítulos de Libro</p>	<p>- Legarra, M.; Arando, S.; Gago, M.; Sánchez, P. (2014). Estilo de liderazgo predominante en las transformaciones de empresas convencionales a cooperativas. En Arando, Saioa, Gago, Mónica, Altuna, Rafa (Coord.). (2014). El emprendimiento social: cinco experiencias prácticas. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. Pp. 101-126.</p> <p>- Legarra, M.; Arando, S.; Gago, M. (2013). Aspectos teóricos, prácticos y claves en la transformación hacia una sociedad cooperativa. Arando, Saioa, Gago, Mónica, Grellier, Hervé (Coord.). (2013). La economía social en la actualidad: contribuciones desde el País Vasco. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. Pp. 57-104.</p>
<p>Participación en congresos</p>	<p>Título: Qualitative and quantitative analysis of the factors that influence the participation on decision making in a cooperative of Mondragon Datos de la publicación: 18th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP).2016. Copenhagen, Denmark. July 7-9</p> <p>Título: A preliminary qualitative study of the transformation from conventional to cooperative enterprise. A case study of ZUHAIZKI S.L Datos de la publicación: 18th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP).2016. Copenhagen, Denmark. July 7-9</p>

	<p>Título: El nivel de participación en gestión y el estilo de liderazgo tras un proceso de cooperativización: estudio de caso de GSR Irún Datos de la publicación: 2º Encuentro de Jóvenes Investigadores en Economía Social (REJIES). 2015. Madrid. 10-11 de julio</p>
	<p>Título: The effecty of the different leadership styles in employee commitment and satisfaction Datos de la publicación: 5th Ciriect International Research Conference on Social Economy. Lisboa, Portugal. July 15-18,</p>
	<p>Título: A preliminary qualitative study of the transformation of enterprises from conventional to majority worker ownership Datos de la publicación: 17th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP).2014. Montevideo, Uruguay. July 16-18</p>
	<p>Título: La transformación de las sociedades convencionales a modelos participativos desde una perspectiva humana Datos de la publicación: 1º Encuentro de Jóvenes Investigadores en Economía Social (REJIES). 2014. Zaragoza. 28-29 de noviembre</p>
	<p>Título: Project to promote worker participation amongst businesses and insitutions in Gipuzkoa (Basque Country) Datos de la publicación: 17th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP).2014. Montevideo, Uruguay. July 16-18</p>
Otros datos	
Dedicación al título	2 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	--

Dominio de idiomas extranjeros	Inglés: Lectura: nivel medio Escritura: nivel medio Hablado: nivel medio
Año incorporación a la Universidad	2014
Quinquenio	1
Exp. Investigadora (Años)	1
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Licenciado 4

Datos generales	
Nivel Académico	Licenciado
Titulación	Grado en Economía Université Pierre-Mendés France - Sciences Sociales et Humaines - Grenoble II Master en Administración de empresas, itinerario investigación Université des Sciences de Gestion Montesquieu Bordeaux IX - I.A.E. Institut d'Administration des Entreprises
Área de conocimiento	Personas en cooperación: liderazgo y ownership

Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	<p>Grado en Administración y Dirección de Empresas</p> <p>Master en Internacionalización de Organizaciones</p> <p>Master en Marketing Digital</p> <p>Master en Finanzas</p>
Experiencia investigadora	
Participación en proyectos de investigación	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: MODELO PLP-MODELO PLP: COMPARTIENDO UN PROYECTO ORGANIZACIONAL DESDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS</p> <p>Entidad financiadora: Diputación Foral de Gipuzkoa</p>
	<p>TÍTULO DEL PROYECTO: KAPKOOP-TRANSFORMACIÓN DE SOCIEDADES MERCANTILES EN COOPERATIVAS: ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS EN EUSKADI</p> <p>Entidad financiadora: CSCE</p>
Monografías	<p>Grellier, H.; Arando, S., Gago, M. (Coord.). (2013). La economía social en la actualidad: contribuciones desde el País Vasco. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 978-94-616-5471-0.</p>

	<p>- Grellier, H.; Arando, S., Gago, M. (Coord.). (2012). La economía social y solidaria: ¿Un paradigma más actual que nunca? Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 978-84-616-2339-6.</p>
	<p>- Altuna, R.; Grellier, H.; Urteaga, E. (2010). Cuestiones prácticas en la economía social globalizada: Argentina, Colombia, Costa Rica, Escocia, Mondragón, Perú. Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 84-608-1065-8.</p>
	<p>- Altuna, R.; Grellier, H.; Urteaga, E. (2008). El fenómeno cooperativo en el mundo: casos de Argentina, Brasil, Italia, País Vasco y Países Nórdicos. . Arrasate-Mondragon : Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 84-608-0814-9.</p>
Capítulos de Libro	<p>-Grellier, H. (2008). Culture et gestion au Pays Basque: travailler pur sa communauté a-t-il encore un sens?. En Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (Dir.): Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, paratiques et plongées. Québec: Presse de l'Université Laval, 2008</p> <p>- Altuna, R.; Urteaga, E.; Grellier, H. (2008). Bases culturales e institucionales del desarrollo empresarial cooperativo de Mondragón. En Altuna, Rafa, Grellier, Hervé, Urteaga, Eguzki (Coord.). (2008). El fenómeno cooperativo en el mundo. Casos de Argentina, Brasil, País Vasco y Países Nórdicos. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. Pp. 33-90.</p>
Capítulos de Libro	<p>- Grellier, H.; Larrasquet, J.M; López, S.; Ugarte, L. (2007). Thinking about transfer from the Mondragon experience. En Paul Drewe, Juan-Luis Klein and Edward Hulsbergen, (Eds.): The challenge of social innovagtion in urban revitalization. Amsterdam: Techne Press, 2007. Pp. 235-250.</p>
Artículos	<p>- Agirre, A.; Lizarralde, I.; Alguna, R.; Grellier,H. (2009). Building up an innovation region through cooperative experiences. Pôle Sud 2/2009 (n° 31) , p. 71-86.</p>
	<p>- Freundlich, F.; Altuna, R.; Grellier, H. (2009). Mondragon: notes on history, scope and structure. International Journal of Technology Management and Sustainable Development. 2009. nº 64. pp. 3-12.</p>

	<p>- Larrasquet, J.M.; Claveranne, J.P.; Grellier, H.; Ugarte, L. (2008). Consultance, recherche et responsabilité sociale. Quelques réflexions éthiques, épistémologiques et méthodologiques. Projectics / Proyéctica / Projectique. 2008. vol.1. nº0. pp. 27-39.</p>
	<p>- Grellier. H. (2002). L'urgence en entreprise, l'intérêt d'une approche qualitative constructiviste. Management et cognitions, 2002, nº5, juillet, Pp. 159-177.</p>
Participación en contratos de investigación	<p>Título del contrato: KAPKOOP-TRANSFORMACIÓN DE SOCIEDADES MERCANTILES EN COOPERATIVAS: ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS EN EUSKADI Empresa / Administración financiadora: CSCE</p>
Participación en congresos	<p>Título: La gestión empresarial cooperativa: el modelo de gestión de MCC Datos de la publicación: Congreso Internacional sobre El cooperativismo como sistema. Una nueva perspectiva de la integración. Medellín, Colombia. 2007</p>
	<p>Título: Le développement entrepreneurial de Mondragón ou la recherche d'un équilibre continu entre la personne et la communauté Datos de la publicación: Colloque International sur Economie sociale et solidaire, territoire et politique: regards croisés. 2007. SPIRIT-Sciences Po Bordeaux, France. 30 novembre</p>
	<p>Título: La integración como clave para el desarrollo cooperativo de Mondragón Datos de la publicación: Congreso Internacional sobre El cooperativismo como sistema. Una nueva perspectiva de la integración. Medellín, Colombia. 2007</p>
	<p>Título: Los G.I.P. o Grupos de Intervención Participativa Datos de la publicación: 1º Congreso Internacional sobre el sector del mar e innovación: mejores prácticas y ámbitos de colaboración. 2006. Motriko, Bizkaia</p>
	<p>Título: Favoriser la participation des travailleurs dans les coopératives de M.C.C: l'intérêt de la méthodologie G.I.P. Datos de la publicación: 22nd International Cooperative Research Conference. 2006. Paris, France. October</p>
	<p>Título: What sense does the ICA's cooperative identity make from a managerial perspective? Datos de la publicación: 22nd International Cooperative Research Conference. 2006. Paris, France. October</p>

	<p>Título: Aumentar la participación e intervención de los trabajadores en las cooperativas de M.C.C. gracias a las metodologías de los G.I.P. o Grupos de Intervención Participativa Datos de la publicación: 4º Encuentro de los Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo. 2006. UBA Cesot. Rosario, Argentina. Septiembre</p> <p>Título: La toma en consideración de las identidades corporativas cooperativas en la administración empresarial dentro de Mondragón Corporación Cooperativa Datos de la publicación: 4º Encuentro de los Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo. 2006. UBA Cesot. Rosario, Argentina. Septiembre</p> <p>Título: Cooperative identity of ICA vs. corporative cooperative identities of management sciences? Reflections about the case of Mondragon Cooperatives Datos de la publicación: 13th Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP). 2006. Oñati, Spain. 13th to 15th July</p> <p>Título: Les modes de gestion et la performance socio-économique Datos de la publicación: 16ième Conférence de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines. 2005. París, France. 16 septembre</p> <p>Título: Identité(s), culture(s) et organisation: le cas de la confédération M.C.C Datos de la publicación: Congrès de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française. 2004. Tours, France</p> <p>Título: La structuration des représentations cognitives a propos de la stratégie élaborée au sein d'un réseau d'entreprises: application au sen de la confédération d'entreprises M.C.C Datos de la publicación: 9th Conference on Projectics. 2003. Bayonne, France; Donostia-San Sebastián, Spain, january</p>
Otros datos	
Dedicación al título	9 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	Sí
Dominio de idiomas extranjeros	<p>Inglés: Lectura: nivel medio Escritura: nivel bajo Hablado: nivel medio</p> <p>Francés: Lectura: nivel alto</p>

	Escritura: nivel alto Hablado: nivel alto
Año incorporación a la Universidad	2000
Quinquenio	1
Exp. Investigadora (Años)	1
Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC

Licenciado 5

Se ha añadido el siguiente profesor

Datos generales	
Nivel Académico	Licenciado
Titulación	Licenciatura en Psicología y Ciencias de la Educación por la Universidad del País Vasco Formación de Postgrado "Ikas" organizado por la Corporación Mondragón (1ª Promoción). 600 hs. Años 85 y 86. Certificada como Coach Ontológico (2004) y como Coach Ontológico Senior (2105) por Newfield Consulting Certificada en Terapia Gestalt y Proceso Corporal por la AETG. 600 horas. (2005-2008) Formada en Coaching Sistémico (2008-2009) con EURASYC y Geiser Works (2010). 100 hs. Formada en Psicoterapia Integrativa en los programas SAT con Claudio Naranjo. (2009-2014) Curso avanzado de Coaching de equipos: "Equipos que aprenden" en Mondragón Unibertsitatea. 160 hs. (2015-16)
Área de conocimiento	Personas en Cooperación: liderazgo y Ownership
Experiencia docente	
Experiencia docente en EPS-MU (en nuevos títulos de Grado y Máster)	Grado en Administración y Dirección de Empresas Master MBA Curso de Gestión Cooperativas-Erkide Master Executive
Experiencia investigadora	
Participación en proyectos de investigación	Proyecto: PERTSONAK 4.0 Entidad: Diputación Foral de Gipuzkoa

Otros datos	
Dedicación al título	3 ECTS
Evaluación positiva de ANECA/UNIBASQ	no
Dominio de idiomas extranjeros	Inglés: Lectura: nivel medio Escritura: nivel medio Hablado: nivel medio
Año incorporación a la Universidad	2017
Quinquenio	0
Exp. Investigadora (Años)	0

Tipo de dedicación (TC=tiempo completo; TP=Tiempo Parcial)	TC
---	----

A continuación, los cuadros siguientes recogen la información relativa a los recursos humanos disponibles referidos al personal de administración y servicios, atendiendo a diversos criterios:

a) Titulaciones:

	Hombres	Mujeres	Total	%
PAS Licenciados Socios	1	4	5	26,32%
PAS Licenciados Contratados	0	0	0	0,00%
PAS Diplomados/Ing. Tec. Socios	2	0	2	10,53%
PAS Diplomados/Ing. Tec. Contratados	1	0	1	5,26%
PAS Cou/FP II / CFGS Socios	2	6	8	42,11%
PAS Cou/FP II / CFGS Contratados	0	3	3	15,79%
Total	6	13	19	100,00%
%	31,58%	68,42%	100,00%	

b) Categorías:

	Hombres	Mujeres	Total	%	%Acum
Técnicos	5	5	10	52,63%	52,63%
Administrativos	1	4	5	26,32%	78,95%
Auxiliares	0	4	4	21,05%	100,00%
Total	6	13	19	100,00%	
%	31,58%	68,42%	100,00%		

c) Experiencia:

	Hombres	Mujeres	Total	%	%Acum
Antigüedad Menos de 5 años	0	1	1	5,26%	5,26%
Antigüedad 5-10 años	2	2	4	21,05%	26,32%
Antigüedad 10-15 años	0	3	3	15,79%	42,11%
Antigüedad 15-20 años	1	4	5	26,32%	68,42%
Antigüedad Mas de 20 Años	3	3	6	31,58%	100,00%
Total	6	13	19	100,00%	
%	31,58%	68,42%	100,00%		

d) Experiencia y Titulaciones:

	0 - 5 Años			5 - 10 Años			10 - 15 Años			15 - 20 Años			Mas de 20 Años			Total
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
PAS Licenciados Socios	0	0	0	0	1	1	0	2	2	0	1	1	1	0	1	5
PAS Licenciados Contratados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAS Diplomados/Ing. Tec. Socios	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	2
PAS Diplomados/Ing. Tec. Contratados	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PAS Cotu/FP II / CFGS Socios	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	2	2	1	3	4	8
PAS Cotu/FP II / CFGS Contratados	0	2	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	Total	0	2	2	3	5	1	2	3	0	3	3	3	3	6	19
	%	0,00%	100,00%		40,00%	60,00%		33,33%	66,67%		0,00%	100,00%		50,00%	50,00%	

e) Dedicaciones:

	Dedicacion Total		Total	Dedicacion Parcial		Total	Totales	Dedicacion Total		Dedicacion Parcial		Total
	Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres			Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
PAS Licenciados Socios	1	4	5	0	0	0	5	5,26%	21,05%	0,00%	0,00%	
PAS Licenciados Contratados	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
PAS Diplomados/Ing. Tec. Socios	2	0	2	0	0	0	2	10,53%	0,00%	0,00%	0,00%	
PAS Diplomados/Ing. Tec. Contratados	1	0	1	0	0	0	1	5,26%	0,00%	0,00%	0,00%	
PAS Cotu/FP II / CFGS Socios	2	6	8	0	0	0	8	10,53%	31,58%	0,00%	0,00%	
PAS Cotu/FP II / CFGS Contratados	0	3	3	0	0	0	3	0,00%	15,79%	0,00%	0,00%	
	Total	6	13	19	0	0	19	31,58%	68,42%	0,00%	0,00%	100,00%
	%	31,58%	68,42%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%					

La Facultad no cuenta con un personal PAS adscrito a cada una de las titulaciones, sino que la adscripción de las personas es a los diferentes departamentos de los Servicios Centrales que integran el PAS, los cuales dan servicio a todas las titulaciones impartidas en la Facultad.

Así, los departamentos integrados en el PAS lo constituyen:

- Secretaria Académica
- Administración y Servicios
- Sistemas de Información
- Biblioteca

La configuración, en cuanto a categoría profesional para cada uno de ellos es la siguiente

- Secretaria Académica

Categoría	Hombres	Mujeres	Total
Técnicos	1	3	4
Administrativos	0	2	2
Auxiliares	0	0	0
Total	1	5	6

- Administración y Servicios

Categoría	Hombres	Mujeres	Total
Técnicos	2	1	3
Administrativos	1	2	3
Auxiliares	0	2	2
Total	3	5	8

- Sistemas de Información

Categoría	Hombres	Mujeres	Total
Técnicos	2	0	2
Administrativos	0	0	0
Auxiliares	0	0	0
Total	2	0	2

- Biblioteca

Categoría	Hombres	Mujeres	Total
Técnicos	0	2	2
Administrativos	0	1	1
Auxiliares	0	0	0
Total	0	3	3

Finalmente se recogen unas tablas resumen correspondientes al conjunto del Personal Docente e Investigador y al Personal de Administración y Servicios

a) PDI + PAS

Datos Resumen Toda la Facultad							
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
Personal Docente e Investigador	9	10	19	23,7%	26,3%	50,0%	
Personal Administración y Servicios	6	13	19	15,8%	34,2%	50,0%	
Total	15	23	38	39,5%	60,5%	100,0%	

b) Dedicaciones:

	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
Personal Docente e Investigador dedicación Total	9	10	19	23,7%	26,3%	50,0%	
Personal Docente e Investigador dedicación Parcial	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	
Personal Administración y Servicios dedicación Total	6	13	19	15,8%	34,2%	50,0%	
Personal Administración y Servicios dedicación Parcial	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	
Total	15	23	38	39,5%	60,5%	100,0%	

6.2. Mecanismos de que se dispone para asegurar la contratación del profesorado

En materia de igualdad entre hombres y mujeres y de no discriminación de personas con discapacidad la normativa de la Facultad se basa en:

- La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, que establece el marco para la igualdad de mujeres y hombres.
- Ley 51/2003, de 2 de septiembre que establece la igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- Real Decreto 2271/2004, de 3 de diciembre, por el que se regula el acceso al empleo público y la provisión de puestos de trabajo de las personas con discapacidad.

Además la Universidad como parte integrante de la Corporación Mondragon hace propio el Principio de Libre Adhesión formulado en el Grupo según el cual:

La Experiencia Cooperativa de Mondragon se declara abierta a todos los hombres y mujeres que acepten estos Principios Básicos y acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo que pudieran existir. No existirá, por tanto para la adscripción a la Experiencia, discriminación

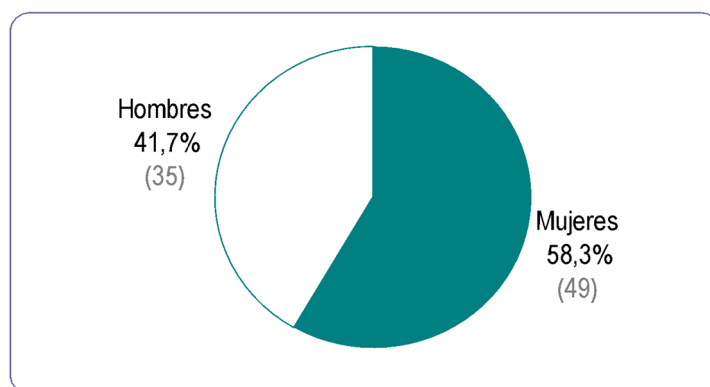
alguna por motivos religioso, políticos, étnicos, o de sexo. Solamente será exigible el respecto a los postulados de su constitución interna. La libre adhesión constituirá el principio orientador de la actualización y relación interpersonal en el desarrollo cooperativo.

Este principio se refleja en los Estatutos y en el Reglamento Interno de la Cooperativa en el cual se establece que serán personas socias de trabajo de la cooperativa las personas con capacidad de obrar y desarrollar su trabajo en la misma y que, conscientes de los derechos y obligaciones asumidas al suscribir estos Estatutos se comprometan a desempeñarlos con lealtad y eficacia.

La Facultad cuenta desde comienzos de 2009 con un diagnóstico y plan de igualdad que vela por la igualdad efectiva de mujeres y hombres, tanto en el colectivo de trabajadores y trabajadoras como en el alumnado.

Por ello podemos afirmar que todas las contrataciones realizadas, se basan únicamente en necesidades profesionales concretas y la adecuación del perfil de los candidatos a las mismas, sin ningún tipo de discriminación. Prueba de ello son los datos que nos aportan las siguientes tablas, en las que el número de hombres/mujeres es igualitaria.

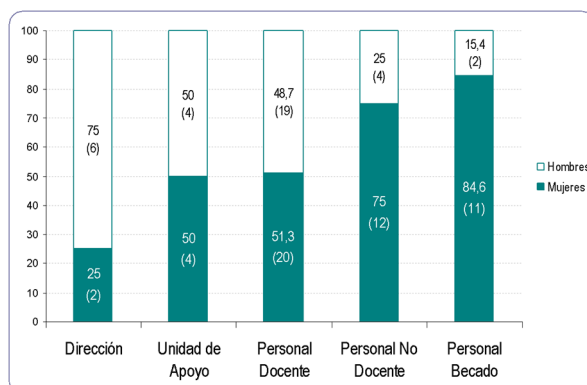
Gráfico 1: Plantilla según sexo



Tal y como se observa en el gráfico 1, la Facultad cuenta con una plantilla bastante equilibrada de acuerdo al sexo, siendo la presencia de mujeres ligeramente superior, con una proporcionalidad de 60/40.

En el siguiente gráfico se muestra la plantilla según la categoría profesional y el sexo:

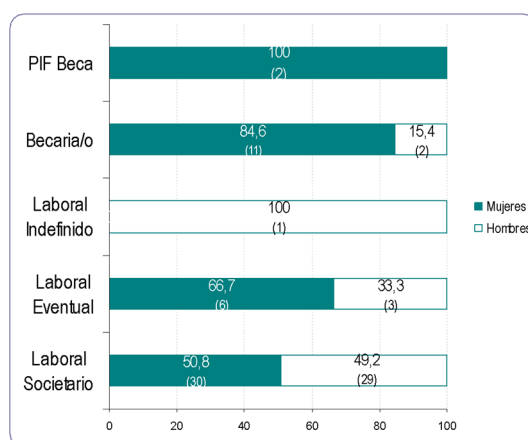
Gráfico 2: Plantilla según categoría profesional y sexo



En el gráfico 2 que muestra la distribución de mujeres y hombres en función de la **categoría profesional**, se observa que en la categoría de dirección se aprecia una presencia mayoritaria de hombres. En el caso de las unidades de apoyo y el personal docente presentan un equilibrio de sexos en torno al 50%. Por último, entre el personal no docente y becado abundan las mujeres.

En el gráfico 3 se analiza la distribución de la plantilla en función del tipo de contrato:

Gráfico 3: Plantilla según tipo de contrato y sexo



Al tratarse de una empresa cooperativa la mayoría de las mujeres y los hombres dispone de un **contrato Laboral Societario** (Gráfico 3). La única persona con contrato indefinido es un hombre. La proporcionalidad según sexo del personal con contrato eventual es de 70 mujeres / 30 hombres. Esto puede deberse a que en las últimas incorporaciones han entrado más mujeres (la proporción de mujeres en los tramos de edad más jóvenes es mayor) y la modalidad de contrato habitual al inicio de las contrataciones es la eventual.

Si bien, no hay una mención explícita a las personas con discapacidad se señala en el Principio que “acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo que pudieran existir” con lo

cual cualquier persona que sea capaz de desarrollar una determinada labor profesional, estará en las mismas condiciones frente al resto de candidatos, independientemente de la posible discapacidad que pueda tener.

7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

7.1. Justificación de que los medios materiales y servicios disponibles son adecuados para garantizar las actividades formativas y planificadas.

La Facultad de Empresariales cuenta en la actualidad con tres Campus: Campus de Bidasoa (en Irún), Campus de Bilbao y Campus de Oñati.

El campus de referencia para la presente titulación será preferentemente Oñati, aunque también se desarrollarán determinadas actividades en el resto de campus/laboratorios de la facultad atendiendo a las necesidades y requerimientos de los módulos y materias determinadas en cada momento.

AULAS DE DOCENCIA Y DE INFORMÁTICA

□ **Campus de Oñati**

El Campus de Oñati de la Facultad de Empresariales, trasladó su ubicación, a partir de septiembre de 2010 a un nuevo edificio, sito en la misma localidad de Oñati, con una superficie de 8.328,64 m², distribuidos en 1.448 m² correspondientes a aulas de docencia (todas ellas disponen de cañones y una toma de corriente y datos por alumno, aunque existe cobertura Wifi en todo el edificio), 240 m² correspondientes a aulas de informática, 253 m² a salas de estudio. La superficie estimada para el desarrollo y coordinación de las funciones del personal académico suma 1640 m² (PDI, PAS, despachos coordinaciones, salas de reuniones y archivos).

Contamos con una Biblioteca de 735 m² que integra zona de consulta y lectura, zona de silencio, aula multimedia y salas de trabajo, además de los espacios dedicados a los gestores de la misma.

El acceso a la consulta del catálogo de este servicio y otras fuentes de información, puede realizarse desde 20 ordenadores dentro de la biblioteca o a través de la página Web de la biblioteca, a la que puede accederse desde cualquier ordenador interno o externo a la facultad.

El resto del edificio aglutina, además de las zonas comunes (instalaciones, escaleras, pasillos, vestíbulo, aseos, vestuarios, primeros auxilios), un servicio de reprografía, una cafetería/restaurante de aproximadamente 300 m², 2 Offices y un Aula Magna de otros 300 m² con capacidad para 250 personas, la cual se puede dividir en dos más pequeñas, quedando una de ellas como espacio multidisciplinar.

El edificio carece de barreras arquitectónicas dada su reciente construcción y la aplicación de la normativa vigente al respecto.

Dada la proximidad de una planta de cogeneración eléctrica, se ha aprovechado el agua del enfriamiento de los motores de la misma, para calefactar el edificio, igualmente se ha dotado al edificio de una “doble piel” que evita la entrada de calor, medidas ambas que han supuesto ahorros energéticos.

Los alumnos tienen a su disposición todas las instalaciones mencionadas anteriormente dentro un amplio horario de 07:30 a 21:00.

□ **Campus de Bidasoa**

El Campus de Bidasoa situado en el edificio conocido como “Palmera Montero” ocupa un solar de 5.240m², de los cuales 2.560m² corresponden a la ocupación del edificio. Se compone de planta baja y dos pisos altos, está rodeado por un terreno destinado a jardines y plaza pública.. La superficie útil total del edificio asciende a 3.641,33 m² divididos en; planta baja 754,84 m², planta primera 2.134,88 m² y planta segunda 751,61 m².

El edificio es de nueva construcción, inaugurándose en diciembre de 2016.

En general el edificio cuenta con 9 aulas que disponen de pizarras, cañón, pantalla y un sistema móvil multimedia. Además existen otras aulas pequeñas que se utilizan para el desdoblamiento de grupos y que posibilitan la implantación de técnicas docentes más activas. Dispone también espacios específicos de libre acceso adecuados para el trabajo en equipo de alumnos, así como salas disponibles bajo reserva con dotación informática; también hay aulas abiertas para el uso de los alumnos.

Concretamente el Campus cuenta con 10 salas de trabajo con ordenadores destinadas a la realización de trabajos en grupo, que son utilizados bajo reserva por el alumnado.

Todo el Campus cuenta con instalación de red inalámbrica wi-fi.

La biblioteca del centro cuenta con el 100% de la bibliografía básica recomendada por los profesores para cada una de las asignaturas. Existe también el servicio de préstamo interbibliotecario que facilita originales en préstamo o reproducciones de documentos que no están en la biblioteca.

□ **Campus de Bilbao**

El Campus de Bilbao situado en pleno centro de la ciudad y se compone de planta baja y dos pisos altos, La superficie útil total del edificio asciende a 5.038,81 m² divididos en; planta baja 1.614,07 m², planta primera 1.614,75 m² y planta segunda 1.809,99 m².

En general el Campus cuenta con 9 aulas que disponen de pizarras, cañón, pantalla y un sistema móvil multimedia. Además existen otras aulas pequeñas que se utilizan para el desdoblamiento de grupos y que posibilitan la implantación de técnicas docentes más activas. Existen también espacios específicos de libre acceso adecuados para el trabajo en equipo de alumnos, así como salas disponibles bajo reserva con dotación informática; también hay aulas abiertas para el uso de los alumnos.

Concretamente el Campus cuenta con 8 salas de trabajo con ordenadores destinadas a la realización de trabajos en grupo, que son utilizados bajo reserva por el alumnado.

La Facultad cuenta también con un sala de informática con 30 ordenadores. Estos equipos informáticos están actualizados y cuentan con un ágil programa de renovación.. Los alumnos pueden imprimir sus documentos en el centro.

Todo el Campus cuenta con instalación de red inalámbrica wi-fi.

La biblioteca del centro cuenta con el 100% de la bibliografía básica recomendada por los profesores para cada una de las asignaturas. Existe también el servicio de préstamo interbibliotecario que facilita originales en préstamo o reproducciones de documentos que no están en la biblioteca.

En los tres Campus, el uso de las aulas y equipos informáticos para la docencia, se asignan al principio del curso. El uso discrecional por parte del alumnado es totalmente libre en función de la disponibilidad de los recursos citados. Para la utilización de las salas de reuniones y sala multimedia, las cuales se gestionan desde el servicio de biblioteca, se necesita una solicitud y reserva previa.

Para el buen funcionamiento de todos los colectivos usuarios de estas instalaciones existe:

- Una normativa de uso de equipos informáticos que se entrega a todo el alumnado en el Plan de Acogida.
- Una normativa de uso de la biblioteca que también se entrega en el Plan de Acogida y a la que se puede acceder a través de la web del servicio de biblioteca.

Todas las instalaciones mencionadas necesitan de un mantenimiento tanto preventivo como correctivo, responsabilizándose de dicho servicio el Responsable de Mantenimiento de Edificios y la función de soporte Servicios Informáticos.

Las actividades de mantenimiento de edificios, se prevén con antelación y se procura que las mismas se realicen en los períodos no lectivos, dado que la utilización de las instalaciones diariamente imposibilita determinadas acciones de mejora o mantenimiento de las mismas. Por ello, se aprovechan las épocas de Navidad, Semana Santa y Vacaciones de Verano. Desde el Responsable de Mantenimiento de Edificios, dentro de la planificación de las acciones, se contacta con los proveedores de servicios, con el fin de coordinar las mejoras a realizar.

Igualmente desde los Servicios Informáticos se realiza el mantenimiento diario de los equipos y la atención a los usuarios, estando uno de sus miembros disponible todo el día, contando con un teléfono inalámbrico que permite su localización en cualquier momento dentro de las instalaciones del centro. Asimismo se proponen las mejoras a realizar, las inversiones de renovación y actualización de elementos informáticos, realizándose las mismas habitualmente a finales de junio con el fin de disponer del material en el mes de julio y tener las aulas disponibles para comienzo de curso.

PRÁCTICAS EN EMPRESA

La marcada orientación profesional del título, implica la realización de Prácticas Profesionales Especializadas obligatorias al alumnado que lo cursan.

Como referencia de la experiencia acumulada por la Facultad en la gestión de Prácticas de los alumnos que cursan sus estudios en la misma, se recoge la siguiente tabla con la relación de empresas con las cuales la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea ha establecido convenios durante el presente curso 2015/2016, bien para la realización de Prácticas, Trabajos Fin de Grado o Trabajos Fin de Máster.

Tabla 55: Relación de empresas colaboradoras curso 2015-16

EMPRESAS COLABORADORAS 2015-16	
ABAIN	GOISOLUTIONS
ALOKABIDE S.A.	GORATU
AROTZGI	GRUPO ARRASATE
ARTEMAN	GRUPO PEÑASCAL
AUSOLAN	GUALBI
ARTEPAN	HABIC
ASOCIACION LABORAL JOSENEA	HORWATH PLM AUDITORES, SL.P
AZARO FUNDAZIOA	HYBRIDO WORLDWIDE
ARTEPAN	INDUSTRIAS G. ARIZAGA
BANCO SANTANDER	INDUSTRIAS UGATU S.L.
BASMODEC	INSALUS
BEAZ	KIROLBET
BILDUTRUCK	LABORAL KUTXA
BRIOCHE PASQUIER RECONDO SL	LASTOUR BOOKING SL
CAJA RURAL NAVARRA	Lucia Gato Consultores SL.
COINALDE	LURBE
CONSTRUCCIONES SUKIA ERAIKUNTZA S.A.	MAFEX
COPRECI	MAIER
DELOITTE	MATZ-ERREKA
DEBEGESA	MUNDUKIDE FUNDAZIOA
DIKAR	NATRA ZAHOR
ECENARRO	NERIS
EFIALIA	NITROGAS
EMAUS	OBE Hettich S.L
ESKOLA-MU	ONINART
FAGOR AUTOMATION, S. COOP.	ORKLI
FAGOR CNA GROUP	PLÁSTICOS ALAI
FAGOR MUEBLES	PUBLIDENAK S.COOP

FORUM SPORT	QUARIZMI AD TECH
GARLAN SCOOP	SARETEKNIKA SERVICIOS GLOBALES DE POSVENTA, S. COOP
GAIA	SEIN GROUP
GAMESA	TALLERES ARRECHE
GAZTAROA SARTU SCOOP	TECNALIA VENTURES
GIEZ-BERRI	ULMA CONSTRUCCION
GLASS PARTNERS SOLUTIONS IBERICA S.L	ULMA SERVICIOS MANUTENCION S.COOP
GOIENA	VIATEK

ESPACIOS Y EQUIPAMIENTO DEL PERSONAL ACADÉMICO Y DEL PERSONAL DE SERVICIOS

El personal académico con docencia en la Facultad se engloba dentro de las siguientes 4 áreas de conocimiento, que a su vez se distribuyen en diferentes subáreas de conocimiento:

- 1 Estrategias Avanzadas:
 - Estrategia
 - Marketing (Área MECD 095)
 - Internacionalización (Áreas MECD: 225, 650)
 - Innovación
 - Idiomas para los negocios (Área MECD: 345)
- 2 Emprendimiento
- 3 Personas (Cooperativismo y Liderazgo):
 - Cooperativismo (Áreas MECD: 235, 650, 775)
 - Economía Social (Áreas MECD: 235, 650, 775)
 - Participación (Áreas MECD: 235, 650, 775)
 - Coaching y Liderazgo (Áreas MECD: 620, 650)
 - Derecho (Áreas MECD: 125, 155, 160 y 165)
- 4 Finanzas:
 - Economía (Área MECD: 225)
 - Finanzas (Area MECD 230)
 - Contabilidad (Area MECD 230)

- Fiscalidad (Área MECD 150)
- Economía Aplicada (Área MECD 225)

La superficie en metros cuadrados estimada para el desarrollo y coordinación de las funciones del personal académico suman en torno a 830 m². Todos los puestos de trabajo están dotados de ordenador y acceso a la red.

El personal de Administración y Servicios de la Facultad de Ciencias Empresariales cuenta con una superficie total de 400m². También para este colectivo la dotación de medios y recursos es adecuada: todos los puestos de trabajo tienen un ordenador de uso exclusivo con punto de conexión a la red y una impresora colectiva.

Además de las superficies contempladas en cada uno de los Departamentos, existen varias salas de reuniones multifuncionales que incrementan la superficie a disposición tanto del personal académico como del PAS.

ENTORNO VIRTUAL DE APRENDIZAJE

Aunque históricamente la Plataforma virtual de Aprendizaje utilizada por la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea ha sido Moodle, en el Master Universitario de Gestión Estratégica del Talento de las Personas ha apostado por “Google Workspace for Education Fundamentals” como plataforma virtual de aprendizaje.

Google Workspace for Education Fundamentals

Google Workspace for Education es un paquete de herramientas y servicios de Google ideado para centros educativos tradicionales y otras instituciones que imparten clases en casa para colaborar, agilizar la enseñanza y aprender de forma segura. Google Workspace for Education Fundamentals proporciona herramientas para facilitar la enseñanza y el aprendizaje, como Classroom, Google Meet, Drive, Currents o Sites.

Información general

- Requisitos para poder utilizar Google Workspace for Education

Google Workspace for Education es un paquete de herramientas y servicios de Google ideado para centros educativos tradicionales y para otras instituciones que imparten clases en casa. Es gratuito y está disponible en todo el mundo, siempre que las instituciones educativas cumplan los requisitos. Google se reserva el derecho de determinar si una organización puede utilizar Google Workspace for Education. Las

instituciones de educación primaria, secundaria y superior que utilicen Google Workspace for Education Fundamentals deben ser centros acreditados formalmente y reconocidos por la administración pública que ofrezcan diplomas homologados a nivel nacional o internacional en enseñanza primaria, secundaria o superior.

Los servicios básicos de Google workspace or Education Fundamentals son los que siguen, aunque el Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas utiliza principalmente cuatro: Sites, Classroom, Drive y Currents.

- "Servicios de Cloud Identity" son los servicios y ediciones que se describen en <https://cloud.google.com/terms/identity/user-features.html> o en cualquier otra URL que Google pueda facilitar.
- "Gmail" es un servicio web de correo electrónico que permite que las organizaciones gestionen sus propios sistemas de correo mediante los sistemas de Google. Además, permite acceder a la bandeja de entrada de los Usuarios Finales desde un navegador web compatible, así como buscar, leer, redactar, reenviar y responder correos electrónicos, y organizarlos con etiquetas. Este servicio proporciona filtros contra spam y virus. Los Administradores pueden crear reglas para gestionar los mensajes que tengan archivos adjuntos o contenido específico, y para enrutar mensajes a otros servidores de correo. Se pueden configurar reglas por grupo o por Cliente (todos los dominios).
- "Currents" es un servicio web con el que los Usuarios Finales pueden compartir enlaces, vídeos, imágenes y otros tipos de contenido dentro del mismo dominio de Google Workspace, así como ver el contenido que comparten otros usuarios del dominio e interactuar con él. También pueden crear o unirse a comunidades para mantener conversaciones con otros usuarios del mismo dominio que tengan intereses similares. Si se usa Currents para compartir contenido o interactuar con usuarios que no formen parte del dominio de Google Workspace del Usuario Final, dicho uso de Currents no estará incluido en los Servicios Principales.
- "Google Calendar" es un servicio web con el que se pueden gestionar calendarios personales, de equipo, y de organizaciones o empresas. En su interfaz, los Usuarios Finales pueden ver sus calendarios, programar reuniones con otros Usuarios Finales, conocer la disponibilidad de esos usuarios y reservar salas y recursos.
- "Google Cloud Search" es un servicio web que proporciona a los Usuarios Finales funciones de búsqueda y asistencia en relación con contenido incluido en determinados Servicios Principales de Google Workspace y en fuentes de datos externas (según corresponda). Google Cloud Search también ofrece información y recomendaciones útiles y prácticas a los Usuarios Finales.

- "Contactos de Google" es un servicio web con el que los Usuarios Finales pueden importar, almacenar y consultar información de contacto, además de crear grupos de contactos personales que se pueden usar para enviar correos electrónicos a varias personas a la vez.
- "Documentos de Google", "Hojas de cálculo de Google", "Presentaciones de Google" y "Formularios de Google" son servicios web con los que los Usuarios Finales pueden crear, editar, compartir, dibujar, exportar e insertar contenido en documentos, hojas de cálculo, presentaciones y formularios, así como colaborar en ellos.
- "Google Drive" proporciona herramientas web con las que los Usuarios Finales pueden almacenar, transferir y compartir archivos, además de ver vídeos.
- "Grupos de Google para empresas" es un servicio web con el que los Usuarios Finales y los propietarios de sitios web pueden crear y gestionar grupos de colaboración. Los Usuarios Finales pueden comunicarse por correo electrónico y compartir documentos, calendarios, sitios y carpetas con los miembros de un grupo. También pueden acceder al archivo de conversaciones de grupo y hacer búsquedas en él. Grupos de Google para empresas no está disponible para Clientes de la edición sin coste económico de Google Workspace.
- "Google Hangouts", "Google Chat" y "Google Meet" son servicios web que permiten la comunicación en tiempo real entre Usuarios Finales. Google Hangouts permite mantener conversaciones de grupo y entre dos personas mediante mensajes de chat, llamadas de voz y videollamadas sencillas. Google Chat ofrece una plataforma mejorada de mensajes de chat y colaboración en grupo que permite integrar contenido con determinados servicios de terceros. Por su parte, Google Meet incluye mejoras en las videollamadas con un gran número de participantes, como el acceso mediante llamada telefónica y la marcación de números externos (es posible que se apliquen cargos adicionales del operador). Los Clientes de Google Workspace Business Standard, Google Workspace Business Plus y Google Workspace Enterprise pueden habilitar la grabación de reuniones. En Google Meet se puede almacenar un promedio de 80 horas de grabaciones por usuario. Este promedio se calcula teniendo en cuenta a todos los usuarios de un mismo dominio que tengan licencias de Google Workspace Enterprise. Los Administradores de Dominio de Google Workspace pueden elegir qué servicios habilitar en su dominio. Las llamadas con Google Hangouts se realizan a través de Google Dialer Inc. Las llamadas con Google Meet se realizan a través de las entidades que figuran en la siguiente URL: <https://workspace.google.com/terms/service-terms/meet-telephony/providers.html>. Las funciones de llamada de Google Hangouts y Google Meet no permiten hacer llamadas de emergencia.

- "Google Jamboard" es un servicio web con el que los Usuarios Finales pueden crear, editar, compartir, dibujar, exportar e insertar contenido en documentos, así como colaborar en ellos.
 - "Google Keep" es un servicio web que permite a los Usuarios Finales crear, editar y compartir notas, listas y dibujos, así como colaborar en ellos.
 - "Google Sites" es una herramienta web que permite a los Usuarios Finales crear sitios y, a continuación, compartirlos con un grupo de Usuarios Finales o hacerlos públicos para el resto de su empresa o para todos los usuarios de Internet del mundo. El propietario del sitio elige quién puede verlo o modificarlo.
 - "Google Tasks" es un servicio web con el que los Usuarios Finales pueden crear, modificar y gestionar tareas.
 - "Google Vault" es un servicio web que proporciona funciones de búsqueda y exportación para Google Drive y Gmail. En el caso de Gmail, Google Vault permite que los Clientes busquen en todo el dominio, archiven datos y creen reglas de conservación y de eliminación según el contenido. También proporciona funciones de descubrimiento electrónico con las que los Clientes pueden crear asuntos y retenerlos por motivos legales. Los Clientes deben seguir usando/pagando el servicio Google Vault si quieren que Google conserve los datos archivados. Si Gmail está habilitado en una cuenta de usuario, el historial de chat de Google Hangouts de ese usuario se podrá buscar, exportar, retener y conservar.
 - "Google Voice" es un servicio telefónico gestionado por administradores y basado en IP. Permite a los Clientes asignar y gestionar números de teléfono para que los utilicen los Usuarios Finales de su organización. Los Usuarios Finales pueden hacer y recibir llamadas con esos números, y tienen acceso a funciones adicionales que pueden utilizarse tanto en llamadas salientes como entrantes, así como en llamadas a números de emergencia de marcación bidireccional. Google Voice es un servicio proporcionado por Entidades Asociadas a Google, tal como se indica en los Términos Específicos del Servicio Google Voice. El uso de Google Voice implica el pago de tarifas adicionales.
 - "Assured Controls de Google Workspace" permite a los Clientes limitar geográficamente las acciones del equipo de Asistencia de Google relacionadas con los Datos del Cliente.
 - "Complementos de Workspace" hace referencia de manera conjunta a Google Voice y Assured Controls de Google Workspace.
 - Las funciones de búsqueda e inteligencia mejoran las tareas de búsqueda y obtención de resultados en todos los servicios, ya que permiten buscar contenido en los distintos productos y clasificarlo automáticamente para usarlo en servicios activos.
- Seguridad en Google Workspace for Education

En Google, llevan años desarrollando una de las infraestructuras más avanzadas y seguras del mundo. Trabajan para Google más de 700 ingenieros/as, incluidos algunos de los mayores expertos en seguridad informática de todo el mundo, trabajando a tiempo completo para proteger la información. La seguridad es uno de los pilares fundamentales de la arquitectura de Google. El equipo de seguridad de Google ha publicado cientos de trabajos de investigación académica sobre la seguridad de la información. Asimismo, ha sido pionero en el descubrimiento de vulnerabilidades de software y en la implementación generalizada de medidas de protección como el cifrado de datos y la verificación en dos pasos.

- Privacidad en Google Workspace for Education

Google hace todo cuanto está en sus manos para proteger a las empresas, los centros educativos y los organismos públicos contra cualquier intento de vulnerar sus datos. Google rechaza enérgicamente cualquier intento no lícito de acceder a los datos de sus clientes, tanto si proviene de un hacker como de un organismo público.

- Cumplimiento de protección de datos de Google en Europa

Google se enorgullece de cumplir con normativas de distintos lugares del mundo y de diferentes sectores como la sanidad y la educación. Se pueden utilizar los distintos servicios de Google con la confianza de que Google te proporciona las herramientas y las medidas de control que necesitas para satisfacer tus requisitos de cumplimiento.

Google cuenta con una amplia cartera de clientes en Europa. Más del 50 % de sus clientes empresariales están ubicados fuera de Estados Unidos. Google proporciona funciones y compromisos contractuales elaborados para cumplir las recomendaciones sobre protección de datos del Grupo de Trabajo del Artículo 29. Google permite adherirse a la Adenda sobre Tratamiento de Datos (DPA) de Google Workspace y a los Términos de Seguridad y de Tratamiento de Datos (DPST) de Google Cloud Platform. Google Cloud ofrece a nuestros clientes cláusulas contractuales tipo (CCT) que ya están incorporadas en nuestros DPST y DPA.

Sus prácticas de protección de datos se someten a auditorías independientes por parte de terceros y también disponen de la certificación ISO 27001. Asimismo, sus prácticas de privacidad y sus compromisos contractuales se someten a un proceso para verificar que cumplen el estándar ISO/IEC 27018:2014.

- ¿Dónde almacena Google los datos?

La infraestructura de Google se encuentra distribuida estratégicamente entre varios centros de datos de todo el mundo. A modo de aclaración, algunas instalaciones de almacenamiento de datos de Google se encuentran en países no pertenecientes al Espacio Económico Europeo (EEE). Además, el modelo de asistencia ininterrumpida de Google Cloud garantiza una prestación ágil y eficaz de los servicios en todo el mundo, y algunos de los centros de asistencia se encuentran fuera del EEE. Por estos motivos, Google no puede indicar a cada usuario el centro de datos exacto en el que se almacenan tus datos.

- ¿Cumplen los productos de Google los requisitos de privacidad necesarios para que los utilicen estudiantes y menores de edad?

Más de 40 millones de alumnos confían en Google Workspace for Education. Este servicio cumple la ley de privacidad y derechos educativos de la familia de EE. UU. (Family Educational Rights and Privacy Act, FERPA), y el compromiso de Google con este cumplimiento se incluye en sus contratos.

Sites

Google Sites permite crear espacios para proyectos internos, sitios web de equipos, sitios web públicos y mucho más, y todo sin la ayuda de diseñadores, programadores ni especialistas en informática. Con la versión nueva de Google Sites, crear sitios web es sencillo, ya que tan solo hay que arrastrar el contenido donde lo necesites.

Cuando se crea un sitio web, se añade automáticamente a Drive, del mismo modo que cualquier otro archivo almacenado en este servicio. Se puede editar un sitio web de Google junto con otra persona en tiempo real, y ver los cambios de cada uno mientras se realizan las modificaciones. Una vez terminado, se publica el sitio web para que todo el mundo pueda verlo, o se restringe el acceso y se permite que solo puedan acceder a él las personas con las que quieras compartirlo, como proveedores o alumnos/as de una titulación.

Además, los sitios web de Google Sites se adaptan a la pantalla de tablets y smartphones para que se vean lo mejor posible.

Entrando en mayor detalle, las funciones de Google Sites son las siguientes:

1. Crear un sitio web
 - 1.1 Crear un sitio web
 - 1.2 Dar un nombre al sitio web
 - 1.3 Seleccionar un diseño

- 1.4 Seleccionar una imagen de fondo, un tipo de encabezado y un tema
- 1.5 Añadir, reorganizar y anidar páginas
- 1.6 Configurar la navegación del sitio web

2. Actualizar y personalizar tu sitio web

- 2.1 Añadir contenido a un sitio web
- 2.2 Editar texto
- 2.3 Editar secciones
- 2.4 Editar imágenes
- 2.5 Añadir avisos
- 2.6 Añadir logotipos
- 2.7 Añadir contenido de otro sitio web
- 2.8 Mover y cambiar el tamaño del contenido

3. Compartir y colaborar en Google Sites

- 3.1 Compartir y colaborar en Google Sites

4. Ver cómo ha quedado un sitio web y publicarlo

- 4.1 Obtener una vista previa del sitio web
- 4.2 Publicar el sitio web por primera vez
- 4.3 Cambiar la URL del sitio web
- 4.4 Anular la publicación del sitio web
- 4.5 Hacer búsquedas en un sitio web

En el Máster Universitario de Gestión Estratégica del Talento de las Personas, se utiliza principalmente como repositorio de información para el alumnado.

Classroom

Se puede usar Classroom para optimizar la gestión de tareas y para mejorar la colaboración y la comunicación. Classroom está disponible en la Web o como aplicación móvil. Se pueden utilizar Classroom con muchas herramientas, como Gmail, Documentos de Google y Google Calendar. Dependiendo del tipo de usuario, Classroom permite las siguientes funciones:

Tabla 56: Funciones de Classroom por tipo de usuario

Tipo de usuario	Funciones que permite
Profesores	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar videollamadas. • Crear y gestionar clases, tareas y calificaciones online sin necesidad de usar papel. • Añadir materiales a las tareas, como vídeos de YouTube, encuestas de Formularios de Google y otros elementos de Google Drive.

- Enviar comentarios directos y en tiempo real.
- Utilizar el tablón para publicar anuncios y plantear preguntas para fomentar el diálogo entre los alumnos.
- Invitar a los padres o tutores a que se registren para recibir comunicaciones periódicas sobre los próximos trabajos de los alumnos y sobre los trabajos que todavía no han entregado.

Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantenerse al tanto del trabajo de clase y entregar tareas. ● Consultar informes de originalidad, comentarios y calificaciones. ● Compartir recursos e interactuar en el tablón de anuncios o por correo electrónico.
Padres o tutores	<ul style="list-style-type: none"> ● Recibir comunicaciones periódicas sobre el trabajo del alumno a su cargo. ● Consultar anuncios y actividades.
Administradores	<ul style="list-style-type: none"> ● Proteger los datos y definir los permisos de tus usuarios. ● Configurar clases y listas. ● Añadir o eliminar alumnos y profesores de las clases. ● Solicitar asistencia las 24 horas.

(Elaboración propia, a partir de Google Support)

En el Máster Universitario de Gestión Estratégica del Talento de las Personas, se utiliza principalmente para gestionar las tareas, el feedback al alumnado y la comunicación de las calificaciones.

Drive

Drive se puede utilizar en cualquier dispositivo, y brinda acceso encriptado y seguro a los archivos. Los archivos compartidos con el usuario se escanean de forma proactiva y se eliminan si se detecta software malicioso, spam, ransomware o suplantación de identidad (phishing). Además, con Drive, ya no son necesarios los archivos locales y se minimizan los riesgos que pueden correr los dispositivos de las personas usuarias, por tratarse de un servicio nativo de la nube.

Drive se integra sin problemas con Documentos, Hojas de cálculo y Presentaciones, apps nativas de la nube que permiten que los equipos (tanto de alumnos como de profesorado) colaboren de manera eficiente en tiempo real. Drive permite crear y compartir contenido entre las personas de los distintos equipos desde el primer día, sin necesidad de migrar desde las herramientas actuales.

Las potentes funciones de búsqueda de Google están incorporadas en Drive y ofrecen velocidad, rendimiento y confiabilidad inigualables. Además, funciones como Prioridad

usan la IA para predecir lo que estás buscando y para mostrar el contenido más relevante, lo que ayuda a tu equipo a encontrar archivos hasta un 50% más rápido.

Las funcionalidades básicas de Drive permiten:

1. Sincronizar los archivos o carpetas de cualquier dispositivo con Tu Unidad de Google Drive, y también gestionar los documentos, las hojas de cálculo, las presentaciones y los formularios de Google creados.
2. Subir o crear archivos
 - a. Subir archivos y carpetas a Google Drive
 - b. Trabajar con archivos de Office
 - c. Crear y editar documentos, hojas de cálculo y presentaciones de Google y darles formato
3. Compartir y organizar archivos:
 - a. Compartir archivos desde Google Drive
 - b. Compartir carpetas en Google Drive
 - c. Asignar la propiedad de un archivo a otra persona

En el Máster Universitario de Gestión Estratégica del Talento de las Personas, se utiliza principalmente para el trabajo interno, tanto de los equipos de coordinación, profesorado y también como entorno colaborativo de trabajo para el alumnado.

Currents

Currents permite que los usuarios compartan sus intereses y ayuda a que los miembros de un equipo, o varios, colaboraren. Las personas usuarias de Currents pueden intercambiar información valiosa con otras comunidades, hacer encuestas, compartir publicaciones, y mucho más.

En el Máster Universitario de Gestión Estratégica del Talento de las Personas, se utiliza principalmente para garantizar una comunicación fluida entre la coordinación de la titulación, el profesorado y el alumnado. Se generan distintas comunidades por módulos para compartir información relevante como publicación de tareas, agendas y requerimientos específicos para las sesiones presenciales, dudas sobre las actividades planteadas por el alumnado...

Aula virtual

Como complemento del entorno virtual de aprendizaje de Google, Mondragon Unibertsitatea cuenta con un sistema de aula virtual: Acrobat Connect Professional.

Acrobat Connect es un sistema de comunicación web, seguro y flexible que permite realizar conferencias web escalables e interactivas. En otras palabras, es un entorno de videoconferencia que ofrece voz e imagen a profesorado y alumnado para permitir interacción síncrona y complementar el proceso de enseñanza-aprendizaje online.

Este sistema incorpora funcionalidades como la posibilidad de compartir archivos, diapositivas y pantalla, señalar o dibujar sobre la misma, vídeo y audio integrado, mensajería instantánea (Chat) o la posibilidad de controlar remotamente la pantalla de un usuario.

Mondragon Unibertsitatea cuenta con una Licencia Acrobat Connect Professional con un alquiler de cinco aulas con capacidad para 100 personas usuarias cada una.

Acrobat Connect tiene, entre otras, las siguientes funcionalidades:

- Salas de reuniones personales siempre disponibles
- Uso compartido de archivos, aplicaciones y del escritorio
- Uso compartido de aplicaciones y del escritorio (con control remoto)
- Gestión de asistentes
- Control de las llamadas en las conferencias de audio
- Visualización de documentos
- Reunión instantánea
- Emisión de audio por Internet
- Gestión de reuniones y configuración y diseño de las salas de reuniones.
- Grabación de reuniones
- Informes de reuniones
- Moderación de preguntas y respuestas a través del permiso para encender o apagar los micrófonos de cada uno de los asistentes.
- Varios presentadores
- Conferencias de vídeo multipunto
- Permisos para los participantes
- Encuestas
- Modo de preparación del presentador (cambios que no muestras a la gente).
- Pizarras y herramientas para anotaciones

Las citadas funcionalidades del aula virtual se gestionan a través de ventanas de herramientas colaborativas, que se denominan *Pods*. Estas ventanas se pueden activar y desactivar en función de los objetivos de la sesión.

- Pod de cámara y voz: Permite retransmitir imagen y sonido a través de nuestra webcam y micrófono. La persona con el rol de anfitrión o tutor gestiona los permisos de micrófono de los alumnos y alumnas.

- Lista de asistentes: permite ver las personas que están conectadas al aula. Aquí el anfitrión podrá asignar diferentes roles a los usuarios, para que tengan diferentes permisos.
- Pod de compartir: Con el uso de este pod tendrás la posibilidad de usar la aplicación como pizarra digital, como escritorio remoto o como herramienta para compartir ventanas o aplicaciones. El control remoto permite la asistencia técnica y/o pedagógica al alumno, al poder acceder el profesor al ordenador de un alumno.
- Pod Chat: la posibilidad de chatear con los demás asistentes de la sesión, principalmente con aquellos asistentes que no pueden compartir ni imagen ni sonido. Puede ser útil en casos de no poder utilizar imagen y sonido, y ayudar en la conexión al sistema.
- Pod de compartir archivos: Este pod permite al presentador o anfitrión compartir archivos con el resto de asistentes/alumnos. El resto de usuarios podrán descargarse los ficheros.
- Pod de notas: Este pod ofrece la posibilidad al anfitrión o presentador de compartir notas con los demás usuarios, por ejemplo el orden del día, recordatorios, etc.
- Pod de encuesta: Este pod ofrece la posibilidad de utilizar una encuesta con los participantes de la reunión. La satisfacción de los alumnos, comprensión de la exposición realizada, ejercicios para la reflexión...
- Pod de vínculos Web: Este pod ofrece la posibilidad de compartir con todos los participantes de la reunión aquellas páginas Web que le resulten interesantes o con las que quiere trabajar.
- Pod de grupos: El anfitrión de la sala podrá configurar grupos diferentes dentro de la sala, para que puedan trabajar de forma colaborativa en grupos más pequeños y luego poder exponer los resultados del trabajo realizado al resto de participantes.

El acceso al sistema se puede realizar a través de distintos roles, cada cual cuenta con unas funcionalidades concretas:

Rol de anfitrión (tutor)

Este es el rol con más privilegios. Ofrece la posibilidad de configurar el aula virtual con la configuración necesaria para el logro de los objetivos estimados para el uso del aula. Tiene acceso a todas las funcionalidades citadas en los párrafos previos.

Rol de presentador (profesor/a - experto/a)

El presentador, a diferencia del anfitrión, tiene las funcionalidades bastante limitadas, donde la posibilidad de compartir video es la única diferencia reseñable con respecto a los participantes. Este rol en casos prácticos se le da a los expertos que van a ofrecer una clase magistral, para los tutores en caso de que quieran realizar tutorías o para aquellos alumnos que van a realizar la presentación o defensa de alguno de sus trabajos.

Rol de participante (alumno/a)

Este es el rol con menos privilegios. Básicamente es un oyente en el aula virtual, aunque tiene la posibilidad de comunicarse con el resto de los usuarios o notificar al anfitrión o presentador diferentes peticiones. Puede hacer uso de los pods (ver más adelante) que se presentan en un aula y compartir la voz. Siempre existe la posibilidad de que el anfitrión cambie el rol de los usuarios del aula virtual, y el alumno adquiera el rol de presentador y pueda exponer sus trabajos o dudas.

Son diversos los usos que se le puede dar a este sistema en un entorno de enseñanza-aprendizaje online.

- **Trabajo en colaboración:** las salas siempre disponibles, mencionadas previamente, permiten al alumnado gestionar su tiempo y crear un espacio para la colaboración y el trabajo en equipo.
- **Sesiones síncronas:** el sistema permite al profesorado impartir sesiones síncronas o presenciales para la exposición de los contenidos que se consideren más adecuados. Además, permite compartir archivos y/o la pizarra para facilitar la comunicación. Por otro lado, estas sesiones pueden ser grabadas y colgadas para que los alumnos y las alumnas puedan ver las sesiones en modo offline.
- **Exposición o defensa de trabajos:** el/la alumno/a puede realizar la exposición o defensa de tareas individuales y/o grupales. Se puede dotar al estudiante del rol de presentador/a y puede cargar su presentación para complementar la exposición de su trabajo.
- **Tutorías:** el profesorado puede concertar tutorías individuales y/o grupales a través del aula virtual para resolver dudas o ayudar en el avance de sus actividades.
- **Identificación del alumnado:** el aula virtual permite conocer al alumno e identificar a cada persona mediante imagen, confirmando la identidad de las personas matriculadas en el máster.

- **Evidencias para la evaluación:** tal y como se ha mencionado previamente, las sesiones pueden ser grabadas y se puede volver acceder a ellas, para identificar evidencias que faciliten la evaluación de los alumnos y las alumnas.

Las reservas del aula virtual se realizan a través del Centro de Atención al Usuario (CAU) (ver apartado 7.1.4. Equipo humano de soporte) y las pueden realizar tanto el profesorado (para gestionar reuniones o sesiones síncronas) y el alumnado (para realizar trabajo en equipo).

Equipo humano de soporte

Mondragon Unibertsitea dispone de un equipo de soporte que incluye 4 personas dedicadas a operar el entorno de aprendizaje virtual. Dichas se dedican además a dar soporte al usuario final en todas aquellas incidencias que se presenten en el uso de las herramientas necesarias para todo ello.

El servicio se presta en la actualidad de 6:00 a 23:00 horas, de lunes a viernes, y de 9:00 a 18:00 los fines de semana y festivos (excepto agosto) durante el calendario laboral de la universidad.

El alumnado puede ponerse en contacto con este Centro de Atención al Usuario (CAU) tanto por teléfono como por correo electrónico.

Servicios personales del estudiante

Además, el alumnado cuenta con los siguientes servicios personales gracias a la suscripción a la plataforma Google Apps (versión Educación):

- Correo personal en Google Mail con identidad corporativa de la facultad.
- Agenda personal/compartida en Google Calendar asociada a su cuenta de Google Mail, que podrá compartir con sus compañeros/as de clase y profesorado para llevar a cabo una planificación conjunta con todos ellos.

Secretaría virtual

Este servicio llamado Secretaría Virtual Universitaria comenzó a implantarse en el curso 2003/2004 y cubre los aspectos de información de todo el Colectivo Universitario. Es accesible desde cualquier PC con conexión a Internet ya que está desarrollado para su utilización con un navegador en lenguaje HTML y se accede a través de la página web de la facultad: <http://idazkaritza.mondragon.edu/inicio.html>

Está dirigido a todo el colectivo universitario y consta de los siguientes servicios:

Servicios Generales

Dirigido a todo el colectivo universitario. En este apartado englobamos los siguientes servicios:

- Información general universitaria.
- Buzón de sugerencias: Esta utilidad permite realizar comentarios y/o sugerencias a propósito del servicio de Secretaría Virtual.

Servicios al alumnado

Se trata de servicios a los que sólo acceden los estudiantes:

- Actualización de datos personales: los alumnos realizan la actualización de aquellos datos susceptibles de ser modificados durante un curso académico (ej. dirección personal, correo electrónico, etc.).
- Consulta de la Matrícula: información relativa a créditos matriculados, número de convocatorias...
- Consulta de calificaciones de las materias: permite acceder tanto a las calificaciones/evaluaciones de cada actividad formativa de una materia como a la nota final de cada materia.
- Inscripción: permite realizar la inscripción de un alumno en un curso determinado.
- Matrícula: permite realizar la matrícula de todos aquellos alumnos inscritos previamente y que han sido admitidos por la universidad, tras la verificación del cumplimiento de todos los requisitos académicos exigidos.
- Solicitud de convalidaciones: el alumno puede realizar la solicitud de convalidaciones de materias.
- Anulación de convocatoria: el alumno puede solicitar la anulación de una convocatoria.
- Adelanto de convocatorias: el alumno puede solicitar el adelanto de convocatorias.
- Reclamación de calificaciones: el alumno puede solicitar la reclamación de una calificación publicada
- Calendarios (escolar, académico...): el alumno puede consultar el calendario escolar...

- Consulta e impresión de expedientes: Este servicio permite realizar la consulta e impresión del expediente académico de un alumno.

Servicios al Profesorado

Se trata de servicios a los que sólo acceden los profesores docentes:

- Consulta de datos de matrícula de los alumnos: el profesor puede obtener información relativa a: créditos matriculados, número de convocatorias, calificaciones obtenidas...
- Publicación de calificaciones: cada profesor titular de una materia introduce las calificaciones de cada actividad de la materia y la calificación final de una materia. Esta información es publicada inmediatamente y accesible para los alumnos.
- Gestión de reclamaciones: cada profesor puede gestionar las reclamaciones de los alumnos referidas a evaluaciones de las materias. El profesor puede consultar, denegar o aceptar dichas reclamaciones con la consiguiente revisión de nota.

Infraestructura básica del alumnado

En el caso de los alumnos que elijan la modalidad online a través de herramientas basadas en tecnologías web, el alumno deberá disponer de al menos la siguiente infraestructura tecnológica básica:

- Ordenador personal, bien de tipo sobremesa o portátil, con sistema operativo que soporte el protocolo TCP/IP y posea un navegador web.
- Las características mínimas de dicho ordenador son:
 - CPU de 1'5 GHz o superior.
 - 512 MB de memoria RAM o superior.
 - 40 GB de disco duro o superior.
- Tarjeta gráfica de 1024x768 píxeles de resolución con 65536 colores o superior.
- En el caso de los sistemas operativos de Microsoft, se recomienda Windows XP o posterior, en el caso de los sistemas operativos de la Apple se recomienda Mac OSX 10 posterior y en el caso de los sistemas operativos Linux cualquier distribución reciente será suficiente.

- Paquete ofimático (MS Office, OpenOffice.org o equivalentes) así como una aplicación de lectura de ficheros en formato PDF.
- Conexión a Internet lo más permanente posible, con una velocidad mínima de 300 Kbps e idealmente de 1 Mbps o superior.

La adquisición de dicha infraestructura básica correrá por cuenta del alumnado.

Infraestructura básica del profesorado

Cada profesor dispone de la siguiente infraestructura tecnológica básica:

- Ordenador personal, bien de tipo sobremesa o portátil, con sistema operativo que soporte el protocolo TCP/IP y posea un navegador web.
- Las características mínimas de dicho ordenador son:
 - CPU de 1'5 GHz o superior.
 - 512 MB de memoria RAM o superior.
 - 40 GB de disco duro o superior.
 - Tarjeta gráfica de 1024x768 píxeles de resolución con 65536 colores o superior.
- Paquete ofimático (MS Office, OpenOffice.org) así como una aplicación de lectura de ficheros en formato PDF.
- Conexión a Internet.

BIBLIOTECA DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

La **Biblioteca de Mondragon Unibertsitatea** es un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad en su conjunto. Tiene como misión difundir los recursos de información y dar acceso a los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de los procesos de aprendizaje y creación de conocimiento de la Universidad.

Cuenta con un total de 2.682 m² repartidos en tres campus. Dispone de red inalámbrica, 536 puestos de trabajo, 15 aulas de trabajo individual y en grupo, dos aulas de ordenadores, 124 PCs, escáneres, fotocopiadoras, impresoras y equipos audiovisuales. También cuenta con un servicio de préstamo de ordenadores portátiles, cámaras fotográficas, cámaras de vídeo, tarjetas inalámbricas, grabadoras de audio, etc.

Desde los equipos informáticos de la Biblioteca los alumnos pueden acceder, según un perfil establecido para cada uno de ellos, a todas las aplicaciones informáticas necesarias para el desarrollo de su formación.

La colección está formada por 85.000 volúmenes, 950 publicaciones periódicas en papel y existe acceso a más de 30.000 libros y 3.000 revistas en formato electrónico. Además, su web da acceso a los principales portales de información científica, a una aplicación propia de sumarios electrónicos y al gestor bibliográfico Refworks, entre otros recursos y servicios.

La Biblioteca de Mondragon Unibertsitatea presta sus servicios a todo el colectivo universitario a través de sus tres centros:

- **Biblioteca de MUE** en Oñati, especializada en el área de Economía y Empresa.
- **Biblioteca de MGEP** en Arrasate, especializada en el área de las Ingenierías.
- **Biblioteca de HUHEZI** en Eskoriatza, especializada en el área de la Educación y las Humanidades.

El alumnado puede ponerse en contacto con la biblioteca siempre que lo desee por teléfono, por correo electrónico, por correo postal, a través del apartado de sugerencias de la web...

Personas usuarias

Se consideran personas usuarias de la Biblioteca a:

- Todos los miembros de la comunidad universitaria de Mondragon Unibertsitatea, (alumnado, personal docente, administrativo e investigador, etc.)
- Los miembros de empresas, organismos e instituciones que hayan establecido convenios de colaboración con Mondragon Unibertsitatea que contemplen el servicio de Biblioteca.
- Otras personas con la correspondiente autorización y siempre dentro de la consideración que se establezca para cada caso. Los antiguos alumnos tendrán acceso a los servicios básicos de la Biblioteca.

Servicios de la biblioteca

Éstos son los principales servicios específicos de la Biblioteca referidos a este máster:

- **Servicio de información:** El alumnado puede solicitar ayuda y consejo sobre cómo y dónde realizar búsquedas de información. Esta solicitud puede realizarla a través del teléfono, por correo electrónico, por correo postal, a través del apartado de sugerencias de la web...
- **Préstamo de documentos:** El alumnado puede solicitar en préstamo domiciliario hasta un máximo de 3 documentos simultáneamente por un periodo de 10 días prorrogables. También puede **reservar** materiales que se encuentren prestados en ese momento o solicitar para su préstamo documentos que se encuentren físicamente en las bibliotecas de las otras facultades.

- **Préstamo interbibliotecario:** Este servicio facilita originales en préstamo o reproducciones de documentos que han de utilizarse con finalidades académicas y de investigación, respetando siempre los derechos de propiedad intelectual.
- **Acceso a los recursos electrónicos de la Biblioteca:** Desde cualquier ordenador conectado a Internet, todos los miembros de la comunidad universitaria tienen acceso a todos los recursos electrónicos de la Biblioteca (bases de datos, revistas electrónicas, libros electrónicos, sumarios electrónicos...). Los usuarios pueden imprimir, almacenar y copiar la información con fines docentes y de investigación.
- **Libros electrónicos:** La universidad tiene contratos con varias plataformas a través de las cuales tiene acceso a gran cantidad de libros en formato electrónico de carácter multidisciplinar.
- **Bases de Datos:** Las bases de datos han de utilizarse con finalidades académicas y de investigación, respetando siempre los derechos de propiedad intelectual. Tenemos contratadas las siguientes:
 - **ISI Web of Knowledge:** es una plataforma que da acceso a algunas de las más prestigiosas bases de datos del mundo. Incluye: ISI Web of Science, ISI Proceedings, Derwent Innovations Index, Journal Citations Report, ISI Essential Science Indicators, Current Contents Connect.
 - **CSIC:** Portal multidisciplinar que recoge la producción científica publicada en España desde los años 70. Recoge fundamentalmente artículos de revistas científicas, sus referencias bibliográficas, y de forma selectiva Actas de congresos, Series, Compilaciones, Informes y Monografías.
 - **Engineering Village 2:** Es un portal de información global para la ingeniería y las ciencias aplicadas y técnicas. Da acceso a algunas de las más importantes bases de datos como Compendex e Inspect...
 - **Business Source Premier:** Base de datos especializada en el campo de la economía y la empresa. Analiza más de 1700 publicaciones especializadas en economía y empresa de las que más de 1000 se encuentran a texto completo. Además, incluye Informes de Empresa, Informes comerciales sobre países, Análisis DAFO de empresas, etc.
 - **Vlex:** Portal de información integral sobre las distintas ramas del derecho. Incluye legislación, jurisprudencia, doctrina, contratos, noticias....
 - **Ciss Atlas Contable:** Base de datos que recoge legislación, jurisprudencia, doctrina administrativa, modelos, ejemplos y formularios sobre sociedades mercantiles, contabilidad y auditoría.
 - **Educalex:** Base de datos sobre legislación educativa de ámbito estatal y autonómico con todas las disposiciones que rigen el sistema educativo.

- **Inguma:** Base de datos que recoge toda la producción científica en euskera.
- **Redined:** Referencias a proyectos de investigación e innovación educativa, recursos didácticos y artículos de publicaciones periódicas españolas del campo de las ciencias de la educación, desde 1999.
- **Eric:** la mayor fuente de información del mundo en el ámbito de la educación. En inglés, desde 1966.
- **Revistas electrónicas:** Tenemos acceso a más de 2.000 revistas electrónicas.
- **Sumarios Electrónicos:**
 - **Sumarios electrónicos de Mondragon Unibertsitatea:** la base de datos de sumarios electrónicos de Mondragon Unibertsitatea permite el acceso a los sumarios electrónicos de más de 1000 títulos de revistas, así como la posibilidad de recibir alertas de las revistas seleccionadas por el usuario.
 - **Dialnet:** base de datos de sumarios electrónicos creada por la Biblioteca de la Universidad de La Rioja y en la que actualmente participan varias bibliotecas universitarias, entre ellas, la de Mondragon Unibertsitatea. Permite el acceso a los sumarios electrónicos de más de 4600 títulos de revistas, así como la posibilidad de recibir alertas de las revistas seleccionadas por el usuario.

En el caso de que no se disponga de todos los recursos materiales y servicios necesarios en el momento de la propuesta del plan de estudios, se deberá indicar la previsión de adquisición de los mismos.

Se estima que los recursos materiales y servicios son los adecuados.

La Facultad de Empresariales de MONDRAGON Unibertsitatea dispone de medios materiales y servicios que garantizan la actividad formativa. Estos son:

- Instalaciones.
- Entorno virtual de aprendizaje.
- Aula Virtual.
- Servicios personales del estudiante.
- Secretaría Virtual.
- Biblioteca.

8. RESULTADOS PREVISTOS

8.1. Valores cuantitativos estimados para los indicadores y su justificación

Debido al carácter transversal del título, los estudiantes que accedan a estas enseñanzas de Máster Universitario serán, bien alumnos recién titulados en estudios previos de Grado o bien profesionales en activo que, -reuniendo los requisitos de acceso y admisión especificados previamente,- se sienten atraídos por este Máster por las posibilidades de aplicar los conocimientos adquiridos a su ámbito de trabajo. En este contexto se ha entendido que las estimaciones de tasa de graduación, tasa de abandono y tasa de eficiencia que se proponen pueden basarse en la experiencia previa de esta Universidad en otras enseñanzas también de carácter transversal como es el caso de los títulos propios de Máster y Cursos expertos.

Tasa de graduación: Se entiende por tasa de graduación el porcentaje de estudiantes que finalizan la enseñanza en el tiempo previsto en el plan de estudios o en un año académico más en relación con su cohorte de entrada.

Tasa de abandono: Se entiende por tasa de abandono la relación porcentual entre el número total de estudiantes de una cohorte de nuevo ingreso que debieron obtener el título el año académico anterior y que no se han matriculado ni en ese año académico ni en el anterior.

Tasa de eficiencia: Se entiende por tasa de eficiencia la relación porcentual entre el número total de créditos del plan de estudios a los que debieron haberse matriculado a lo largo de sus estudios el conjunto de graduados de un determinado año académico y el número total de créditos en los que realmente han tenido que matricularse.

A continuación se muestran los indicadores correspondientes a los tres másteres que actualmente se imparten en la Facultad.

- Máster MBA

Indicadores	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011
Tasa de Graduación	84%	78,57%	77,78%	50,00%	77,78%	79,31%
Tasa de Abandono	4%	3,57%	3,70%	28,13%	0,00%	0,00%
Tasa de Eficiencia	88,27%	74,19%	72,39%	78,91%	75,00%	75,73%

Tasa de Rendimiento	80,46%	64,12%	65,27%	61,41%	63,76%	64,00%
---------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

- Máster Dirección Contable

Indicadores	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013
Tasa de Graduación	100%	90%	100%	--
Tasa de Abandono	0%	10%	0%	--
Tasa de Eficiencia	98,08%	98,44%	98,08%	100%
Tasa de Rendimiento	100%	98,44%	97,18%	96,67%

- Máster Marketing Digital

Indicadores	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013
Tasa de Graduación	89,47%	93,33%	100%	--
Tasa de Abandono	0%	6,67%	0%	--
Tasa de Eficiencia	97,96%	100%	100,00%	100,00%
Tasa de Rendimiento	96,19%	94,71%	97,44%	100,00%

En resumen los resultados previstos son los siguientes:

- Tasa de graduación: 80%
- Tasa de abandono: 10%
- Tasa de eficiencia: 85%
- Tasa de rendimiento: 85%

Los datos de indicadores de resultados previstos, vienen a partir de la estimación realizada respecto de los resultados obtenidos por nuestros alumnos de Postgrado (Títulos propios y Oficiales) a lo largo del periodo 2001-2013.

Aun entendiendo que no es fácil realizar la extrapolación a un título nuevo, la similitud esperada en el perfil del alumnado que accederá a este Máster en concreto, con el que en la actualidad

accede y ha accedido a los estudios de Postgrado impartidos por esta Facultad, nos lleva a pensar que dichos resultados se mantendrán.

8.2. Procedimiento general de la universidad para valorar el progreso y los resultados aprendizaje de los y las estudiantes

El procedimiento que seguirá la Facultad para medir el progreso y los resultados de aprendizaje de los estudiantes se basará en la evaluación continua, mediante la cual se proporciona una información constante a los estudiantes de la situación del aprendizaje a lo largo del período académico. En este sentido, la valoración de las actividades formativas de presentación de conocimientos y estudio individual se podrán evaluar con pruebas orales y / o escritas y las acciones formativas dirigidas a la adquisición de las competencias prácticas de las asignaturas se evaluarán a través de la realización de distintas actividades tales como trabajos, casos, problemas, etc.

A lo largo de la titulación y dependiendo de las actividades que se desarrollen con los estudiantes, el progreso y los resultados de aprendizaje se medirán con los siguientes mecanismos:

- **La actitud y aportación a la dinámica de aprendizaje del grupo a lo largo de todo el curso:** La participación de los alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje será fundamental, entendida como una participación que enriquece y que contribuye a la dinámica de aprendizaje del grupo. Tanto es así que supondrá el 20% de la nota de prácticamente en todas las materias del Máster. Los responsables de las materias establecerán los mecanismos y criterios para medir esta actitud y aportaciones.
- **Los resultados obtenidos por los alumnos y las alumnas en las pruebas y trabajos realizados individualmente o en equipos de trabajo:** Como se ha indicado en el apartado PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS de esta memoria al describir los módulos y materias que constituyen el plan de estudios, uno de los mecanismos que se utilizará para evaluar el progreso de los estudiantes es el desarrollo de pruebas y trabajos individuales o en equipos de trabajo asignados por el profesorado y que les permitan evaluar la adquisición de los contenidos y competencias. En estos trabajos se les exigirá analizar, valorar e incluso resolver casos y problemas reales de empresa.

Se le valorarán especialmente la capacidad demostrada para aplicar los conocimientos adquiridos y la capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio; y la capacidad para comunicar sus conclusiones –y los conocimientos y razones últimas que las sustentan– a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

- **Los resultados obtenidos en las estancias de movilidad (si las hubiere):** Las estancias de movilidad exigirán al alumno el tener que valerse de las capacidades y competencias

adquiridas a lo largo de los estudios de Máster. Académicamente, deberán desenvolverse con solvencia en los estudios que cursen en el extranjero y cumplir los objetivos que se le planteen.

- **Los resultados del TFM (Trabajo Fin de Máster):** A todos los alumnos y alumnas se les exigirá la realización de un TFM interdisciplinar como síntesis de los estudios, que deberán desarrollarlo en una empresa. Al concluir el TFM el alumno debe presentar y defender su trabajo ante un tribunal, en el que participan profesionales colaboradores.

En este contexto, los mecanismos que se plantean deben entenderse como resultados de aprendizaje que van a permitir valorar el progreso de los estudiantes: los dos primeros, de carácter interno; los otros dos restantes, de carácter externo; y que tienen especial relevancia por cuanto que el alumno deberá desenvolverse en situaciones y contextos muy similares a los que se le plantearán, o incluso se le plantean ya, en su desempeño profesional.

El grupo de profesores que impartirá docencia en la titulación conformará un equipo de trabajo con el objetivo de coordinar la actividad académica (competencias técnicas, competencias transversales, metodologías, sistemas de evaluación...).

Del mismo modo, se realizará una coordinación entre el profesorado para garantizar el seguimiento continuo y global del alumnado, a través de un continuo feed-back con los alumnos sobre su proceso de aprendizaje e identificando las áreas a mejorar y su evolución.

El grupo de profesores-tutores del grupo adquiere el compromiso de garantizar el aprendizaje de los alumnos, obtener resultados académicos satisfactorios, en cuanto a la tasa de eficiencia y abandono y contribuir a la consecución de las expectativas de nuestros alumnos.

Para ello, cada alumno dispondrá de un tutor (coach) y a su vez el grupo de profesores-tutores hará un seguimiento global de todo el grupo en coordinación con el resto de profesores y el/la Coordinador/a de la titulación.

9. RESULTADOS PREVISTOS

La información relativa al Sistema de Garantía de Calidad, se encuentra en el apartado de Calidad del siguiente enlace:

<https://www.mondragon.edu/es/master-universitario-gestion-estrategica-talento-personas/programas-informes-evaluacion>

La misma corresponde al SIGC de la Facultad de Empresariales, el cual ha evaluado y encontrado conforme por UNIBASQ, con las normas y directrices establecidas en la documentación vigente del Programa AUDIT para la Certificación Interna de Calidad de la formación Universitaria, a fecha 4 de marzo de 2016.

10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

10.1. Cronograma de la implantación.

La fecha para la implantación es septiembre de 2017.

Tabla 57: Cronograma de implantación

Año Académico	Presencial		Hibrido	
	Curso 1º	Curso 2º	Curso 1º	Curso 2º
2017/2018	X	--		
2018/2019	X	X		
2019/2020	X	X		
2020/2021	X	X		
2021/2022	X	X		
2022/2023		X	X	
2023/2024			X	X
2024/2025			X	X

Se ha ajustado el calendario de implantación de la modalidad hibrida atendiendo a las modificaciones propuestas en esta memoria.

10.2. Procedimiento de adaptación, en su caso, de los estudiantes de los estudios existentes al nuevo plan de estudios.

Al tratarse de una titulación nueva, no existe proceso de adaptación.

10.3. Enseñanzas que se extinguen por la implantación del correspondiente título propuesto.

La titulación de Máster Universitario en Gestión Estratégica del Talento de las Personas no sustituye a ninguna titulación previa en la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea.

11. MEMORIA ECONÓMICA

Las siguientes tablas reflejan los ingresos y gastos previstos para el periodo de cuatro años, así como las inversiones a realizar en el mismo periodo.

Tabla 58: Ingresos y gastos previstos

I. Ingresos y gastos previstos				
	1º año Curso 2017-2018	2º año Curso 2018-2019	3º año Curso 2019-2020	4 año Curso 2020-2021
Ingresos	84000 €	138600.000 €	168000 €	190400 €
Primer curso (60 ECTS)	84000 (12 ALUMNOS)	105000 (15 ALUMNOS)	126000 (18 ALUMNOS)	140000 (20 ALUMNOS)
Segundo curso (30 ECTS)		33600 (12 ALUMNOS)	42000 (15 ALUMNOS)	50400 (18 ALUMNOS)
Gastos	88.500 €	136.750 €	153.917 €	160000 €
Personal	64.000 €	100.000 €	109.000 €	110000 €
Otros	24.500 €	36.750 €	44.917 €	50000 €
Resultado final	-4.500 €	1.850 €	14083 €	30400 €

Tabla 59: Inversiones previstas

II. Inversiones previstas				
Conceptos	1º año Curso 2016-2017	2º año Curso 2017-2018	3º año Curso 2018-2019	4 año Curso 2019-2020
Equipamiento tecnológico	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Adecuación red electrónica en instalaciones	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Total	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €