

# unir

UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
DE LA RIOJA

Memoria verificada del título oficial de  
**MÁSTER UNIVERSITARIO**  
**EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS**  
**HUMANOS**

(Informe de evaluación favorable de ANECA del 5 de febrero de 2016)

(Informe de la última modificación aprobada del 10 de mayo de 2017)

## ÍNDICE

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO.....</b>	<b>4</b>
1.1. DATOS BÁSICOS .....	4
1.2. DISTRIBUCIÓN DE CRÉDITOS .....	4
1.3. UNIVERSIDADES Y CENTROS.....	4
<b>2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>6</b>
2.1. INTERÉS ACADÉMICO, CIENTÍFICO Y PROFESIONAL DEL TÍTULO.....	6
2.2. NORMAS REGULADORAS DEL EJERCICIO PROFESIONAL.....	16
2.3. REFERENTES NACIONALES E INTERNACIONALES .....	16
2.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONSULTA INTERNOS Y EXTERNOS UTILIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS. ....	20
<b>3. COMPETENCIAS.....</b>	<b>24</b>
3.1. COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES.....	24
3.2. COMPETENCIAS TRANSVERSALES.....	25
3.3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS .....	25
<b>4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES .....</b>	<b>27</b>
4.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN PREVIO .....	27
4.2. REQUISITOS DE ACCESO Y CRITERIOS DE ADMISIÓN .....	28
4.3. APOYO A ESTUDIANTES.....	31
4.4. SISTEMAS DE TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS.....	33
4.5. COMPLEMENTOS FORMATIVOS .....	38
<b>5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS .....</b>	<b>42</b>
5.1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS .....	42
5.2. ACTIVIDADES FORMATIVAS.....	57
5.3. METODOLOGÍAS DOCENTES .....	60
5.4. SISTEMAS DE EVALUACIÓN .....	61
5.5. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS MATERIAS.....	63
<b>6. PERSONAL ACADÉMICO.....</b>	<b>99</b>
6.1. PROFESORADO .....	99
6.2. OTROS RECURSOS HUMANOS .....	125
<b>7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS .....</b>	<b>139</b>
7.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ADECUACIÓN DE LOS MATERIALES Y SERVICIOS DISPONIBLES.....	139
7.2. INSTITUCIONES COLABORADORAS PARA LA REALIZACIÓN DE PRÁCTICAS EXTERNAS .....	139
7.3. DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DOCENTES.....	155
7.4. DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS INVESTIGADORAS.....	157
7.5. RECURSOS DE TELECOMUNICACIONES.....	158
7.6. MECANISMOS PARA GARANTIZAR EL SERVICIO BASADO EN LAS TIC.....	158
7.7. DETALLE DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO.....	159

7.8.	PREVISIÓN DE ADQUISICIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS NECESARIOS .....	162
7.9.	ARQUITECTURA DE SOFTWARE .....	163
7.10.	CRITERIOS DE ACCESIBILIDAD UNIVERSAL Y DISEÑO PARA TODOS .....	167
<b>8.</b>	<b>RESULTADOS PREVISTOS .....</b>	<b>168</b>
8.1.	ESTIMACIÓN DE VALORES CUANTITATIVOS .....	168
8.2.	PROCEDIMIENTO GENERAL PARA VALORAR EL PROGRESO Y LOS RESULTADOS .....	170
<b>9.</b>	<b>SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD .....</b>	<b>171</b>
<b>10.</b>	<b>CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN .....</b>	<b>172</b>
10.1.	CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN .....	172
10.2.	PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN .....	172
10.3.	ENSEÑANZAS QUE SE EXTINGUEN .....	172
10.4.	EXTINCIÓN DE LAS ENSEÑANZAS .....	172

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO

### 1.1. Datos básicos

<b>Denominación</b>	<b>Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos</b> por la Universidad Internacional de La Rioja
<b>Tipo de Enseñanza</b>	A distancia
<b>Rama de conocimiento</b>	Ciencias Sociales y Jurídicas
<b>Facultad</b>	Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanidades
<b>ISCED 1</b>	310- Ciencias Sociales y del Comportamiento
<b>ISCED 2</b>	345- Administración y Gestión de Empresas
<b>Profesión regulada</b>	No
<b>Lengua</b>	Castellano

### 1.2. Distribución de créditos

<b>Materias</b>	<b>Créditos ECTS</b>
Obligatorias	48
Optativas	0
Prácticas Externas	6
Trabajo Fin de Máster	6
<b>Créditos totales</b>	<b>60</b>

### 1.3. Universidades y centros

#### 1.3.1. Plazas de nuevo ingreso ofertadas

<b>Año de implantación</b>	
<b>Primer año</b>	500
<b>Segundo año</b>	500

### 1.3.2. Número de créditos de matrícula por estudiante y período lectivo

	TIEMPO COMPLETO		TIEMPO PARCIAL	
	ECTS Matrícula Min	ECTS Matrícula Max	ECTS Matrícula Min	ECTS Matrícula Max
<b>PRIMER AÑO</b>	60	60	30	48
<b>RESTO AÑOS</b>	48	60	30	48

### 1.3.3. Normativa de permanencia

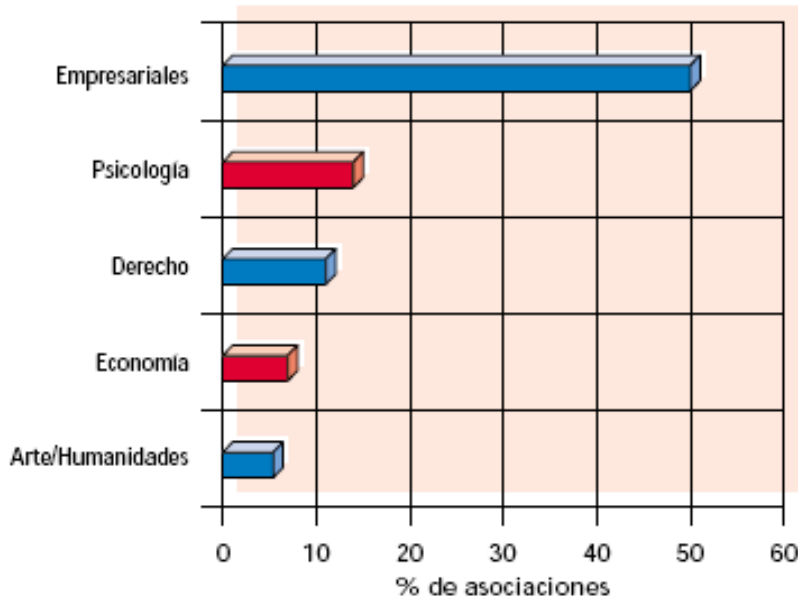
Normativa de permanencia del estudiante en títulos oficiales de la Universidad Internacional de La Rioja: <http://static.unir.net/documentos/Normativa-Permanencia-Titulos-Oficiales.pdf>

## 2. JUSTIFICACIÓN

### 2.1. Interés académico, científico y profesional del título

El **Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos (MDGRH)** que se propone para su verificación, parte de la necesidad de responder a las demandas del mercado en dos vertientes interdependientes. Por una parte, a) la alta demanda de estudiantes de distintas carreras (Psicología, Derecho, ADE, Sociología, Humanidades, etc.) que ven como el mundo de los Recursos Humanos es una salida profesional más que adecuada con largo recorrido, multifuncional y en expansión en sus competencias en la empresa del ahora y del futuro (CRANET, 1992, 1995 y 1999), como se puede observar en la figura siguiente; y que permite integrar distintas disciplinas en su saber así como un perfil técnico pluricompetencial.

Titulaciones más comunes entre los miembros de las Asociaciones de Dirección de Personal.



Fuente: Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (WFPMA, 2000).

Y por otra parte, b) las necesidades organizacionales de profesionales de la dirección y gestión de personas que sepan actuar en el contexto global de sectores y mercados, desde una perspectiva estratégica y de aportación de valor al negocio.

- a) La alta demanda de estudios de postgrado en Recursos Humanos.

Encuestas recientes realizadas por la revista Money y por Salary.com, señalan que **la dirección y gestión de recursos humanos es una de las cinco profesiones más demandadas en los Estados Unidos, con un crecimiento anual estimado para los próximos diez años de más de 32.000 ofertas anuales.**

La dirección y gestión de personas en España no ha sido ajena a esta evolución. El Informe sobre la situación de la función de recursos humanos elaborado en 2005 por el Instituto de Estudios Laborales de ESADE destacó que la práctica totalidad de los responsables del sector tienen algún tipo de titulación superior. Asimismo, el número de organizaciones que exigen estudios de postgrado especializados en recursos humanos se ha incrementado significativamente. El Informe concluía que esta necesidad de contratar profesionales no se encuentra bien cubierta con la actual oferta de títulos universitarios y los estudiantes y las empresas demandan una formación específica, adicional (académica y profesional) a la obtenida durante los estudios de grado o licenciatura.

Otro estudio más reciente, elaborado por la Comunidad de Madrid en julio de 2007, incide también en la importancia de los estudios de postgrado y especialización en recursos humanos. Concretamente, el “Estudio sobre Demanda Potencial de Formación de Posgrado en Empresas y AAPP de Madrid” pone de manifiesto que para más de un 44 % de empresas los recursos humanos es la materia de postgrado más demandada—por delante del resto, como psicología (22.5 %), programas empresariales (16.7 %), o MBA (7.5 %).

Múltiples estudios académicos y profesionales han puesto de manifiesto que hoy día la dirección estratégica de recursos humanos es una profesión con un cuerpo de conocimiento específico subyacente (Ulrich 1997, 1998, Dolan y cols, 2014). En este sentido a lo largo de las dos últimas décadas se ha producido un esfuerzo notable por definir los conocimientos, competencias y habilidades que conforman esta profesión y aumentar la toma de conciencia por parte de las organizaciones de la fuente de ventaja competitiva que supone emplear profesionales cualificados en recursos humanos (por ejemplo, *Conference Board* 2005 o la *Society for Human Resource Management*, 2005 u organismos certificadores como el HRCI).

También, nuestro servicio de Marketing corporativo desarrolló un extenso estudio de mercado en el área Latino americana y España (N= 3764), y concluyó que la demanda potencial de un Máster a distancia on line de RH, como el que ofrece UNIR, permitirá cubrir una cada mayor demanda de estudios de postgrado para profesionales en activo que no disponen de tiempo material para la realización de un máster clásico presencial. Se observó que prácticamente el 79 % de los profesionales junior de diversas áreas de RH, de entre uno y tres años de experiencia, desea realizar un MDGRH, pero que la mayor dificultad que encuentran para ello es la compatibilización con el trabajo. Por ello, la opción más valorada por los profesionales de RH participantes fue la posibilidad de hacerlo on line, y preferentemente en una Universidad Internacional, distinta de la del País de residencia, preferentemente en EEUU o Europa. Dentro de la opción europea, España era el País preferido por el 87 % de los participantes que eligieron la UNIR como una opción bastante buena para cubrir sus expectativas.

Unido a lo anterior, la UNIR está ofreciendo su portfolio de enseñanzas superiores y de postgrado al mercado Latino Americano, debido al movimiento migratorio de alumnado hacia el exterior con el objetivo de obtener un título internacional que les permita aumentar su empleabilidad en organizaciones multinacionales. Reflejo de ello, es el estudio de la Unesco en el 2010 (ver figura siguiente), donde se puede observar que España es el segundo País de recepción de estos estudiantes, tras EEUU, y donde la tendencia más crece. Autores como Luchilo (2013) indican que tanto la marca País como la marca Universidad, son los dos elementos de decisión de los estudiantes latinoamericanos. Sin duda la marca España, como así lo demuestran dichos datos junto con el idioma de impartición, son factores que juegan a favor de la propuesta de la UNIR. Además, la formación presencial on line y a distancia,

permite la reducción de costes universitarios lo que conlleva poder acceder a un mercado que no puede asumir la presencialidad por los altos costes de vida en comparación con algunas economías latinoamericana.

**Estudiantes en el exterior y principales destinos, principales países latinoamericanos, 2010**

Pais	Cantidad de estudiantes en el exterior	Principales países de destino
Brasil	27.148	Estados Unidos 8.708 Francia 3.540 Portugal 2.801 Alemania 2.251
México	25.836	Estados Unidos 13.331 España 2.933 Francia 1.954
Colombia	22.153	Estados Unidos 6.859 España 5.792 Francia 2.578
Perú	15.507	España 3.864 Estados Unidos 3.250 Italia 1.559
Venezuela	13.234	Estados Unidos 4.914 Cuba 3.144 España 2.550
Bolivia	10.056	Cuba 5.108 España 1.060 Estados Unidos 1.030
Argentina	9.314	España 3.005 Estados Unidos 2.146 Cuba 827
Chile	8.850	Estados Unidos 2.037 España 1.881 Francia 802

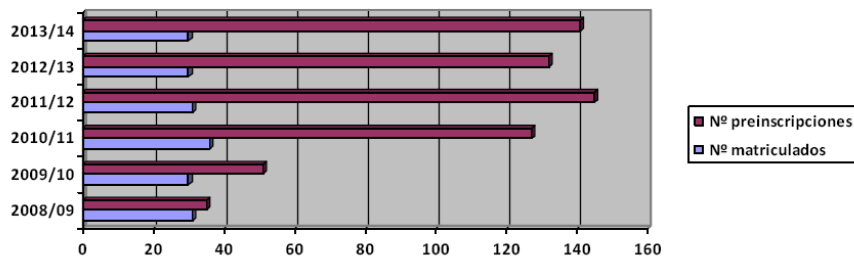
Fuente: UIS-UNESCO

Extraído de Luchilo (2013).

También otras universidades españolas como la de Murcia, entre otras, destaca la gran cantidad de demanda del máster de RH, tal y como se indica en la figura extraída de su web. Ello deja claro, que es una titulación con gran crecimiento y en el que la oferta de plazas es menor a la demanda actual.



**Gráfico 2.1. Evolución de número de preinscritos y número de matriculados**



Extraído de UM.

En conclusión, la demanda del mercado de trabajo de profesionales de Recursos Humanos es un hecho global, donde muchos graduados y licenciados de distintas carreras, encuentran su área de trabajo y de desarrollo profesional.

- b) Cambios en el mundo del trabajo y en las necesidades de la dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones.

En este segundo aspecto cabe destacar las tendencias de futuro de los recursos humanos con lo que se denomina el auge de la fuerza de trabajo ampliada o externa. Un trabajo de Accenture que recoge dichas tendencias en el mundo de los recursos humanos así como de las exigencias de la función en el entorno global, indica que para competir en el futuro, las organizaciones tienen que servirse de la gestión del talento más allá de los muros de la empresa, incluyendo la nueva fuerza de trabajo ampliada: una red global de consultores externos, socios, proveedores, socios estratégicos y otros trabajadores no tradicionales en clave outsourcing. Al maximizar el potencial tanto de una fuerza de trabajo externa como interna, la empresa aprovecha ventajas muy importantes, incluyendo la agilidad y el acceso a un talento valioso.

Este estudio reconoce que es el final del trabajo tal como la conocemos. Las relaciones entre las organizaciones y el capital humano interno y externo forman una nueva cadena de suministro de talento. El personal externo dota a las organizaciones de una mano de obra altamente dinámica y móvil para afrontar los retos de un entorno empresarial complejo y turbulento. Este cambio ha permitido a las organizaciones lograr dos de las pretensiones más buscadas después de las capacidades competitivas:

- Agilidad en el entorno empresarial, altamente turbulento.
- Acceso a alto rendimiento y a talentos altamente cualificados.

Al incorporar a personas de talento *on demand* cuando son necesarias, la organización puede ajustar rápidamente a los cambiantes patrones de la demanda mundial en varias partes del mundo. Mediante el uso de la fuerza de trabajo prolongado, la organización también puede cambiar rápidamente las habilidades y competencias disponibles, que pueden ayudar a adaptarse con rapidez a los cambios en las preferencias del cliente.

La incesante presión para innovar y el cambio pronunciado de trabajo del conocimiento significa que el mundo de hoy es mucho menos predecible que el de ayer, y empresas que han desarrollado una mayor agilidad a menudo puede superar a la competencia. El enfoque de empleadores sobre, roles de trabajo estables y predecibles también está dando paso al trabajo por proyectos, que se presta a la contratación de más trabajadores temporales o freelancers en base a proyectos.

Ante este panorama el departamento de recursos humanos tiene que redefinir su misión, sus actividades, y crear nuevas funciones y estructuras organizativas para maximizar el valor estratégico del personal ampliado o externo (Gartside, Silverstone, Farley & Cantrell, 2013). Estos autores subrayan que en el entorno actual las direcciones de RH se verán obligadas a tomar las siguientes decisiones:

1. Redefinir los clientes de recursos humanos, no solo a los empleados laborales sino también los miembros de la fuerza de trabajo extendido.
2. Integrar procesos y sistemas. Desarrollar una estrategia unificada y conjunto de procesos y sistemas de información que abarcan todos los segmentos de talento.
3. Crear nuevas estructuras organizativas, roles y disciplinas.
4. Decidir cuándo utilizar trabajadores *on demand* y en qué tareas.
5. Conectar el talento externo e interno. Facilitar encuentros entre trabajadores específicos y tareas específicas o equipos. Forjar nuevas relaciones con organizaciones asociadas y lograr trabajar a través de una red de organizaciones conectadas, con el fin de maximizar mejor su potencial.

En la misma línea, Mazor y cols. en el informe *Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new World of work de Deloitte University*, indican que es necesario la reinversión de Recursos humanos. Muchas organizaciones se están moviendo a un modelo global de servicios al negocio, y las funciones y sistemas back-office están haciendo la transición a la tecnología de nube. HR debe estar a la vanguardia de esta transición. Como resultado, la función de RH tiene la oportunidad de jugar un papel líder en la definición del alcance de roles funcionales como socios del negocio y centros de excelencia. Recursos Humanos debe proporcionar soluciones innovadoras y programas alineados con las necesidades del negocio. Las prácticas tradicionales de recursos humanos como la gestión del rendimiento y el liderazgo y el desarrollo, están experimentando un cambio radical, lo que obliga a recursos humanos a desarrollar soluciones innovadoras. *Para ello es necesario proporcionar al personal de recursos humanos formación adecuada* (p.62).

El estudio concluye que una serie de cambios clave se están dando en el mundo de los recursos humanos en el 2015. En primer lugar, recursos humanos está obligado a redefinir su rol de "proveedor de servicios" a un facilitador y constructor del talento. HR debe pasar la mayor parte de su tiempo en el asesoramiento y consultoría a ejecutivos sobre la estrategia de personas relacionadas con el negocio. En este nuevo mundo, la eficacia operativa de recursos humanos y la eficiencia, son capitales en la gestión y dirección de personas en las organizaciones globales. En segundo lugar, recursos humanos está pasando de ser un departamento de generalistas a un equipo altamente cualificado aportando valor al negocio. Las organizaciones líderes tienen más especialistas de recursos humanos que operan en el nivel de negocio, para ayudar a aumentar los resultados, incluyendo la respuesta más rápida al

mercado y mayor satisfacción del cliente. Los especialistas de RH deben trabajar en comunidades de conocimiento, utilizando sistemas centralizados y procesos, compartiendo marcos que siguen siendo lo suficientemente ágiles para actuar localmente a ayudar a los líderes a resolver problemas. Por último, el desarrollo profesional y la investigación se han convertido en capacidades clave de recursos humanos. En conclusión, recursos humanos en lugar de limitarse a la gestión de transacciones, ejecución políticas y desarrollo de programas, el nuevo director y gestor de Recursos Humanos debe tener como objetivo centrarse en la comprensión de las necesidades del negocio y en la propuesta de soluciones de valor añadido.

Por otra parte, los cambios demográficos y el entorno global en el que las organizaciones operan, han hecho que la fuerza de trabajo sea más diversa en términos de edad, género y etnia, así como en proyecto de vida, normas culturales y valores fundamentales. El aumento del trabajo del conocimiento cada vez más complejo conlleva que los trabajos son cada vez más difíciles de estandarizar, y por lo tanto exige a las direcciones de Recursos humanos y a las empresas, al desarrollo de su marca como empleador y a una gestión eficaz el talento.

Unido a lo anterior, los objetivos del MDGRH se integran en las exigencias del R.D. 861/2010 de 2 de julio, por el que se modifica el R.D. 1393/2007 de 29 de octubre, en el que se establece la ordenación de enseñanzas universitarias, y en este caso, de títulos de Máster. El objetivo fundamental de este título es formar especialistas en Recursos Humanos no sólo con sólidos conocimientos teórico prácticos de las disciplinas que conforman la posición o puesto en el mundo de los recursos humanos, sino también en clave estratégica, es decir, de prospectiva y ejecutiva ante el constante cambio del entorno organizacional, así como con perspectiva global o internacional, ya que es este el terreno de juego de la mayoría de las organizaciones, y por ello exige a los profesionales de los recursos humanos unas competencias adecuadas para comprender las dinámicas del contexto organizacional, para saber actuar en ese contexto identificando las oportunidades, así como el conocimiento de herramientas para el desarrollo organizacional, de sus personas.

Como comentábamos anteriormente, los fenómenos de la globalización, la innovación tecnológica e Internet, así como los cambios sociales, han dado lugar a una profunda mutación del mundo del trabajo. Las Nuevas formas de organización del trabajo, los entornos multiculturales, así como la volatilidad del entorno, requieren de profesionales de Recursos Humanos, capaces de interpretar los síntomas del mercado e identificar, valorar y construir capacidades organizativas para adaptarse y ser sostenibles.

Para desarrollar un perfil de director y gestor de Recursos humanos, tal y como exige el nuevo entorno, el MDGRH de la UNIR, se compone de cinco materias, íntimamente interrelacionadas, que a través de sus asignaturas dotan al estudiante de las competencias adecuadas para saber responder al entorno volátil y complejo, a la incertidumbre y al cambio constante, es decir, lo que se entiende actualmente como VUCA. Estas características del entorno son los principales desafíos a nivel organizacional, por lo tanto, es absolutamente necesario que los alumnos del Máster sean capaces de reconocer y aprehender lo que el VUCA conlleva en la dirección de la empresa en general y en la dirección de recursos humanos en particular, pues solo así, la gestión del cambio será adecuada y la organización tendrá mayor posibilidad de conseguir la sostenibilidad y su misión.

Las materias a las que no referimos son cinco principalmente, más la referida al Trabajo de Fin de Máster. Estas son:

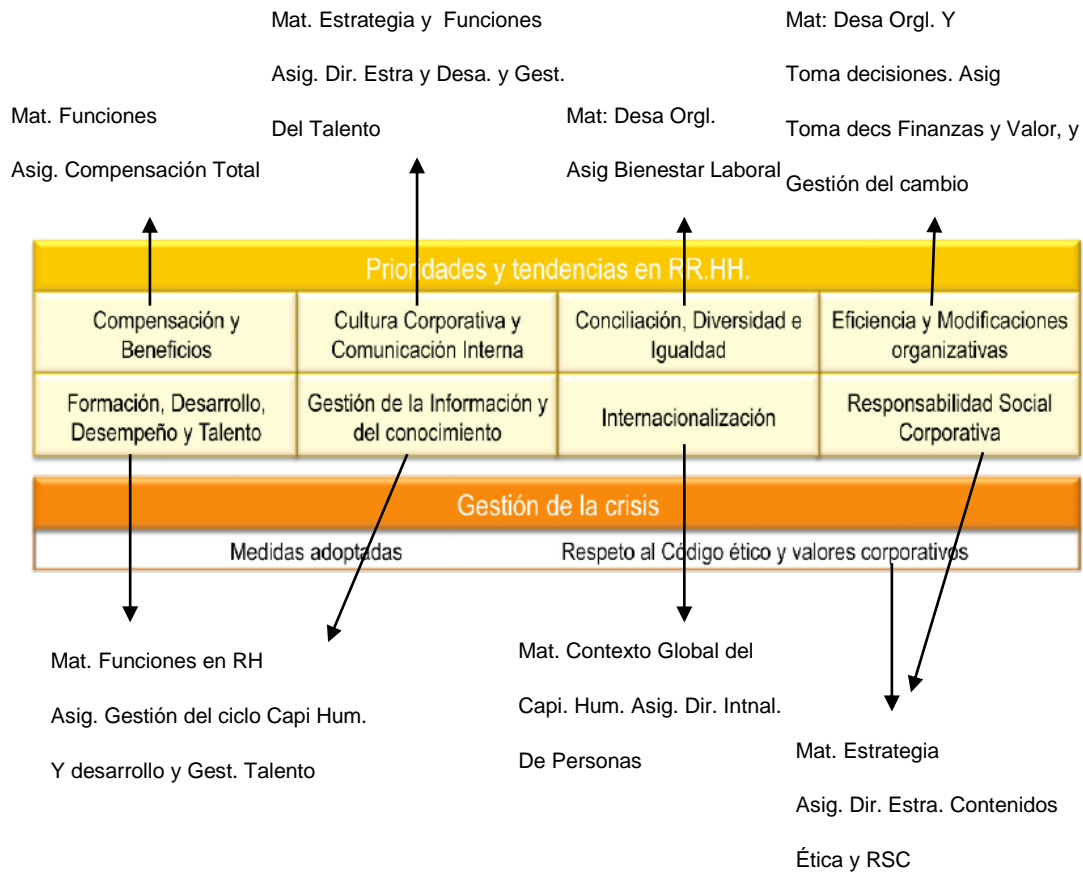
1. Estrategia de RH,
2. Toma de Decisiones en RH,
3. Funciones en RH,
4. Contexto Global de RH,
5. Desarrollo Organizacional,
6. TFM.



Estas materias responden a las competencias que diversos autores y estudios internacionales han recalcado como necesarias en la nueva dirección de recursos humanos. Por ejemplo, el *HR Certification Institute (hrci.org)*, organismo internacional certificador de competencias en la materia, otorga una distribución de áreas en la que nos basamos para nuestra propuesta. El HRCI otorga, en sus exámenes de certificación en posiciones de gestión y dirección de RH, un 32 % de peso a la estrategia de RH y a las habilidades directivas (HHDD), que en nuestro caso incluimos en las materias de estrategia, toma de decisiones, contexto global y desarrollo organizacional. También da un peso de un 29 % al desarrollo de personas y gestión del talento, que en nuestras materias se reflejan en la de funciones de RH principalmente. Además incluyen el *Hr service delivery* un valor de un 23 % que distribuimos en nuestra materias entre funciones y desarrollo organizacional. También a la medición en RH el HRCI otorga un peso de un 16 % en sus exámenes de certificación. En nuestro caso este requerimiento se distribuye en la materia de toma de decisiones y funciones en RH.

Otros trabajos también han inspirado la composición de nuestro máster, tanto en su estructuración de materias, como en competencias objetivo y contenidos. Podemos nombrar principalmente el estudio internacional de tendencias y prioridades en RH 2014 de Garrigues Human Capital Services. Este trabajo evidencia los retos de las direcciones de recursos humanos en el contexto global y cambiante al que actualmente se enfrentan las organizaciones y en el que sus directivos y gestores deberán saber afrontar con óptimas competencias, nuevas perspectivas y enfoques. Destaca la necesidad de enfocarse en el contexto económico global y en los condicionantes en la gestión de Personas. Subraya áreas y

contenidos como la gestión del cambio, *Talent Management*, compensación total, compromiso, etc. En la figura siguiente se extrae de dicho trabajo un cuadro de prioridades y tendencias de los RH, y en ella apuntamos dónde hemos integrado esas prioridades en nuestras materias y asignaturas.



Este trabajo concluye con la idea de que las materias más importantes para el presente y los años venideros, serán aquellas que están orientadas a la reorganización y eficiencia organizativa, al desarrollo de las personas y a la revisión o lanzamiento de nuevas fórmulas de compensación. Destaca en ellas la necesidad de mostrar una visión global del contexto organizacional así como la capacidad de saber convertir las oportunidades del mercado de trabajo y de su capital humano, en oportunidades para la organización. En la figura siguiente que entresacamos del estudio referenciado, se puede observar la evolución de lo que los participantes (directores/as de Recursos Humanos) han evaluado en el bienio 2013 y 2014.



Extraído de estudio internacional de tendencias y prioridades en RH 2014 de Garrigues Human Capital Services.

Otro estudio que va en línea del anteriormente comentado, es el *Informe Internacional de Tendencias en Recursos Humanos* de la multinacional Randstad, donde focaliza los retos para el 2014 y las tendencias de futuro en:

1. La necesidad de aumentar el rendimiento y
2. la efectividad de la organización,
3. la retención del talento y
4. la necesidad de desarrollar líderes con talento.

Incardinando estos resultados con la estructura de nuestro máster, concretamente el punto uno se desarrolla en las materias de Funciones de Recursos Humanos y toma de decisiones en RH. En dicha materia introducimos una asignatura novedosa, denominada, Gestión de las decisiones en Recursos Humanos, donde el 50 % de la misma está orientada al *HR Metrics*, a la medición de la aportación de valor del personal, al *balanced scorecard* y a la mejora del análisis del rendimiento en la Organización. Respecto al punto dos y cuatro, se ha dedicado la materia de desarrollo organizacional y concretamente en la asignatura de HHDD y gestión del Cambio. Respecto al tercer punto, hemos incluido en la materia de recursos humanos, la asignatura de Desarrollo de Personas y Gestión del Talento.

Unido a lo anterior, también el MDGRH ha incorporado los cambios acaecidos en las competencias de los profesionales de Recursos humanos que recoge el estudio sobre *Competencias y Estándares Profesionales para la Dirección de Personal/Recursos Humanos* de la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (WFPMA, 2000). Este trabajo, vigente aún en su propuesta, expone perfectamente las competencias específicas que los egresos deberán tener al finalizar el programa. Este trabajo destaca la necesidad de que el director y gestor de RH deba disponer de un estilo individual basado en criterios éticos en el análisis del trabajo y en las decisiones a abordar en recursos humanos, así como también en las habilidades relacionales del directivo, a saber, comunicación, negociación, liderazgo, como en la actitud positiva hacia el cambio. También desarrolla las competencias para la **implicación organizativa**, las cuales hacen referencia a la orientación hacia el mercado, al desarrollo del espíritu empresarial y al desarrollo del talento organizacional. Estas competencias se basan en la capacidad de vincular los RRHH a los procesos empresariales y de planificación organizativa. También, da un peso relevante a las competencias de **Liderazgo**, que se centran en las distintas áreas de la gestión organizativa, el proyecto, los activos, el capital humano y la

información. La capacidad de respuesta a todos los agentes implicados (accionistas, proveedores, clientes y personal) es una competencia clave vinculada también al concepto de valor y calidad. Por último, las **competencias técnicas**, incluyen el conocimiento y la práctica de las funciones clásicas en recursos humanos, y aquellas relacionadas con las TIC y la *HR métrics*.

Por lo dicho hasta aquí, queremos evidenciar que los cambios en el mundo del trabajo como evidencia la reciente literatura de *the future of work*, exige una profunda “reinención” de la dirección y gestión de Recursos humanos, su dirección, sus servicios y la exigible aportación de valor a la empresa. Esto ha conllevado que en el campo de las competencias requeridas y necesarias, haya un importante *gap* en las nuevas generaciones de estudiantes y graduados, así como en los profesionales en activo que tienen que cambiar armónicamente y con antelación si cabe, para afrontar con calidad y éxito dichas exigencias, para mantener su empleabilidad intacta, así como para prestar un necesario servicio a las personas en las organizaciones.

Este último aspecto, junto con la alta demanda de estos estudios, han sido dos de los aspectos que han guiado el desarrollo del MDGRH de la UNIR, puesto que pensamos que es necesario proponer un máster que recoja las novedades comentadas en la función y en las competencias de los directores y gestores de RH, con contenidos actuales y de futuro, y con un enfoque global y holístico.

Por ello el MDGRH está dirigido principalmente a estudiantes con experiencia laboral de al menos dos años en funciones de RH, sin embargo, también está abierto a aquellos estudiantes con experiencia laboral que hayan trabajado en otras áreas de conocimiento empresarial, pues la metodología formativa y estructura de clases, trabajos, videos, actividades, casos, etc., permite al alumno aprehender las competencias que requerirá en un futuro puesto de recursos humanos en la organización.

Todos estos aspectos son los que nos han llevado a diseñar nuestro MDGRH para el primer año con una matrícula prevista máxima de 500 estudiantes, ya que además de la alta demanda, existe poca oferta de estudios semi-presenciales y on line por otras Universidades españolas y latinoamericanas en este título.

En conclusión, ofrecer un máster centrado en la Dirección y Gestión de Recursos Humanos contribuye a la profesionalización de la enseñanza en esta materia y supera una cierta tradición académica que otorga a la formación en recursos humanos una orientación eminentemente aplicada, basada en la experiencia más inmediata de los profesores o, como mucho, una parte subsidiaria de la formación en dirección de empresas o un área adjunta de la psicología del trabajo. Los cambios organizativos y las demandas de las personas exigen que se profesionalice la función de recursos humanos tanto en el mundo académico (con la proliferación de departamentos, profesores, y revistas académicas dedicadas en exclusiva al estudio de la dirección de recursos humanos) como en el profesional. La UNIR apuesta por avanzar en esta línea, tanto en investigación como en orientación docente en asignaturas de grado y en distintos postgrados. Así, aquellos estudiantes que reciben una formación específica en recursos humanos están más y mejor preparados para desarrollarse profesionalmente en el área que los que hayan recibido un conocimiento tangencial englobado de un programa curricular más o menos generalista en psicología del trabajo o en

*management*. En este sentido, impartir postgrados especializados, como este MDGRH , supone cubrir una necesidad básica de estudiantes y empresas.

## 2.2. Normas reguladoras del ejercicio profesional

No procede

## 2.3. Referentes nacionales e internacionales

UNIR recoge con la propuesta de este máster, una cierta tendencia, aún en construcción, de un desarrollo de programas de postgrado en RH que incluyen estas novedades del mundo del trabajo y las organizaciones, y por consiguiente de las nuevas exigencias competenciales que los directores y gestores de Recursos Humanos deben desplegar y desarrollar en las organizaciones globales. Pero no sólo, también se ha basado programas similares de universidades de prestigio y en propuestas de distintos organismos internacionales y empresas multinacionales, que desde distintas pero complementarias perspectivas, han analizado el complejo mundo del trabajo y de su problemática. A continuación se apuntan, brevemente, los referentes analizados y su aportación a nuestra propuesta.

### 2.3.1. Referentes nacionales

REFERENTE NACIONAL				APORTACIÓN AL MDGRH DE LA UNIR
Título	Universidad	RD	Link	
Máster Universitario en Dirección de Empresas y Recursos Humanos por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Máster - RD 1393/2007 (1)	<a href="http://www.feet.ulpgc.es/mastres/muderh/">http://www.feet.ulpgc.es/mastres/muderh/</a>	Competencias Justificación
Máster Universitario en Dirección de los Recursos Humanos por la Universidad de Cádiz	Universidad de Cádiz	Máster - RD 1393/2007 (1)	<a href="https://posgrado.uca.es/web/info_master.php?id=488&amp;curso=2015/16">https://posgrado.uca.es/web/info_master.php?id=488&amp;curso=2015/16</a>	Competencias profesionales



Máster Universitario en Dirección de Recursos Humanos	Universidad Autónoma de Madrid	Máster - RD 1393/2007 (1)	<a href="http://www.uam.es/ss/Satellite/es/1242684629435/1242662138274/masteroficial/masterOficia/Master_Universitario_en_Direccion_de_Recursos_Humanos.htm">http://www.uam.es/ss/Satellite/es/1242684629435/1242662138274/masteroficial/masterOficia/Master_Universitario_en_Direccion_de_Recursos_Humanos.htm</a>	Materias
Máster en Dirección de Recursos Humanos	EAE Business School – Universitat Politècnica de Catalunya	-	<a href="http://www.eae.es/full-time/recursos-humanos/master-en-direccion-de-recursos-humanos">http://www.eae.es/full-time/recursos-humanos/master-en-direccion-de-recursos-humanos</a>	Materias, enfoque internacional y Asignatura de HH.DD
Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos	Udima	Máster - RD 1393/2007 (1)	<a href="http://www.udima.es/es/master-direcciongestion-recursos-humanos.html">http://www.udima.es/es/master-direcciongestion-recursos-humanos.html</a>	(A) de HHDD y Gestión del Cambio
Máster Universitario en Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Universidad de Sevilla	Máster - RD 1393/2007 (1)	<a href="http://www.us.es/estudios/master/master_M087?p=4">http://www.us.es/estudios/master/master_M087?p=4</a>	(A) Dirección internacional de Personas
Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos	Universidad Jaume I de Castellón	Máster - RD 1393/2007 (1)	<a href="http://www.uji.es/ES/infoest/estudis/postgrau/oficial/e@/22891/?pTitulacionId=42572">http://www.uji.es/ES/infoest/estudis/postgrau/oficial/e@/22891/?pTitulacionId=42572</a>	(A) Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables. HHDD y Gestión del Cambio
Máster Universitario en Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos	Universidad Ramón Llull	Máster - RD 1393/2007 (1)	<a href="http://www.blanquerna.edu/es/master-universitario-en-psicologia-del-trabajo-organizaciones-y-recursos-humanos">http://www.blanquerna.edu/es/master-universitario-en-psicologia-del-trabajo-organizaciones-y-recursos-humanos</a>	(A) Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables. Desarrollo y Gestión del Talento.
Máster Universitario en Recursos Humanos	Universidad de Deusto	Máster - RD 1393/2007 (1)	<a href="http://www.postgrado.deusto.es/cs/Satellite/estudiantes/es/buscador-de-postgrados/master-universitario-en-recursos-humanos/programa">http://www.postgrado.deusto.es/cs/Satellite/estudiantes/es/buscador-de-postgrados/master-universitario-en-recursos-humanos/programa</a>	(A) Gestión de las decisiones en RH

REFERENTE NACIONAL (ESTUDIOS, TRABAJOS, LIBROS,)	APORTACIÓN AL MDGRH DE LA UNIR
Randstad (2014). Informe Internacional de Tendencias en Recursos Humanos. Posiciones y Salarios.	Evolución y áreas de especial interés en Gestión de Recursos Humanos. (A) Compensación Total.
Dolan, S.L.; López, A. y Valle, R. (2014). La Gestión de Personas y del Talento. La gestión de los Recursos Humanos en el Siglo XXI. Ed. McGrawHill: Madrid.	Evolución de los Recursos Humanos, su enfoque estratégico y áreas más relevantes en el presente y futuro. Contenidos de RSC. (A) Dirección internacional de Personas y Dirección estratégica de personas.

### 2.3.2. Referentes internacionales

REFERENTE INTERNACIONAL			APORTACIÓN AL MDGRH DE LA UNIR
Título	Universidad	Link	
Master's Program in Human Resource Management (M.H.R.M.)	Rutgers. The State University of New jersey	<a href="http://catalogs.rutgers.edu/generated/smlr_1113/pg96.html">http://catalogs.rutgers.edu/generated/smlr_1113/pg96.html</a>	Asignaturas (A) Gestión del Ciclo Laboral, Dirección Internacional del Capital Humano. Materias Toma de decisiones en Recursos Humanos y Contexto Global de los Recursos Humanos
Sc Human Resource & Knowledge Management	Lancaster University. Management School	<a href="http://www.lancaster.ac.uk/lums/study/masters/programmes/msc-hr-knowledge-management/?gclid=Cj0KEQjwI_6oBRDHxNGz6ueJufMBEiQAvM_k_sMdiYg4SM8jQSTcEUZamdhs_KTY2pyXODhfSRZ2LLoaAgUQ8P8HAQ">http://www.lancaster.ac.uk/lums/study/masters/programmes/msc-hr-knowledge-management/?gclid=Cj0KEQjwI_6oBRDHxNGz6ueJufMBEiQAvM_k_sMdiYg4SM8jQSTcEUZamdhs_KTY2pyXODhfSRZ2LLoaAgUQ8P8HAQ</a>	(A) de HHDD para la Gestión del Cambio y parte de la asignatura de Dirección Estratégica de Personas
MSc Human Resources and Organisations	LSE Management	<a href="http://www.lse.ac.uk/management/programmes/msc/human-resources-and-organisations/home.aspx?utm_source=MastersPortal&amp;utm_medium=Listing&amp;utm_campaign=HRO%20Autumn%202014">http://www.lse.ac.uk/management/programmes/msc/human-resources-and-organisations/home.aspx?utm_source=MastersPortal&amp;utm_medium=Listing&amp;utm_campaign=HRO%20Autumn%202014</a>	(A) de Dirección Internacional de Personas y competencias avanzadas a este nivel

MBA/ M.Sc. in Human Resource Management	International Business School Alliance (IBSA) University of Applied Sciences Bremen, Germany. University of Hertfordshire, Great Britain	<a href="http://www.graduatecenter.org/en/mba-courses/mba-full-time/ibsa-master/human-resource-management-mscmba.html">http://www.graduatecenter.org/en/mba-courses/mba-full-time/ibsa-master/human-resource-management-mscmba.html</a>	Enfoque internacional y contenidos de derecho laboral internacional. Resultados de aprendizaje
Master of Management (Human Resources)	The University of Melbourne	<a href="https://mbs.unimelb.edu.au/degrees/21-master-ofmanagement-human-resources">https://mbs.unimelb.edu.au/degrees/21-master-ofmanagement-human-resources</a>	(A) Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos. (A) HHDD y Gestión del Cambio
Master of Human Resource Management	Monash University	<a href="http://www.monash.edu.au/study/coursefinder/course/2099/?c">http://www.monash.edu.au/study/coursefinder/course/2099/?c</a>	Competencias y (A) Desarrollo y Gestión del Talento

REFERENTE INTERNACIONAL (ESTUDIOS, TRABAJOS, LIBROS, )	APORTACIÓN AL MDGRH DE LA UNIR
OMS (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte	Asignatura (A) de Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables.
EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work (2008). A European Campaign on Risk Assessment: Campaign Summary, <a href="http://osha.europa.eu/en/campaigns/hw2008/campaign/campaignsummary/campaign_summary">http://osha.europa.eu/en/campaigns/hw2008/campaign/campaignsummary/campaign_summary</a>	
American Psychological Association. Center for Organizational Excellence. Psychologically Healthy Workplaces. <a href="http://www.apaexcellence.org/">http://www.apaexcellence.org/</a>	
International Labour Office (2001). Guidelines on occupational safety and health management systems ILO-OSH 2001. Geneva: International Labour Office. <a href="http://www.ilo.org/safework/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/safework/lang--en/index.htm</a>	

<p><i>The future of work</i>. Odeskcorporation, consultado (marzo, 2015) en: <a href="https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&amp;v=G8Yt4wxSblc">https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&amp;v=G8Yt4wxSblc</a></p>	<p>(A) Dirección internacional de Personas</p>
<p>Accenture (2013). Trends Reshaping the Future of HR: Managing Your People as a Workforce of One.</p>	<p>Evolución del mercado de trabajo y cambio de la dirección y Gestión de RH</p>
<p>Deloitte University Press (2015). Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work.</p>	<p>Enfoque estratégico e internacional. Competencias de Recursos Humanos.</p>
<p>George, J &amp; Jones, G. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior. USA: Prentice Hall.</p>	<p>Contenidos ética de los negocios, Gestión del cambio, DPT y (A) Gestión de las decisiones en Recursos Humanos.</p>

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

##### **2.4.1. Procedimientos de consulta internos**

Para la propuesta del título de Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, se ha formado un equipo de trabajo interno integrado por varios miembros de la Universidad Internacional de la Rioja. Este trabajo ha sido coordinado por Javier L. Crespo, Doctor en Psicología Social (Trabajo y Organizaciones) por la Universidad Autónoma de Barcelona, Associate professor de la Universidad de Barcelona y de EAE Business School, consultor senior de Recursos humanos e Investigador en los tópicos *Well-Being at work and Healthy Organizations*. Anteriormente ha desempeñado distintos puestos de responsabilidad como Director de Recursos Humanos y profesor doctor de la Universitat Abat Oliba CEU, director de Consultoría de RRHH en Global Group, Gerente de formación y RRHH en ECA y Director de centro de formación en nuevas tecnologías en Fondo Formación. Javier es Licenciado en Psicología por la UPV/EHU, Máster en Dirección de Recursos Humanos por EAE Business School/UPC, Máster en Investigación en Psicología Social (UAB), en Política Social y SS.SS. (U. Deusto) y Coach certificado por Quantum Leap (EEUU). Tiene 14 años de experiencia directiva. Además, en la elaboración de la Memoria tomaron parte, así mismo, los siguientes expertos:

- D. José María Vázquez García-Peñuela Doctor en Derecho y en Derecho canónico por la Universidad de Navarra; Rector de UNIR; Catedrático de Derecho eclesiástico del Estado en excedencia de la Universidad de Almería, de la que fue Vicerrector de Relaciones Internacionales y Decano de la Facultad de Derecho.

- D<sup>ª</sup> Mónica Pérez Iniesta, Licenciada en Ciencias Empresariales y en Humanidades, y D<sup>ª</sup> María Gómez Espinosa, Licenciada en Matemáticas, expertas en plataformas de enseñanza virtual, han contribuido en la elaboración de los apartados referentes a la didáctica en entorno virtual.
- D<sup>ª</sup>. María Soria Oliver, coordinadora académica del Grado en Psicología, Directora académica del Máster en SIG y miembro del Dpto. de ordenación docente de la UNIR.
- D. Gabriel García Prieto, Director de Postgrados.
- D. Jaime Medel, Director General de UNIR BUSINESS SCHOOL.
- D<sup>ña</sup>. Carolina Gonzalo, Directora Académica de UNIR BUSINESS SCHOOL.
- D<sup>ña</sup>. Tamara Abril, Coordinadora de Alumnos de UNIR BUSINESS SCHOOL.
- D. Fernando Maristany, Director del MBA de UNIR.
- D. Gumersindo Alberola, Director del Máster en Dirección Financiera, de UNIR BUSINESS SCHOOL.
- D. Javier Perán, Director del Máster en Dirección de Marketing.

Las cuestiones enfocadas a la calidad del título y adecuación del mismo a los criterios de ANECA, han sido orientadas por D. Ignacio Hierro del Corral y por D<sup>ª</sup> M<sup>a</sup> Asunción Ron Pérez, Director y Subdirectora del Departamento de Calidad de UNIR respectivamente. El trabajo de este equipo ha sido posible a través de varias reuniones presenciales entre los meses de marzo a mayo de 2015, así como de múltiples consultas telefónicas y reuniones a través de videoconferencia en este mismo periodo. Finalmente, el 15 de mayo, se llegó a una redacción final consensuada.

#### **2.4.2. Procedimientos de consulta externos**

A nivel externo, se han mantenido reuniones puntuales con:

- Antiguos alumnos graduados de la Universidad con puestos de trabajo en ámbitos relacionados con la dirección de personas.
- Tres directores académicos de Escuelas de Negocio que tienen entre sus programas máster relacionados con la Dirección de Personas.
- Alrededor de ocho profesionales de la dirección de personas de empresa multinacionales y consultoras, durante los primeros meses de 2015.
- Varios profesores de facultades de Psicología, ADE, y profesores de escuelas de negocios relacionados con el *Management* y la dirección de RRHH, durante los primeros meses de 2015.

Además de las reuniones a nivel individual, en marzo de 2015 se organizó en la UNIR una reunión de trabajo a la que asistieron distintos profesionales relacionados con el mundo académico y de los recursos humanos. En dicha reunión la comisión de Trabajo presentó las bases del programa, el diseño, contenidos, las metodologías y las estrategias óptimas para conseguir los objetivos del MDGRH de UNIR.

Tras las reuniones mantenidas a nivel interno y externo, la Comisión ha desarrollado una memoria sobre la Propuesta de Título que se ha estudiado tanto en la Junta Directiva de la UNIR como en la Junta de Gobierno de la Universidad Internacional de la Rioja.

En la tabla siguiente se concretan las conclusiones de las diversas reuniones de trabajo y entrevistas, y su aportación al MDGRH de la UNIR.

Referente/medio de consulta	Aportación al Plan de Estudios
Expertos, equipos de trabajo, entrevistas y Focus Group informantes clave.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materias</li> <li>- Contenidos varios (Ética de los negocios, RSC, <i>employer branding</i>, estrategia, ciclo laboral, <i>Talent Management</i>, HHDD para la gestión del cambio, entorno VUCA, Compensación total, Bienestar ocupacional y <i>performance</i>, etc.).</li> <li>- Competencias del Director y Gestor de RH</li> <li>- Enfoque internacional.</li> <li>- Contenidos de Derecho del trabajo comparado.</li> <li>- Fundamento de aportación de valor al negocio.</li> <li>- La importancia de la medición en RH y el ROI</li> <li>- <i>HR Business Partner</i>.</li> <li>- Megatendencias de la dirección de RH.</li> <li>- Perspectiva LATAM</li> <li>- Resultados de aprendizaje.</li> <li>- Importancia del TFM en una empresa real implementando un proyecto a medida.</li> <li>- Habilidades del futuro del director de RH</li> </ul>

\*\*\*

#### Observaciones referentes al criterio 1.3.1. Plazas de nuevo ingreso ofertadas

UNIR es una Universidad on-line que no requiere un espacio físico para impartir las clases. Exceptuando la asignatura de Prácticas Externas que se oferta, para las cuales UNIR ha firmado convenios de colaboración con diferentes instituciones, tal y como se detalla en el apartado de recursos materiales y servicios.

La organización de la matriculación en UNIR es progresiva. En cada año se realizan dos convocatorias (primavera y otoño), el número de plazas solicitadas y por tanto número máximo de alumnos de nuevo ingreso por curso académico es el que se indica en el apartado 1.3, si bien, UNIR ofrecerá en función de la demanda una única convocatoria, en cuyo caso el total de alumnos del curso académico quedará matriculado en la misma, o dos convocatorias, en cuyo caso, el sumatorio de alumnos de nuevo ingreso de ambas convocatorias no superará la cifra del criterio 1.3.1. *Datos del centro de impartición.*

A efectos de cálculo de las necesidades docentes, el dimensionamiento se realiza desde dos perspectivas:

- Dedicación a actividades formativas individuales: corrección individualizada de actividades, corrección de exámenes, seguimiento de prácticas externas, corrección de memorias de prácticas externas, corrección de trabajos de TFM y sus correspondientes tutorías individuales. En las que el cómputo es por alumno y se tiene en cuenta la totalidad del número de alumnos de nuevo ingreso solicitados. En este caso, el número de convocatorias no influye en el número de horas de dedicación docente.
- Dedicación a actividades formativas de carácter grupal: sesiones presenciales virtuales, tutorías grupales, seminarios de TFM. En estas actividades formativas se aplica un desdoblamiento de grupos, de forma que por cada 150 alumnos (cifra máxima estimada por limitaciones técnicas y logísticas) o fracción, se multiplica la estimación docente asignada a dicha actividad.

### 3. COMPETENCIAS

#### 3.1. Competencias Básicas y Generales

COMPETENCIAS BÁSICAS	
<b>CB6</b>	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.
<b>CB7</b>	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.
<b>CB8</b>	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.
<b>CB9</b>	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.
<b>CB10</b>	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	
<b>CG1</b>	Capacidad para dirigir el Departamento de Recursos Humanos de una organización.
<b>CG2</b>	Capacidad para planificar, organizar y tomar decisiones en el ámbito de la dirección y gestión de recursos humanos.
<b>CG3</b>	Capacidad de análisis y toma de decisiones en relación a las variables y problemas que afectan a la dirección y gestión de personas.
<b>CG4</b>	Capacidad de previsión ante los retos organizacionales, de adaptación a nuevas situaciones e iniciativa respecto de los retos de la dirección y gestión de recursos humanos.
<b>CG5</b>	Capacidad de aprendizaje autónomo y de mejora continua en conocimientos y habilidades profesionales relativos a la dirección y gestión de personas.



<b>CG6</b>	Capacidad para aplicar las herramientas y técnicas adecuadas del ámbito de los recursos Humanos en función del ciclo laboral del capital humano y las necesidades de la Organización.
------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.2. Competencias Transversales

<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
<b>CT1</b>	Organizar y planificar las tareas aprovechando los recursos, el tiempo y las competencias de manera óptima.
<b>CT2</b>	Identificar las nuevas tecnologías como herramientas didácticas para el intercambio comunicacional en el desarrollo de procesos de indagación y de aprendizaje.
<b>CT3</b>	Desarrollar habilidades de comunicación, escritas y orales, para realizar atractivas y eficaces presentaciones de información profesional.
<b>CT4</b>	Adquirir la capacidad de trabajo independiente, impulsando la organización y favoreciendo el aprendizaje autónomo.

### 3.3. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>CE1</b>	Comprender las contingencias a las que está sujeta la organización y su influencia en la dirección y gestión de recursos humanos.
<b>CE2</b>	Diseñar e implementar planes de acción de recursos humanos que conlleven la aportación de valor (resolución de problemas, mejoras competitivas, nuevos procesos, innovaciones, etc.) al negocio y a las personas que conforman la organización.
<b>CE3</b>	Organizar las tareas, funciones y responsabilidades en un departamento de recursos humanos teniendo en cuenta las capacidades y potencial de los colaboradores, así como las necesidades de la organización.
<b>CE4</b>	Diseñar políticas e implementar acciones que promuevan el bienestar ocupacional y el desarrollo de una organización saludable.
<b>CE5</b>	Diseñar indicadores, cuadros de mando y procesos para medir los resultados de las personas, programas y proyectos de recursos humanos a nivel organizacional y del personal.

<b>CE6</b>	Diseñar y establecer sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de las personas en la organización así como los objetivos organizacionales.
<b>CE7</b>	Desarrollar y aplicar habilidades directivas acordes a la necesidad de la situación, dirección y desarrollo de personas, equipos de trabajo, manejo de la resolución y negociación de conflictos.
<b>CE8</b>	Interpretar y valorar las peculiaridades de los diversos entornos internacionales en el diseño y adaptación de las actuaciones de la dirección y gestión de recursos humanos.
<b>CE9</b>	Capacidad para demostrar el conocimiento multidisciplinar de la Dirección y Gestión de Recursos Humanos y aplicarlo a un trabajo que abarque de forma global los aspectos fundamentales de la profesión.
<b>CE10</b>	Diseñar e Interpretar indicadores de gestión de RH y tomar decisiones acordes al estado de los mismos y los requerimientos organizacionales.

## 4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

### 4.1. Sistema de información previo

#### 4.1.1. Perfil de ingreso recomendado

- Perfil general:

Alumnos de habla hispana de cualquier nacionalidad, que acrediten los requisitos legales de acceso previstos en el art. 16 del RD 1393/2007, preferiblemente con formación previa en las áreas de ADE, Humanidades, Derecho, Ingeniería, Psicología, Sociología, Ciencias del trabajo o titulaciones equivalente. Es recomendable que el estudiante que acceda a esta titulación cuente con experiencia laboral de al menos dos años.

- Características personales:

Estudiantes con el deseo de desarrollar una carrera en el mundo de la organización y con vocación por las personas y con un profundo sentido ético y profesional, o bien profesionales de la empresa que necesitan actualizar sus conocimientos con un máster avanzado en dirección y gestión de Recursos humanos que recoja las últimas tendencias en el mundo del trabajo y de la dirección de personas.

Además, deben ser estudiantes con un alto interés intelectual que les incite a la actualización constante en el área de conocimiento.

- Características académicas:

Disponer de un título de grado, licenciatura o equivalente.

#### 4.1.2. Canales de difusión para informar a los potenciales estudiantes

Para informar a los potenciales estudiantes sobre la Titulación y sobre el proceso de matriculación se emplearán los siguientes canales de difusión:

- Página web oficial de la Universidad Internacional de La Rioja.
- Sesiones informativas en diversas ciudades de España y en algunos puntos del extranjero. En concreto para este año se prevé la asistencia a ferias y workshops tanto en España como en el exterior, organizados por Euespaña en colaboración con el Instituto de Comercio Exterior (ICEX).
- Inserciones en los medios de comunicación nacionales internacionales incluidos los distintos canales de comunicación en Internet: Google AdWords, E-magister, Oferta formativa, Infocursos y Universia.

Asimismo y con el objetivo de internacionalizar UNIR ya que el carácter de su enseñanza así lo permite, se están estableciendo los primeros contactos con promotores educativos de estudios universitarios en el extranjero (Study Abroad):

ACADEMIC YEAR ABROAD (AYA): [www.ayabroad.org/](http://www.ayabroad.org/)

STUDY ABROAD SPAIN: [www.studyabroad.com/spain.html](http://www.studyabroad.com/spain.html)

Study, travel or work in Spain (UNISPAIN): [www.unispain.com/](http://www.unispain.com/)

Cultural Experiences Abroad (CEA): [www.gowithcea.com/programs/spain.html](http://www.gowithcea.com/programs/spain.html)

#### **4.1.3. Procedimientos de orientación para la acogida de estudiantes de nuevo ingreso**

UNIR cuenta con una oficina de Atención al Alumno que centraliza y contesta todas las solicitudes de información (llamadas y correos electrónicos) y un Servicio Técnico de Orientación (Contact center) que gestiona y soluciona todas las preguntas y posibles dudas de los futuros estudiantes referidas a:

- Descripción de la metodología de UNIR. Para ello, los alumnos tendrán acceso a una demo donde se explica paso por paso.
- Niveles de dificultad y horas de estudio estimadas para poder llevar a cabo un itinerario formativo ajustado a las posibilidades reales del estudiante para poder planificar adecuadamente su matrícula.
- Descripción de los estudios.
- Convalidaciones de las antiguas titulaciones.
- Preguntas sobre el Espacio Europeo de Educación Superior.

Finalmente, el personal de administración y servicios (PAS) a través del el Servicio de Admisiones proporcionará al estudiante todo el apoyo administrativo necesario para realizar de manera óptima todo el proceso de admisión y matriculación por medio de atención telefónica, por correo electrónico, con información guiada en la web para la realización de la matrícula on-line.

## **4.2. Requisitos de acceso y criterios de admisión**

### **4.2.1. Requisitos de acceso**

El órgano encargado del proceso de admisión es el Departamento de Admisiones en su vertiente Nacional e Internacional. El Departamento de Admisiones está compuesto, en estos momentos, por más de 60 profesionales divididos en 5 áreas.

Para poder acceder al Máster es necesario contar con:

Titulación Universitaria, según los criterios de acceso establecidos en el artículo 16 del RD 1393/2007 modificado por el RD 861/2010:

- Estar en posesión de un título universitario oficial español u otro expedido por una institución de educación superior del Espacio Europeo de Educación Superior

perteneciente a otro Estado integrante del Espacio Europeo de Educación Superior que faculte en el mismo para el acceso a enseñanzas de Máster

- Titulados conforme a sistemas educativos ajenos al Espacio Europeo de Educación Superior sin necesidad de homologar sus Títulos, previa comprobación por la Universidad de que aquellos acreditan un nivel de formación equivalente a los correspondientes Títulos universitarios oficiales españoles y que facultan en el país expedidor del Título para el acceso a enseñanzas de postgrado. El acceso por esta vía no implicará en ningún caso, la homologación del Título previo de que esté en posesión el interesado, ni su reconocimiento a otros efectos que el cursar las enseñanzas del Máster.

De forma más concreta, en lo que respecta a titulación de origen:

Se entiende que tienen acceso al máster las personas con títulos de Licenciatura o Grado en las áreas de ADE, Humanidades, Derecho, Ingeniería, Psicología, Sociología, Ciencias del trabajo o titulaciones equivalentes.

En el caso de que no puedan acreditar que poseen los necesarios conocimientos previos para un normal seguimiento del plan de estudios, se ofrecen los complementos de formación siguientes:

- 1- **Principios del Derecho Laboral**
- 2- **Sociología**

En general, se entiende que será necesario realizar éstos cursos:

- Alumnos con títulos del área de Empresa: no deberán cursar complementos
- Alumnos con títulos del área de Humanidades e Ingeniería: deberán cursar los complementos 1 y 2
- Alumnos con títulos del área de Psicología, Sociología: deberán cursar el complemento 1
- Alumnos con títulos del área de Ciencias del Trabajo o titulaciones como Derecho o equivalentes: deberán cursar el complemento 2

En el apartado 4.6 se describen con detalle estos complementos formativos (contenidos, resultados de aprendizaje, actividades formativas y sistemas de evaluación).

La impartición de estos complementos de formación se realizaría un mes antes del comienzo del título.

En cuanto a los candidatos con titulaciones extranjeras, se considerará la equivalencia de sus estudios con las titulaciones mencionadas en los párrafos anteriores.

Se exigirá como requisito ser hablante nativo del español o acreditar un dominio de la lengua española equivalente al nivel B2 del Marco Común Europeo de Referencia, requisito

imprescindible para aprovechar el conocimiento impartido en las asignaturas. Por lo tanto, en el momento de formalizar la matrícula se presentará copia de un certificado o justificante que acredite un nivel alto de lengua española, equivalente a un nivel B2 del Marco Común Europeo de Referencia.

- En el caso de no poder acreditar el nivel B2 con alguno de los certificados oficiales especificados, la UNIR hará una prueba interna para comprobar el nivel de los futuros participantes. Dicha prueba consistirá en un examen donde se evaluarán las cuatro destrezas siguiendo las orientaciones del Marco Común Europeo de Referencia.

#### 4.2.2. Criterios de admisión

La UNIR procederá a la admisión de los estudiantes que reúnan los requisitos de acceso mencionados en el apartado anterior sin cumplir ningún otro requisito adicional, salvo en el caso de que el número de solicitudes de plaza para el acceso exceda de las ofertadas, en cuyo caso la UNIR admitirá a los solicitantes de acuerdo con el baremo basado en los criterios de valoración de méritos que se exponen a continuación:

- Nota Media del expediente en la titulación que otorga el acceso al Máster.

#### 4.2.3. Atención a estudiantes con necesidades especiales

Existe en UNIR el Servicio de atención a las necesidades especiales que presta apoyo a los estudiantes en situación de diversidad funcional, temporal o permanente, aportando las soluciones más adecuadas a cada caso. Su objetivo prioritario es conseguir la plena integración en la vida universitaria de todos los estudiantes buscando los medios y recursos necesarios para hacer una universidad.

Tras la detección de dichas necesidades a través de diversos mecanismos:

- *Alumnos con Certificado de Discapacidad:* siguiendo la idea central de proactividad, se llama a todos los alumnos.
- *Desde tutorías:* los tutores remiten al Servicio los casos de alumnos sin Certificado de Discapacidad.
- *Admisiones:* los asesores remiten las dudas de los posibles futuros alumnos con discapacidad, el Servicio se pone en contacto directamente con ellos.
- *Otros departamentos:* DOA (Departamento de Orientación Académica), Defensor del estudiante, Solicitudes...

En el contacto con el alumno se definen los ámbitos de actuación: diagnóstico de necesidades, identificación de barreras, asesoramiento personalizado,...

Entre los servicios que presta se encuentran adaptaciones de materiales, curriculares, en los exámenes, asesoramiento pedagógico, etc., involucrando en cada caso a los departamentos implicados (departamento de exámenes, dirección académica, profesorado...)

**Normativa aplicable:**

Anexo: Reglamento de acceso y admisión a estudios oficiales de la Universidad Internacional de La Rioja: [http://static.unir.net/documentos/reglamento\\_acceso\\_admision\\_e\\_o\\_unir.pdf](http://static.unir.net/documentos/reglamento_acceso_admision_e_o_unir.pdf)

**4.3. Apoyo a estudiantes**

El Departamento de Educación en Internet (en adelante DEPINT) es el encargado de garantizar el seguimiento y orientación de los estudiante. Sus funciones se materializan en dos tipos de procedimientos referidos a:

1. Seguimiento y comprobación de la calidad de la orientación de los estudiantes a través del **Curso de introducción al campus virtual** que realizan la primera semana en cualquier titulación: incluye orientación relativa a la metodología docente de UNIR, papel de los tutores personales, modos de comunicación con el profesorado y con las autoridades académicas y, especialmente, el uso de las herramientas del aula virtual.
2. Seguimiento y comprobación de la calidad de la orientación de los estudiantes a través del **plan de acción tutorial personalizado**, que pretende garantizar la calidad de la orientación de los estudiantes a lo largo de todo el proceso formativo.

**4.3.1. Primer contacto con el campus virtual**

Cuando los estudiantes se enfrentan por primera vez a una herramienta como es una plataforma de formación en Internet pueden surgir muchas dudas de funcionamiento.

Este problema se soluciona en UNIR mediante un periodo de adaptación previo al comienzo del curso denominado “curso de introducción al campus virtual”, en el que el alumno dispone de un aula de información general que le permite familiarizarse con el campus virtual.

En esta aula se explica mediante vídeos y textos el concepto de UNIR como universidad en Internet. Incluye la metodología empleada, orientación para el estudio y la planificación del trabajo personal y sistemas de evaluación. El estudiante tiene un primer contacto con el uso de foros y envío de tareas a través del aula virtual.

Durante esta semana, el Departamento de Educación en Internet se encarga de:

1. **Revisión diaria de la actividad de los estudiantes en el campus virtual** a través de: correos electrónicos, llamadas de teléfono y del propio desarrollo de las actividades formativas. Los tutores personales realizan esta comprobación y si detectan alguna dificultad se ponen en contacto con el estudiante y le recomiendan que vuelva a los puntos que presentan mayor debilidad. Si persisten, el tutor personal resuelve de manera personal. Si aún persisten se pondrá en conocimiento de la dirección académica. Dicha incidencia será tomada en cuenta y tendrá un seguimiento especial durante los siguientes meses de formación.

2. **Test de autoaprendizaje al finalizar el curso de introducción al campus virtual.** Los tutores personales evalúan los resultados y en el caso de detectar alguna dificultad se ponen en contacto con el estudiante.

#### 4.3.2. Seguimiento diario del alumnado

UNIR aplica un Plan de Acción Tutorial, que consiste en el acompañamiento y seguimiento del alumnado a lo largo del proceso educativo. Con ello se pretende lograr los siguientes objetivos:

- Favorecer la educación integral de los alumnos.
- Potenciar una educación lo más personalizada posible y que tenga en cuenta las necesidades de cada alumno y recurrir a los apoyos o actividades adecuadas.
- Promover el esfuerzo individual y el trabajo en equipo.

Para llevar a cabo el plan de acción tutorial, UNIR cuenta con un grupo de tutores personales. **Es personal no docente** que tiene como función la guía y asesoramiento del estudiante durante el curso. Todos ellos están en posesión de títulos superiores. Se trata de un sistema muy bien valorado por el alumnado, como se deduce de los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes.

A cada tutor personal se le asigna un grupo de alumnos para que realice su seguimiento. Para ello cuenta con la siguiente información:

- El acceso de cada usuario a los contenidos teóricos del curso además del tiempo de acceso.
- La utilización de las herramientas de comunicación del campus (chats, foros, grupos de discusión, etc.).
- Los resultados de los test y actividades enviadas a través del campus.

Estos datos le permiten conocer el nivel de participación de cada estudiante para ofrecer la orientación adecuada.

#### 4.3.3. Proceso para evitar abandonos

Dentro de las actuaciones del DOA (Departamento de Orientación Académica), las herramientas de organización y planificación, así como las metodologías de estudio que se les aporta a los estudiantes atendidos en este departamento, conducen a reducir posibles abandonos de los estudios. Por un lado se mejora el aprendizaje y, por otro, se ayuda a los alumnos a valorar su disponibilidad de tiempo, de tal manera que la matriculación en el siguiente periodo se adapte verdaderamente a la carga lectiva que puedan afrontar.



#### 4.4. Sistemas de transferencia y reconocimiento de créditos

Reconocimiento de Créditos Cursados por Estudios Superiores no Universitarios	
MÍNIMO	MÁXIMO
0	0

Reconocimiento de Créditos Cursados en Títulos Propios	
MÍNIMO	MÁXIMO
0	9

Reconocimiento de Créditos Cursados por Acreditación de Experiencia Laboral y Profesional	
MÍNIMO	MÁXIMO
0	9

#### Reconocimiento de Créditos Cursados en Títulos Propios

De acuerdo con lo establecido en el art. 6.2 del Real Decreto 1393/2007, podrán ser objeto de reconocimiento los créditos cursados en enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de títulos propios expedidos conforme al artículo 34.1 in fine de la Ley 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. No obstante se fijan, de acuerdo con la Normativa UNIR de reconocimiento y transferencia de créditos, los siguientes límites y criterios para poder proceder a este reconocimiento:

- El máximo de créditos que podrá ser objeto de reconocimiento, tanto por experiencia profesional o laboral previa, como por haber superado estas enseñanzas universitarias no oficiales, no podrá ser superior, en su conjunto, a 9 créditos, correspondiente, según el artículo 6.3 del R.D. 1393/2007, al 15 por ciento del total de créditos que constituyen el plan de estudios.
- El reconocimiento no incorporará calificación ni computará a efectos de baremación de expediente.
- Sólo se admitirá aquellos estudios propios en los que se garantice una adecuada evaluación del proceso formativo. A tal fin, en ningún caso, la simple asistencia podrá ser medio suficiente para acreditar la adquisición de competencia alguna. Tampoco

serán aceptadas las acreditaciones o certificaciones expedidas por Departamentos o unidades universitarias que no tengan claras competencias en materia de títulos propios.

- De no estar específicamente delimitado el perfil competencial del estudio propio de origen, solo será posible el reconocimiento en caso de que exista una inequívoca equivalencia entre los conocimientos y competencias adquiridas con alguna o algunas materias concretas del título de destino.

### **Reconocimiento de Créditos Cursados por Acreditación de Experiencia Laboral y Profesional**

#### **1) Parte del plan de estudios afectada por el reconocimiento.**

El Real Decreto 861/2010 modifica el artículo 6 del Real Decreto 1393/2007, fijando el límite máximo de reconocimiento a partir de experiencia profesional o laboral en el 15 % del total de créditos que constituyen el plan de estudios. En el caso de un máster de 60 ETCS, esto equivale a 9 ECTS.

En base a lo anterior y teniendo en cuenta que la experiencia laboral y profesional aportada por el alumno debe proporcionar las mismas competencias que se adquieren con las asignaturas reconocidas, podrán ser objeto de reconocimiento por experiencia profesional y laboral las asignaturas de la materia “Funciones en Recursos Humanos” y la asignatura de la materia “Prácticas Externas”:

- Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano (6 ECTS).
- Desarrollo y Gestión del Talento (6 ECTS).
- Compensación Total (6 ECTS).
- Prácticas (6 ECTS).

#### **2) Definición del tipo de experiencia profesional que podrá ser reconocida y 3) Justificar dicho reconocimiento en términos de competencias ya que el perfil de egresados ha de ser el mismo.**

La experiencia laboral y profesional deberá acreditarse fehacientemente mediante:

- Informe de Vida Laboral donde se verifica que la relación contractual ha existido, el contrato de trabajo y anexos (si procede), donde se especifique la categoría laboral desempeñada, así como la denominación del puesto (o descripción de puesto de trabajo realizada por una entidad externa), el cual inexorablemente deberá tener una relación directa en las responsabilidades propias del departamento de Recursos Humanos o Credencial de prácticas de inserción profesional (prácticas de empresa gestionadas por una Universidad).

- Contrato de trabajo y anexos (si procede), donde se especifique la categoría laboral desempeñada, así como la denominación del puesto (o descripción de puesto de trabajo realizada por una entidad externa) o Credencial de prácticas de inserción profesional (prácticas de empresa gestionadas por una Universidad).
- Certificado de empresa e informes de evaluación del desempeño donde se constaten las tareas desempeñadas y el resultado de tal evaluación, y que permita comprender que “la experiencia acredita las competencias de la asignatura a convalidar y conocimientos asociados a una determinada función”. Las competencias que se analizarán para su convalidación en cuestión serán, las generales del programa y las específicas de la asignatura que el alumno desee convalidar. (ver punto 3).

El tipo de experiencia que se precisará para el reconocimiento de “*Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano*”:

Materia	Asignatura	Competencias Específicas	Justificación
Funciones en Recursos Humanos	Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano (6 ECTS)	CE2, CE3, CE6, CE9	<p><u>Entidad:</u> En general, cualquier empresa en la que se cuente con un departamento de recursos humanos.</p> <p><u>Duración:</u> período mínimo 2 años.</p> <p><u>Tareas desempeñadas:</u> funciones y responsabilidades en posiciones de recursos humanos, concretamente en aquellas relacionadas con la gestión del ciclo laboral del capital humano. Sin ánimo de ser exhaustivos, éstas podrían ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutamiento y selección de personal</li> <li>- Contratación de personas</li> <li>- Realización de planes de acogida</li> <li>- Seguimiento de la integración de las nn incorporaciones</li> <li>- Desvinculaciones</li> <li>- Programas de outplacement</li> </ul>

El tipo de experiencia que se precisará para el reconocimiento de “*Desarrollo y Gestión del Talento*”:

Materia	Asignatura	Competencias Específicas	Justificación
Funciones en Recursos Humanos	Desarrollo y Gestión del Talento (6 ECTS).	CE2, CE6	<p><u>Entidad:</u> En general, cualquier empresa en la que se cuente con un departamento de recursos humanos.</p> <p><u>Duración:</u> periodo mínimo 2 años.</p> <p><u>Tareas desempeñadas:</u> funciones y responsabilidades en posiciones de recursos humanos, concretamente en aquellas relacionadas con el Desarrollo y Gestión del</p>

			<p>Talento. Sin ánimo de ser exhaustivos, éstas podrían ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnósticos de necesidades de formación</li> <li>- Elaboración y seguimiento de planes de formación</li> <li>- Diseño e implementación de sistemas de evaluación del desempeño</li> <li>- Elaboración de planes de carrera</li> <li>- Seguimiento de los high potentials y de su carrera</li> </ul>
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El tipo de experiencia que se precisará para el reconocimiento de *“Compensación Total”*:

Materia	Asignatura	Competencias Específicas	Justificación
Funciones en Recursos Humanos	Compensación Total (6 ECTS)	CE2, CE9, CE10	<p><u>Entidad</u>: En general, cualquier empresa en la que se cuente con un departamento de recursos humanos.</p> <p><u>Duración</u>: periodo mínimo 2 años.</p> <p><u>Tareas desempeñadas</u>: funciones y responsabilidades en posiciones de recursos humanos, concretamente en aquellas relacionadas con la Compensación total. Sin ánimo de ser exhaustivo, éstas podrían ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y seguimiento de la política retributiva</li> <li>- Elaboración y seguimiento de acciones retributivas variables</li> <li>- Elaboración de sistemas de remuneración a corto, medio largo plazo</li> <li>- Gestiones de compensación emocional y no retributiva</li> <li>- Evaluación del impacto de la política retributiva</li> </ul>

El tipo de experiencia que se precisará para el reconocimiento de *“Prácticas”*:

Materia	Asignatura	Competencias Específicas	Justificación
Prácticas Externas	Prácticas (6 ECTS)	CE1, CE2, CE3, CE4, CE5, CE6, CE7, CE8 CE9 CE10	<p><u>Entidad</u>: En general, cualquier empresa en la que se cuente con un departamento de recursos humanos.</p> <p><u>Duración</u>: período mínimo de 1 año.</p> <p><u>Tareas desempeñadas</u>: funciones y responsabilidades en posiciones de recursos humanos, concretamente aquellas relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La utilización de herramientas y técnicas de RRHH, según al caso particular o necesidad concreta en que se encuentra la organización específica en la que realice las prácticas, en el</li> </ul>

			<p>área de RRHH, participando en procesos de reclutamiento o selección y procesos de evaluación del desempeño, que le permitan identificar oportunidades de mejora en la gestión de personas en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La participación en procesos de desarrollo de Planes de Formación, en alguna de sus fases: diagnóstico de necesidades, elaboración del Plan Formativo, impartición y seguimiento de la formación, evaluación de la Formación, etc.</li> <li>- Haber desarrollado una experiencia de trabajo en equipo a través de la participación activa en las tareas y funciones relacionadas con Recursos Humanos de la empresa de acogida.</li> </ul> <p>Igualmente se valorará la experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de Auditoría Interna en el área de Recursos Humanos.</li> <li>- Análisis de la situación empresarial en materia de RRHH</li> <li>- Participación en el desarrollo de proyectos de mejora en el Área de Recursos Humanos.</li> <li>- Colaboración en estudios de Clima laboral</li> <li>- Colaboración en alguna de las partes del proceso de la Gestión Previsional de Recursos Humanos.</li> <li>- Colaboración en procesos de identificación de Talento, habiendo participado como observador/evaluador en procesos de Assessment Center.</li> </ul>
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El Departamento de Reconocimiento y Transferencia de Créditos revisará la documentación aportada en cada caso, para verificar que se cumplen los requisitos descritos en el apartado anterior, de forma que el reconocimiento esté justificado en términos de competencias.

**NORMATIVA DE RECONOCIMIENTO Y TRANSFERENCIA DE CRÉDITOS DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA**

Normativa de reconocimiento y transferencia de créditos de UNIR:  
<http://static.unir.net/documentos/normativa-RTC-CD-05052016.pdf>

#### 4.5. Complementos formativos

A continuación se describen de forma detallada los complementos formativos:

<b>COMPLEMENTO DE FORMACIÓN 1</b> <b>Principios del Derecho Laboral</b>	
<b>Créditos ECTS:</b>	3

RESULTADOS DE APRENDIZAJE
<p>Al finalizar el alumno será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las fuentes del derecho del trabajo y la seguridad social</li> <li>- Reconocer los principales derechos y obligaciones del empresario y del trabajador en materia laboral</li> <li>- Interpretar los textos legales y extraer conclusiones de orden práctico.</li> <li>- Dilucidar las diferencias y similitudes fundamentales de derecho laboral internacional</li> </ul>

CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA
<p>Introducción al derecho. El derecho del trabajo y la seguridad social español: Concepto, ámbito y principios de aplicación del Derecho Laboral. Estatuto de los trabajadores, derechos y obligaciones del empresario y del trabajador. Normas generales del Sistema de Seguridad Social. La prevención de riesgos laborales, Ley orgánica sindical, Estatuto del trabajador autónomo.</p>

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	4	100 %
Lecciones magistrales	3	0
Estudio del material básico	39	0
Lectura del material complementario	19	0

Trabajos, casos prácticos, test	8	0
Tutorías	2	0
<b>Total</b>	<b>75</b>	-

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
Participación del estudiante (sesiones, foros, tutorías)	20 %
Trabajos, proyectos, casos	50 %
Test de autoevaluación	30 %

**COMPLEMENTO DE FORMACIÓN 2**

**Sociología**

**Créditos ECTS:**

3

**RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

Al finalizar esta asignatura el alumno será capaz de:

- Comprender los fundamentos del comportamiento social, profundizando en el contexto laboral
- Identificar los principios históricos y actuales del fenómeno social, con especial en el mundo del trabajo.
- Identificar los elementos socioculturales en distintos contextos.
- Reconocer las principales variables sociales y su influencia en la sociedad, el trabajo y la empresa.

**CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA**

1. Introducción a la Sociología: Teoría social clásica. Teoría social postmoderna. Sociología de los grupos. El conflicto social.
2. Sociología del Trabajo. Teoría e ideología en el análisis sociológico. El trabajo, objeto de la sociología. Origen de la dirección de empresas. El taylorismo como “organización científica del trabajo”. De Taylor a Ford. Las relaciones humanas. Las nuevas formas de organización del trabajo y las relaciones laborales.

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	4	100 %
Lecciones magistrales	3	0
Estudio del material básico	39	0



Lectura del material complementario	19	0
Trabajos, casos prácticos, test	8	0
Tutorías	2	0
<b>Total</b>	<b>75</b>	-

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
Participación del estudiante (sesiones, foros, tutorías)	20 %
Trabajos, proyectos, casos	50 %
Test de autoevaluación	30 %

## 5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

### 5.1. Descripción del plan de estudios

#### 5.1.1. Distribución del Plan de estudios en créditos ECTS, por tipo de materia

TIPO DE MATERIA	Créditos ECTS
Obligatorias	48
Optativas	0
Prácticas Externas	6
Trabajo Fin de Máster	6
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>

#### 5.1.2. Estructura del Plan de estudios

El Plan de estudios del MDGRH de UNIR, se estructura en cinco materias más una sexta, el trabajo de fin de máster.

La primera materia, **Estrategia de Recursos Humanos** incorpora no sólo una visión estratégica de la profesión, sino también el cómo diseñar e implementar una estrategia de dirección de Personas en función de la estrategia y planes estratégicos generales de la organización, en el que sin duda el “factor humano” es un elemento primordial para llevar a buen puerto esas pretensiones empresariales. Pero no sólo eso, sino concibe la dirección estratégica desde otro pilar fundamental, el de la ética profesional y de los beneficios sociales de la actividad de negocio, como un elemento paralelo al resultado económico, y por lo tanto central en el quehacer empresarial y en su responsabilidad corporativa y de devolución de beneficios a la sociedad. El estudiante que culmine con éxito las exigencias de esta materia será capaz de diseñar una estrategia de recursos humanos, y un plan de acción *ad hoc*, así como una evaluación de sus resultados. Podrá tomar decisiones de mejora, para reconducir las tácticas desarrolladas y para conseguir las metas y retos de la organización. Esta materia se compone de una asignatura, **Dirección Estratégica de Personas**, la cual se compone de los siguientes contenidos fundamentales: 1. Fundamentos de Gestión de Recursos Humanos, 2. Dirección estratégica de RRHH, y 3. Ética de los negocios, Responsabilidad Social Corporativa y *Employer branding*.

La segunda materia, **Toma de Decisiones en Recursos Humanos**, es el área que se encargará de dotar al estudiante de conocimientos avanzados para medir y evaluar los resultados tanto de indicadores financieros, así como la aportación de valor de los recursos humanos al negocio, a la productividad, al desempeño, a la evolución y desarrollo organizacional. Sin duda esta materia recoge una de las grandes novedades que en los programas más avanzados de Recursos humanos nacionales como internacionales, los cuales hemos utilizado como

referentes, comienzan a profundizar tal y como requieren las organizaciones actuales. La crítica a los profesionales de Recursos humanos durante la última década ha sido el no saber medir la aportación de valor, en términos financieros y de retorno de la inversión, de sus proyectos y actividades en base a indicadores financieros o el retorno de la inversión. Por ello, el comprender y, por ende tomar decisiones sobre la multiplicidad de indicadores y cuadros de mando necesarios en la organización global, “tecnologizada” e internacional, es absolutamente necesario para el análisis de la eficacia y de la eficiencia organizacional. El lenguaje de los consejos de administración, donde el director de recursos humanos debe participar, es el de los datos objetivos y de los resultados, por lo tanto, es necesario que el estudiante conozca en profundidad este lenguaje para poder incidir desde la visión de la gestión de personas, en el devenir organizacional. No se puede entender la estrategia empresarial sin tener en cuenta la aportación objetiva del factor humano en su diseño y en la consecución de sus metas. Esta materia se compone de una asignatura, **Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos**, la cual se compone de los siguientes contenidos fundamentales: 1. Decisiones Financieras en Recursos Humanos y 2. Decisiones basadas en el Valor.

La tercera materia es la que responde a las clásicas **Funciones en Recursos Humanos**, sin embargo, la propuesta que se hace desde aquí, va más allá de la visión clásica de temas como la selección, la formación o el desarrollo de personas. Se incorpora aquí la visión 2.0, tan necesaria en los procesos de reclutamiento o selección de personal, pero también la incorporación de las nuevas TIC en el desarrollo de personas y en general, en la gestión del talento o del capital humano. La evolución de los departamentos de recursos humanos, en su necesidad de aportar valor a la actividad empresarial, se ha volcado en el *talent Management*, no solo en su descubrimiento, sino también en el desarrollo del mismo, pues este responde tanto a las necesidades de la organización como del personal. Esta materia se compone de tres asignaturas, **a) Gestión del ciclo Laboral del Capital Humano**, **b) Desarrollo y Gestión del Talento** y **c) Compensación Total**. La primera asignatura **a)** se compone de los siguientes contenidos fundamentales: 1. Gestión previsional de RRHH, 2. *Recruitment* 2.0, 3. Selección por competencias, 4. *Outsourcing* de RRHH, 5. Socialización organizacional y 6. Desvinculación y *Outplacement*. La asignatura **b)** se compone de los siguientes contenidos fundamentales: 1. *Talent Management*, 2. Formación y 3. Desarrollo de Personas. Por último, la asignatura **c)** 1. Sistemas retributivos, 2. Beneficios y 3. Compensación Emocional.

La cuarta materia se refiere al **contexto global de los recursos humanos**, en el que el alumno adquirirá las competencias necesarias para entender la dinámica internacional y económica que influye en el devenir empresarial. Para ello, estudiante aprenderá a analizar las dinámicas del mercado de trabajo, el potencial del personal de un País así como las oportunidades que ofrece el mercado de trabajo, así como la empleabilidad de la fuerza de trabajo de un País para encontrar oportunidades de desarrollo empresarial. Para ello, debe ser capaz de analizar los elementos jurídicos que influyen en el ciclo laboral del empleado en la organización, así como las políticas imprescindibles de gestión internacional de recursos humanos desde un punto de vista sociocultural en especial desde la perspectiva Latino Americana. Esta materia se compone de una asignatura, **Dirección Internacional de Personas. Una perspectiva Latinoamericana**, la

cual se compone de los siguientes contenidos fundamentales: 1. Mercado de trabajo global y oportunidades de negocio, 2. Marco Jurídico Laboral Internacional y 3. Programas de Gestión Internacional de Personas.

La quinta materia se denomina **desarrollo organizacional** y busca el desarrollo de las habilidades directivas de los estudiantes así como sus capacidades para la gestión del cambio. El futuro egresado debe tener las habilidades de dirección necesarias para afrontar con rigor las vicisitudes de la dirección de recursos humanos en la organización. Debe ser capaz de liderar proyectos, gestionar equipos de alto rendimiento, y para ello tendrá que desplegar una alta capacidad de comunicación, persuasión y negociación. Tendrá que resolver problemas y aportar soluciones creativas para construir una cultura organizacional óptima. Será capaz de construir desde su posición directiva y de gestión, programas para lograr un alto nivel de bienestar ocupacional y por lo tanto, de productividad. Todo ello redundará en crear una cultura corporativa saludable que redundará en beneficio de las personas, el negocio y la comunidad. Esta materia se compone de dos asignaturas, a) **Habilidades Directivas y Gestión del Cambio** y b) **Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables**. La primera asignatura **a)**, se compone de los siguientes contenidos fundamentales: 1. Habilidades directivas y *Coaching* y 2. Habilidades para la Gestión del Cambio. La segunda asignatura **b)**, se compone de los siguientes contenidos fundamentales: 1. Seguridad y Salud, 2. Bienestar Ocupacional y 3. Organizaciones Saludables.

La sexta materia hace referencia a las prácticas externas en empresas. El objetivo de esta materia es que el alumno, en el entorno de una empresa, preferentemente en un departamento de Recursos Humanos, desarrolle un plan de prácticas durante 6 créditos ECTS, donde pueda participar, bajo supervisión de un tutor de empresa y con el seguimiento de un profesor de UNIR, en el desarrollo de tareas enmarcadas en las funciones y tareas que desarrollen las competencias del programa. Previamente al inicio del período de prácticas, la empresa y la universidad, diseñarán un plan de prácticas en el que se definirán las tareas, funciones y proyectos en el que el alumno participará activamente bajo la supervisión de tutores de los centros. Además, se concretarán los resultados y aprendizajes esperados de la participación práctica del alumno en la empresa.

Por último, la materia referente al **Trabajo de Fin de Máster** es una asignatura que consiste en la elaboración de un Trabajo Fin de Máster (en adelante TFM), que permita aplicar los conocimientos adquiridos en las diversas materias y asignaturas del Programa de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en base a Proyectos de aplicación en las Organizaciones. Los Proyectos de aplicación Empresarial son trabajos enfocados en el diseño y puesta en marcha de un plan, política, proyecto o acción en materia de Recursos Humanos, que responda a las necesidades de una organización con una meta de aportación de valor y puesta en práctica de técnicas, herramientas y Know how. La realización y presentación del TFM en Dirección y Gestión de Recursos Humanos persigue distintos objetivos que son indispensables para el adecuado funcionamiento del programa, el correcto aprendizaje y desarrollo de los participantes. La realización del proyecto permite aplicar una metodología de trabajo similar a

la que se encuentra un profesional en una realidad empresarial por lo que es especialmente valorada como elemento potenciador de aprendizajes y competencias.

**Cuadro resumen materias, asignaturas y créditos del MDGRH de UNIR:**

<b>Materias</b>	<b>Asignaturas</b>	<b>Créditos</b>
<b>Estrategia de Recursos Humanos (6 ECTS)</b>	<b>Dirección Estratégica de Personas</b>	6
<b>Toma de Decisiones en Recursos Humanos (6 ECTS)</b>	<b>Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos</b>	6
<b>Funciones en Recursos Humanos (18 ECTS)</b>	<b>Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano Desarrollo y Gestión del Talento Compensación Total</b>	6 6 6
<b>Contexto Global de los Recursos Humanos (6 ECTS)</b>	<b>Dirección Internacional de Personas. Una perspectiva Latinoamericana</b>	6
<b>Desarrollo Organizacional (12 ECTS)</b>	<b>Habilidades Directivas y Gestión del Cambio Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables</b>	6 6
<b>Prácticas Externas (6 ECTS)</b>	<b>Prácticas</b>	6
<b>Trabajo de Fin de Máster (6 ECTS)</b>	<b>Trabajo Fin de Máster</b>	6
<b>TOTAL ECTS</b>		<b>60</b>

**5.1.3. Distribución temporal del Plan de estudios**

La distribución del Plan de estudios del MGRH se distribuye en los dos cuatrimestres del año académico tal y como se presenta en la tabla siguiente.

<b>MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (UNIR)</b>			
<b>PRIMER CUATRIMESTRE</b>		<b>SEGUNDO CUATRIMESTRE</b>	
<b>Asignaturas</b>	<b>ECTS</b>	<b>Asignaturas</b>	<b>ECTS</b>
Dirección Estratégica de Personas	6	Desarrollo y Gestión del Talento	6
Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos	6	Compensación Total	6
Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano	6	Habilidades Directivas y Gestión del Cambio	6
Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables	6	Prácticas	6
Dirección Internacional de Personas. Una perspectiva Latinoamericana	6	Trabajo Fin de Máster	6
<b>Total primer cuatrimestre</b>	<b>30</b>	<b>Total segundo cuatrimestre</b>	<b>30</b>

El criterio que se ha utilizado para dicha distribución no es otro que la idoneidad de impartir la asignaturas que se presentan en el segundo cuatrimestre una vez se hayan cursado las del primero. Se pueden conseguir mejor los resultados de aprendizaje de estas asignaturas de segundo cuatrimestre una vez se hayan adquirido los conocimientos y competencias de las asignaturas del primero. Estas conllevan contenidos más específicos y concretos que se conectan a los conocimientos y competencias adquiridos en las asignaturas del primer semestre.

#### **5.1.4. Igualdad hombre y mujeres, fomento de la educación y cultura de la paz, no discriminación**

El plan de estudios que se presenta, cumple con la legalidad vigente y el compromiso de enseñar a los estudiantes a ser respetuosos con el ordenamiento jurídico siguiendo las directrices que marcan las siguientes leyes:

- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *BOE*, núm. 71, de 23 de marzo de 2007.
- Ley 27/2005, de 30 de noviembre, de fomento de la educación y la cultura de la paz. *BOE*, núm. 287, de 1 de diciembre de 2005.
- Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. *BOE*, núm. 289, de 3 de diciembre de 2003.

#### 5.1.5. Procedimiento de coordinación académico-docente

Los mecanismos de coordinación docente de los que se dispone para garantizar una adecuada asignación de la carga de trabajo así como una adecuada planificación temporal se basan en los siguientes agentes y procesos:

- El Coordinador General del Máster que es el responsable de todos los aspectos académicos imbricados en el mismo. Entre sus funciones se encuentran las siguientes:
  - Verificar la actualización y vigencia de los contenidos curriculares.
  - Garantizar la impartición de los contenidos según el calendario académico.
  - Resolver todos los problemas e incidencias de origen académico.
  - Ajustar las materias con los perfiles de los profesores.
  - Asegurar la formación continua al profesorado, garantizando la correcta aplicación de los procedimientos internos establecidos.
  - Asegurar la calidad académica que exige el título.
  - Evitar vacíos y duplicidades en el contenido de las asignaturas.
  - Asegurar una buena coordinación de las direcciones de los distintos Trabajos Fin de Máster (TFM). Para ello mantiene reuniones con los directores de TFM, o en su caso, con el responsable de TFM, sobre el diseño de los TFM, la implantación y utilización por parte de todos de la rúbrica, que les ayudará a evaluar de forma ecuánime y objetiva todos los trabajos que tienen que dirigir y que se constituye en uno de los principales mecanismos para que el director autorice un TFM, paso previo e ineludible para que el alumno pueda defender públicamente su trabajo ante un tribunal.
  
- La figura del Técnico de Organización Docente que, junto al Coordinador General del Máster, tiene como cometidos los siguientes:
  - Atiende las dudas relacionadas con la gestión diaria de los profesores (bien mediante resolución directa, bien mediante derivación al departamento correspondiente).
  - Gestiona el área técnico-administrativa de la docencia que se imparte (accesos plataforma, vínculos con gestores de UNIR, encuestas alumnos, certificados docentes, etc.).
  - Imparte alguna de las sesiones formativas a los docentes (iniciales o de reciclaje, relacionadas con el manejo de la plataforma, criterios generales, aplicaciones informáticas vinculadas a la labor docente, etc.).
  - Colabora con la coordinación académica.
  
- El cuerpo de profesores genera los materiales de aprendizaje, y realizan las revisiones y adaptaciones que les indica la coordinación académica. También, imparten las clases

virtuales presenciales, corrigen las actividades formativas, dirigen los foros de debate (chat) y realizan la evaluación final del alumno. La coordinación general del Máster junto con el conjunto de profesores son los responsables de la coordinación horizontal. El Departamento de Contenidos de UNIR coteja las sugerencias y materiales propuestos por la coordinación del Máster con el fin de asegurar la calidad y evitar las duplicidades.

- Los Tutores personales, que llevan a cabo el proceso de tutoría y seguimiento individualizado de cada alumno. Sus funciones son el acompañamiento a los estudiantes: le ayudan a resolver cualquier duda de índole no académica u organizativa y se constituyen en el interlocutor del alumno con cualquiera de los departamentos de la universidad. Los tutores personales son graduados o licenciados universitarios.
- Por lo que se refiere a los procedimientos de coordinación, el Coordinador General del Máster mantiene una reunión en el aula virtual, al menos, dos veces al año, con los miembros del claustro de profesores, en la que se incide en la información y procedimientos necesarios para garantizar un sistema de enseñanza y evaluación académica exigente y equitativa de acuerdo al modelo pedagógico imperante en la Universidad. Los profesores hacen sus sugerencias y transmiten sus experiencias y dificultades, particularmente las que puedan tener una importancia general para el máster.
- De manera paralela y de forma continua, el Coordinador General del Máster mantiene el contacto con cada profesor a través del correo electrónico o de llamadas telefónicas, para resolver dudas, realizar el seguimiento pertinente, aclarar principios y procedimientos de actuación docente, y apoyarles en todo lo necesario.

#### **5.1.6. Metodología de la Universidad Internacional de La Rioja**

La Universidad Internacional de La Rioja basa su enfoque pedagógico en los siguientes puntos:

- Participación de los alumnos y trabajo colaborativo que favorece la creación de redes sociales y la construcción del conocimiento. Las posibilidades técnicas que ofrece el campus virtual permiten crear entornos de aprendizaje participativos (con el uso de foros, chats, correo web, etc.) y facilitar y fomentar la creación colaborativa de contenidos (blogs, videoblogs, etc.).
- A partir de aquí, los procedimientos y estrategias cognitivas llevan al alumno, mediante su actividad directa y personal, a la construcción del propio conocimiento y elaboración de significados. Los docentes son mediadores en el proceso. Además de programar y organizar el proceso, el docente anima la dinámica y la interacción del grupo, facilita recursos. Se destaca el aprendizaje significativo, la colaboración para el



logro de objetivos y la flexibilidad.

- Organización de los contenidos y variedad de recursos de aprendizaje.

Los puntos clave de nuestra metodología son:

- Formular los objetivos de aprendizaje.
- Facilitar la adquisición de las competencias básicas para el ejercicio de la profesión.
- Elaborar los contenidos que el profesor desea transmitir.
- Elaborar las herramientas de evaluación necesarias que garanticen el aprovechamiento de su formación.
- Evaluación continua de las respuestas de los alumnos.
- Control del ritmo de progreso de los alumnos.
- Crear aportaciones para que los alumnos se enfrenten a situaciones que entren en contraste con sus experiencias anteriores.
- Sugerir actividades que les ayuden a reestructurar su conocimiento.
- Proponer actividades de resolución de problemas.
- Fomentar actividades que requieran interacción y colaboración con otros alumnos.
- Crear contextos “reales”. El formador puede diseñar simulaciones de la realidad que ayuden al alumno a comprender la validez de lo que aprende para resolver problemas concretos y reales.
- Utilizar casos prácticos que muestren al alumno experiencias reales.
- Aprovechar las posibilidades del hipertexto para permitir a los alumnos que construyan sus propios caminos de aprendizaje (un camino adecuado a su estilo de aprendizaje).

### **Aula virtual**

- **Descripción general del aula virtual.**

El aula virtual es un espacio donde los alumnos tienen acceso a la totalidad del material didáctico asociado a la asignatura (unidades didácticas, documentación de interés complementaria, diccionario digital de términos asociados a las asignaturas del programa de formación, etc.).

Este recurso se encuentra en el campus virtual, una plataforma de formación donde además del aula, el alumno encuentra otra información de interés. Se hace a continuación una descripción general sobre las diferentes secciones de campus virtual con una descripción más detallada del aula.

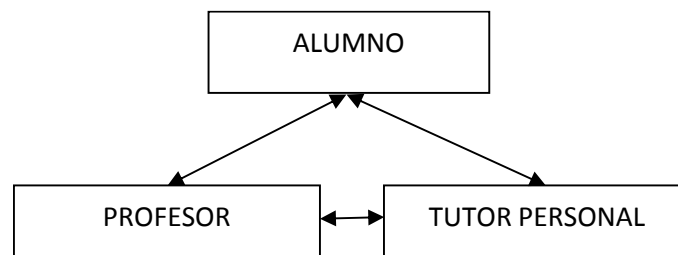
CAMPUS VIRTUAL	
<b>AGENDA</b>	Permite al estudiante consultar los principales eventos (exámenes, actividades culturales, clases presenciales). La agenda puede estar sincronizada con dispositivos móviles.
<b>CLAUSTRO</b>	En este apartado se encuentran los nombres de todo el personal docente de UNIR y el nivel de estudios que poseen.
<b>NOTICIAS</b>	Información común a todos los estudios que puede resultar interesante.
<b>FAQ</b>	Respuestas a preguntas frecuentes.
<b>DESCARGAS</b>	Apartado desde donde se pueden descargar exploradores, programas, formularios, normativa de la Universidad, etc.
<b>LIBRERÍA/BIBLIOTECA</b>	Acceso a libros y manuales para las diferentes asignaturas, existen también herramientas donde se pueden comprar o leer libros online.
<b>EXÁMENES</b>	Cuestionario a rellenar por el alumno para escoger sede de examen y una fecha de entre las que la Universidad le ofrece.
<b>ENLACES DE INTERÉS</b>	UNIR propone enlaces tales como blogs, voluntariado, actividades culturales destacadas, etc.
<b>AULA VIRTUAL</b>	El alumno tendrá activadas tantas aulas virtuales como asignaturas esté cursando. Contiene el material necesario para la impartición de la asignatura, que se organiza en las <b>SECCIONES que se describen a continuación:</b>
<b>RECURSOS</b>	<p><b>Temas:</b> Cada uno de los temas incluye varias secciones que serán básicas en el desarrollo de la adquisición de las competencias de la titulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ideas claves:</b> Material didáctico básico para la adquisición de competencias.</li> <li>- <b>Lo más recomendado:</b> lecturas complementarias, videos y enlaces de interés, etc.</li> <li>- <b>+ Información:</b> pueden ser textos del propio autor, opiniones de expertos sobre el tema, artículos, páginas web, Bibliografía, etc.</li> <li>- <b>Actividades:</b> diferentes tipos de ejercicios, actividades y casos prácticos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Test:</b> al final de cada uno de los temas se incluye un test de autoevaluación para controlar los resultados de aprendizaje de los alumnos.</li> </ul>
	<p><b>Programación semanal:</b> Al comienzo de cada asignatura, el alumno conoce el reparto de trabajo de todas las semanas del curso. Tanto los temas que se imparten en cada semanas como los trabajos, eventos, lecturas. Esto le permite una mejor organización del trabajo.</p>
	<p><b>Documentación:</b> A través de esta sección el profesor de la asignatura puede compartir documentos con los alumnos. Desde las presentaciones que emplean los profesores hasta publicaciones relacionadas con la asignatura, normativa que regule el campo a tratar, etc.</p>
<p><b>TV DIGITAL</b></p>	<p><b>Presenciales virtuales:</b> permite la retransmisión en directo de clases a través de Internet, donde profesores y estudiantes pueden interactuar.</p>
	<p><b>Recursos Audiovisuales</b> (también denominadas Lecciones Magistrales): En esta sección se pueden ver sesiones grabadas en la que los profesores dan una clase sobre un tema determinado sin la presencia del estudiante.</p>
	<p><b>UNIRTV:</b> Desde esta sección, los alumnos pueden subir vídeos y ver los que hayan subido sus compañeros.</p>
<p><b>COMUNICACIONES</b></p>	<p><b>Última hora:</b> Se trata de un tablón de anuncios dedicado a la publicación de noticias e información de última hora interesantes para los alumnos.</p>
	<p><b>Correo:</b> Es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes y archivos rápidamente.</p>
	<p><b>Foros:</b> Este es el lugar donde profesores y alumnos debaten y tratan sobre los temas planteados.</p>
	<p><b>Chat:</b> Espacio que permite a los distintos usuarios comunicarse de manera instantánea.</p> <p><b>Blogs:</b> enlace a los blogs de UNIR.</p>

<b>ACTIVIDADES</b>	<p><b>Envío de actividades:</b> Para realizar el envío de una actividad hay que acceder a la sección “Envío de actividades”. En este apartado el alumno ve las actividades que el profesor ha programado y la fecha límite de entrega.</p> <p>Dentro de cada actividad, el alumno descarga el archivo con el enunciado de la tarea para realizarla.</p> <p>Una vez completado, el alumno adjunta el documento de la actividad.</p> <p>Una vez completado el proceso, solo queda conocer el resultado. Para ello hay que ir a “Resultado de actividades”.</p>
	<p><b>Resultado de actividades:</b> El alumno puede consultar los datos relacionados con su evaluación de la asignatura hasta el momento: calificación de las actividades y suma de las puntuaciones obtenidas, comentarios del profesor, descargarse en su caso las correcciones, etc.</p>

- **Comunicación a través del aula virtual**

El aula virtual dispone de sistemas de comunicación tanto síncrona como asíncrona que facilitan la interacción en tiempo real o diferido para sus usuarios: profesor, estudiante y tutor personal:



La comunicación entre los usuarios es un elemento fundamental que permite al alumnado la adquisición de competencias y resultados de aprendizaje de las diferentes materias y se realiza a través de las siguientes herramientas del aula virtual:

HERRAMIENTA	UTILIDAD
<b>CLASES PRESENCIALES VIRTUALES</b>	<p>Permite a los alumnos ver y escuchar al docente a la vez que pueden interactuar con él y el resto de alumnos mediante chat y/o audio de manera síncrona. El profesor dispone de una pizarra electrónica que los alumnos visualizan en tiempo real.</p> <p>También se permite al alumno <b>acceder a las grabaciones</b> de las sesiones presenciales virtuales de las asignaturas, de manera que puede ver la clase en diferido.</p>
<b>FORO</b>	<p>Son los profesores quiénes inician los foros. Existen diferentes tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Foro “Pregúntale al profesor de la asignatura”: foro no puntuable donde los estudiantes plantean sus cuestiones. Los profesores y tutores personales lo consultan a diario.</li> <li>- Foros programados: tratan sobre un tema específico y son puntuables. Los profesores actuarán de moderadores, marcando las pautas de la discusión.</li> <li>- Foros no programados: se trata de foros no puntuables cuyo objetivo es centrar un aspecto de la asignatura que considere importante el profesor.</li> </ul> <p>En la programación semanal de la asignatura se especifica la fecha de inicio y fin de los foros puntuables, el tema sobre el que se va a debatir y la puntuación máxima que se puede obtener por participar.</p> <p>Las intervenciones se pueden filtrar por título, leídas/no leídas, participante, ponente y fecha y pueden descargar los foros en formato Excel para guardarlos en su ordenador.</p>
<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>	<p>A través del correo electrónico el estudiante se pone en contacto con el tutor personal, quien contesta todas las consultas de índole técnica o las deriva al profesor si se trata de una cuestión académica.</p>
<b>ÚLTIMA HORA</b>	<p>Desde este medio el tutor personal pone en conocimiento del alumnado eventos de interés como pueden ser: foros, sesiones, documentación, festividades, etc.</p>

Además de las herramientas del aula virtual, también existe comunicación vía telefónica. Asiduamente el tutor personal se pone en contacto con los estudiantes.

**Toda esta información se resume de manera esquemática en la tabla que a continuación se presenta:**

Herramientas Usuarios	Clase	Foro	Correo	Última hora	Vía telefónica
Profesor-tutor personal			X		X
Profesor-estudiante	X	X			
Tutor personal - estudiante		X	X	X	X

### 5.1.7. Planificación y gestión de la movilidad de los estudiantes propios y de acogida

#### 5.1.7.1. Planificación de la movilidad

En una clara apuesta por la internacionalización, la Universidad Internacional de La Rioja promueve la movilidad académica de sus estudiantes, así como de su personal docente e investigador y del de gestión y servicios. Para lograr dicho objetivo, pone a su alcance diferentes servicios de apoyo, becas y ayudas para que puedan realizar parte de su educación, práctica o actividad docente, profesional e investigadora en otra universidad, empresa o institución de educación superior durante el período en el que están estudiando o trabajando en UNIR.

Desde 2014, UNIR participa activamente en distintos programas de movilidad internacional y muy especialmente en el nuevo Erasmus+ (vigente a lo largo del periodo 2014-2020), programa de la UE para las áreas de educación, formación, juventud y deporte, que ha integrado los programas existentes en el Programa de Aprendizaje Permanente (Comenius; Leonardo; Grundtvig); y también los programas de educación superior internacional (Mundus, Tempus, ALFA, Edulink y programas bilaterales, además del Programa Juventud en Acción). Y ello como consecuencia de la concesión ese mismo año de la Carta Erasmus de Educación Superior (ECHE), cuya vigencia para el periodo 2014-2020 coincide con la del nuevo y ambicioso programa europeo. Este instrumento, a su vez, constituye un marco general de calidad de las actividades de colaboración europea e internacional que todo centro de

educación superior podrá llevar a cabo en el marco de la referida programación europea, y plasma, a su vez, los compromisos adquiridos en dicho ámbito por nuestra organización.

Este nuevo programa europeo se centra en el aprendizaje formal e informal más allá de las fronteras de la UE, con una clara vocación de internacionalización, abriéndose a terceros países con el objetivo de mejorar las capacidades educativas y formativas de las personas para la empleabilidad de estudiantes, profesorado y trabajadores. Su objetivo general es contribuir a la consecución de los objetivos de la estrategia Europa 2020, incluido el objetivo principal sobre educación; los del marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación (ET 2020); el desarrollo sostenible de países asociados en el campo de la educación superior; las metas globales del marco renovado para la cooperación europea en el ámbito de la juventud (2010-2018); el objetivo del desarrollo de la dimensión europea en el deporte; así como la promoción de los valores europeos.

En particular, los objetivos específicos del programa en el área de juventud son: mejora del nivel de competencias y de capacidades fundamentales de los jóvenes, así como promover su participación en la vida democrática de Europa y en el mercado de trabajo, la ciudadanía activa, el diálogo intercultural, la integración social y la solidaridad, promoción de la calidad del trabajo en el ámbito de la juventud, complementar las reformas de las políticas en las esferas local, regional y nacional, y apoyar el desarrollo de una política de la juventud basada en el conocimiento y la experiencia, así como el reconocimiento del aprendizaje no formal e informal, y la difusión de buenas prácticas y potenciar la dimensión internacional de las actividades juveniles y el papel de los trabajadores y las organizaciones en el ámbito de la juventud como estructuras de apoyo para los jóvenes en complementariedad con la acción exterior de la Unión. Objetivos que UNIR comparte y con los que está comprometido a través de la ECHE.

Resulta indudable la multitud de ventajas que este programa aporta a los estudiantes, especialmente en un Espacio Europeo de Educación Superior (EESS), donde la convivencia en un país europeo, el conocimiento de otra lengua y de otros métodos de trabajo son un valor añadido no solo para el alumno o el docente sino también para el conjunto de la sociedad.

Entendemos que la movilidad interuniversitaria constituye un factor relevante en la formación de nuestros estudiantes (modo práctico de apertura a otras culturas, a otros modos de vida, a otras formas de entender la educación y el ejercicio profesional, etc.), por lo tanto, se potenciará la movilidad virtual entre universidades *online* ya que ofrece un gran número de posibilidades para acceder a cursos y programas que permiten la comunicación entre docentes y estudiantes a través de las TIC.

UNIR está trabajando en la participación activa en el programa Erasmus+ con el objetivo de realizar intercambios en universidades e instituciones europeas de educación superior, aunque por el momento solo se haya concretado en la solicitud de ayudas de la acción K1 (movilidad de las personas por motivos de aprendizaje: estudiantes y personal de educación superior, incluidas prácticas internacionales).

Para materializar esta apuesta por la movilidad y el intercambio de estudiantes y docentes resulta necesario establecer acuerdos de movilidad recíproca con otras universidades de manera que nuestros alumnos podrán cursar determinadas materias en universidades extranjeras, y alumnos de estas universidades estudiar en UNIR; del mismo modo que profesores e investigadores de las universidades de destino o acogida podrán fortalecer lazos con equipos internacionales, a través de periodos o estancias en los que alternarán docencia e investigación.

#### 5.1.7.2. Gestión de la movilidad

Tras la consecución de la ECHE (carta Erasmus de Educación Superior), desde UNIR se está trabajando en un ambicioso plan de movilidad, condicionado por nuestra naturaleza no presencial o virtual, a partir de una nueva Oficina creada al efecto, que ha sido la encargada de coordinar todas las acciones en dicho ámbito.

Se han realizado varias convocatorias de becas para alumnos para estudios y prácticas en empresas extranjeras, así como convocatorias para profesores de UNIR para los que se dispone de convenios con universidades europeas. Estas convocatorias se realizan a través de la Oficina de Movilidad Internacional de UNIR (OMI).

En UNIR estamos concretando los acuerdos bilaterales de movilidad con las instituciones de educación superior europeas, coordinando internamente todas nuestras acciones con los distintos departamentos implicados, y dando máxima divulgación e información a las acciones de movilidad dentro de nuestra comunidad universitaria.

La gestión de la movilidad se realiza según se indica en el procedimiento del SGIC: "PO-2-6. Procedimiento de gestión y revisión de la movilidad del estudiante".

El 11 de junio de 2015 fue publicada la resolución de la Dirección del Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE) por la que se publican los listados de solicitudes seleccionadas, en lista de reserva, rechazadas y excluidas de proyectos de movilidad de las personas por motivos de aprendizaje (Acción Clave 1) correspondientes a la Convocatoria de Propuestas del Programa Erasmus+ 2015. Del total del importe de las subvenciones adjudicadas (55 011 795 €), a la Universidad Internacional de La Rioja le ha sido concedida una ayuda de 129 300 € (Ver anexo I, <http://www.sepie.es/doc/convocatoria/2015/resoluciones/definitivos/KA103/Listado-KA103-2015-09062015seleccionadas.pdf>).

En la Convocatoria de Propuestas del programa Erasmus+ 2016, en virtud de la Resolución de la Dirección del Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE) por la que se publican los listados de solicitudes seleccionadas y excluidas de proyectos de la Acción Clave 1, Movilidad de las personas por motivos de aprendizaje en el sector de Educación Superior entre países del Programa (KA103) publicada el 27 de junio de 2016, del total de 83 635 587,00 € adjudicados, a la Universidad Internacional de La Rioja le ha sido concedida



una ayuda de 58 800,00 €  
(<http://www.sepie.es/doc/convocatoria/2016/resoluciones/AnexoIA1-KA103.pdf>).

## 5.2. Actividades formativas

De acuerdo al artículo 4 del Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos, en la asignación de créditos a cada una de las materias que configuran el plan de estudios se computan el número de horas de trabajo requeridas para la adquisición por los estudiantes de los conocimientos, capacidades y destrezas correspondientes. En esta asignación están comprendidas las horas correspondientes a las clases lectivas, teóricas o prácticas, las horas de estudio, las dedicadas a la realización de seminarios, trabajos, prácticas o proyectos, y las exigidas para la preparación y realización de los exámenes y pruebas de evaluación. El número de horas, por crédito, será de 25 horas, por lo que un curso completo requiere una dedicación total de 1500 horas.

La distribución de las actividades formativas responde a un criterio de dedicación del alumno a cada una de las actividades que le permitirán adquirir las competencias asignadas a cada una de las asignaturas del máster. Con ayuda del aula virtual, se programan las siguientes actividades formativas:

**Sesiones presenciales virtuales:** consisten en sesiones presenciales impartidas por profesores expertos a través del Aula Virtual (clases en tiempo real). Todas las clases son en directo y, además, éstas pueden verse en diferido y se pueden visualizar las veces que el alumno considere necesario.

Las características de estas aulas es que permiten realizar las siguientes acciones:

- El alumno ve y escucha al profesor a tiempo real.
- El alumno puede participar en cualquier momento a través de un chat integrado en la sesión virtual.
- Si para la adquisición de competencias lo requiere, el aula ofrece una gran variedad de posibilidades, entre las más utilizadas están:
  - Intervención de los estudiantes a través de audio y video, ya sea de manera grupal o individual.
  - Realización de talleres de informática.
  - Construcción de laboratorios virtuales.
  - Pizarra digital.

**Recursos Audiovisuales (denominadas en UNIR “Lecciones magistrales”):** son sesiones virtuales, previamente grabadas, impartidas por expertos en su área de actividad. En UNIR se denominan “Lecciones Magistrales” y se facilitan a los alumnos como material complementario y pueden desarrollarse en entornos distintos. Están permanentemente accesibles a los estudiantes en el repositorio documental de la titulación.

**Estudio del material básico:** permite al estudiante integrar los conocimientos necesarios para superar satisfactoriamente la asignatura. El material considerado básico está determinado por el profesor de la asignatura y consiste en manuales, artículos, apuntes elaborados por el profesor, material audiovisual, etc.

**Lectura del material complementario:** el material está constituido básicamente por documentación complementaria, legislación, artículos y enlaces de interés, ejemplos de expertos, vídeos, etc., que permiten a los estudiantes ahondar en la información y estudio de la materia, ayudándoles a alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos en cada asignatura.

**Trabajos, casos prácticos y test de autoevaluación:** en todas las asignaturas se contempla la realización de trabajos que son actividades de cierta complejidad que conllevan por ejemplo una búsqueda de información, análisis y crítica de lecturas, resolución de problemas, etc.

Por otra parte, se pueden programar casos prácticos con el objetivo pedagógico final de que el estudiante detecte situaciones relevantes, analice la información complementaria, tome decisiones en relación con el escenario que se plantea y proponga soluciones o indique cómo mejorar la situación de partida.

Además, por cada unidad didáctica se propone un test de autoevaluación. Su finalidad es analizar el grado de conocimiento del tema expuesto. El sistema proporciona al estudiante la respuesta correcta de forma inmediata; esto le permite dirigirse –también inmediatamente– al lugar concreto de la unidad, para revisar los conocimientos en caso necesario.

**Tutorías:** las tutorías se pueden articular a través de diversas herramientas y medios. Durante el desarrollo de la asignatura, el profesor programa tutorías en días concretos para la resolución de dudas a través de las denominadas “sesiones de consultas”. El medio a través del cual se articulan estas sesiones es el Aula Virtual. Será en esas sesiones donde se resuelvan las dudas o problemas de índole estrictamente académicos y relacionados con el contenido de la asignatura. Como complemento de estas sesiones se dispone de otro medio, a través del cual se articulan algunas preguntas de alumnos y las correspondientes respuestas, es el denominado Foro “Pregúntale al profesor de la asignatura” en el que se tratan aspectos generales de la asignatura. En otras ocasiones, el estudiante necesita resolver cuestiones de índole no académica aunque relacionadas con la asignatura para las que el tutor personal será el indicado para su resolución (por ejemplo, fechas de entrega de trabajos, exámenes, sedes, seguimiento del nivel de participación del alumno, etc.). El tutor personal, asiduamente, se pone en contacto con los estudiantes con el fin de seguir la evolución y detectar las principales dificultades a las que se enfrentan en la asignatura.

**Trabajo colaborativo (foros):** el profesor de la asignatura plantea temas para que junto con los alumnos, se debata, se aporten experiencias, compartan e inicien discusiones constructivas. El medio a través del cual se vehiculiza esta participación son los Foros, siendo algunos de ellos puntuables para el estudiante, como por ejemplo los “Foros Programados” que tratan sobre

un tema específico de la asignatura actuando el profesor como moderador, marcando las pautas de la discusión.

**Examen final presencial:** al término de la asignatura el estudiante realiza un examen presencial en la fecha y lugar previamente señalados, en el que está presente personal de UNIR. Este examen final presencial permite certificar que el estudiante ha adquirido los conocimientos asociados a los objetivos de aprendizaje establecidos para cada asignatura. Es necesario aprobar este examen para la superación de la asignatura, suponiendo al mismo tiempo, el 60% del valor de la calificación de la asignatura. Si no se supera el examen final presencial, no son aplicables los resultados de la evaluación continua.

Para el desarrollo de las Prácticas Externas están previstas las siguientes actividades formativas:

**Estancia en el Centro:** la realización de prácticas externas se contempla como un proceso de adquisición de conocimiento transversal, basado en la plasmación del contenido de las asignaturas en un contexto de trabajo concreto, circunscrito a situaciones reales, en entornos profesionales de su futuro sector de actividad. En el transcurso de estas prácticas se espera que el estudiante se enfrente a la complejidad de la profesión y sea capaz de buscar alternativas *ad hoc* ante la aparición de problemas y sobre la base del conocimiento adquirido. Los centros donde se realizan las prácticas van desde empresas privadas hasta organismos públicos y del Tercer Sector, todo ello bajo la cobertura del correspondiente Convenio de Colaboración entre UNIR y el Centro. El alumno tendrá a su disposición un tutor en el centro colaborador que le guiará en el desarrollo de las prácticas, además del profesor académico perteneciente a UNIR. De estas prácticas, se hace una evaluación continua tanto por el tutor asignado por el centro colaborador, como por el profesor de la asignatura.

**Redacción de la memoria de Prácticas:** el alumno elabora una memoria sobre el desarrollo y evolución de las prácticas en el centro. La memoria de Prácticas presentada por el alumno es un elemento fundamental de la evaluación final de la asignatura.

**Sesiones presenciales virtuales (Prácticas):** consisten en clases presenciales virtuales, igual a las descritas en el apartado “5.2. Actividades formativas”, pero enfocadas al desarrollo de la asignatura de Prácticas Externas.

**Tutorías (Prácticas):** el alumno cuenta con un tutor en el centro colaborador que supervisa el correcto desarrollo de las tareas que se le asignen, y mantiene las relaciones pertinentes con el profesor designado por la UNIR. Ambos, en régimen de colaboración, velan por la óptima formación del alumno.

Para el desarrollo del correspondiente Trabajo Fin de Máster están previstas las siguientes actividades formativas:

**Sesión inicial de presentación (TFM):** en la sesión inicial, se explican los elementos más generales y el significado de un trabajo de las características del TFM.

**Lectura de material en el aula virtual (TFM):** entran en este apartado elementos auxiliares del estudio, como la documentación complementaria, la legislación, artículos y enlaces de interés, ejemplos de expertos, vídeos, etc., que permiten a los estudiantes ahondar en la información y estudio de la materia, y les facilitan el logro de los objetivos propuestos.

**Seminarios (TFM):** se imparten para la resolución de aquellas cuestiones más complejas que surgen en la elaboración de los trabajos, con elementos comunes que sirven de orientación para la mayor parte de los estudiantes. También pueden consistir en seminarios específicos formativos como análisis de datos o gestión de bibliografía por poner algunos ejemplos.

**Tutorías individuales (TFM):** durante el desarrollo de la asignatura, se programan sesiones individuales entre el estudiante y su director de TFM. Se desarrollan a través del Aula Virtual donde la herramienta se convierte en un Despacho individual para el profesor y donde se atiende al alumno de forma síncrona. Se planifican después de cada entrega intermedia del TFM para comentar las posibles correcciones del trabajo.

**Sesiones grupales (TFM):** se imparten a todo el grupo de estudiantes que dirige un mismo director y se suelen emplear para establecer pautas de trabajo, fechas de entrega, aspectos para la defensa, etc.

**Elaboración del TFM:** Consiste en la elaboración misma por parte del estudiante del trabajo que finalmente es objeto de evaluación por parte de una comisión evaluadora.

**Exposición del TFM:** la exposición del TFM se realiza por el alumno ante una comisión evaluadora conforme al Reglamento de TFM / TFG de la Universidad.

### 5.3. Metodologías docentes

- **Métodos de enseñanza basados en las distintas formas de expresión:** donde se incluirían las clases presenciales virtuales, lecciones magistrales, etc. Dichos métodos promueven el conocimiento por comprensión, crean la necesidad de seguir aprendiendo, involucran al estudiante y le dotan de responsabilidad y protagonismo en su aprendizaje.
- **Métodos orientados a la discusión y/o al trabajo en equipo:** laboratorios, trabajo colaborativo, foros, etc. Dichos métodos promueven las habilidades sociales (dinámica de grupo, resolución de problemas...), elevan el grado de motivación, el compromiso y la responsabilidad, el entrenamiento en habilidades profesionales, etc.

- **Métodos fundamentados en el aprendizaje individual:** estudio personal, lecturas de material complementario... Dichos métodos permiten que el alumno establezca un ritmo de estudio, marque sus propios objetivos de aprendizaje, planifica y organiza su trabajo...

#### 5.4. Sistemas de evaluación

Las asignaturas se evaluarán a través de una prueba final presencial y de la evaluación continua.

- **El examen final presencial** representa el 60 % de la nota final.  
La naturaleza virtual de las enseñanzas de UNIR, hace necesaria la realización de una prueba presencial (certificada mediante documentación fehaciente de identidad) que supone un 60 % de la evaluación final. Esta tiene un carácter básico y solamente cuando se supera la nota establecida para el aprobado, puede completarse la calificación con los procedimientos específicos de evaluación continua que establezca cada materia.
- **La evaluación continua** representa el 40 % de la nota y puede contemplar los siguientes criterios:
  - **Participación del estudiante:** se evalúa teniendo en cuenta la participación en las sesiones presenciales virtuales así como en foros. 0 % - 40 %
  - **Trabajos, proyectos y casos:** en este criterio se valoran las actividades que el estudiante envía a través del aula virtual, tales como trabajos, proyectos o casos prácticos. 0 % - 40 %
  - **Test de autoevaluación:** al final de cada tema, los estudiantes pueden realizar este tipo de test, que permite al profesor valorar el interés del estudiante en la asignatura. 0 % - 40 %

#### Prácticas Externas

Se llevará a cabo una evaluación continua durante su realización tanto por un tutor asignado por la empresa como por el profesor de la asignatura. La nota final se obtendrá en base al siguiente criterio:

- **Evaluación del tutor externo:** 40 %
- **Memoria de prácticas,** tutorizada y corregida por un profesor de la universidad: 60 %

### Trabajo Fin de Máster

El Trabajo Fin de Máster será objeto de seguimiento continuo por parte del director del Trabajo Fin de Máster, que será el que finalmente le otorgue el visto bueno final. La evaluación final le corresponderá a una comisión. La comisión valorará no sólo el proyecto, sino también la defensa oral del mismo. Se evaluará del siguiente modo:

- **Estructura:** atender a la estructura y organización del Trabajo Fin de Máster (20 %).
- **Exposición:** valorar la claridad en la exposición, así como la redacción y la capacidad de síntesis, análisis y respuesta (30 %).
- **Contenido:** se tomará como referencia la memoria del trabajo y todo el resto de la documentación técnica de apoyo para comprobar la validez de la exposición. Se valorará la capacidad de síntesis y su fácil lectura. También se valorará la corrección y claridad de la expresión, tanto escrita como gráfica (50 %).

### Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones se expresará mediante calificación numérica de acuerdo con lo establecido en el artículo 5 del Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre (BOE, de 18 de septiembre), por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional:

- 0 - 4,9: suspenso (SS)
- 5,0 - 6,9: aprobado (AP)
- 7,0 - 8,9: notable (NT)
- 9,0 - 10: sobresaliente (SB)

La mención de «matrícula de honor» podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0. Su número no podrá exceder del 2,5 por ciento de los alumnos matriculados en una materia en el correspondiente curso académico, salvo que el número de alumnos matriculados sea inferior a 40, en cuyo caso se podrá conceder una sola matrícula de honor.

### 5.5. Descripción detallada de las materias

MATERIA 1.- ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	
<b>Créditos ECTS:</b>	6
<b>Carácter</b>	Obligatorio
<b>Unidad temporal:</b>	Una asignatura en el primer cuatrimestre

ASIGNATURAS					
Denominación	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Dirección Estratégica de Personas	1º	6	OB	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG3, CG4
				<b>E</b>	CE1, CE2, CE3, CE6, CE9
				<b>T</b>	CT1, CT4

RESULTADOS DE APRENDIZAJE
<p>El estudiante al finalizar la asignatura será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar la estructura orgánica que suele adoptar la dirección de Recursos Humanos en las organizaciones.</li> <li>- Reconocer las principales funciones que la dirección de Recursos Humanos desempeña en las organizaciones.</li> <li>- Definir qué es la planificación de Recursos Humanos y el proceso para llevarla a cabo.</li> <li>- Emplear un modelo general de análisis estratégico de referencia, incorporando al mismo el análisis estratégico de los RRHH.</li> <li>- Diseñar y escribir políticas de RRHH en concordancia con la estrategia general de una organización.</li> <li>- Diseñar y escribir políticas de las distintas funciones de RRHH en relación a las decisiones estratégicas establecidas en la política general de RRHH.</li> <li>- Explicar las directrices de la dirección de RRHH de una organización a partir de modelos</li> </ul>

teóricos de referencia.

- Analizar los principios éticos o morales que surgen en el mundo de los negocios.
- Describir las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial y las diferentes metodologías.
- Distinguir entre las diferentes herramientas y acciones para implementar una estrategia de recursos humanos en general y de *Employer Branding* en concreto.
- Enunciar los beneficios de convertirse en una buena marca empleadora.

## CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA

### **Dirección Estratégica de Personas:**

#### **1. Gestión Avanzada de Recursos Humanos.**

- 1.1 Evolución del rol y la función de RH
- 1.2 Evaluación de la función de RH desde la perspectiva de negocio
- 1.3 Organización de la función: la propuesta de valor de RH
- 1.4 Organización de la función: la propuesta de valor de RH II
- 1.5 Anticipación y transformación en RH
- 1.6 Tendencias de futuro. The future of Work
- 1.7 Contextualización de la empresa
- 1.8 Nuevos estilos de liderazgo en la Dirección de RRHH en función del momento y contexto empresarial
- 1.9 Políticas generales en la Dirección en la Gestión de Personas
- 1.10 Planes de Gestión del Talento y Desarrollo de Recursos Humanos

#### **2. Dirección Estratégica de Recursos Humanos.**

- 2.1. Planificación y Dirección Estratégica Empresarial.
- 2.2. Planificación estratégica de las personas en la organización.
- 2.3. Dirección Estratégica desde la perspectiva “NEGOCIO” y “PERSONAS”.
- 2.4. Elementos clave para el éxito de una Estrategia de RRHH:
  - 2.4.1. La visión y alineación estratégica, el conocimiento del “negocio” y la generación de “valor añadido”, el enfoque a “resultados” y el rol “HR Business Partners”.
- 2.5. Innovación y políticas estratégicas de RRHH.
  - 2.5.1. Competencia, desarrollo y *Talent Management*. Potencial y Liderazgo.
  - 2.5.2. Integración y compromiso: Empleo, Relaciones Laborales, *legal compliance*, seguridad y salud, *best place to work*, *brand employer*.
  - 2.5.3. Eficiencia organizacional: Estructuras organizativas, Descripción y valoración de puestos, Dirección por Objetivos y gestión del desempeño.
  - 2.5.4. Compensación, beneficios y gestión del reconocimiento.



2.6 Factores clave en el diseño e implementación de Políticas de RRHH y sus implicaciones jurídicas.

2.6.1. Forma jurídica, sector, naturaleza, tamaño, actividad, etc.

2.6.2. Expansión: Internacionalización, globalización, adquisiciones y/o absorciones.

2.6.3. Recesión: Reestructuración, ERE's, etc.

### 3. **Ética de los Negocios.**

3.1. Objeto y beneficios de la ética empresarial.

3.2. La empresa en el desarrollo de comunidades.

3.3. Estrategia empresarial y ética.

3.4. *Management* y ética profesional.

### 4. **Responsabilidad Social Corporativa (RSC).**

4.1. RSC y RRHH.

4.2. RSC como política estratégica de Recursos Humanos.

4.3. Estándares de RSC en Recursos Humanos.

4.4. Dimensiones de la RSC en Recursos Humanos.

4.5 La cultura RSC en la Organización.

4.6. Comunicación y ROI social.

### 5. **Employer Branding.**

5.1. Cambios digitales, culturales y sociodemográficos.

5.2. *Employer branding* y marketing y comunicación.

5.3. Estrategia de Recursos Humanos como marca como empleador.

5.4. Acciones de *employer branding*.

5.5. Comunicación.

5.6. Herramientas de creación de contenidos.

COMPETENCIAS			
Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB6, CB7, CB8, CB10	CG1, CG2, CG3, CG4	CE1, CE2, CE3, CE6, CE9	CT1, CT4

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	20	100 %
Lecciones magistrales	12	0
Estudio del material básico	50	0
Lectura del material complementario	14	0
Trabajos, casos prácticos, test	29	0
Tutorías	16	30 %
Trabajo colaborativo	7	0
Examen final presencial	2	100 %
<b>Total</b>	<b>150 horas</b>	-

METODOLOGÍAS DOCENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de enseñanza basados en las distintas formas de expresión: donde se incluirían las clases presenciales virtuales, lecciones magistrales, etc. Dichos métodos promueven el conocimiento por comprensión, crean la necesidad de seguir aprendiendo, involucran al estudiante y le dotan de responsabilidad y protagonismo en su aprendizaje.</li> <li>• Métodos orientados a la discusión y/o al trabajo en equipo: laboratorios, trabajo colaborativo, foros, etc. Dichos métodos promueven las habilidades sociales (dinámica de grupo, resolución de problemas...), elevan el grado de motivación, el compromiso y la responsabilidad, el entrenamiento en habilidades profesionales, etc.</li> <li>• Métodos fundamentados en el aprendizaje individual: estudio personal, lecturas de material complementario... Dichos métodos permiten que el alumno establezca un ritmo de estudio, marque sus propios objetivos de aprendizaje, planifica y organiza su trabajo...</li> </ul>

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MIN	PONDERACIÓN MAX
Participación del estudiante (sesiones, foros, tutorías)	0 %	40 %
Trabajos, proyectos, laboratorios/talleres y/o casos	0 %	40 %
Test de autoevaluación	0 %	40 %
Examen final presencial	60 %	60 %

MATERIA 2.- TOMA DE DECISIONES EN RECURSOS HUMANOS	
<b>Créditos ECTS:</b>	6
<b>Carácter</b>	Obligatorio
<b>Unidad temporal:</b>	Una asignatura en el primer cuatrimestre

ASIGNATURAS					
Denominación	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos	1º	6	OB	B	CB7, CB8
				G	CG2, CG3, CG6
				E	CE1, CE5, CE6, CE10
				T	CT1, CT2

RESULTADOS DE APRENDIZAJE
<p>El estudiante al finalizar la asignatura será capaz de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretar la cuenta de resultados, balance de resultados y los indicadores financieros propios del capítulo de personal.</li> <li>- Elaborar un presupuesto de personal así como establecer los hitos básicos para su seguimiento y ajuste a la realidad.</li> <li>- Seleccionar las pautas para la implantación del Cuadro de Mando de RH.</li> <li>- Identificar los indicadores clave de Recursos Humanos en función de la estrategia de la organización.</li> <li>- Utilizar el cuadro de mando para alinear la estrategia de Recursos Humanos con la de la organización.</li> <li>- Medir la aportación de los Recursos Humanos a través de la creación de su propio <i>balanced scorecard</i>.</li> <li>- Diferenciar las posibles aplicaciones del Big data para la toma de decisiones en el área de RRHH.</li> </ul>

## CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA

### Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos:

1. **Toma de Decisiones en Base a Indicadores Financieros.**
  - 1.1. Conceptos de contabilidad.
    - 1.1.1. Cuenta de pérdidas y de ganancias.
    - 1.1.2. Balance de situación.
    - 1.1.3. Costes.
      - 1.1.3.1. Costes de personal.
  - 1.2. Técnicas para obtener datos para la toma de decisiones financieras.
    - 1.2.1. Análisis de Balances.
      - 1.2.1.1. El capítulo de personal.
    - 1.2.2. Control presupuestario.
      - 1.2.2.1. Control del presupuesto de personal.
      - 1.2.2.2. Partidas presupuestarias en RH.
    - 1.2.3. Planificación financiera.
      - 1.2.3.1. Gestión previsional de personas, plantilla actual y finanzas en RH.
      - 1.2.3.2. Estrategia y finanzas
  - 1.3. Toma de decisiones financieras.
    - 1.3.1. Inversiones
    - 1.3.2. Financiación
    - 1.3.3. Proyectos y personas
2. **Toma de Decisiones Basadas en el Valor.**
  - 2.1. El CMI de RRHH.
    - 2.1.1 La importancia de dirigir RRHH con la filosofía del control de gestión.
    - 2.1.2 Hitos y KPI's.
    - 2.1.3 Construir un CMI de RRHH

- 2.2. Como integrar el CMI en la estrategia de la empresa.
  - 2.2.1. Definir la aportación de valor diferencial.
  - 2.2.2. Misión, Visión, Valores y Competencias.
  - 2.2.3. Integrar RRHH en la estrategia de la empresa.
    - 2.2.3.1. Empresas con la aportación de valor centrada en el cliente
    - 2.2.3.2. Empresas con la aportación de valor orientada en el producto
    - 2.2.3.3. Empresas con la aportación de valor orientada en el proceso
- 2.3. Indicadores integrados de gestión de RRHH.
  - 2.3.1. Rotación
  - 2.3.2. Fidelización del talento
  - 2.3.3. Tiempo promedio cobertura de vacantes
  - 2.3.4. Calidad de las rotaciones
  - 2.3.5. Calidad de las contrataciones
  - 2.3.6. Inversión en Formación
  - 2.3.7. Productividad
- 2.4. Toma de decisiones en base a indicadores de gestión.
  - 2.4.1. Toma de decisiones alineadas con la estrategia de la empresa
  - 2.4.2. Toma de decisiones en entornos en incertidumbre
  - 2.4.3. La intuición y la toma de decisiones
- 2.5. The big data y la toma de decisiones en Recursos Humanos.
  - 2.5.1. Definición.
  - 2.5.2. Lo importante es el qué y no el cómo.
  - 2.5.3. Aplicaciones en el área de Recursos Humanos
    - 2.5.3.1. Selección
    - 2.5.3.2. Retribución
    - 2.5.3.3. Clima laboral
    - 2.5.3.4. Gestión del talento

2.5.3.5. Comunicación

2.6. Gestión de intangibles.

2.6.1. Conocimientos y habilidades

2.6.2. Valores

2.6.3. Creatividad e innovación

2.6.4. Liderazgo

2.6.5. Clima laboral

2.6.6. Promoción

2.6.7. Incentivos

2.6.8. Seguridad y salud en el trabajo

**COMPETENCIAS**

Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB7, CB8	CG2, CG3, CG6	CE1, CE5, CE6, CE10	CT1, CT2

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	20	100 %
Lecciones magistrales	12	0
Estudio del material básico	50	0
Lectura del material complementario	14	0
Trabajos, casos prácticos, test	29	0
Tutorías	16	30 %
Trabajo colaborativo	7	0
Examen final presencial	2	100 %
<b>Total</b>	<b>150 horas</b>	-

### METODOLOGÍAS DOCENTES

- Métodos de enseñanza basados en las distintas formas de expresión: donde se incluirían las clases presenciales virtuales, lecciones magistrales, etc. Dichos métodos promueven el conocimiento por comprensión, crean la necesidad de seguir aprendiendo, involucran al estudiante y le dotan de responsabilidad y protagonismo en su aprendizaje.
- Métodos orientados a la discusión y/o al trabajo en equipo: laboratorios, trabajo colaborativo, foros, etc. Dichos métodos promueven las habilidades sociales (dinámica de grupo, resolución de problemas...), elevan el grado de motivación, el compromiso y la responsabilidad, el entrenamiento en habilidades profesionales, etc.
- Métodos fundamentados en el aprendizaje individual: estudio personal, lecturas de material complementario... Dichos métodos permiten que el alumno establezca un ritmo de estudio, marque sus propios objetivos de aprendizaje, planifica y organiza su trabajo...

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN
	MIN	MAX
Participación del estudiante (sesiones, foros, tutorías)	0 %	40 %
Trabajos, proyectos, laboratorios/talleres y/o casos	0 %	40 %
Test de autoevaluación	0 %	40 %
Examen final presencial	60 %	60 %



MATERIA 3.- FUNCIONES EN RECURSOS HUMANOS	
<b>Créditos ECTS:</b>	18
<b>Carácter</b>	Obligatorio
<b>Unidad temporal:</b>	Una asignatura en el primer cuatrimestre y dos en el segundo cuatrimestre

ASIGNATURAS					
Denominación	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano	1º	6	OB	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB10
				<b>G</b>	CG4, CG5, CG6
				<b>E</b>	CE2, CE3, CE6, CE9
				<b>T</b>	CT1, CT4
Desarrollo y Gestión del Talento	2º	6	OB	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB10
				<b>G</b>	CG2, CG3, CG4, CG6
				<b>E</b>	CE2, CE6
				<b>T</b>	CT1, CT3, CT4
Compensación Total	2º	6	OB	<b>B</b>	CB7, CB8, CB10
				<b>G</b>	CG4, CG6
				<b>E</b>	CE2, CE9, CE10
				<b>T</b>	CT2, CT4

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE

### **Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano:**

El estudiante al finalizar la asignatura será capaz de:

- Realizar una planificación del ciclo laboral del personal y de *freelancers* según las necesidades actuales y futuras del plan de acción de RH de la organización.
- Construir un programa completo de outplacement
- Exponer las ventajas del outplacement tanto para la empresa como para los empleados incluidos en un programa de recolocación
- Completar un redimensionamiento de plantilla en base a las necesidades de la organización
- Analizar los recursos idóneos y necesarios para cada una de las áreas de la organización
- Determinar las ventajas e inconvenientes de la externalización de funciones del área de RRHH.
- Describir todas las ventajas que aporta el enfoque de competencias para la gestión y el desarrollo del capital humano en las organizaciones.
- Desarrollar las competencias clave de la organización.
- Poner en práctica un proceso de selección basado en competencias.
- Examinar las diferentes fuentes de reclutamiento basadas en las redes sociales.
- Construir un proceso de desvinculación de la organización.
- Completar un programa de acogida para los empleados recién incorporados.

### **Desarrollo y Gestión del Talento:**

El estudiante al finalizar la asignatura será capaz de:

- Diseñar programas para la identificación del talento en las organización
- Desarrollar acciones orientadas a la atracción y fidelización del talento en la empresa
- Construir un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias acordes a las expectativas de aportación de valor al negocio.
- Analizar las necesidades formativas de la plantilla y del negocio para la elaboración del Plan de Formación
- Elegir las acciones formativas más adecuadas en base a las necesidades y los requerimientos del puesto
- Producir acciones formativas para la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades
- Medir el grado de alineación persona/puesto para la identificación del talento

- Ejecutar/llevar a cabo el diseño e implantación de planes de carrera
- Fijar planes de sucesión para los puestos de dirección.
- Preparar acciones encaminadas a la gestión del talento del personal, expatriados y freelancers.

**Compensación Total:**

El estudiante al finalizar la asignatura será capaz de:

- Identificar los diferentes elementos retributivos según el modelo de compensación total
- Valorar las variables que definen el mercado laboral y cómo afecta a la retribución
- Diseñar una política retributiva en base a conseguir equidad interna y competitividad externa
- Definir los aspectos fiscales y jurídicos de una política retributiva
- Completar una valoración de puestos de trabajo
- Preparar un sistema de retribución flexible basado en objetivos
- Enunciar en qué consiste el salario emocional y sus ventajas
- Defender una política de retribución alineada con la estrategia de la empresa
- Diferenciar los principales indicadores a la hora de realizar estudios y análisis retributivos

**CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS**

**Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano:**

**Tema 1.**

- Gestión previsional de RH
- Análisis y descripción puestos de trabajo

**Tema 2.**

- Reclutamiento y Selección por competencias
- Sector de Selección hoy en día
- Métodos de selección. Selección por competencias: Incidentes críticos
- Selección por valores
- Proceso de selección, entrevistas y role play
- Consultoría de Selección. Headhunting / Búsqueda Directa
- Perfil profesional en las redes

**Tema 3.**

- Recursos humanos 1.0 versus 2.0
- Principales herramientas 2.0

- La globalización de las carreras profesionales
- Cómo implantar y liderar proyectos 2.0 desde el Dpto. RRHH

#### **Tema 4.**

- Socialización Organizacional
- Planes de acogida

#### **Tema 5. Desvinculación y recolocación**

- Introducción: Trabajo, personas, organización y sociedad
- La desvinculación en el contexto del ciclo de vida laboral. Implicaciones jurídicas.
- La comunicación del acto de desvinculación.
- Planificación y diseño del plan de comunicación
- Implementación de las medidas previstas (comunicación, reorganización, acuerdos si y cuando los hubiere, etc.)
- Habilidades comunicativas en el proceso de desvinculación
- Efectos organizacionales y personales de la desvinculación
- Conflictividad y litigio.
- Impacto de la desvinculación
- Outplacement o Recolocación
- Medidas más comunes
- Planes sociales
- Habilidades del especialista en Outplacement
- Conclusiones sobre Desvinculación y Recolocación

### **Desarrollo y Gestión del Talento:**

#### **Tema 1. Estrategias de Desarrollo de RRHH.**

- Objetivos, enfoque e integración
- Bases de los distintos modelos
- Roles de los profesionales; hacia la consultoría interna

#### **Tema 2. Gestión del rendimiento: integración de Competencias y Objetivos.**

- Los objetivos globales de la Gestión del rendimiento
- Gestión por Objetivos:
  - El establecimiento de objetivos. Diseño y tipologías
  - Seguimiento y evaluación de objetivos
  - Comunicación de los objetivos.
- Gestión por competencias. De la identificación de los desempeños clave a su evaluación:
  - El marco de la gestión por competencias, ¿qué aporta la GpC?
  - Tipos de competencias: corporativas, grupo profesional e individuales.

- Identificación y baremación de competencias. La construcción de diccionarios de competencias.
- La gestión del desempeño como mecanismo de implantación de la gestión por competencias.
- Cómo dar retroalimentación sobre el desempeño laboral
- Políticas y técnicas para la evaluación del desempeño

**Tema 3. Gestión del Talento, Carreras profesionales y Planes de sucesión:**

- La gestión de carreras profesionales.
- La gestión de expatriados.
- Prácticas para la identificación, el desarrollo y la fidelización del talento.
- Los Planes de sucesión para los puestos de dirección.

**Tema 4.- Escenario Organizacional: Contexto ante la implementación de la Formación**

- Tipo de empresa: cultura, tamaño, sector...
- Momento organizacional: Contexto y voluntad organizativa.
- Plan Director.
- Alianzas/ Resistencias: impacto en la gestión.

**Tema 5.- Función de la Dirección de RRHH en la implementación del Plan de Formación y Desarrollo de Carreras:**

- Trabajo en Equipo Interno en RRHH y los diferentes Departamentos organizacionales.
- Dinámica y roles.

**Tema 6.- Análisis y priorización de Necesidades:**

- Proceso de identificación en las necesidades internas de la Formación.
- Valoración del desempeño actual y definición de nuevos objetivos.

**Tema 7.- Planificación del Plan de Formación:**

- Recursos.
- Técnicas adecuadas de formación y valoración en su implementación (interna/externa).
- Presupuestos y costes asociados (directos/ indirectos).

**Tema 8.-Implementación del Plan de Formación:**

- Marketing interno para la puesta en marcha.
- Trabajo en equipo interdepartamental (involucración).
- Fases de desarrollo de la formación en los puestos de trabajo.
- Nuevas tecnologías.

**Tema 9.- Evaluación de la Formación:**

- Fases.
- Gestores/ responsables.
- Criterios y cuestionarios de la evaluación.

**Tema 10.- Auditoría de la Formación:**

- Puntos clave e indicadores para la auditoria de recursos de formación costes y evaluaciones.

**Compensación Total:**

**Tema 1.- Salarios del siglo XX y Compensaciones del XXI**

- Contribución y valor.
- Cultura presencial Vs. Contribución
- Valor para la empresa y para el empleado
- La crisis su contribución a un cambio cultural en materia retributiva

**Tema 2.- Pagar mejor**

- ¿Qué se retribuye? Elementos retributivos. Introducción.
- La optimización fiscal
- Compensación de aportes extraordinarios

**Tema 3.-Elementos retributivos**

- Retribución fija y variable
- Compensaciones extra-salariales
- Primas de producción
- Bonus anuales
- Bonus diferidos y *stock options*
- Otros elementos

**Tema 4.-Convenios y empresa. Tendencias**

- Ventajas e inconvenientes del convenio
- Del estatuto de los trabajadores al convenio de empresa
- La Reforma Laboral 2012

**Tema 5.-Política salarial estratégica**

- La alineación con la estrategia de empresa
- Tipos de estrategias. Tipos de empresas
- Políticas retributivas

**Tema 6.-La competitividad y la equidad externa**

- ¿Con quién competimos?
- La equidad externa
- Cómo corregir errores y mantener la competitividad
- Herramientas de benchmarking salarial
- Ejemplo de análisis de equidad externa. Caso práctico

**Tema 7.-El valor y la equidad interna**

- Definición de valor
- Valoración de puestos de trabajo. Qué es. Para qué sirve
- Los factores de valoración
- La valoración de puestos para mejorar el clima laboral
- Ejemplo de valoración de puestos de trabajo. Caso práctico

**Tema 8.-Tendencias en valoración de puestos**

- La VPT como herramienta para la fijación de los salarios. Ventajas e inconvenientes
- La VPT como herramienta de Gestión. Caso práctico

**Tema 9.-El puesto. El ocupante**

- Del puesto al ocupante. Requisitos
- Ajuste y plan de acción en materia retributiva. Ejemplos

**Tema 10.-La dirección por objetivos y salarios**

- Qué son los objetivos y cómo se relacionan con la compensación
- Cómo fijar los objetivos.
- Sistemas de valoración de objetivos
- Ejemplos prácticos de fijación de objetivos y su valoración. Caso.

**Tema 11.-Los problemas de la implantación de una DPO y variables asociados.**

- Fases de implantación
- Las resistencias. Cómo vencerlas
- Un sistema donde todos ganan (*win-win*) . El mejor argumento para el consejo y para los empleados. Ejemplos

**Tema 12.-Evaluación del desempeño**

- Esfuerzo y resultado
- Implementación de un sistema para la evaluación del desempeño. El valor de la entrevista como elemento de comunicación. *Role Playing*

**Tema 13.-El futuro en compensación. Tendencias**

- Salario y productividad
- Recorrido salarial por experiencia y méritos. Ejemplos
- Salarios Directivos y aportación sostenible
- La retribución flexible

COMPETENCIAS			
Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB6, CB7, CB8, CB10	CG2, CG3, CG4, CG5, CG6	CE2, CE3, CE6, CE9, CE10	CT1, CT2, CT3, CT4

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS para cada <u>asignatura de 6</u> <u>ECTS</u>	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	20	100 %
Lecciones magistrales	12	0
Estudio del material básico	50	0
Lectura del material complementario	14	0
Trabajos, casos prácticos, test	29	0
Tutorías	16	30 %
Trabajo colaborativo	7	0
Examen final presencial	2	100 %
<b>Total</b>	<b>150 horas</b>	-



### METODOLOGÍAS DOCENTES

- Métodos de enseñanza basados en las distintas formas de expresión: donde se incluirían las clases presenciales virtuales, lecciones magistrales, etc. Dichos métodos promueven el conocimiento por comprensión, crean la necesidad de seguir aprendiendo, involucran al estudiante y le dotan de responsabilidad y protagonismo en su aprendizaje.
- Métodos orientados a la discusión y/o al trabajo en equipo: laboratorios, trabajo colaborativo, foros, etc. Dichos métodos promueven las habilidades sociales (dinámica de grupo, resolución de problemas...), elevan el grado de motivación, el compromiso y la responsabilidad, el entrenamiento en habilidades profesionales, etc.
- Métodos fundamentados en el aprendizaje individual: estudio personal, lecturas de material complementario... Dichos métodos permiten que el alumno establezca un ritmo de estudio, marque sus propios objetivos de aprendizaje, planifica y organiza su trabajo...

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN
	MIN	MAX
Participación del estudiante (sesiones, foros, tutorías)	0 %	40 %
Trabajos, proyectos, laboratorios/talleres y/o casos	0 %	40 %
Test de autoevaluación	0 %	40 %
Examen final presencial	60 %	60 %

MATERIA 4: CONTEXTO GLOBAL DE LOS RECURSOS HUMANOS	
<b>Créditos ECTS:</b>	6
<b>Carácter</b>	Obligatorio
<b>Unidad temporal:</b>	Una asignatura en el primer cuatrimestre

ASIGNATURAS					
Denominación	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Dirección Internacional de Personas. Una perspectiva Latinoamericana	1º	6	OB	B	CB6, CB7, CB10
				G	CG1, CG2, CG3, CG4
				E	CE1, CE2, CE3, CE6, CE8, CE9
				T	CT1, CT4

RESULTADOS DE APRENDIZAJE
<p>El estudiante al finalizar la asignatura será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir el marco jurídico laboral a nivel internacional en relación al ciclo laboral del personal y desde una perspectiva latinoamericana.</li> <li>- Definir planes para la gestión internacional de personas.</li> <li>- Determinar las características de los procesos del ciclo laboral de personas a nivel internacional.</li> <li>- Identificar los elementos fundamentales del mercado de trabajo de un País y sus oportunidades para el desarrollo del negocio.</li> <li>- Definir planes y procesos generales para la expatriación de personal</li> <li>- Identificar las tendencias futuras en la gestión multinacional de personas</li> </ul>

## CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA

### Dirección Internacional de Personas. Una perspectiva Latinoamericana:

#### **1. Mercado de trabajo global y oportunidades de negocio.**

- 1.1. Postfordismo, globalización, tecnologización y nuevas formas de organización del trabajo.
- 1.2. Sociología del mercado de trabajo mundial.
- 1.3. Análisis del mercado de trabajo.
  - 1.3.1. Fuerza laboral y *Know How*.
  - 1.3.2. Demografía laboral. Un análisis en los cinco continentes.
  - 1.3.3. Mercado de trabajo y sociología cultural
  - 1.3.4. Diversidad cultural. El modelo de Hofstede
- 1.4. Oportunidades del mercado de trabajo a proyectos estratégicos internacionales.
  - 1.4.1. Evaluación y diagnóstico del mercado de trabajo.
  - 1.4.2. Análisis coste beneficio de proyectos de implantación internacional en base a claves de País ( Mercado de trabajo, legislación, infraestructura educativa, ayudas y subvenciones, Sindicalización, etc.).

#### **2. Marco Jurídico Laboral Internacional**

- 2.1. Perspectiva española y latinoamericana.
- 2.2. El ciclo laboral español desde el derecho comparado internacional.
  - 2.2.1. Contratación.
  - 2.2.2. Derechos sociales y obligaciones empresariales.
  - 2.2.3. El salario
  - 2.2.4. El tiempo en la relación laboral.
  - 2.2.5. Modificaciones del contrato de trabajo.
  - 2.2.6. Suspensión de la relación laboral
  - 2.2.7. Extinción de la relación laboral
  - 2.2.8. Representación legal de los trabajadores.
- 2.3. Fundamentos de derecho del trabajo internacional y derecho social comunitario.
  - 2.3.1. La OIT. La situación en los cinco continentes

- 2.3.2. La OMS. Relación de condiciones de trabajo y derecho a la Salud en los cinco continentes.
- 2.3.3. Condiciones de trabajo y prevención de riesgos laborales
- 2.3.4. Trabajo decente. Los países en vías de desarrollo en los cinco continentes.
- 2.3.5. Libre circulación de trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional.
- 2.3.6. Cuestiones actuales sobre seguridad, salud y prevención de riesgos laborales
- 2.3.7. Nuevas tendencias en el sistema de relaciones laborales colectivas
- 2.3.8. Cuestiones actuales en derecho de la seguridad social y de derecho colectivo del trabajo
- 2.4. Tendencias internacionales en administración de personal.

### **3. Programas de Gestión Internacional de Personas desde un enfoque avanzado**

- 3.1. La gestión internacional y multinacional de Personas
- 3.2. La gestión internacional de personas como una función global
  - 3.2.1. Estrategia y gestión internacional de los RH
  - 3.2.2. Asuntos administrativo laborales
  - 3.2.3. Coordinación internacional
- 3.3. Enfoques sobre la gestión internacional de las personas.
  - 3.3.1 Reclutamiento y selección internacional
  - 3.3.2. Evaluación del rendimiento
  - 3.3.3. Formación y desarrollo
  - 3.3.4. Retribución y prestaciones de expatriados.
- 3.4. Tendencias futuras en la gestión multinacional de personas.

<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>Básicas</b>	<b>Generales</b>	<b>Específicas</b>	<b>Transversales</b>
CB6, CB7, CB10	CG1, CG2, CG3, CG4	CE1, CE2, CE3 , CE6, CE8, CE9	CT1, CT4

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	20	100 %
Lecciones magistrales	12	0
Estudio del material básico	50	0
Lectura del material complementario	14	0
Trabajos, casos prácticos, test	29	0
Tutorías	16	30 %
Trabajo colaborativo	7	0
Examen final presencial	2	100 %
<b>Total</b>	<b>150 horas</b>	-

METODOLOGÍAS DOCENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de enseñanza basados en las distintas formas de expresión: donde se incluirían las clases presenciales virtuales, lecciones magistrales, etc. Dichos métodos promueven el conocimiento por comprensión, crean la necesidad de seguir aprendiendo, involucran al estudiante y le dotan de responsabilidad y protagonismo en su aprendizaje.</li> <li>• Métodos orientados a la discusión y/o al trabajo en equipo: laboratorios, trabajo colaborativo, foros, etc. Dichos métodos promueven las habilidades sociales (dinámica de grupo, resolución de problemas...), elevan el grado de motivación, el compromiso y la responsabilidad, el entrenamiento en habilidades profesionales, etc.</li> <li>• Métodos fundamentados en el aprendizaje individual: estudio personal, lecturas de material complementario... Dichos métodos permiten que el alumno establezca un ritmo de estudio, marque sus propios objetivos de aprendizaje, planifica y organiza su trabajo...</li> </ul>

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MIN	PONDERACIÓN MAX
Participación del estudiante (sesiones, foros, tutorías)	0 %	40 %
Trabajos, proyectos, laboratorios/talleres y/o casos	0 %	40 %
Test de autoevaluación	0 %	40 %
Examen final presencial	60 %	60 %

MATERIA 5: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
<b>Créditos ECTS:</b>	12
<b>Carácter</b>	Obligatorio
<b>Unidad temporal:</b>	Una asignatura en primer cuatrimestre y otra en el segundo cuatrimestre

ASIGNATURAS					
Denominación	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables	1º	6	OB	B	CB7, CB10
				G	CG2, CG3
				E	CE2, CE4, CE6, CE9
				T	CT1, CT4
Habilidades Directivas y Gestión del Cambio	2º	6	OB	B	CB7, CB9, CB10
				G	CG1, CG2, CG3, CG4
				E	CE7
				T	CT3, CT4

RESULTADOS DE APRENDIZAJE
<p><b>Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables:</b></p> <p>El estudiante al finalizar la asignatura será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los elementos fundamentales de la seguridad y salud laboral en la gestión de personas.</li> <li>- Categorizar los riesgos psicosociales y los factores saludables de una organización.</li> <li>- Desarrollar evaluaciones de riesgos psicosociales y planes de acción correctoras.</li> </ul>

- Diseñar planes orientados al enriquecimiento de puestos de trabajo.
- Explicar en qué consiste el concepto de organizaciones saludables.
- Crear estrategias encaminadas a la construcción de empresas saludables.
- Diseñar planes que mejoren el clima laboral.
- Establecer estrategias para el *engagement* del capital humano.
- Diseñar planes de conciliación de la vida laboral y familiar.
- Diseñar planes de promoción del comportamiento saludable.

**Habilidades Directivas y Gestión del Cambio:**

El estudiante al finalizar la asignatura será capaz de:

- Enumerar las características de equipos de alto rendimiento.
- Analizar los elementos clave del liderazgo.
- Diseñar un plan de acción individualizado para su desarrollo personal.
- Exponer las ventajas de la gestión del cambio en las personas y las organizaciones.
- Describir las competencias directivas fundamentales para la gestión de personas.
- Contrastar diferentes herramientas orientadas a la creatividad.
- Emplear buenas prácticas y casos reales en la gestión del cambio.

**CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS**

**Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables:**

**Tema 1. Seguridad y Salud Laboral.**

- 1.1 La dirección de Recursos Humanos y la promoción de la salud y la seguridad.
  - 1.1.1 El trabajo y la salud: los riesgos profesionales y los daños derivados del trabajo.
  - 1.1.2 Marco normativo Internacional de Prevención.
  - 1.1.3 Riesgos ligados a las condiciones de seguridad.
  - 1.1.4 Riesgos ligados al medio ambiente de trabajo.
  - 1.1.5 Carga de trabajo, la fatiga y la insatisfacción laboral.
  - 1.1.6 Sistemas elementales de control de riesgos. Protección colectiva e individual.
  - 1.1.7 Planes de emergencia y evacuación.
  - 1.1.8 Control de la salud de los trabajadores. Primeros auxilios.
  - 1.1.9 Gestión de la Prevención. Organización de la prevención en la empresa. Bases normativas de los servicios de prevención. Una visión nacional e internacional.
  - 1.1.10 Evaluación de riesgos profesionales.



## **Tema 2. Bienestar Ocupacional**

- 2.1. Introducción al Bienestar laboral y a las organizaciones saludables.
- 2.2. Psicología ocupacional positiva y psicociología del trabajo: dos caras de la misma moneda.
  - 2.2.1. Antecedentes y moderadores organizacionales y personales del Bienestar laboral.
  - 2.2.2. Riesgos psicosociales y factores saludables.
  - 2.2.3. Del *burnout* al *engagement*.
- 2.3. Las dimensiones del bienestar laboral. Riesgos psicosociales y factores saludables en el trabajo.
  - 2.3.1. Factores de riesgo: Intensificación del trabajo (*Work Overload*), inestabilización del empleo (*Job Insecurity*), violencias ocupacionales (*Mobbing, Sexual Harassment, Third Party Violence*), disfunciones de rol y precariedad contractual.
  - 2.3.2. Psicopatología laboral: *Distress, Technostress, Coping, Burnout, Workaholics, Karoshi, Karo-Jisatsu*.
  - 2.3.3. Capital psicológico positivo: Autoeficacia, *engagement*, optimismo, resiliencia, *flow*, etc.
  - 2.3.4. Factores saludables: Balance positivo de demandas y recursos, Recursos sociales (apoyo social), ambiente social, clima laboral, cultura organizacional y calidad del *Management*.

## **Tema 3. Organizaciones Saludables**

- 3.1. Comportamiento organizacional y dirección de personas.
  - 3.1.1. Valores y misión: Creando una cultura organizacional saludable.
  - 3.1.2. *Management* y liderazgo. Promoción de la salud.
  - 3.1.3. Performance y productividad.
  - 3.1.4. Estrategias: Flexibilidad, Participación, Crecimiento y Desarrollo, *Employee Recognition, Autonomía, Job Crafting, Mentoring y Reverse Mentoring*.
- 3.2. El modelo HERO de Organizaciones Saludables.
- 3.3. Intervención saludable.
  - 3.3.1. Programas de promoción del comportamiento saludable.
  - 3.3.2. Healthy workplaces.

### **Habilidades Directivas y Gestión del Cambio:**

#### **Tema 1. Habilidades Directivas y *Coaching*.**

- 1.1. El perfil de competencias directivas. Comprendiendo el concepto Liderazgo y trabajo

en equipo.

1.2. La comunicación como herramienta.

1.3. Equipos de alto rendimiento.

1.3.1. Tendencias de liderazgo y trabajo en equipo.

1.4. Plan de Acción individual de desarrollo de competencias.

1.4.1. Seguimiento y mejora de los Planes de Acción individuales.

1.5. Identificación de los estilos de dirección.

1.6. El liderazgo en su orientación a la tarea.

1.7. El liderazgo en su orientación a la relación. Motivación de equipos.

1.8. *Coaching/Líder Coach* .

1.9. Integración y evolución.

## **Tema 2. Habilidades y Gestión del Cambio.**

2.1 Vivenciar el cambio.

2.1.1. Tres dimensiones del cambio: persona, equipo y organización.

2.2 Teorías del Cambio.

2.2.1. El modelo de cambio de Dave Ulrich.

2.2.2. El modelo de cambio de los 8 pasos de Kotter.

2.2.3. El modelo de transiciones del cambio de William Bridge y la recombinação creativa de Abrahamson.

2.3 ¿Cómo evolucionamos las personas?

2.3.1. La rueda de evolución de las personas, los cuatro cuadrantes del autoconocimiento y del trabajo a realizar para llegar a nuestra mejor versión.

2.4 El Reto, la llave hacia el cambio.

2.5 El líder del cambio.

2.5.1 ¿Qué competencias clave ha de tener un líder para favorecer el cambio?.

2.6 La Gestión del cambio organizacional o de un proyecto.

2.6.1 Ciclo de gestión PDCA.

2.6.2 Etapas para gestionar un cambio.

2.6.3 La visión, la consciencia grupal, el riesgo asociado, el eslogan y la comunicación a las partes interesadas.

2.6.4	El estado de ánimo necesario previo al desarrollo del cambio organizacional o del proyecto.
2.6.5	La autoevaluación y las métricas asociadas al cambio.
2.6.6	La devolución a las partes interesadas y el aprendizaje del proceso de cambio.
2.7	Las etapas del cambio.
2.7.1	La curva del cambio de Elizabeth Kübler-Ross.
2.7.2	El modelo de la Segunda curva de Charles Handy.
2.8	La gestión de las emociones.
2.8.1	La inteligencia emocional y las 7 emociones básicas.
2.8.2	El proceso de aprendizaje emocional.
2.8.3	El principio 10/90 de Stephen Covey.
2.9	Las resistencias al cambio.
2.9.1	Las principales causas de su aparición y el cómo gestionarlas.
2.9.2	La Pirámide de Resistencia y la Pirámide de Maslow.
2.10	El riesgo asociado al cambio.
2.10.1	Identificación, descripción, análisis, evaluación y tratamiento de riesgos.
2.11	Las claves del cambio.
2.12	Aprendiendo de casos reales.
2.12.1	Casos reales y <i>best practices</i> en un proceso de cambio.
2.13	Herramientas de creatividad.

COMPETENCIAS DE LA MATERIA			
Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB7, CB9, CB10	CG1, CG2, CG3, CG4	CE2, CE4, CE6, CE7, CE9	CT1, CT3, CT4

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS para cada asignatura de 6 ECTS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	20	100 %

Lecciones magistrales	12	0
Estudio del material básico	50	0
Lectura del material complementario	14	0
Trabajos, casos prácticos, test	29	0
Tutorías	16	30 %
Trabajo colaborativo	7	0
Examen final presencial	2	100 %
<b>Total</b>	<b>150 horas</b>	-

#### METODOLOGÍAS DOCENTES

- Métodos de enseñanza basados en las distintas formas de expresión: donde se incluirían las clases presenciales virtuales, lecciones magistrales, etc. Dichos métodos promueven el conocimiento por comprensión, crean la necesidad de seguir aprendiendo, involucran al estudiante y le dotan de responsabilidad y protagonismo en su aprendizaje.
- Métodos orientados a la discusión y/o al trabajo en equipo: laboratorios, trabajo colaborativo, foros, etc. Dichos métodos promueven las habilidades sociales (dinámica de grupo, resolución de problemas...), elevan el grado de motivación, el compromiso y la responsabilidad, el entrenamiento en habilidades profesionales, etc.
- Métodos fundamentados en el aprendizaje individual: estudio personal, lecturas de material complementario... Dichos métodos permiten que el alumno establezca un ritmo de estudio, marque sus propios objetivos de aprendizaje, planifica y organiza su trabajo...

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN
	MIN	MAX
Participación del estudiante (sesiones, foros, tutorías)	0 %	40 %
Trabajos, proyectos, laboratorios/talleres y/o casos	0 %	40 %
Test de autoevaluación	0 %	40 %
Examen final presencial	60 %	60 %

<b>MATERIA 6: PRÁCTICAS EXTERNAS</b>	
Créditos ECTS:	6
Carácter	Prácticas externas
Unidad temporal:	Una asignatura en el segundo cuatrimestre

<b>ASIGNATURA</b>					
Denominación de la asignatura	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Prácticas	2º	6	PE	B	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				G	CG2, CG3, CG4, CG5, CG6
				E	CE1, CE2, CE3, CE4, CE5, CE6, CE7, CE8, CE9, CE10
				T	CT1, CT4

<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>
<p>El estudiante al finalizar la asignatura de prácticas será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar herramientas y técnicas de RRHH al caso particular o necesidad concreta en que se encuentra una organización específica en el área de RRHH .</li> <li>- Comprender una realidad empresarial, diagnosticar las necesidades en materia de gestión de personas y proponer una respuesta adecuada a esa situación.</li> <li>- Identificar oportunidades de mejora en la gestión de personas en la organización.</li> <li>- Analizar las situaciones empresariales en materia de RRHH y aportar ideas a desarrollar a</li> </ul>

través de proyectos de mejora.

- Desarrollar una experiencia de trabajo en equipo a través de la participación activa en las tareas y funciones de la empresa de acogida.
- Realizar una memoria de prácticas analizando la experiencia con los aprendizajes obtenidos de la participación en funciones y tareas ejercidas en la empresa.

### CONTENIDOS

1. Proyecto de prácticas empresariales.
2. Orientaciones formales de las prácticas externas.
3. Incorporación a la organización.
4. Áreas funcionales del proyecto de prácticas.
5. Diario de prácticas.
6. Presentación de la memoria de prácticas y evaluación.

### COMPETENCIAS DE LA MATERIA

Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	CG2, CG3, CG4, CG5, CG6	CE1, CE2, CE3, CE4, CE5, CE6, CE7, CE8, CE9 CE10	CT1, CT4

### ACTIVIDADES FORMATIVAS

(Prácticas Externas)	HORAS	% PRESENCIAL
Estancia en el Centro	96	100 %
Redacción de la Memoria de Prácticas	36	0
Sesiones presenciales virtuales	3	100 %

Tutorías	15	0
Total	<b>150 horas</b>	-

<b>METODOLOGÍAS DOCENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de enseñanza basados en las distintas formas de expresión: donde se incluirían las clases presenciales virtuales, lecciones magistrales, etc. Dichos métodos promueven el conocimiento por comprensión, crean la necesidad de seguir aprendiendo, involucran al estudiante y le dotan de responsabilidad y protagonismo en su aprendizaje.</li> <li>• Métodos orientados a la discusión y/o al trabajo en equipo: laboratorios, trabajo colaborativo, foros, etc. Dichos métodos promueven las habilidades sociales (dinámica de grupo, resolución de problemas...), elevan el grado de motivación, el compromiso y la responsabilidad, el entrenamiento en habilidades profesionales, etc.</li> <li>• Métodos fundamentados en el aprendizaje individual: estudio personal, lecturas de material complementario... Dichos métodos permiten que el alumno establezca un ritmo de estudio, marque sus propios objetivos de aprendizaje, planifica y organiza su trabajo...</li> </ul>

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN (Prácticas Externas)</b>	<b>PONDERACIÓN MIN</b>	<b>PONDERACIÓN MAX</b>
Evaluación del tutor externo	40 %	40 %
Memoria de prácticas	60 %	60 %

<b>MATERIA 7: TRABAJO DE FIN DE MÁSTER</b>	
Créditos ECTS:	6
Carácter	Trabajo Fin de Máster
Unidad temporal:	Una asignatura en el segundo semestre

<b>ASIGNATURA</b>					
Denominación de la asignatura	Cuatrimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Trabajo Fin de Máster	2º	6	TFM	B	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				G	CG3, CG5, CG6
				E	CE9
				T	CT1, CT3, CT4

<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>
<p>El estudiante al finalizar la asignatura será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar los distintos enfoques y aprendizajes del programa al caso particular o necesidad concreta en que se encuentra una organización específica en el área de RRHH .</li> <li>-Comprender una realidad empresarial, diagnosticar las necesidades en materia de gestión de personas y proponer una respuesta adecuada a esa situación, siempre desde el diálogo y el trabajo con directivos y demás técnicos de la empresa.</li> <li>-Identificar resistencias y problemáticas, de aspectos formales e informales y de procesos de marketing interno requeridos para hacer viable la puesta en marcha de cualquier proyecto de RRHH.</li> <li>-Analizar según las características de cada proyecto, las funciones de los profesionales en la</li> </ul>



gestión de personas para que el proyecto se desarrolle con éxito.

-Desarrollar una experiencia de trabajo en equipo para la realización del proyecto con clientes internos de una organización.

-Implementar medidas en un marco de investigación acción a un caso concreto organizacional.

#### CONTENIDOS

1. Orientaciones de la investigación acción en empresas.
2. Orientaciones formales de investigación.
3. Planificación del proyecto.
4. Propuesta de intervención.
5. Escritura del TFM.
6. Presentación y comunicación del TFM.

#### OBSERVACIONES

Para la defensa del TFM será necesario que el alumno haya aprobado el resto de asignaturas del plan de estudios del Máster.

#### COMPETENCIAS DE LA MATERIA

Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	CG3, CG5, CG6	CE9	CT1, CT3, CT4

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesión inicial de presentación	2	100 %
Lectura de material en la plataforma	5	0

Seminarios	3	100 %
Tutorías individuales	3	100 %
Sesiones grupales	2	100 %
Elaboración del TFM	133	0
Exposición del TFM	2	100 %
<b>Total</b>	<b>150 horas</b>	-

#### METODOLOGÍAS DOCENTES

- Métodos orientados a la discusión y/o al trabajo en equipo: laboratorios, trabajo colaborativo, foros, etc. Dichos métodos promueven las habilidades sociales (dinámica de grupo, resolución de problemas...), elevan el grado de motivación, el compromiso y la responsabilidad, el entrenamiento en habilidades profesionales, etc.
- Métodos fundamentados en el aprendizaje individual: estudio personal, lecturas de material complementario... Dichos métodos permiten que el alumno establezca un ritmo de estudio, marque sus propios objetivos de aprendizaje, planifica y organiza su trabajo...

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN
	MIN	MAX
Estructura del TFM	20 %	20 %
Exposición del TFM	30 %	30 %
Contenido del TFM	50 %	50 %

## 6. PERSONAL ACADÉMICO

### 6.1. Profesorado

UNIR cuenta con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el plan de estudios propuesto y cumplir así los requisitos definidos en el Anexo I del RD 1393/2007 en cuanto a personal académico disponible. Así mismo, en cuanto a descripción y funciones del profesorado, UNIR sigue lo establecido en el VII Convenio colectivo nacional de universidades privadas (Resolución de 3 de mayo de 2016).

Es de destacar la diferenciación existente entre los tipos de categorías laborales del claustro de profesores en la universidad pública y la universidad privada. Según consta en la disposición adicional octava del citado VII Convenio, con el fin de clarificar la correspondencia entre la nomenclatura utilizada por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y la establecida en el citado VII Convenio (*BOE*, de 16 de mayo de 2016), se establece:

"Para una mayor claridad, y con ese único fin, entre la nomenclatura utilizada por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) —o del órgano de evaluación externo de la comunidad autónoma correspondiente— y la establecida en el presente convenio colectivo, se establece la equivalencia del nivel I del Grupo I con catedrático y los de los niveles II y III del Grupo I a titular".

#### Previsión del profesorado necesario

Para poder realizar una previsión del profesorado necesario para una correcta impartición de los estudios previstos, hay que tener en cuenta el marco normativo que regula las relaciones laborales en las universidades privadas como es UNIR. La norma es el VII Convenio colectivo nacional de universidades privadas, centros universitarios privados y centros de formación de postgraduados recogido en la Resolución de 3 de mayo de 2016, de la Dirección General de Trabajo.

En su capítulo VII, el artículo 18, el convenio establece que “la jornada de trabajo que será de 1685 horas anuales de las que 613 serán de docencia y 1072 para las actividades contempladas en este artículo y convenio”.

El convenio continúa en su redacción así:

“A modo indicativo para el personal docente la jornada puede distribuirla la empresa de la siguiente forma:

Hasta 15 horas semanales se pueden destinar a docencia. En este cómputo se incluirán todas aquellas horas de docencia reglada, impartidas en laboratorio por personal docente con titulación idónea.

Las restantes horas semanales se dedicarán a trabajo de investigación y a preparación de clases, tutorías, atención a consultas de los alumnos sobre materias académicas, exámenes, asistencia a reuniones, tareas de gobierno, prácticas no consideradas como jornada lectiva a tenor de lo indicado en el párrafo anterior, participación en el desarrollo de actividades programadas de promoción de la universidad o centro, dentro o fuera del mismo, orientación a los alumnos en el proceso de matriculación, dirección proyectos fin de carrera, etc.”.

Se ha explicado con anterioridad la diferenciación entre el profesorado de las universidades públicas respecto de las universidades privadas en cuanto a sus funciones. **También existen diferencias sustanciales con respecto a la jornada laboral.** De entrada, el cómputo de horas consideradas como docencia se realiza de manera diferente en las universidades privadas. Por ejemplo, las actividades relacionadas con las prácticas externas y con el Trabajo Fin de Máster quedan al margen del cómputo de horas de docencia. Por lo tanto, a efectos de cálculo en las tablas reflejadas en este criterio 6, los porcentajes de dedicación del profesorado se entienden con respecto a la jornada completa anual de 1685 horas (VII Convenio citado), y no las 613 que se aplican en las privadas, única y exclusivamente a las clases impartidas (denominadas en UNIR como sesiones presenciales virtuales). Tampoco es de aplicación la normativa docente de las universidades públicas (máximo de 32 créditos de clases).

Asimismo se ha tenido en cuenta para el cálculo de las necesidades docentes la modificación legislativa aprobada el pasado 29 de mayo de 2015 del Real Decreto 420/2015 sobre creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios, que establece en el artículo 7.2 que: «la ratio podrá modularse cuando la universidad imparta enseñanzas en la modalidad no presencial, pudiendo oscilar entre 1/50 y 1/100 en función del nivel de experimentalidad de las titulaciones y de la mayor o menor semipresencialidad».

La estimación del número de horas docentes necesarias para poder impartir esta titulación se realiza teniendo en cuenta las actividades formativas previstas para la adquisición de las competencias por parte del alumno. Estas actividades formativas exigen necesidades de dedicación por parte del claustro docente basadas en:

- La preparación e impartición de las diferentes asignaturas de los planes de estudio, a través de clases presenciales virtuales.
- La corrección de las actividades formativas contempladas en la evaluación continua.
- El diseño, corrección y calificación de exámenes.
- La evaluación final, revisión y publicación de notas.
- La atención a los estudiantes y resolución de dudas académicas a través de las herramientas de sesiones de consultas o tutorías, foros y correo.
- Atención a las actividades relacionadas con el seguimiento de las prácticas externas (seguimiento al centro de prácticas, atención individual al alumno, corrección de informe de prácticas, clases presenciales virtuales).

- Atención a las actividades relacionadas con la dirección de trabajos de fin de Máster, fundamentalmente, tutorías, seminarios, corrección de entregas parciales del TFM y revisión final del mismo.

La siguiente tabla especifica las horas de dedicación docente por tipo de asignatura:

Tipo de Asignatura	Horas de Dedicación docente
Obligatoria	8872
Prácticas	1507,5
Trabajo Fin de Máster	4007
<b>TOTAL</b>	<b>14 386,5</b>

Se ofrecen horas netas de dedicación para reflejar con mayor exactitud el concepto (tabla de perfiles del profesorado).

En la siguiente tabla se expresan los valores aproximados en la composición del claustro:

Categoría <sup>1</sup>	Total %	Doctores %	Horas %
Nivel III	30	100	30
Nivel IV	20	100	20
Nivel V	25	0	25
Nivel VI	25	0	25

<sup>1</sup> Estas categorías no se pueden incluir en el cuadro que se rellena de manera manual en la aplicación del Ministerio, puesto que en el desplegable "Categoría" de dicho apartado todavía no aparecen las categorías laborales correspondientes al VII Convenio de reciente publicación. Por lo que se hacen constar las siguientes categorías:

Categoría	Total %	Doctores %	Horas %
Profesor Adjunto	30	100	30
Profesor Asociado (incluye profesor asociado de C.C.: de Salud)	20	100	20
Ayudante	50	0	50

En la siguiente tabla se expresan los valores aproximados en la composición del claustro, con respecto a profesores doctores acreditados, profesores doctores y otros profesores:

	Nº Profesores	Total %	Doctores %
<b>Profesores Doctores Acreditados</b>	21	30 %	100 %
<b>Profesores Doctores no acreditados</b>	14	20 %	100 %
<b>Otros Profesores</b>	35	50 %	0 %

El equipo docente es experto en los contenidos del Máster, con experiencia suficiente en la docencia impartida a distancia y estará formado por 70 profesores en total:

- 35 profesores doctores (50 %), de los cuales 21 estarán acreditados (30 %).
- 35 profesores más -otros- (50 %).

Este equipo cubre la totalidad de las asignaturas del Máster.

Dado el carácter profesionalizante del presente máster, tal y como ha quedado explicado en el capítulo 2 de la Justificación, el perfil demandado ente los docentes es el de un profesional del sector de empresa, con experiencia en formación de postgrado. Este perfil corresponde en su mayoría a profesionales que es de prever que no pertenezcan al ámbito académico puro por lo que resulta altamente probable que muchos de ellos no sean profesores doctores ni acreditados. El fin de este máster es formar a personal para la dirección y la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Para ello los conocimientos se los transmitirán en su mayoría expertos en las áreas de conocimiento que se imparten, con una larga trayectoria profesional que les avale. Por este hecho los porcentajes habituales en el claustro de profesores se han visto modificados, sin que ello perjudique al cumplimiento de los porcentajes mínimos en el conjunto de enseñanzas correspondientes a la obtención de un título de Máster en UNIR (RD 420/2015).

La relación entre estos perfiles, sus líneas de investigación, su vinculación a la Universidad y las asignaturas del Máster se muestra en la siguiente tabla:

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
1	Licenciada en Derecho, Máster en Dirección de Recursos Humanos.	No	Experiencia profesional: Socia Directora de empresa consultora de Recursos Humanos con experiencia en la creación de Departamentos de RRHH así como la implementación de Sistemas de Gestión por competencias. Experiencia como directora de RRHH. Experta en dirección de RRHH, Compensación, gestión por competencias, reclutamiento y selección 2.0. Coach ejecutiva. Experiencia docente: más de cinco años de experiencia docente universitaria en universidad presencial, universidad <i>online</i> y varias escuelas de negocio. Coautora de un libro sobre gestión de personas. Líneas de especialización: Consultoría de RRHH, desarrollo del talento y RRHH.	Dirección Estratégica de Personas (1ºQ)	138,6	<b>138,6</b>
2	Licenciada en Psicología. Máster en Dirección de Recursos Humanos	No	Experiencia profesional: Siete años de experiencia como directora de RRHH. Consultora de Recursos humanos. Experiencia docente: Cinco años de experiencia docente universitaria. Líneas de especialización: Psicología social del trabajo y las organizaciones, selección, formación y desarrollo de RRHH.	Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano (1ºQ)	138,6	<b>138,6</b>

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
3	Licenciado en Psicología (Trabajo y organizaciones)	No	Experiencia profesional: 12 años de experiencia directiva desempeñando distintos puestos de responsabilidad como Director de Recursos Humanos, director de consultoría de Recursos Humanos, gerente de formación y Recursos Humanos y Director de centro de formación en nuevas tecnologías. Coach certificado internacionalmente. Miembro de la Sociedad Española de Psicología Positiva. Experiencia docente universitaria: Cinco años de experiencia docente universitaria. Líneas de especialización: Psicología del trabajo y bienestar en el trabajo.	Dirección Estratégica de Personas (1ºQ)	138,6	138,6
4	Licenciada en Psicología y Máster en Dirección de Recursos Humanos	No	Experiencia profesional: experiencia directiva de recursos humanos en varias multinacionales. Director ejecutivo de una start-up dedicada al coworking. Experiencia docente: Tres años de experiencia docente universitaria. Líneas de especialización: Dirección estratégica y global de RRHH, <i>Future of Work</i> .	Dirección Estratégica de Personas (1ºQ)	138,6	138,6
5	Ingeniero Industrial. Doctor en Ciencias Económicas	No	Experiencia profesional: más de tres años de asesoría en fundación con proyectos en el ámbito de formación y trabajo. Experiencia docente: Más de veinte años de experiencia docente universitaria en distintas universidades presenciales y <i>online</i> . Líneas de especialización: Finanzas y RRHH.	Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos (1ºQ)	138,6	253,1
				Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	



	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
6	Licenciado en Psicología. Máster en Gestión Financiera	No	Experiencia docente: Cinco años de experiencia docente universitaria y en escuelas de negocio, en el área de finanzas y RRHH. Líneas de especialización: Balanced scorecard, HR metrics, management y estrategia.	Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos (1ºQ)	138,6	<b>138,6</b>
7	Licenciada en Psicología. Máster en dirección de Recursos Humanos	No	Experiencia profesional: Experta en la dirección de personas y gestión del cambio de las organizaciones. Ha trabajado en la definición y aplicación de políticas de desarrollo de talento, creación de estrategias de compensación, motivación y excelencia organizacional. Implementación de nuevas culturas corporativas en diferentes organizaciones y participación en el proceso de cambio de modelo de gestión de personas en compañías multinacionales y familiares del sector del Gran Consumo y la Industria Químico-Farmacéutica. Experiencia docente: Ha sido profesora universitaria invitada de la facultad de Ciencias Sociales de una universidad presencial. Líneas de especialización: Hr Metrics, Aportación de valor y su medición, dirección de RRHH y gestión del cambio.	Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos (1ºQ)	138,6	<b>138,6</b>
8	Licenciado en Empresariales. MBA	No	Experiencia profesional: Experiencia de más de 20 años como directivo en distintas empresas de varios sectores. Socio de consultora de recursos humanos donde imparte seminarios y ponencias sobre liderazgo, negociación, resolución de conflictos, trabajo en equipo y procesos de <i>mentoring</i> y <i>coaching</i> .	Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos (1ºQ)	138,6	<b>138,6</b>

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
			Líneas de especialización: Dirección estratégica, Management, finanzas y RRHH.			
9	Doctor en Psicología Social. Posgrado en Desarrollo Organizacional	No	Experiencia profesional: Ha trabajado en empresas transnacionales en procesos de Recursos Humanos, Educación y Desarrollo Organizacional. Consultora independiente especializada en psicología del trabajo. Experiencia docente: Más de tres años de experiencia docente universitaria. Miembro del equipo de investigación de un proyecto sobre gestión de personas en el sector público. Líneas de especialización: Reclutamiento, selección, contratación, planes de acogida, desarrollo y formación, evaluación de potenciales y del desempeño. Líneas de investigación: Significado del trabajo y desarrollo de RRHH.	Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano (1ºQ)	138,6	253,1
				Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	
10	Ingeniero Industrial. Máster en Recursos Humanos	No	Experiencia profesional: Director asociado de consultora de recursos humanos. Experiencia docente: Experiencia de 6 años como profesor colaborador en varias universidades y escuela de negocios el área de RRHH. Líneas de especialización: Reclutamiento, selección, planes de acogida, desarrollo y formación, desvinculación	Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano (1ºQ)	138,6	277,3
				Desarrollo y Gestión del Talento (2ºQ)	138,6	

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
			y outplacement, evolución del rendimiento.			
11	Doctor en Psicología Social Máster en Psicología y Acción Cultural	No	Experiencia profesional: Director de programas y desarrollo organizacional en consultora de recursos humanos. Experiencia docente: Dos años de experiencia docente universitaria como profesora en programas de posgrado. Coach certificada. Líneas de especialización: Coaching, y desarrollo de habilidades directivas y de gestión. Selección y formación.	Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano (1ºQ)	138,6	<b>253,1</b>
				Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	
12	Licenciado en Psicología. Máster en Gestión de Recursos Humanos	No	Experiencia docente: Siete años de experiencia docente universitaria como profesora del área de Psicología Social. Líneas de especialización: RRHH y perspectiva de género. Formación, selección y evaluación.	Desarrollo y Gestión del Talento (2ºQ)	138,6	<b>138,6</b>
13	Licenciado en Economía	No	Experiencia profesional: escritor y conferenciante. Ha sido director de servicios de recursos humanos en grandes empresas de varios sectores. Actualmente es presidente y consejero delegado de una consultora de recursos humanos. Experiencia docente: Cuatro años de experiencia docente como profesor invitado en universidad, en el área de administración y gestión de recursos humanos. Líneas de especialización: Compensación total y retribución. Sistemas retributivos.	Compensación Total (2ºQ)	138,6	<b>138,6</b>

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
14	Licenciada en Empresariales. Máster en Dirección de Recursos Humanos	No	Experiencia profesional: actualmente es directora de recursos humanos. Experiencia docente: Cuatro años de experiencia como profesora colaboradora en temas de gestión de personal en varias universidades. Líneas de especialización: Compensación total y retribución. Sistemas retributivos.	Compensación Total (2ºQ)	138,6	<b>138,6</b>
15	Licenciado en Economía y Gestión de Empresas. Máster en dirección de recursos humanos por competencias	No	Experiencia profesional: Ha desarrollado su trayectoria profesional en el mundo de la Gestión y Dirección de empresas, desempeñando distintas responsabilidades en empresas de presencia nacional e internacional. Experiencia docente: Más de cinco años de experiencia docente universitaria y tres de ellos <i>online</i> . Líneas de investigación: Gestión del conocimiento, aprendizaje y desaprendizaje organizativo.	Compensación Total (2ºQ)	138,6	<b>138,6</b>
16	Doctor en Psicología	No	Experiencia profesional: Director Recursos Humanos en distintas entidades relacionadas con la banca. Experiencia docente: Más de tres años de experiencia docente universitaria <i>online</i> . Líneas de investigación: Dirección Recursos Humanos.	Compensación Total (2ºQ)	138,6	<b>253,1</b>
				Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	
17	Doctora en Derecho	Sí	Experiencia docente: Nueve años de experiencia docente universitaria en grados y posgrados. Líneas de especialización: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.	Dirección Internacional de Personas: Una perspectiva Latinoamericana (1ºQ)	158,4	<b>272,9</b>
				Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
18	Licenciado en Sociología. Máster en Dirección de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales	No	Experiencia profesional: Ha sido director de Recursos Humanos en diversas empresas. Fundador y Director de consultora especializada en dirección estratégica de recursos humanos con foco en sistemas de dirección por objetivos y <i>Headhunting</i> a nivel directivo. Experiencia docente: Nueve años como docente en programas de posgrado de una escuela de negocios. Líneas de especialización: Dirección global de RRHH.	Dirección Internacional de Personas: Una perspectiva Latinoamericana (1ºQ)	158,4	<b>158,4</b>
19	Licenciada en Económicas. Máster en Finanzas Internacionales	No	Experiencia profesional: Coach certificada en alta dirección. Ha sido directora internacional de recursos humanos en una multinacional. Responsable de Dirección de Personas internacional. Experiencia docente: Profesora de escuela de negocios en el área de desarrollo directivo. Líneas de investigación: influencia contemporánea de la psicología, la epistemología y la teoría de la acción inspirada en la filosofía medieval. Líneas de especialización: Dirección internacional de recursos humanos.	Dirección Internacional de Personas: Una perspectiva Latinoamericana (1ºQ)	158,4	<b>158,4</b>

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
20	Licenciada en Dirección de Empresas y Psicología	No	Experiencia profesional: Amplia experiencia en programas de formación en temas de Liderazgo, Organizaciones Positivas, Comunicación, <i>Coaching</i> , <i>Storytelling</i> y Emprendimiento. Experta Certificada en Psicología Positiva. Experiencia docente: Un año como docente universitaria. Líneas de especialización: HH.DD y psicología positiva. Coaching.	Habilidades Directivas y Gestión del Cambio (2ºQ)	158,4	<b>158,4</b>
21	Licenciada en Dirección Internacional de Empresas y Marketing	No	Experiencia profesional: Coach certificada. Más de 20 años como formadora de recursos humanos y 10 de coach ejecutivo y de equipos. Experiencia docente: Nueve años de experiencia docente universitaria. Líneas de especialización: HHDD y Coaching.	Habilidades Directivas y Gestión del Cambio (2ºQ)	158,4	<b>158,4</b>
22	Doctor en Psicología	Sí	Experiencia profesional: Experto en RRHH y desarrollo, coach, trainer. Experiencia docente: experiencia docente universitaria de siete años en varias universidades españolas. Estancias internacionales. Líneas de especialización: RRHH, HHDD y factores psicosociales en el trabajo.	Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables (1ºQ)	158,4	<b>272,9</b>
				Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
23	Médico. Doctor en Psicología Social	No	Experiencia profesional: Médico Especialista en Medicina del Trabajo y en Medicina Familiar y Comunitaria. Jefe del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales en centros hospitalarios. Experiencia docente: Experiencia de cuatro años como profesor en universidad presencial. Líneas de especialización: Riesgos psicosociales, medicina del trabajo y violencia ocupacional.	Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables (1ºQ)	158,4	272,9
				Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	
24	Doctor en Psicología	Sí	Experiencia profesional: desarrollo de Recursos Humanos de centro universitario extranjero. Consultor de recursos humanos. Experiencia docente: Doce años de experiencia docente en varios centros universitarios europeos. Líneas de especialización: Psicología Ocupacional positiva, factores saludables, clima organizacional.	Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables (1ºQ)	158,4	272,9
				Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	
25	Doctora en Psicología. Máster en Dirección de Recursos Humanos	Sí	Experiencia docente: Más de cinco años de experiencia en docencia universitaria. Líneas de investigación: Prevención y Planes de Desarrollo.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	272,9
				Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables (1ºQ)	158,4	
26	Doctor en Psicología. Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos	No	Experiencia docente: Más de cinco años de experiencia docente universitaria. Líneas de investigación: Intervención Social en las organizaciones. Metodología de investigación.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	272,9
				Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables (1ºQ)	158,4	

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
27	Doctor en Psicología. Máster en Dirección de Recursos Humanos y Organización. Máster en Sistemas Integrados de Gestión	Sí	Experiencia profesional: Perito Nacional en Prevención de Riesgos Laborales, Experto Actualidad Sociolaboral y Jurídica. Experiencia docente Más de cinco años de experiencia en docencia universitaria <i>online</i> . Autora de publicaciones nacionales e internacionales. Líneas de investigación: Redes sociales, Medios de Comunicación y Toma de decisiones.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	272,9
				Habilidades Directivas y Gestión del Cambio (2ºQ)	158,4	
28	Doctora en Economía	Sí	Experiencia profesional: Más de 10 años de experiencia como consultora económica para instituciones privadas y públicas. Experiencia docente: Más de 20 años de experiencia docente universitaria en universidades públicas y privadas. Ha sido Investigadora en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Líneas de investigación: Mercado de trabajo y relaciones laborales. Responsabilidad social corporativa, Dirección de Recursos Humanos y Dirección Estratégica.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	253,1
				Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos (1ºQ)	138,6	
29	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	No	Experiencia profesional: Director de proyectos de Consultoría de Recursos Humanos y Formación. Experiencia docente: Más de tres años de experiencia investigadora y docente universitaria <i>online</i> . Estancias en el extranjero. Líneas de investigación: Análisis económico; economía del turismo.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	253,1
				Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos (1ºQ)	138,6	



	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
30	Doctor en Psicología. Máster en Dirección de Recursos Humanos	Sí	Experiencia docente: Más de siete años de experiencia investigadora y docente universitaria. Líneas de investigación: Estrategia empresarial y Dirección de personas.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	<b>253,1</b>
				Dirección Estratégica de Personas (1ºQ)	138,6	
31	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Sí	Experiencia docente: Más de siete años de experiencia investigadora y docente universitaria. Estancias en el extranjero. Líneas de investigación: Recursos Humanos y productividad en el Sector bancario.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	<b>253,1</b>
				Compensación Total (2ºQ)	138,6	
32	Doctor en Psicología	No	Experiencia docente: Más de tres años de experiencia investigadora y docente universitaria. Varias estancias en el extranjero. Líneas de investigación: Ergonomía y Psicología Aplicada al Trabajo.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	<b>272,9</b>
				Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables (1ºQ)	158,4	
33	Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Máster en Prevención de Riesgos Laborales	No	Experiencia docente: Más de tres años de experiencia investigadora y docente universitaria <i>online</i> . Estancias en el extranjero. Líneas de investigación: Nuevas tecnologías, gestión del talento y Recursos Humanos.	Habilidades Directivas y Gestión del Cambio (2ºQ)	158,4	<b>158,4</b>

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
34	Doctora en Empresa. Máster en Gestión de Recursos Humanos	No	Experiencia profesional: Experiencia en la gestión de recursos humanos en distintos proyectos. Experiencia docente: Más de cuatro años de experiencia investigadora y docente universitaria. Estancias en el extranjero. Líneas de investigación: Recursos Humanos y medición de aportación de valor al negocio.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	272,9
				Dirección Internacional de Personas: Una perspectiva Latinoamericana (1ºQ)	158,4	
35	Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales	No	Experiencia docente: Más de tres años de experiencia investigadora y docente universitaria <i>online</i> . Estancias en el extranjero. Líneas de investigación: Estrategia de las organizaciones, Recursos Humanos, Internacionalización de las empresas y gestión de la diversidad.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	253,1
				Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano (1ºQ)	138,6	
36	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	No	Experiencia docente: Más de tres años de experiencia investigadora y docente universitaria. Estancias en el extranjero. Líneas de investigación: Culture Crossing y Dirección de Recursos Humanos.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	253,1
				Desarrollo y Gestión del Talento (2ºQ)	138,6	

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
37	Doctor en Psicología	Sí	Más de 5 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas de carácter académico y participación en proyectos de investigación. Experiencia profesional: más de 5 años de experiencia en la gestión de recursos humanos. Líneas de investigación: métodos del comportamiento humano.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	272,9
				Bienestar Laboral y Organizaciones Saludables (1ºQ)	158,4	
38	Licenciado en Psicología	No	Experiencia laboral en empresas. Ha participado en congresos nacionales e internacionales en el área de dirección de Recursos Humanos y publicado en revistas de carácter empresarial. Líneas de investigación: Psicología Social, Psicología de las Organizaciones y Recursos Humanos.	Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano (1ºQ)	138,6	138,6
39	Doctor en Ciencias Políticas y Sociología	Sí	5 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas de carácter académico y participación en proyectos competitivos i+D. Líneas de investigación: Técnicas de Investigación Social y Psicología Básica.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	265,3
				Prácticas (2ºQ)	150,8	

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
40	Licenciado en economía y gestión de empresas. Máster en dirección de recursos humanos por competencias	No	Más de cinco años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales. Experiencia profesional: Más de cinco años de experiencia en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Líneas de investigación: gestión por procesos de negocio y organización de empresas.	Dirección Estratégica de Personas (1ºQ)	138,6	138,6
41	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Sí	5-10 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas de carácter académico y participación en proyectos competitivos i+D. Experiencia profesional en el ámbito empresarial. Líneas de investigación: Economía internacional; economía financiera; economía aplicada; gestión del conocimiento y del talento; proyectos de I+D+i en el ámbito de la empresa.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	272,9
				Dirección Internacional de Personas: Una perspectiva Latinoamericana (1ºQ)	158,4	
42	Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales	No	Más de 5 años de experiencia docente universitaria y Escuelas de Negocios. Experiencia profesional: más de cinco años en el ámbito empresarial. Líneas de investigación: Cuadro de Mando Integral, Responsabilidad Social Corporativa, Técnicas de Control de Gestión.	Compensación Total (2ºQ)	138,6	138,6

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
43	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Sí	Más de 5 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas de carácter académico y participación en proyectos de investigación. Líneas de investigación: Análisis económico; economía del turismo; marketing estratégico e internacionalización económica.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	<b>253,1</b>
				Compensación Total (2ºQ)	138,6	
44	Doctor en Psicología	No	Más de 5 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas de carácter académico. Experiencia profesional en la gestión de recursos humanos. Líneas de investigación: Ciencias del Comportamiento.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	<b>253,1</b>
				Desarrollo y Gestión del Talento (2ºQ)	138,6	
45	Doctor en Sociología	Sí	Más de 5 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas de carácter académico y participación en proyectos de investigación. Líneas de investigación: metodologías de las ciencias sociales.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	<b>253,1</b>
				Desarrollo y Gestión del Talento (2ºQ)	138,6	

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
46	Doctor en Empresariales	No	Más de 5 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas de carácter académico y participación en proyectos de investigación. Más de cinco años de experiencia profesional en el ámbito de los Recursos Humanos. Líneas de investigación: métodos del comportamiento humano.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	265,3
				Prácticas (2ºQ)	150,8	
47	Licenciado en Sociología	No	Más de 2 años de experiencia docente universitaria. Líneas de investigación: métodos del comportamiento humano.	Prácticas (2ºQ)	150,8	150,8
48	Doctor en Psicología	No	5-10 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas de carácter académico y participación en proyectos de investigación. Más de cinco años de experiencia profesional en el ámbito de los Recursos Humanos en la empresa. Líneas de investigación: métodos del comportamiento humano.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	265,3
				Prácticas (2ºQ)	150,8	

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
49	Licenciado en Ciencias Económicas	No	Más de dos años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales. Experiencia profesional: Director de proyectos de Consultoría de Recursos Humanos y Formación. Líneas de investigación: recursos humanos.	Habilidades Directivas y Gestión del Cambio (2ºQ)	158,4	<b>158,4</b>
50	Licenciado en Derecho. Máster en Recursos Humanos	No	Más de tres años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales. Experiencia profesional en el ámbito de los recursos humanos. Líneas de investigación: Gestión del cambio.	Prácticas (2ºQ)	150,8	<b>150,8</b>
51	Doctor en Sociología. Máster en Recursos Humanos	Sí	5-10 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas de carácter académico y participación en proyectos competitivos i+D. Líneas de investigación: comportamiento humano.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	<b>272,9</b>
				Habilidades Directivas y Gestión del Cambio (2ºQ)	158,4	
52	Doctor en Psicología. Máster en Recursos Humanos	Sí	Más de tres años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales. Más de 5 años de experiencia en la dirección y gestión de recursos humanos. Líneas de investigación: Dirección de Recursos Humanos.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	<b>265,3</b>
				Prácticas (2ºQ)	150,8	

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
53	Licenciado en Derecho. Máster en Recursos Humanos	No	Más de 5 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas de carácter académico y empresarial. Experiencia profesional en el ámbito del Derecho del Trabajo. Líneas de investigación: Derecho del Trabajo.	Prácticas (2ºQ)	150,8	<b>150,8</b>
54	Licenciado en Ciencias Económicas Máster en Recursos Humanos	No	Más de dos años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales. Experiencia profesional en puestos de dirección de Recursos Humanos. Líneas de investigación: Recursos Humanos.	Compensación Total (2ºQ)	138,6	<b>138,6</b>
55	Doctor en Derecho Máster en Recursos Humanos	Sí	Más de 5 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas de carácter académico y participación en proyectos de investigación. Líneas de investigación: métodos del comportamiento humano.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	<b>272,9</b>
				Dirección Internacional de Personas: Una perspectiva Latinoamericana (1ºQ)	158,4	
56	Doctor en Ciencias Empresariales. Máster en Recursos Humanos	Sí	Más de 5 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas de carácter académico y participación en proyectos de investigación. Líneas de investigación: gestión del talento.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	<b>253,1</b>
				Desarrollo y Gestión del Talento (2ºQ)	138,6	



	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
57	Doctor en Ciencias Políticas y Sociología	Sí	Experiencia docente e investigadora: Más de tres años de experiencia investigadora y docente universitaria <i>online</i> . Publicaciones y asistencia a congresos del ámbito. Líneas de investigación: recursos humanos.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	253,1
				Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano (1ºQ)	138,6	
58	Licenciado en Psicología. Máster en Recursos Humanos	No	Más de dos años de experiencia docente universitaria Más de cinco años de experiencia profesional en el la dirección y gestión de recursos humanos en la empresa. Líneas de investigación: recursos humanos.	Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos (1ºQ)	138,6	138,6
59	Doctor en Ciencias Empresariales. Máster en Recursos Humanos	Sí	Más de 5 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas de carácter académico y participación en proyectos competitivos i+D. Líneas de investigación: Recursos Humanos.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	253,1
				Dirección Estratégica de Personas (1ºQ)	138,6	
60	Doctor en Sociología. Máster en Recursos Humanos	Sí	Más de 5 años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas y participación en proyectos de investigación. Experiencia profesional en la gestión de recursos humanos. Líneas de investigación: métodos del comportamiento humano.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	265,3
				Prácticas (2ºQ)	150,8	

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
61	Doctor en Psicología. Máster en Recursos Humanos	Sí	Más de dos años de experiencia docente universitaria: participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas y participación en proyectos de investigación. Experiencia profesional en la gestión de recursos humanos. Líneas de investigación: Gestión de recursos humanos.	Trabajo Fin de Máster (2ºQ)	114,5	<b>272,9</b>
				Habilidades Directivas y Gestión del Cambio (2ºQ)	158,4	
62	Licenciada en Derecho. Máster en Dirección de Recursos Humanos	No	Experiencia profesional: Experiencia en consultoría de Recursos Humanos. Experiencia docente: más de cinco años de experiencia docente universitaria. Líneas de especialización: Consultoría de RRHH.	Desarrollo y Gestión del Talento (2ºQ)	138,6	138,6
63	Licenciada en Psicología. Máster en Dirección de Recursos Humanos	No	Experiencia profesional: Consultora de Recursos humanos. Experiencia docente: Cinco años de experiencia docente universitaria. Líneas de especialización: Psicología social, desarrollo de personas.	Dirección Estratégica de Personas (1ºQ)	138,6	<b>138,6</b>
64	Licenciada en Psicología y Máster en Dirección de Recursos Humanos	No	Experiencia profesional: experiencia directiva de recursos humanos en grandes empresas. Experiencia docente: Más de dos años de experiencia docente universitaria. Líneas de especialización: Dirección estratégica y global de RRHH.	Dirección Estratégica de Personas (1ºQ)	138,6	<b>138,6</b>

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
65	Licenciada en Empresariales. Máster en Dirección de Recursos Humanos	No	Experiencia profesional de más de tres años en puestos de dirección y gestión de recursos humanos. Experiencia docente: Más de dos años de experiencia docente en temas de gestión de recursos humanos. Líneas de especialización: Dirección de Recursos Humanos.	Prácticas (2ºQ)	150,8	<b>150,8</b>
66	Licenciado en Empresariales. MBA	No	Experiencia profesional: Experiencia de más de 5 años como directivo en el ámbito empresarial. Experiencia docente de más de dos años en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Líneas de especialización: sistemas retributivos.	Prácticas (2ºQ)	150,8	<b>150,8</b>
67	Licenciada en Dirección Internacional de Empresas y Marketing	No	Experiencia profesional: Experiencia de más de 5 años en la formación y gestión de equipos. Experiencia docente: Más de cinco años de experiencia docente en el ámbito empresarial. Líneas de especialización: Gestión de equipos.	Dirección Internacional de Personas: Una perspectiva Latinoamericana (1ºQ)	158,4	<b>158,4</b>
68	Licenciada en Sociología Máster en Dirección de Recursos Humanos	No	Experiencia profesional de más de tres años en gestión de recursos humanos. Experiencia docente: Más de dos años de experiencia docente en temas de gestión de recursos humanos. Líneas de especialización: Dirección de Recursos Humanos.	Gestión de las Decisiones en Recursos Humanos (1ºQ)	138,6	<b>138,6</b>

	TITULACIÓN	ACRED	EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ACADÉMICA E INVESTIGADORA	ASIGNATURA (cuatrimestre)	Nº de horas por asignatura	Nº de horas netas
69	Licenciada en Psicología y Máster en Dirección de Recursos Humanos	No	Experiencia profesional: más de cinco años de experiencia directiva en gestión de recursos humanos. Experiencia docente: Más de dos años de experiencia docente universitaria. Líneas de especialización: Dirección estratégica, Management y RRHH.	Gestión del Ciclo Laboral del Capital Humano (1ºQ)	138,6	<b>138,6</b>
70	Licenciada en Psicología y Máster en Dirección de Recursos Humanos	No	Experiencia profesional: más de cinco años de experiencia en consultoría de recursos humanos. Experiencia docente: Más de dos años de experiencia docente universitaria. Líneas de especialización: Gestión del talento.	Desarrollo y Gestión del Talento (2ºQ)	138,6	<b>138,6</b>
					Total:	<b>14 386,5 horas</b>

NOTAS: la previsión de las cargas en las asignaturas será redimensionada cuando se formalicen las matrículas correspondientes, atendiendo al número de alumnos de nuevo ingreso real.

Cuando una asignatura es impartida por más de un docente, se considera que la dedicación se distribuye equitativamente entre los mismos.

## 6.2. Otros recursos humanos

El personal de gestión y administración (PGA) conforma los departamentos transversales de la Universidad, que prestan apoyo logístico, organizativo y administrativo al servicio de la actividad docente. En función de la experiencia y titulación, se vincula contractualmente a la Universidad en las categorías que vienen definidas en el VII Convenio de Universidades Privadas (Resolución de 3 de mayo de 2016, de la Dirección General de Empleo). La mayor parte del personal tiene una dedicación a tiempo completo.

Se trata de personal titulado, con una formación específica tal y como se detalla a continuación. En la tabla se relaciona el perfil de este personal con los diferentes departamentos y servicios de la Universidad.

ÁREAS	DEPARTAMENTO	CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS Y LABORALES (nº personas)	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
<b>ADMISIONES</b> (91 personas)	DEPARTAMENTO ADMISIONES (91 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (4 personas)	Información sobre las diferentes titulaciones	FP II o superior y experiencia en atención y asesoramiento a clientes, prioritariamente telefónico. Conocimientos amplios del Sistema educativo español y del EEES.
		Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (2 personas) - Nivel VI (65 personas)		Orientación a futuros alumnos
<b>SECRETARÍA ACADÉMICA</b> (38 personas)	SECRETARÍA ACADÉMICA (29 personas)	Subgrupo 4 - Nivel único (20 personas)		
		Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (2 personas)	Matriculación de estudiantes	Administrativos con titulación media o superior.
		Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (1 persona) - Nivel VI (19 personas)	Servicio de becas	Administrativos con titulación media o superior.
		Subgrupo 4 - Nivel único (7 personas)	Servicio de archivo	Administrativos con titulación media o superior.
			Servicio de expedición de títulos y certificados	Administrativos con titulación media o superior.

ÁREAS	DEPARTAMENTO	CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS Y LABORALES (nº personas)	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
	DEPARTAMENTO DE RECONOCIMIENTO Y TRANSFERENCIA DE CRÉDITOS  (9 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (1 persona)  Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel VI (5 personas)  Subgrupo 4 - Nivel único (3 personas)	Servicio de reconocimiento y transferencia de créditos	Administrativos con titulación media o superior.
<b>SERVICIO ATENCIÓN AL ESTUDIANTE</b>  (266 personas)	DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN EN INTERNET  (262 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel II (1 persona)	Servicio de orientación académica (SOA)	Titulados superiores relacionados con la pedagogía.
		Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel II (6 personas) - Nivel IV (8 personas) - Nivel VI (20 personas)	Servicio de consultas y peticiones	Administrativos y coordinador.
		Subgrupo 4 - Nivel único (13 personas)	Servicio de soporte técnico	Titulados superiores de perfil informático-tecnológico.
		Subgrupo 1: Titulados	Servicio de tutorías	Tutores, coordinadores y supervisor, todos

ÁREAS	DEPARTAMENTO	CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS Y LABORALES (nº personas)	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel I (3 personas)</li> </ul> Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel II (209 personas)</li> <li>- Nivel IV (1 persona)</li> </ul> Subgrupo 4 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel único (1 persona)</li> </ul>		titulados superiores, algunos con DEA o CAP, e incluso doctores.
	OFICINA DEL DEFENSOR UNIVERSITARIO (4 personas)	Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel II (4 personas)</li> </ul>	Oficina del defensor universitario	Titulados superiores con experiencia en atención a alumnos.
<b>LOGÍSTICA</b> <b>(13 personas)</b>	LOGÍSTICA (13 personas)	Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel II (1 persona)</li> <li>- Nivel IV (3 personas)</li> <li>- Nivel VI (5 personas)</li> </ul> Subgrupo 4	Envíos a estudiantes	Oficiales de segunda, oficial de primera y titulados superiores.
			Organización de eventos académicos: exámenes y actos de defensa	Titulación media o superior con dotes de organización y relación social.



ÁREAS	DEPARTAMENTO	CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS Y LABORALES (nº personas)	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
		- Nivel único (4 personas)		
<b>RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS</b> <b>(57 personas)</b>	INFORMÁTICA, INFRAESTRUCTURA Y FACILITY SERVICES  (57 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (5 personas) - Nivel II (4 personas)	Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informática	Desarrolladores de aplicaciones, administradores de red, de sistemas, de aplicaciones, técnicos informáticos de mantenimiento y jefes de proyecto.
		Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel I (9 personas) - Nivel III (18 personas) - Nivel IV (3 personas) - Nivel V (6 personas) - Nivel VI (4 personas)	Mantenimiento de sistemas e infraestructuras técnicas	Desarrolladores de aplicaciones, administradores de red, de sistemas, de aplicaciones, técnicos informáticos de mantenimiento y jefes de proyecto.
		Subgrupo 4 - Nivel único (8 personas)	Apoyo a servicios generales, telecomunicaciones y tecnología. Prevención de riesgos laborales.	Técnicos informáticos de mantenimiento y jefes de proyecto, técnico en PRL.

ÁREAS	DEPARTAMENTO	CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS Y LABORALES (nº personas)	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
<b>MARKETING Y EXPANSIÓN ACADÉMICA</b> <b>(81 personas)</b>	DEPARTAMENTO DE MARKETING Y TELEMARKETING  (81 personas)	Subgrupo 1: Titulados  - Nivel I (46 personas)  - Nivel II (6 personas)	Producción audiovisual, producción web	Titulación media o superior con capacidad social y relación con el ámbito de la comunicación.
		Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión  - Nivel I (1 persona)  - Nivel II (3 personas)  - Nivel III (2 personas)  - Nivel IV (12 personas)  - Nivel V (3 personas)  - Nivel VI (7 personas)	Plan de desarrollo de negocio	Titulación media o superior con capacidad social y relación con el ámbito de la comunicación.
<b>COMUNICACIÓN</b> <b>(8 personas)</b>	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN  (8 personas)	Subgrupo 4  - Nivel único (1 persona)		
		Subgrupo 1: Titulados  - Nivel I (2 personas)	Plan de comunicación	Titulación media o superior con capacidad social y relación con el ámbito de la comunicación.

ÁREAS	DEPARTAMENTO	CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS Y LABORALES (nº personas)	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel II (2 personas)</li> </ul> Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel IV (4 personas)</li> </ul>		
<b>PRÁCTICAS</b> <b>(21 personas)</b>	DEPARTAMENTO DE PRÁCTICAS  (21 personas)	Subgrupo 1: Titulados <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel I (2 personas)</li> </ul> Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel VI (12 personas)</li> </ul> Subgrupo 4 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel único (10 personas)</li> </ul>	Asignación de centros de prácticas a estudiante	Administrativos con titulación media o superior y experiencia en gestión de centros de prácticas.
			Seguimiento de los estudiantes	Administrativos con titulación media o superior.
<b>RECURSOS DOCENTES Y DIDÁCTICOS</b> <b>(49 personas)</b>	DEPARTAMENTO DE RECURSOS DOCENTES Y DIDÁCTICOS  (48 personas)	Subgrupo 1: Titulados <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel I (5 personas)</li> <li>- Nivel II (2 personas)</li> </ul> Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel IV (4 personas)</li> <li>- Nivel VI (17 personas)</li> </ul>	Actualización de contenidos	Titulados medios o superiores en periodismo, derecho..., con conocimientos informáticos de edición. Se valora conocimiento en idiomas.
			Diseño y desarrollo de los materiales y recursos docentes para su aplicación <i>online</i>	Titulados medios o superiores en periodismo, derecho..., con conocimientos informáticos de edición. Se valora conocimiento en idiomas.

ÁREAS	DEPARTAMENTO	CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS Y LABORALES (nº personas)	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
		Subgrupo 4 - Nivel único (20 personas)		
	BIBLIOTECA (1 persona)	Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (1 persona)	Actualización y mantenimiento de fondos bibliográficos	Titulados superiores en periodismo, derecho..., con conocimientos informáticos de edición. Se valora conocimiento en idiomas.
<b>FINANZAS</b> <b>(28 personas)</b>	DEPARTAMENTO DE FINANZAS (28 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (9 personas) - Nivel II (2 personas) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (8 personas) - Nivel VI (5 personas) Subgrupo 4 - Nivel único (4 personas)	Elaboración y control de presupuestos de cada titulación	Equipo de profesionales con diversos perfiles de conocimientos y experiencia en administración, gestión financiero-contable y fiscalidad.
			Contabilidad	
			Auditoría y control del gasto	
			Gestión y cumplimiento de obligaciones fiscales y legales	

ÁREAS	DEPARTAMENTO	CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS Y LABORALES (nº personas)	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
<b>RECURSOS HUMANOS</b> (28 personas)	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (RR. HH.) (24 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (7 personas) - Nivel II (3 personas)  Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (3 personas) - Nivel VI (5 personas)  Subgrupo 4 - Nivel único (6 personas)	Selección de docentes  Gestión administrativa de contratos y pago de nóminas y seguros sociales  Formación y desarrollo del equipo académico  Gestión de la comunicación interna entre el equipo docente y de soporte	Profesionales organizados en equipos de selección, administración de RR. HH., formación y desarrollo y comunicación interna.
	DEPARTAMENTO JURÍDICO (4 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (3 personas) - Nivel II (1 persona)	Servicio de asesoramiento Legal	Profesionales distribuidos en las diferentes oficinas en varios turnos.
<b>SERVICIOS GENERALES</b> (21 personas)	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES (11 personas)	Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (1 persona) - Nivel VI (4 personas)	Limpieza y mantenimiento  Recepción y atención telefónica  Prevención de riesgos laborales	Profesionales distribuidos en las diferentes oficinas en varios turnos.

ÁREAS	DEPARTAMENTO	CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS Y LABORALES (nº personas)	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
		Subgrupo 4 - Nivel único (6 personas)	Servicio de asesoramiento legal	
<b>COMPRAS</b> (4 personas)	DEPARTAMENTO DE COMPRAS (4 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (1 persona) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (1 persona) - Nivel VI (2 personas)	Gestión de pedidos de material, servicios, etc. del área docente. Selección de proveedores y negociación de condiciones Control del gasto y auditoría de los procesos de compra	Profesionales con formación financiera y experiencia en gestión de proyectos y plataformas de compras.
<b>CALIDAD</b> (11 personas)	DEPARTAMENTO CALIDAD (11 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (2 personas) - Nivel II (1 persona) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (5 personas) - Nivel VI (1 persona) Subgrupo 4	Gestión interna de la calidad	Titulados superiores. Se valorará conocimientos en leyes y normativa y conocimientos en sistemas integrados de gestión. Al menos uno de ellos debe tener conocimientos en auditorías externas e Internas o ser auditor.

ÁREAS	DEPARTAMENTO	CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS Y LABORALES (nº personas)	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
		- Nivel único (2 personas)		
<b>ORGANIZACIÓN DOCENTE</b> <b>(43 personas)</b>	DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DOCENTE (43 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (5 personas) - Nivel II (5 personas) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (29 personas) - Nivel VI (1 persona) Subgrupo 4 - Nivel único (3 personas)	Labores de coordinación técnica Asesoría al profesorado	Titulados medios o superiores.
<b>INTELIGENCIA INSTITUCIONAL</b> <b>(9 personas)</b>	DEPARTAMENTO DE INTELIGENCIA INSTITUCIONAL (9 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (6 personas) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel III (2 personas) - Nivel V (1 persona)	Labores de integración, tratamiento y análisis de datos	Titulados medios o superiores.

ÁREAS	DEPARTAMENTO	CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS Y LABORALES (nº personas)	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
<b>RECTORADO (16 personas)</b>	RECTORADO (7 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (2 personas) - Nivel II (2 personas) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel IV (2 personas) - Nivel VI (1 persona)	Labores de atención al alumno y administrativas	Administrativos con titulación media o superior.
	VICERRECTORADO DE DESARROLLO ACADÉMICO Y PROFESORADO (4 personas)	Subgrupo 1: Titulados - Nivel I (2 personas) - Nivel II (1 persona) Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel VI (1 persona)		
	VICERRECTORADO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO EDUCATIVO	Subgrupo 3: Personal de apoyo a la gestión - Nivel VI (1 persona)		



ÁREAS	DEPARTAMENTO	CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS Y LABORALES (nº personas)	APOYO A TITULACIONES	PERFILES
	(1 persona)			
<b>DIRECCIÓN</b> <b>(7 personas)</b>	DIRECCIÓN  (7 personas)	Subgrupo 1: Titulados  - Nivel I (7 personas)		

Datos de la tabla: empleados laborales dados de alta en el último trimestre de 2016.

### 6.2.1 Mecanismos de selección del personal de UNIR

En la selección de personal, se respetará lo dispuesto en las siguientes leyes:

- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *BOE*, núm. 71, de 23 de marzo de 2007.
- Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. *BOE*, núm. 289, de 3 de diciembre de 2003.

Los criterios de selección, fijados con carácter general son los siguientes:

- Conocimientos exigidos para el desarrollo de su categoría, atendiendo a los estudios de enseñanzas oficiales o complementarias que se acrediten por el candidato y la adecuación de su experiencia profesional a las tareas requeridas.
- Conocimientos de inglés, tanto a nivel hablado y escrito.
- Experiencia profesional acreditada en puestos con alto requerimiento en el manejo de las nuevas tecnologías, así como en tareas de apoyo docente.

### 6.2.2 Tutores personales

UNIR aplica un Plan de Acción Tutorial, que consiste en el acompañamiento y seguimiento del alumnado a lo largo del proceso educativo. Con ello se pretende lograr los siguientes objetivos:

- Favorecer la educación integral de los alumnos.
- Potenciar una educación lo más personalizada posible y que tenga en cuenta las necesidades de cada alumno y recurrir a los apoyos o actividades adecuadas.
- Promover el esfuerzo individual y el trabajo en equipo.

Para llevar a cabo el Plan de Acción Tutorial, UNIR cuenta con un grupo de tutores personales. **Es personal no docente** que tiene como función la guía y asesoramiento del estudiante durante el curso. Todos ellos están en posesión de títulos superiores. Se trata de un sistema muy bien valorado por el alumnado, lo que se deduce de los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes.

A cada tutor personal se le asigna un grupo de alumnos para que realice su seguimiento. Para ello cuenta con la siguiente información:

- El acceso de cada usuario a los contenidos teóricos del curso además del tiempo de acceso.
- La utilización de las herramientas de comunicación del campus (chats, foros, grupos de discusión, etc.).
- Los resultados de los test y actividades enviadas a través del campus.

Estos datos le permiten conocer el nivel de participación de cada estudiante para ofrecer la orientación adecuada.

## 7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

### 7.1. Justificación de la adecuación de los materiales y servicios disponibles

En el desarrollo de la actividad propia de la universidad siempre se dispone de la infraestructura necesaria para desarrollar sus actividades de enseñanza, investigación, extensión y gestión.

La infraestructura fundamental para el desarrollo del título es el campus virtual, que se ha descrito en el criterio cinco desde un punto de vista académico, abarcando en este criterio los aspectos técnicos.

Además, para el desarrollo de las funciones de UNIR, se dispone de:

- Rectorado.
- Secretaría General.
- Recepción e información.
- Una biblioteca.
- Un salón de actos para 100 personas.
- Cinco salas de reuniones.
- Tres aulas de trabajo.
- Tres aulas polivalentes.
- Dos aulas totalmente informatizadas de 50 m<sup>2</sup> cada una, con la incorporación de 50 equipos informáticos de última generación.
- Dos salas de sistemas, para albergar los sistemas informáticos y tecnológicos.
- Siete salas de impartición de sesiones presenciales virtuales.
- Un aula-plató con los recursos necesarios para grabar las sesiones magistrales.

### 7.2. Instituciones colaboradoras para la realización de prácticas externas

A continuación se detallan los centros con los que UNIR tiene firmado convenio de colaboración para la realización de las prácticas externas. Se adjuntan al final de este criterio varios de ellos a modo de ejemplo.

INSTITUCIÓN COLABORADORA	LOCALIZACIÓN
ACCENTURE OUTSOURCING SERVICES SA	MADRID
ACCION SA - SIEMENS SA	COLOMBIA
ACCIONA TRANSMEDITERRANEA	MADRID
ACISA	MADRID
ACUNTIA	MADRID
ADECCO TT SA - EMPRESAL DE TRABAJO TEMPORAL	MADRID

INSTITUCIÓN COLABORADORA	LOCALIZACIÓN
ADECCO TT SA - EMPRESAL DE TRABAJO TEMPORAL	ISLAS BALEARES
AFIACOL SAS	COLOMBIA
AGENCIA EFE	MADRID
AGRESS. DIRECCION GENERALDE REGULACION ECONOMINCA SEGURIDAD SOCIAL	COLOMBIA
AGRISA S.A.	LA RIOJA
AGUAS DE BOGOTA SA ESP	COLOMBIA
AIALA VIDRIO SA	PAIS VASCO
AIRBUS MILITARY CENTRO BAHIA DE CADIZ	ANDALUCIA
AKZO NOBEL WOOD FINISHES AND ADHESIVES	PERU
ALCON CUSI SA	CATALUÑA
ALDIMARK SAS.	COLOMBIA
ALFA INGENIERIA MS SAS	COLOMBIA
ALKEMI SA	MADRID
ALTIA COSULTORES SA	C. VALENCIANA
ALTRAD RODISOLA	CATALUÑA
ALUMINIO ESPAÑOL S.A.	GALICIA
ALUMINIOS CANDIDO SA (ALUCANSA)	ISLAS CANARIAS
ALVARGONZALEZ SA	ASTURIAS
AMBIOSEG SAS	COLOMBIA
AMINCO INGENIERIA SAS	COLOMBIA
ANASCOL	COLOMBIA
ANTEA COLOMBIA SAS	COLOMBIA
APROVA - COLOMBIA CRECE	COLOMBIA
ARAMARK COLOMBIA SAS	COLOMBIA
ARBORIENTE SA	ECUADOR
ARCILLAS E INVERSIONES SAN JAVIER S EN C	COLOMBIA
ARISA SA	LA RIOJA
AROM, SA	MURCIA
ARTEIKOS SAS.	COLOMBIA
ASAPEN GIMNASIO YUMANA	COLOMBIA
ASCENSORES PABLO SA	C. VALENCIANA
ASESORES Y GESTORES INTERNATIONAL RECRUITMENT GROUP SA DE C.V.	MEXICO
ASEVI ASESORES VITORIA SA	PAIS VASCO
ASFALTOS ESPAÑOLES	MADRID
ASFALTOS ESPAÑOLES SA (ASESA)	ISLAS CANARIAS
ASFALTOS URIBE SA	PAIS VASCO
ASISTENCIA INTEGRAL EMPRESARIAL LTDA	COLOMBIA
ASITRAN SAS	COLOMBIA
ASTURIANA DE ZINC, S.A.U.	ASTURIAS
ATOS SPAIN SA	MADRID

INSTITUCIÓN COLABORADORA	LOCALIZACIÓN
AURIGA GLOBAL INVESTORS SOCIEDAD DE VALORES SA	MADRID
AUTOEXPRESS ASOCIADOS SAS	COLOMBIA
AUTOPISTA VASCO ARAGONESA C.E.SAU.	PAIS VASCO
AVANTIA SAC	PERU
AVANZA EXTERNALIZACION DE SERVICIOS SA	MADRID
AVELINO VEGAS SA	CASTILLA Y LEON
AVP INDUSTRIAL SAS	COLOMBIA
AXA ASISTENCIA IPS	COLOMBIA
AZTECA TELECOMUNICACIONES SAS	COLOMBIA
B&GENERGIA SAS	COLOMBIA
BAIRD SERVICE CIA LTDA	COLOMBIA
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA SA	PAIS VASCO
BANCO POPULAR ESPAÑOL S.A.	MADRID
BANCO SANTANDER	CANTABRIA
BAYER SA	COLOMBIA
BERLYS CORPORACION ALIMENTARIA SAU	NAVARRA
BITRON INDUSTRIE ESPAÑA SA	CATALUÑA
BLU LOGISTICS SAS	COLOMBIA
BODEGAS ALTANZA SA	LA RIOJA
BODEGAS WILLIAMS & HUMBERT SAU.	ANDALUCIA
BONNYSA AGROALIMENTARIA SA	C. VALENCIANA
BONNYSA AGROALIMENTARIA SA	ISLAS CANARIAS
BRASILEÑA CARNES FRIAS SA	COLOMBIA
BUREAU VERITAS COLOMBIA	COLOMBIA
BUREAU VERITAS COLOMBIA LTDA	COLOMBIA
C.I LINK CONNECTION INTERNATIONAL SAS	COLOMBIA
CA. DE TROPAS DE OPERACIONES ESPECIALES DE LA POLICIA DE SANTA FE, ARGENTINA	ARGENTINA
CABALLERO ACEVEDO SAS.	COLOMBIA
CADINOX SA	PAIS VASCO
CAF SA	PAIS VASCO
CAMPOFRIO FOOD GROUP SA	MADRID
CAMPOLLO S.A. EN REORGANIZACION	COLOMBIA
CAMPUS EDUCATIVO DE CASTILLA Y LEON SA (CECYL)	CASTILLA Y LEON
CANAL DE ISABEL II GESTION	MADRID
CANNON HYGIENE SA	MADRID
CANTUR SA	CANTABRIA
CARBURES EUROPE SA	ANDALUCIA
CARITAS ARQUIDIOCESANA CUSCO	PERU
CASUAL BEER & FOOD SAU.	MADRID
CATME SAS	COLOMBIA
CAVIAR PIRINEA S.L.	ARAGON

INSTITUCIÓN COLABORADORA	LOCALIZACIÓN
CBI PERUANA SAC	PERU
CCA SOLUCIONES SAS	COLOMBIA
CDI CASTILLO DE MIS SUEÑOS A TRAVES DE PRESENCIA COLOMBO SUIZA	COLOMBIA
CEB INGENIERIA SAS.	COLOMBIA
CEIGNE LOS ALAMITOS	PERU
CELLGER SAS	COLOMBIA
CELULOSA DE LEVANTE S.A.	CATALUÑA
CENTRO DE EXPERIMENTACION Y SEGURIDAD VIAL MAPFRE CESVIMAP	CASTILLA Y LEON
CENTRO DE TECNOLOGIA DE LA MANUFACTURA AVANZADA	COLOMBIA
CENTRO SUPERIOR DE FORMACION EUROPA SUR SA	ANDALUCIA
CENTROS DE ADELGAZAMIENTO MEDICA DIET, S.A. (MEDICADIET)	MADRID
CEPSA (REFINARIA DE TENERIFE)	ISLAS CANARIAS
CESPA SA	CATALUÑA
CHEMCOMERCIAL SA	COLOMBIA
CHM MINERIA	COLOMBIA
CI CARIBBEAN EXOTICS SA	COLOMBIA
CI COLOMBIA NATURAL RESOURCES	COLOMBIA
CI PRODECO	COLOMBIA
CI UNIBAN SA	COLOMBIA
CICLO COMBINADO DE CASTEJON - IBERDOLA	NAVARRA
CIPLAS SAS.	COLOMBIA
CITOPAT DE COLOMBIA LTDA	COLOMBIA
CITY MODAS SAS.	COLOMBIA
CIUX SAS	COLOMBIA
CLAUSTRO MODERNO LTDA	COLOMBIA
CLAVO CONGELADOS SA	GALICIA
CLECE SA	ANDALUCIA
CLINICA BARRAGAN SA	MADRID
COAL NORTH ENERGY SAS	COLOMBIA
COALCESAR LTDA	COLOMBIA
COBINEF	COLOMBIA
COBRE LAS CRUCES SA	ANDALUCIA
CODENSA SA ESP	COLOMBIA
CODISO	COLOMBIA
COELI	ECUADOR
COES.CONSULTORIAS EMPRESARIALES LTDA	COLOMBIA
COLEP NAVARRA SA	NAVARRA
COLOMBIA RH	COLOMBIA
COLOMBIAN ENERGY SERVICES SAS	COLOMBIA

INSTITUCIÓN COLABORADORA	LOCALIZACIÓN
COLREGISTROS SAS.	COLOMBIA
COLTEMPORA SA	COLOMBIA
COLWAGEN SA	COLOMBIA
COMEXI GROUP INDUSTRIES SAU	CATALUÑA
COMISION COLOMBIANA DE JURISTAS	COLOMBIA
COMITATO INTERNAZIONALE PER LO SVILUPPO DEI POPOLI	COLOMBIA
COMPAÑIA EUROPEA DE COSPELES SA (CECOSA)	MADRID
COMPAÑIA LOGISTICA DE HIDROCARBUROS CLH SA	MADRID
COMPENSAR	COLOMBIA
COMWARE SA	COLOMBIA
CONCENTRA SERVICIOS MANTENIMIENTO S.A.	MADRID
CONCOL PERU SAC	PERU
CONDIS LTDA	COLOMBIA
CONEQUIPOS ING. LTDA	COLOMBIA
CONEXIONES CELULARES	COLOMBIA
CONJUNTO RESIDENCIAL ATABANZA II	COLOMBIA
CONSERVAS CERQUEIRA	GALICIA
CONSTRUCCIONES FERROVIARIAS CAFSANTANA	ANDALUCIA
CONSTRUCCIONES LUJAN SA	C. VALENCIANA
CONSTRUCCIONES RUBAU SA	CATALUÑA
CONTROL DE PORCIONES, S.A.	NAVARRA
COOFLOTAX	COLOMBIA
COOLIDERES	COLOMBIA
COOPERATIVA GRUPO CS	COLOMBIA
COOTRADEMA LTDA	COLOMBIA
COOTRAGUANENTA LTDA	COLOMBIA
CORITEL SA	MADRID
CORPORACION NOROESTE SA	GALICIA
CORPORACION RTVE	MADRID
COTECNA CERTIFICADORA SERVICES LTDA	COLOMBIA
CREACIONES LOSCOS SA	ARAGON
CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL CASANARE	COLOMBIA
DANE	COLOMBIA
DAVIVCONS CIA LTDA	ECUADOR
DB SYSTEM LTDA	COLOMBIA
DECIMA PRIMERA BRIGADA BATALLON A.S.P.C. Nº 11 - EJERCITO NACIONAL	COLOMBIA
DEFENSORIA DEL PUEBLO	COLOMBIA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO EJE CAFETERO	COLOMBIA
DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA	COLOMBIA
DEPOSITO CENTRALIZADO DE VALORES DECEVAL SA	COLOMBIA

INSTITUCIÓN COLABORADORA	LOCALIZACIÓN
DERIVADOS DEL FLUOR SA	CANTABRIA
DESCARGA PRODUCCIONES	COLOMBIA
DHL COSTA RICA	COSTA RICA
DIAGNOSTILAB VM SAS	COLOMBIA
DIARIO DE NAVARRA SA	NAVARRA
DIASA INDUSTRIAL SA	LA RIOJA
DISEÑO HUMANO LTDA	COLOMBIA
DISKUBOTA LTDA	COLOMBIA
DISMET	COLOMBIA
DISPENSARIO MEDICO FUERZA AEREA	COLOMBIA
DISTRIDUCHAS	COLOMBIA
DIXI MEDIA DIGITAL	MADRID
D'OFFICE CONSORCIO COMERCIAL SAS.	COLOMBIA
DOMOSEG SAS	COLOMBIA
DPC SISTEMAS Y TELECOMUNICACIONES	COLOMBIA
DPTO. MERCADOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL	COLOMBIA
DROGUERIA ALEJANDRO DE LA 17	COLOMBIA
DTS DISTRIBUIDORA DE TELEVISION DIGITAL	MADRID
DUFLO SA SERVICIOS PETROLEROS	COLOMBIA
DULCES Y CONSEVAS HELIOS SA	CASTILLA Y LEON
E & F GLOBAL CONSULTING	COLOMBIA
E MCALLISTER SAS	COLOMBIA
EAGLE TRANSPORT, S.A.S.	COLOMBIA
ECA ENTIDAD COLABORADORA DE LA ADMINISTRACION SAU.	VARIAS DELEGACIONES
ECIJA COMARCA TELEVISION SL	ANDALUCIA
ECISA CIA GENERAL DE CONSTRUCCIONES SA	C. VALENCIANA
ECOPETROL SA COORDINACION DE MANTENIMIENTO O&M ANDINO	COLOMBIA
ECOSISTEMAS INFORMATICOS SAS	COLOMBIA
EDICIONES PALABRA SA	MADRID
EDITORIAL ARANZADI SA - THOMSON REUTERS	ARAGON
EDITORIAL PRENSA ALICANTE SAU (DIARIO INFORMACION)	C. VALENCIANA
EDUBAR SA	COLOMBIA
EDUQATIA INVESTIGACION Y CERTIFICACION SA	MADRID
EFACTY CENTRO MOVISTAR	COLOMBIA
EICON LTDA	COLOMBIA
EL CORTE INGLES MURCIA	MURCIA
EL CORTE INGLES S.A. BARCELONA	CATALUÑA
EL CORTE INGLES SA MADRID	MADRID
EL PALACIO DE LA LICRA LTDA	COLOMBIA
EL PERIODICO DE CATALUNYA	CATALUÑA



INSTITUCIÓN COLABORADORA	LOCALIZACIÓN
ELESCO SAS	COLOMBIA
EMGESA COLOMBIA. PROYECTO EL QUIMBO	COLOMBIA
EMPAQUES DE CAUCA SA	COLOMBIA
EMPRESA MANTENIMIENTO M-30	MADRID
EMPRESA MIXTA DE AGUAS DE LAS PALMAS (EMALSA)	ISLAS CANARIAS
EMPRESA TAKESA SAS.	COLOMBIA
EMYPRO SA	CATALUÑA
ENAGAS TRANSPORTE SAU.	MADRID
ENDESA ENERGIA SAU	MADRID
ENDESA GENERACION ANDORRA	ANDORRA
ENDESA GENERACION SEVILLA	ANDALUCIA
ENDESA GENERACION ZARAGOZA	ARAGON
ENERCANTA SA	CASTILLA LA MANCHA
ENERZONA	MADRID
ENGIENEERING DEVELOPMENT AND TOOLS LTDA	COLOMBIA
ENKA DE COLOMBIA SA	COLOMBIA
EPANI	PERU
EPROACONTRI	ECUADOR
EPS FAMISANAR LTDA	COLOMBIA
EQUINORTE	COLOMBIA
EQUIPOS LOGISTICA Y SERVICIOS ESPECIALES SAS	COLOMBIA
EQU MEDIA XL SA	MADRID
ERCROS SA- FABRICA DE SABIÑANIGO	ARAGON
ERGOPULS	COLOMBIA
ERLENMEYER LTDA	COLOMBIA
ERM IBERIA, S.A.	MADRID
ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES	COLOMBIA
ESGRYMA CONSULTING GROUP LTDA	COLOMBIA
ESPACIO PUBLICIDAD EXTERIOR SA	MADRID
ESPERTRON SAS.	COLOMBIA
ESTRATEGIAS EN VALORES SA	COLOMBIA
ESTRELLA PETROLERA DE COLOMBIA SAS	COLOMBIA
ESTUDIO TECNICO GALLEGO, S.A.	GALICIA
ETM LTDA. ETM TRANSFORMADORES	COLOMBIA
EURO GEOTECNICA SA	CATALUÑA
EUROPREVEN (GRUPO OTP)	VARIAS DELEGACIONES
EXCIN SA	C. VALENCIANA
EXIMBOL S.R.L.	BOLIVIA
EXIOM SOLUTION SA	ASTURIAS
EXOTIC FARMS SAS	COLOMBIA

<b>INSTITUCIÓN COLABORADORA</b>	<b>LOCALIZACIÓN</b>
EXTRACTORA SAN FERNANDO SA	COLOMBIA
FAES FARMA SA	PAIS VASCO
FALCK SERVICES LTDA	COLOMBIA
FAMA SA	COLOMBIA
FERROATLANTICA SAU	CANTABRIA
FERROCARRILES DEL NORTE DE COLOMBIA	COLOMBIA
FERROVIAL CORPORACION, S.A	MADRID
FIAMME SA EN REORGANIZACION	COLOMBIA
FIDUCIARIA CENTRAL SA	COLOMBIA
FIM LTDA	COLOMBIA
FIRMA JAIME BARROS & ASOCIADOS	COLOMBIA
FISCALIA GENERAL DE LA NACION SECCIONAL FLORENCIA	COLOMBIA
FLORIDITA BILBAO	PAIS VASCO
FORD MOTOR COMPANI HSAP	MEXICO
FORESA, INDUSTRIAS QUIMICAS DEL NOROESTE	GALICIA
FOSTER WHEELER	COLOMBIA
FRESKALECHE	COLOMBIA
FRIO MARITMO TERRESTRE S.A.	GALICIA
FUENLLANA CENTRO CULTURAL PEDRALTA SA	MADRID
FUNDOSA LAVANDERIAS INDUSTRIALES SA	MADRID
G&R INGENIERIA SAS	COLOMBIA
GABINETE DE SERVICIOS PARA LA CALIDAD	MADRID
GALARIA EMPRESA PUBLICA DE SERVICIOS SANITARIOS	GALICIA
GALLETAS GULLON SA	CASTILLA Y LEON
GALP ENERGIA ESPAÑA SAU	MADRID
GALVAZINC SA	ASTURIAS
GARNICA PLYWOOD BAÑOS DE RIO TOBIA	LA RIOJA
GARNICA PLYWOOD BAÑOS DEL RIO TOBIA	LA RIOJA
GASTRONOMIC S.A.	MADRID
GERDAU DIACO SA	COLOMBIA
GERENCIA ARL DE SEGUROS BOLIVAR	COLOMBIA
GERMOINDUSTRIAL LTDA	COLOMBIA
GESTAMP LINARES SA	ANDALUCIA
GESTION AMBIENTAL DE CASTILLA LA MANCHA S.A. (GEACAM S.A.)	CASTILLA LA MANCHA
GESTION PLUS ASESORES PYMES SAS	COLOMBIA
GESTION Y TECNOLOGIA EN ARCHIVOS E INVENTARIOS DE COLOMBIA GYTAIC	COLOMBIA
GESTOCKAL SA	MURCIA
GHESA INGENIERIA Y TECNOLOGIA	MADRID
GLAXO WELLCOME SA	CASTILLA Y LEON
GLOBAL STEEL WIRE SA (CELSA GROUP)	CANTABRIA

INSTITUCIÓN COLABORADORA	LOCALIZACIÓN
GMP SOCIEDAD DE INVERSIONES INMOBILIARIAS SOCIMI	MADRID
GMV SOLUCIONES GLOBALES INTERNT SAU	MADRID
GOBIERNO PROVINCIAL DE MANABI	ECUADOR
GRAN CIRCULO DE MADRID	MADRID
GRAN TIERRA ENERGY COLOMBIA LTD	COLOMBIA
GRANOVITA, S.A.	C. VALENCIANA
GRUPO ANTOLIN IRAUSA	CASTILLA Y LEON
GRUPO CIPPA INTERNACIONAL SAS	COLOMBIA
GRUPO EULEN SA	MADRID
GRUPO EUROPA PRESS	MADRID
GRUPO GARNICA PLYWOOD S.A.	LA RIOJA
GRUPO HIBERUS OSABA SL	LA RIOJA
GRUPO KALISE MENORQUINA SA	ISLAS CANARIAS
GRUPO LMB	LA RIOJA
GRUPO MGO SA	VARIAS DELEGACIONES
H. GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA	ECUADOR
Halliburton Latin America Sa LLC	COLOMBIA
HEINSOHN BUSINESS TECHNOLOGY	COLOMBIA
HERO ESPAÑA SA	MURCIA
HIDROELECTRICA DEL CANTABRICO SA (CTCC CASTEJON)	NAVARRA
HORA NOVA SA	ISLAS BALEARES
HPD PROCESS ENGINEERING, S.A.	PAIS VASCO
HSEQ ALTURAS SUR COMPANY SAS	COLOMBIA
HULTINGTON FOAM DE MEXICO	MEXICO
HUPECOL OPERATING CO LLC	COLOMBIA
I.C. CONSTRUCCION	NAVARRA
I.T. TECHNOLOGY	COLOMBIA
IBERFRUTA MUERZA SA	NAVARRA
IBERMATICA SA	PAIS VASCO
ICETEX OFICINA COMERCIAL Y MERCADO	COLOMBIA
IMPORTACO CHOCOLATES SA	C. VALENCIANA
IMPRESOS RICHARD LDTA	COLOMBIA
INCARPALM SA	ECUADOR
INCAUCA SA	COLOMBIA
INCIAMPETROL SAS	COLOMBIA
INDEPENDENCE DRILLING SA	COLOMBIA
INDRA COLOMBIA	COLOMBIA
INDUARCONT LTDA	COLOMBIA
INDUKERN SA	CATALUÑA
INDUSTRIAL QUIMICA DEL NALON SA	ASTURIAS
INDUSTRIAS JUMBO SAS.	COLOMBIA

<b>INSTITUCIÓN COLABORADORA</b>	<b>LOCALIZACIÓN</b>
INDUSTRIAS SERVICE Y SUPPORT COLOMBIA SAS	COLOMBIA
INFINITA RENOVABLES SA	GALICIA
INFORMATICA DOCUMENTAL SAS	COLOMBIA
INFOSTOCK SAU	EXTREMADURA
INFOTEP (INSTITUTO NACIONAL DE FORMACION TECNICO PROFESIONAL HUMBERTO VELASQUEZ GARCIA)	COLOMBIA
INGELABS LABORATORIOS SAS	COLOMBIA
INGENIERIA DE SUELOS Y EXPLOTACION DE RECURSOS SA	ANDALUCIA
INGEOBRAS AB Y M SAS	COLOMBIA
INGETEAM POWER TECHNOLOGY, S.A. - UN MARINE	PAIS VASCO
INGETECH SAS	COLOMBIA
INSTITUTO DE REHABILITACION ARANJUEZ	MADRID
INTECO - INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIAS DE LA COMUNICACION	CASTILLA Y LEON
INTECSA INDUSTRIAL	MADRID
INTERECONOMIA CORPORACION SA	MADRID
INVERSIONES ENERGY SAS-CORPETROL	COLOMBIA
INYECTAMETAL SA	PAIS VASCO
INYECTAMETAL, S.A.	PAIS VASCO
IPAC, S.A.	ECUADOR
IPS BERTHY	COLOMBIA
ISASTUR SA	ASTURIAS
ISMAEL ANDRES SA	LA RIOJA
ISYS CTA INTEGRALES DE SERVICIOS Y SUMINISTROS	COLOMBIA
ITFIP INSTITUTO TOLIMENSE DE FORMACION TECNICA PROFESIONAL	COLOMBIA
J H WEB	COLOMBIA
J&M INGENIERIA SAS	COLOMBIA
J.V. AVANCE URBANO SA	COLOMBIA
JIMENEZ BELINCHON SA	MADRID
JMB ENERGIAS RENOVABLES SAS	COLOMBIA
JMC ASOCIADOS MYRIAM CAMHI	COLOMBIA
JOCA INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES, S.A.	EXTREMADURA
JOHNSON & JOHNSON (Venezuela)	VENEZUELA
JOHNSON CONTROL AUTOBATERIAS SA (FABRICA DE BURGOS)	CASTILLA Y LEON
JOSE MARIA LAZARO, S.A. (TAISI)	ARAGON
K2 INGENIERIA SAS	COLOMBIA
KOSTAL ELECTRICA SA	CATALUÑA
KPMG ASESORES SL	MADRID
KÜHNE & NAGEL SA	PAIS VASCO
L.G AUTOTAPICERIA LTDA	COLOMBIA

INSTITUCIÓN COLABORADORA	LOCALIZACIÓN
LA FABRIL SA	ECUADOR
LABORATORIOS CINFA SA	NAVARRA
LABORATORIOS HARTMANN SA	CATALUÑA
LAFARGE ARIDOS Y HORMIGONES SAU (CANTERA LAS CHIMENEAS)	CASTILLA LA MANCHA
LEGINTER	ARGENTINA
LICEO MODERNO DEL ARIARI	COLOMBIA
LICEO SAN FERNANDO	COLOMBIA
LIDL SUPERMERCADOS S.A.U.	CATALUÑA
LIDL SUPERMERCADOS S.A.U.	C. VALENCIANA
LILLY S.A.	MADRID
LINEA DIRECTA ASEGURADORA SA	MADRID
LOCKNET SA	COLOMBIA
LOGISTICAS Y TRANSPORTES ESPECIALES SAS	COLOMBIA
LUIS MARTINEZ BENITO SA	LA RIOJA
MAHOU SA	MADRID
MANN + HUMMEL IBERICA SAU.	ARAGON
MANPOWER TEAM ETT SAU	LA RIOJA
MANSAROVAR ENERGY COLOMBIA LTD	COLOMBIA
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INDUSTRIALES SA	COLOMBIA
MANTENIMIENTOS GERMAN MANGER EU	COLOMBIA
MAPFRE COLOMBIA VIDA SEGUROS	COLOMBIA
MARTHA ZAPATA NAGLES SAS	COLOMBIA
MATERIALES COLOMBIA SAS.	COLOMBIA
MAZDA DE COLOMBIA SAS.	COLOMBIA
MC GLOBAL SERVICES SERVICIOS INDUSTRIALES Y PETROLEROS	COLOMBIA
MCT TRANSPORTES SAS	COLOMBIA
MD COLOMBIA SA	COLOMBIA
MEDIA MARKT DIAGONAL MAR BARCELONA VIDEO TV SA	CATALUÑA
MEDIA PLANNING GROUP SA	MADRID
MEDISANS CENTRO MEDICO QUIRURGICO DE MALLORCA SA	ISLAS BALEARES
MEKA-BLOCK SAU.	CASTILLA LA MANCHA
MELIA MARIA PITA	GALICIA
MESA HERRERA Y ASOCIADOS GRUPO JURIDICO EMPRESARIAL	COLOMBIA
MESOYIOS COLLEGE	CHIPRE
METROVIVIENDA EICD	COLOMBIA
MEXICHEM RESINAS COLOMBIA	COLOMBIA
MI VEREDA AMBIENTAL SAS ESP	COLOMBIA
MICHELIN ESPAÑA PORTUGAL SA	PAIS VASCO

<b>INSTITUCIÓN COLABORADORA</b>	<b>LOCALIZACIÓN</b>
MIG ADVERTISING ESPAÑA SA (PRISMA)	CANTABRIA
MILLENIUM CONTACT CENTER	COLOMBIA
MILSA TRILLO GALICIA SA	GALICIA
MINDSHARE DE COLOMBIA LTDA.	COLOMBIA
MINERALS OF LABORATORIES S.R.L.	PERU
MISION MEDICA LTDA	COLOMBIA
MOTA ENGIL PERU SA	PERU
MOTOROLA SOLUTIONS	COLOMBIA
MRF INVESTMENT COMPANY SAS	COLOMBIA
MUNICIPIO DE LA CALERA; CUNDINAMARCA	COLOMBIA
MY FIRST STEPS GARDEN	COLOMBIA
NABORS DRILLIN INTERNATIONAL LTD	COLOMBIA
NAVANTIA SA	MURCIA
NAVECO SA	ANDALUCIA
NEIKER SA	PAIS VASCO
NEMA INGENIERIA SAS.	COLOMBIA
NESTLE ESPAÑA, S.A.	CATABRIA
NESTLE PURINA PETCARE ESPAÑA SA	CATALUÑA
NEUMATICOS MICHELIN ESPAÑA PORTUGAL SA	PAIS VASCO
NEXTEL S.A.	PAIS VASCO
NFORENSE SAS.	COLOMBIA
NH HOTELES ESPAÑA S.A.	MADRID
NORBERT DENTRESSANGLE GERPOSA S.L.	COLOMBIA
NORTHGATE ARINSO GRANADA	ANDALUCIA
NOVOTEC CONSULTORES SA MADRID	MADRID
NUESTRA MARCA SAS	COLOMBIA
NUEVA RIOJA SA	LA RIOJA
NUTRECO ESPAÑA	MADRID
OCA INSPECCION, CONTROL Y PREVENCION SAU	CATALUÑA
OPEINTEC CONSULTORES SAS	COLOMBIA
OPTIMA PLANIFICACION FISCAL PATRIMONIAL	MADRID
ORGANIZACION TRANSSENDER SA	COLOMBIA
OSIATIS SA	MADRID
OVERSEAS BECHTEL INC. SUCURSAL DEL PERU	PERU
PABDUL SAS	COLOMBIA
PAHIES GRUPO EMPRESARIAL SAS	COLOMBIA
PALMAS DEL CESAR SA	COLOMBIA
PANIFICADORA PAN DORADO	COLOMBIA
PAPELES Y CARTONES DE EUROPA SA (EUROPAC)	CASTILLA Y LEON
PAPELES Y CARTONES DE EUROPA SA (FABRICA DE ALCOLEA)	ARAGON
PARQUEADERO SAN JUDAS TADEO	COLOMBIA

INSTITUCIÓN COLABORADORA	LOCALIZACIÓN
PARQUESOFT META	COLOMBIA
PASOSEGURO LTDA	COLOMBIA
PECUARIO Y AGROEMPRESARIAL - SENA LA DORADA	COLOMBIA
PEMARSA SA	C. VALENCIANA
PEMSER SOLUTIONS SAS.	COLOMBIA
PEPPERS DESIGN SAS	COLOMBIA
PERSONAL RAPIDO Y OPORTUNO PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL SAS - PROMO PERSONAL SAS	COLOMBIA
PERSONERIA DE BOGOTA DC	COLOMBIA
PERUVIAN HOUSE INTERNACIONAL BUSINESS, E.I.R.L.	PERU
PESQUERA HAYDUK SA	PERU
PETROCENTRO SAS	COLOMBIA
PETROSANTANDER COLOMBIA INC	COLOMBIA
PETROWORKS SAS	COLOMBIA
PHARMA MAR SL	MADRID
PIENSOS COSTA SA	ARAGON
PILKINGTON AUTOMOTIVE ESPAÑA SA - GRUPO NSG	C. VALENCIANA
PINA SA	CASTILLA LA MANCHA
PLACA CENTRO MASISA COLOMBIA SAS	COLOMBIA
PLASFOC SAU	CATALUÑA
PLATAFORMAS ESTRATEGICAS EMPRESARIALES	COLOMBIA
POPULAR TV CANTABRIA	CANTABRIA
PORT AVENTURA ENTERTAINMENT SAU.	CATALUÑA
POSITIVA COMPAÑIA DE SEGUROS SA/ARL	COLOMBIA
PREFABRICACIONES Y CONTRATAS SAU (PRECON)	MADRID
PREVENCONTROL SA	CATALUÑA
PRILLANTAS LTDA	COLOMBIA
PRIM SA	MADRID
PRIVILEGE STYLE SA	ISLAS BALEARES
PROCAROP LTDA	COLOMBIA
PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	ECUADOR
PROCOPAL SA	COLOMBIA
PRODITEXCO SA	COLOMBIA
PRODUCTOS CAPILARES L'OREAL SA	MADRID
PROKSOL SA	COLOMBIA
PROLOGISTIC SAS	COLOMBIA
PROTECCION DE PATRIMONIOS	MADRID
PROTEGE-T SAS	COLOMBIA
PROXEL COLOMBIA LTDA	COLOMBIA
PROYECTOS INGENIERIA Y DESARROLLO SAS	COLOMBIA
PULL & BEAR ESPAÑA SA	GALICIA

INSTITUCIÓN COLABORADORA	LOCALIZACIÓN
QHSE AMAZON SERVICES SAC.	PERU
QUIMINGSOFS SAS.	COLOMBIA
RAC'S CENTRO VIDA	COLOMBIA
RADIO POPULAR SA COPE	MADRID
RAMONDIN CAPSULAS	PAIS VASCO
RANCHOS REUNIDOS SA - LA CALA RESORT	ANDALUCIA
RECREA	ASTURIAS
REDESISTEMAS SAS	COLOMBIA
REENCAUCHADORA RENOVANDO SAS	COLOMBIA
REFRATECHNIK IBERICA SA	CATALUÑA
RENETUR SA	COLOMBIA
RENTTOOLS, S.A.	COLOMBIA
REPROGRAFF	COLOMBIA
REPSOL PETROLEO SA	MURCIA
RESTREPO ROJAS PINEDA ARQUITECTOS SAS	COLOMBIA
RETAILGAS SA	MADRID
REVERTE PRODUCTOS MINERALES SA	ANDALUCIA
RIOJAVISION	LA RIOJA
RIVAS VACIAMADRID EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS	MADRID
RKW ITER SAU.	ARAGON
ROBERT BOSCH ESPAÑA FABRICA DE TRETO, S.A.	MADRID
ROBERT BOSCH ESPAÑA FABRICA MADRID S.A.	MADRID
ROBERT BOSCH ESPAÑA GASOLINE SYSTEMS, S.A.	MADRID
ROMARCO SA	COLOMBIA
ROTATEK SA	CATALUÑA
ROTECNA SA	CATALUÑA
RP QUESOS Y LACTEOS LA LAGUNA	COLOMBIA
RSM CORREDURIA DE SEGUROS SA	CATALUÑA
RTV CYL - SALAMANCA - RADIO TELEVISION DE CASTILLA Y LEON	CASTILLA Y LEON
SACYR SA	MADRID
SAEXPLORATION INC. SUC. COLOMBIANA	COLOMBIA
SAINT GOBAIN PAM ESPAÑA SA	CANTABRIA
SAINT GOBAIN VICASA ZARAGOZA	VARIAS DELEGACIONES
SAP ESPAÑA SA	MADRID
SAS AUTOSYSTEMTECHNICK SA	NAVARRA
SCHINDLER ANDINO	COLOMBIA
SEDICO SAS	COLOMBIA
SEGURIDAD INTEGRAL CANARIA SA	ISLAS CANARIAS
SELBEIN GROUP	COLOMBIA
SEMI SA	MADRID



INSTITUCIÓN COLABORADORA	LOCALIZACIÓN
SENA	COLOMBIA
SERPORT SA	COLOMBIA
SERUNION SA	CATALUÑA
SERVICIOS DE LIMPIEZA INTEGRAL DE MALAGA III SA (LIMASA)	ANDALUCIA
SERVICIOS POSTALES NACIONALES 4-72	COLOMBIA
SERVIMEDIA SA	MADRID
SESCAS SAS.	COLOMBIA
SETIP INGENIERIA SA	COLOMBIA
SIEMENS SA	ANDALUCIA
SINALSERPUB NACIONAL	COLOMBIA
SINERCO SL	PERU
SIRO VENTA DE BAÑOS SA	CASTILLA Y LEON
Sisgecol	COLOMBIA
SISGECOL SAS	COLOMBIA
SISTEMAS DE INFORMACION DE PLANEACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION S.A.S.	COLOMBIA
SKANSKA COLOMBIA SAS	COLOMBIA
SKM COLOMBIA SAS	COLOMBIA
SM TRANSACTION SERVICES SAS.	COLOMBIA
SMURFIT KAPPA ESPAÑA SA	CATALUÑA
SMURFIT KAPPA NERVION SA	PAIS VASCO
SOCIEDAD DE PREVENCIÓN AUTORIZADA SAU	CATALUÑA
SOCIEDAD ESPAÑOLA DE ABASTECIMIENTOS	C. VALENCIANA
SOCIEDAD ESTATAL CORREOS Y TELEGRAFOS SA	MADRID
SOCIEDAD FINANCIERA Y MINERA SA	PAIS VASCO
SOCIEDAD REGIONAL CANTABRA DE PROMOCION TURISTICA SA	CANTABRIA
SODEXEL LTDA	COLOMBIA
SOLETANCHE BACHY CIMAS SA	COLOMBIA
SOLUCIONES CONTABLES EMPRESARIALES SAC.	PERU
SOTRANS LTDA	COLOMBIA
SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION	PERU
SPEVI LIMITADA	CHILE
STAG SA	MADRID
STAR INTELIGENCIA Y TECNOLOGIA SA	COLOMBIA
STP NETWORKS	COLOMBIA
STRATESQ CONSULTORES	PERU
SUPER LAMINAS COLOMBIA	COLOMBIA
SUPERMERCADOS SABECO SA	ARAGON
SWISSOIL DEL ECUADOR, S.A.	ECUADOR
SYNGENTA AGRO SL	MADRID

INSTITUCIÓN COLABORADORA	LOCALIZACIÓN
TAIM WESER SA	ARAGON
TALENTO CREATIVO SAS.	COLOMBIA
TANY NATURE SA	EXTREMADURA
TECNOCOM TELECOMUNICACIONES Y ENERGIA	MADRID
TELEFONICA MOVILES COLOMBIA SA	COLOMBIA
TELEMEDICIONES SL	COLOMBIA
TELNET REDES INTELIGENTES	ARAGON
TENNECO AUTOMOTIVE IBERICA SA	PAIS VASCO
TETRA PAK HISPANIA SA	MADRID
TEUSA TECNICAS DE RESTAURACION SA	PAIS VASCO
THYSSENKRUPP BILSTEIN SASA SA DE CV	MEXICO
TRACTAMENTS DE JUNEDA SA	CATALUÑA
TRELLEBORG AUTOMOTIVE SPAIN SA	CASTILLA Y LEON
TRULY NOLEN SANTANDERES	COLOMBIA
TSM COLOMBIA	COLOMBIA
TUBERIAS Y PERFILES PLASTICOS SAU	PAIS VASCO
TUV RHEINLAND COLOMBIA SAS	COLOMBIA
TÜV RHEINLAND IBERICA I.C.T SA	CATALUÑA
TYPSA	COLOMBIA
UDSS COLOMBIA SAS	COLOMBIA
ULTRACONGELADOS VIRTO, S.A.	NAVARRA
UNIDAD EDITORIAL S.A.	MADRID
UNION CASTELLANA DE ALIMENTACION, UCALSA SA	MADRID
UROLA ERDIKO LAPATX ZABORTEGIA SA	PAIS VASCO
UT INGENIEROS SV	COLOMBIA
VALENCIANA DE AUTOMOCION SA	C. VALENCIANA
VALEO ILUMINACION SAU.	ANDALUCIA
VALORACIONES Y PROYECTOS LIMITADA	COLOMBIA
VICTORIO LUZURIAGA USURBIL SA	PAIS VASCO
VIDRALA SA	PAIS VASCO
VIGILÀNCIA Y PROTECCIO SA	ANDORRA
VISCOFAN SA	NAVARRA
VUELING AIRLINES SA	CATALUÑA
WILSON WORKOVER CORP	COLOMBIA
WM COMPUTER LTDA	COLOMBIA
WPES INTERNACIONAL SAS	COLOMBIA
ZED WORLDWIDE	MADRID
ZTE COLOMBIA SAS	COLOMBIA
ZUMOS VALENCIANOS DEL MEDITERRANEO (ZUVAMESA)	C. VALENCIANA

### 7.3. Dotación de infraestructuras docentes

#### 7.3.1. Software de gestión académica

La Universidad Internacional de La Rioja dispone de herramientas de gestión que permiten desarrollar de forma eficiente los procesos académico-administrativos requeridos por el título que son los de acceso, admisión, expediente, reconocimientos y transferencias, gestión de actas, expedición de títulos, convocatorias) y los procesos auxiliares de gestión de la universidad como son la gestión de exámenes, gestión de defensas de Trabajo Fin de Grado/Máster, gestión de prácticas, etc.

Dichas herramientas se han desarrollado sobre la base de la gestión por procesos, la gestión de calidad y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios; y todo ello, al tratarse de una universidad en internet, previendo que las solicitudes y trámites puedan desarrollarse íntegramente a distancia.

#### 7.3.2. Campus virtual

UNIR cuenta con una plataforma de formación propia preparada para la realización de los títulos diseñada sobre la base de la experiencia formativa de una de las empresas promotoras de UNIR, que cuenta con más de 13 años en gestión y formación on-line, por la que han pasado más de 30 000 alumnos.

Esta plataforma pertenece a Entornos de Aprendizaje Virtuales (VLE, *Virtual Learning Managements*), un subgrupo de los Gestores de Contenidos Educativos (LMS, *Learning Management Systems*).

Se trata de aplicaciones para crear espacios donde un centro educativo, institución o empresa, gestiona recursos educativos proporcionados por unos docentes y organiza el acceso a esos recursos por los estudiantes y, además, permiten la comunicación entre todos los implicados (alumnado y profesorado). Entre sus características cabe destacar:

- Es fácil de utilizar y no requiere conocimientos específicos por lo que el estudiante puede dedicar todos sus esfuerzos al aprendizaje de la materia que le interesa.
- Todo el sistema opera a través de la Web por lo que no es necesario que los alumnos aprendan a utilizar ningún otro programa adicional.
- Es un sistema flexible que permite adaptarse a todo tipo de necesidades formativas.

Dentro del campus virtual el estudiante encuentra tantas aulas virtuales como asignaturas tenga matriculadas. Además dispone de una secretaría virtual para realizar sus trámites académicos de manera on-line. Desde el aula puede acceder a las sesiones presenciales virtuales a través de la televisión en Internet, que está basado en Adobe Flash Player, una aplicación que ya está instalada en más del 98 % de los equipos de escritorio conectados a Internet.

La difusión se realiza mediante el *streaming*, es decir, el usuario no descarga nada en su ordenador, el visionado se realiza almacenando una mínima cantidad de información (*buffering*) para el visionado de los contenidos.

Los requisitos técnicos para participar en las sesiones virtuales se resumen en la siguiente tabla:

Rev: 11/05/2017	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos. UNIR, mayo 2017.
Página 155 de 173	

REQUISITOS TÉCNICOS	
<b>Sistema operativo</b>	Microsoft Windows 7, 8, Mac OS
<b>Navegadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internet Explorer 9.0 o superior</li> <li>▪ Mozilla firefox 25</li> <li>▪ Netscape Navigator 7.1</li> <li>▪ Safari 2.x</li> <li>▪ AOL 9</li> </ul>
<b>Resolución pantalla</b>	Resolución Mínima de 800x600 (se recomienda 1024x768 o superior).
<b>Ancho de banda</b>	3 Mb ADSL/ Cable (conexión alámbrica recomendada).
<b>Red</b>	Acceso externo a Internet, sin restricción de puertos o URL no corporativas.
<b>Audio</b>	Tarjeta de audio integrada, con altavoces o toma de auriculares.
<b>Video</b>	WebCam compatible con los sistemas operativos mencionados.
<b>Equipos PC</b>	Memoria RAM: mínimo recomendado 512 Mb. Procesador: DUAL CORE.

### 7.3.3. Biblioteca virtual

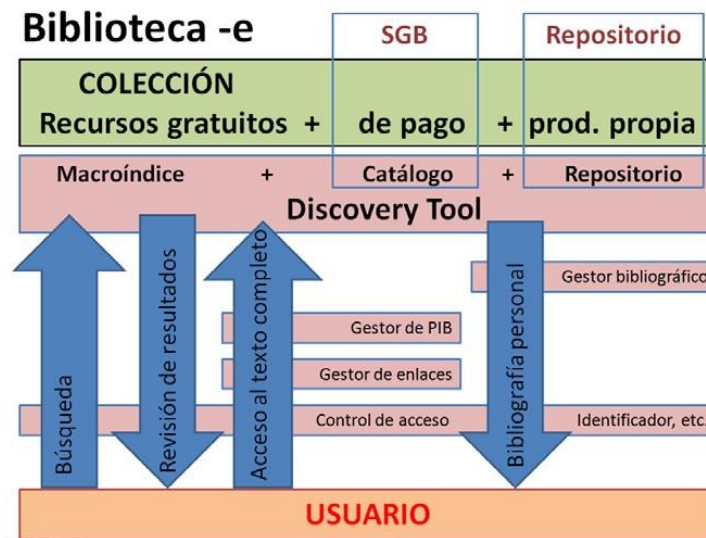
El material bibliográfico y documental, se gestiona a través de una biblioteca virtual. Esta cubre las necesidades de información de sus profesores, investigadores, alumnos y PAS, para la realización de sus tareas de docencia, investigación y gestión.

La política de adquisiciones de la biblioteca de UNIR bascula fundamentalmente sobre recursos en soporte digital. La aún imprescindible adquisición de bibliografía en soporte de papel, se enfocará prioritariamente sobre aquellas áreas de conocimiento en las que se incardinan las líneas de investigación estratégicas de la universidad.

La adscripción de UNIR a la CRUE ha implicado la pertenencia a la red REBIUN, con los derechos y obligaciones que prevé su Reglamento. El servicio de préstamo interbibliotecario de REBIUN es un instrumento fundamental para la investigación de los profesores.

La constitución de la biblioteca virtual se ha iniciado con la adquisición de un sistema de gestión de biblioteca y una herramienta de descubrimiento propiedad de PROQUEST, las cuales son la base para futuras extensiones.

La visión de biblioteca virtual sigue el modelo mostrado en la siguiente figura:



#### 7.4. Dotación de infraestructuras investigadoras

El profesorado está integrado en cuatro ejes académicos fundamentales: Educación, Comunicación, Ciencias Sociales y Tecnología. Estos cuatro ejes vertebran la estructura investigadora.

Ha sido creado, además, la Oficina de Consultoría y Apoyo a Proyectos de Investigación (OCAPI) con carácter interdisciplinar para coordinar todas las actividades investigadoras de UNIR y proporcionar apoyo al personal docente-investigador (PDI) adscrito a la Universidad. Su finalidad es estimular y facilitar la participación efectiva de la comunidad académica UNIR en iniciativas de investigación, tanto propias como europeas, nacionales y regionales.

UNIR desarrolla un plan bienal de investigación (Plan Propio de Investigación) que define las líneas maestras para el presente bienio, y aprueban seis líneas iniciales de I+D, que son desarrolladas por grupos de Investigación formados en torno a las líneas básicas de I+D. Los grupos están dirigidos por catedráticos y académicos de prestigio en sus áreas. Los grupos son flexibles e incorporan candidatos durante el bienio. Así, se parte de una estructura de 7 grupos con 15 miembros, aunque se espera duplicar en el plazo de 18 meses.

Al mismo tiempo, todo profesor recibe orientación y apoyo para mantener una carrera investigadora (publicación científica, dirección de trabajos de grado, tesinas de máster y tesis doctorales, estancias de investigación, etc.) que dependerá tanto de su implicación en Unir como del plan individual de carrera elaborado para cada uno.

De esta manera, articulamos el personal investigador alrededor de Grupos y Líneas de trabajo, sin olvidar la atención individual según parámetros personales.

### **7.5. Recursos de telecomunicaciones**

Los recursos disponibles en UNIR son los siguientes:

- 150 líneas de teléfono a través de cinco primarios de telefonía en Madrid.
- 90 líneas de teléfono a través de tres primarios de telefonía en Logroño.
- Número de teléfono de red inteligente para llamadas entrantes: 902 02 00 03.
- 3 centralitas de telefónica administrativa Panasonic TDA 600. 16 canales voIP + analógicos.
- 1 centralita digital NS1000.
- 9 enlaces móviles con conexión digital a la central.
- 6 líneas de banda ancha redundantes y balanceadas utilizando tecnología Cisco para dar acceso a: Internet, Conectividad con Universitat XXI y al Campo Moodle que tiene UNIR externalizado.
- Telefonía basada en VoIP sobre centralitas Panasonic NS1000 redundados.
- 100 por 100 de los puestos de trabajo con acceso a la red local mediante cable.
- Cobertura WIFI en todas las dependencias universitarias.
- Sistemas de alimentación eléctrica ininterrumpida mediante baterías y un generador diésel que garantiza el servicio necesario para las comunicaciones y el normal funcionamiento de todos los equipos informáticos en caso de fallo eléctrico con autonomía de ocho horas.

### **7.6. Mecanismos para garantizar el servicio basado en las TIC**

El modelo de enseñanza de UNIR hace un uso intensivo de las TIC para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las infraestructuras tecnológicas que sirven de apoyo a la educación a distancia en UNIR garantizan la accesibilidad a los servicios en todo momento.

UNIR tiene contratado un proveedor europeo de servicios de Presencia en Internet, Hosting Gestionado, Cloud Computing y Soluciones de Infraestructura TIC (Arsys). Que nos permite:

- Optimizar la velocidad de conexión con todos los usuarios de Internet, de esta manera nuestros servidores pueden ser vistos con gran rapidez y sin cuellos de botella por usuarios de conexiones RDSI, ADSL, cable, etc..., así como por internautas extranjeros.
- Redundancia física. Si una línea sufre un corte, las restantes mantendrán la conectividad con Internet.
- Velocidad de descarga hacia cualquier destino. Los paquetes de datos escogerán la ruta más adecuada para llegar al usuario que está viendo las páginas por el camino más corto.

Desde el punto de vista técnico, UNIR dispone de las más avanzadas instalaciones en materia de seguridad física, control de temperatura y humedad, seguridad contra incendios y alta disponibilidad de energía eléctrica. Se detalla a continuación:

<b>INSTALACIONES DE SEGURIDAD</b>
<b>Seguridad física</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensores para el control de la temperatura y humedad ambiente.</li> <li>- Filtrado de aire para evitar la entrada de partículas.</li> <li>- Sistema automático balanceado y redundante de aire acondicionado.</li> <li>- Sistema de detección de incendios que dispara, en caso de necesidad, un dispositivo de expulsión de gas inerte que extingue el fuego en pocos segundos.</li> </ul>
<b>Seguridad en el suministro eléctrico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Alimentación Ininterrumpida (SAI) para garantizar la estabilidad y continuidad de los equipos.</li> <li>- Grupo electrógeno autónomo que suministraría, en caso de corte prolongado, la energía necesaria para que no haya pérdida de alimentación, de modo que los servicios a clientes no sufran ninguna alteración.</li> </ul>
<b>Seguridad perimetral</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso restringido por control de tarjeta magnética y contraseña.</li> <li>- Sistema generalizado de alarmas.</li> <li>- Tele vigilancia.</li> </ul>

## **7.7. Detalle del servicio de alojamiento**

### **7.7.1. Recursos software**

La infraestructura lógica necesaria para el funcionamiento del campus virtual se describe en la siguiente tabla:

RECURSOS SOFTWARE	
Acceso Remote Desktop	Servidor de base de datos MySQL
Express Edition Soporte ASP y ASP.NET	Servidor de base de datos PostgreSQL
Extensiones FrontPage	Servidor de base de datos SQL Server 2008/2012
Filtro antivirus / antispam avanzado	Servidor de correo (Exchange/POP3/SMTP/listas)
Gestor de Base de datos: Microsoft SQL Server 2008/2012	Servidor de estadísticas AWStats
Indexador de ficheros Microsoft Index Server	Servidor FTP
Intérpretes VBScript, JScript, Active Perl, PHP y Python	Servidor Multimedia Windows Media Server
Lenguaje de programación ASP y ASP.NET	Servidor web IIS
Mailenable	Sistema Operativo: Windows 2008 Server y 2012
Microsoft oBind	Tecnología Microsoft
Microsoft Servidor DNS	Webmail Horde

### 7.7.2. Recursos hardware

La infraestructura física necesaria para el funcionamiento del campus virtual se describe en tres puntos: Características técnicas del servidor, Características del hosting y Sistema de copias de seguridad. Tal como se describen a continuación en la tabla:

RECURSOS HARDWARE	
Características técnicas del servidor	
Detalle de la máquina	Gestión del producto
Fabricante: IBM	Panel de control
Modelo Xeon E5-2630 0	Reinicios y resets
Tipo CPU: Intel Xeon Quad-Core	Avisos automáticos (email/SMS)
Número de núcleos: 24	Gráficos de ancho de banda y transferencia
Velocidad de cada núcleo: 2.30 GHz	Direcciones IP extra



Memoria RAM: 32 GB ECC Tamaño de discos 2x300 GB HDD Discos: 136 GB RAID 1 HDD cabina FC: 2 TB 2 HDD cabina SCSI: 1,5+B SAS RAID: RAID 1 Hot Swap – Transferencia: 18 Mbps	<b>Seguridad</b>
	Alojamiento IDC Protección firewall
	Monitorización avanzada
	<b>Garantías y Soporte</b>
<b>Características del hosting</b>	
Disponibilidad 24x7 del portal y la plataforma de formación con un porcentaje de disponibilidad del 99 %.	
Servicio de backup y recovery de los datos almacenados en los servidores.	
Servicios de retenciones: Retención de la imágenes de los backup realizados por el tiempo que se acuerde.	
Servicios de sistemas de seguridad: Física (Control de Accesos, Extensión de Incendios, Alimentación ininterrumpida eléctrica, etc.,...) y Lógica (Firewalls, Antivirus, Securitización Web, etc.).	
Servicio de Monitorización, Informes y estadísticas de Ancho de Banda, disponibilidad de URL, rendimiento, etc.	

<b>Sistema de copias seguridad</b>
<b>Compresión de datos de alto nivel</b>
El proceso de copia se realiza a través de una tecnología puntera de copias de seguridad incrementales y completas, FastBit, que le garantiza: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos niveles de compresión (un 50 % de media), lo que nos permite almacenar en el servidor 2 veces el espacio contratado.</li> <li>- Menor transferencia de datos, por lo que podrá realizar sus copias desde cualquier tipo de acceso a Internet, incluso desde una conexión RTB por línea analógica.</li> </ul>
<b>Proceso sencillo y automático</b>
Pues no se ha de recurrir a los métodos manuales en los que tiene que dedicar mucho tiempo y esfuerzo. Con el sistema de Backup Online se realizan las copias de seguridad con gran facilidad, lo que permite despreocuparse del proceso.

<b>Copia segura</b>
<p>El proceso de copia se realiza a través de una clave de cifrado y previa autenticación del usuario de acceso al servicio.</p> <p>Se utiliza un algoritmo de cifrado de 448 bits (superior a los que se utilizan en certificados de seguridad web), a través de una clave privada, lo que garantiza que la información se almacena de forma segura y no es accesible más que por el usuario del servicio.</p> <p>Además, al efectuar la copia en un servidor de Internet, sus datos se encuentran a salvo de cualquier incidente y fuera de sus instalaciones, lo que le protege ante catástrofes como incendios, errores humanos, fallos hardware o software, etc.</p>

### 7.8. Previsión de adquisición de recursos materiales y servicios necesarios

Este cuadro resume la planificación sistemática de infraestructuras, materiales y servicios de los que la Universidad se dotará en los próximos años de acuerdo a la previsión anual de incorporación de personal.

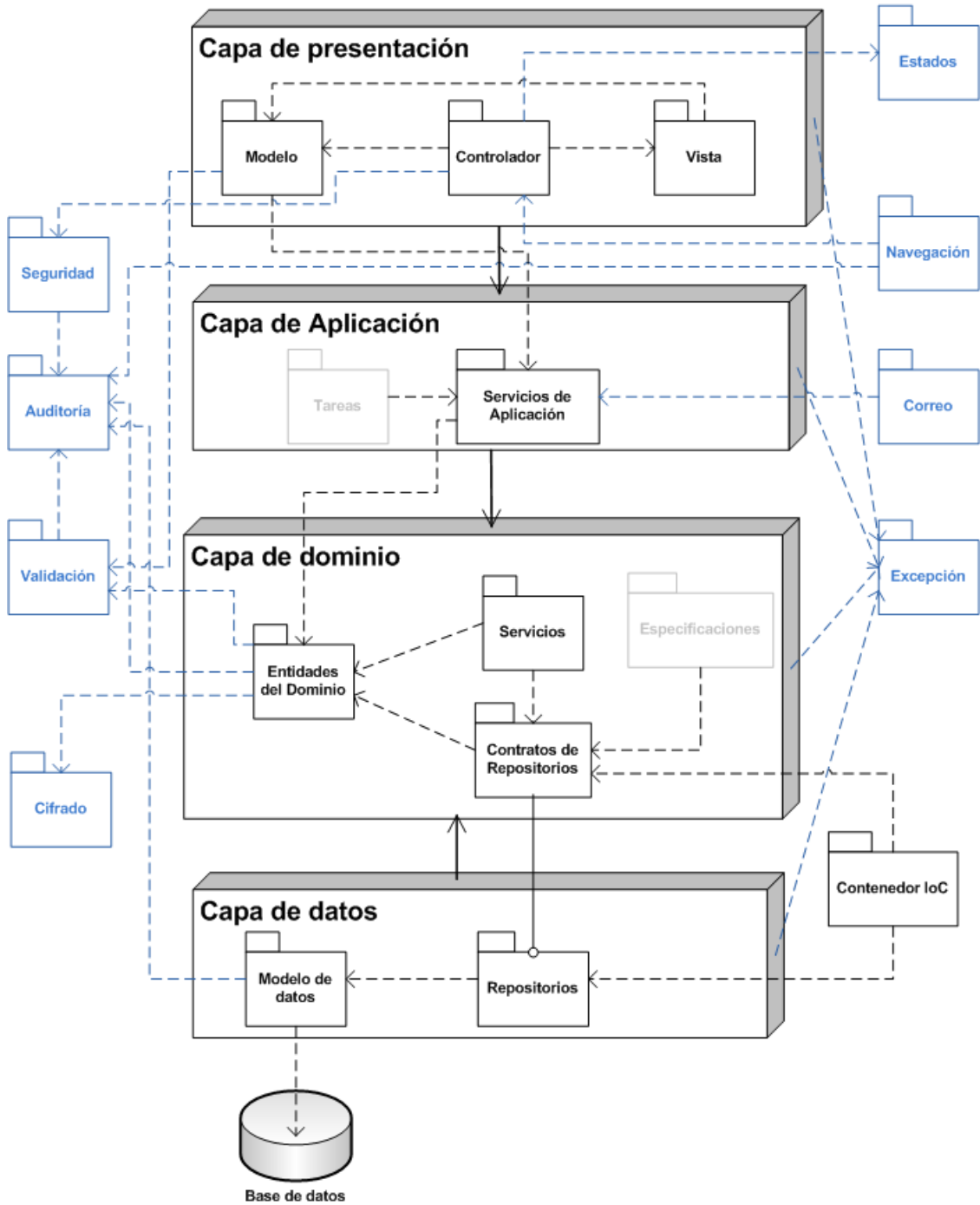
<b>RECURSOS</b>	<b>2013-14</b>	<b>2014-15</b>	<b>2015-16</b>	<b>2016-17</b>
Capacidad máxima de acceso a Internet	600 Mb	700 Mb	750 Mb	Ilimitada
Líneas de acceso a internet redundantes	9	10	8	8
Capacidad de almacenamiento en servidores centrales en TB	24	30	32	34
Impresoras departamentales (con fax y escáner)	32	32	32	32
Impresoras escritorio	8	10	12	12
Potencia de SAI	30kVA	40kVA	40kVA	40kVA
Potencia generadores diésel	50kW	60kW	60kW	60kW
Líneas telefónicas	160	190	210	210
Puntos de acceso <i>wireless</i>	14	16	18	20

Ordenadores sobremesa	460	500	600	620
Ordenadores portátiles	17	20	30	40
Teléfonos VoIP sobremesa	20	60	120	130
Teléfonos VoIP softphone	20	24	28	35

### 7.9. Arquitectura de software

Para el desarrollo de las aplicaciones informáticas desarrolladas a partir del 2012. UNIR ha implantado una arquitectura de software orientada a Dominio DDD. Esta arquitectura dispone de componentes horizontales y transversales que se muestran en la siguiente figura:

## Arquitectura DDD



### 7.9.1. Componentes horizontales

Componentes horizontales.	
<b>Capa de presentación</b>	Basada en la definición del modelo vista controlador. Implementa las pantallas de usuario y los controladores de estas.
<b>Capa de aplicación</b>	Coordina actividades propias de la aplicación pero no incluye lógica de negocio siguiendo el Principio de "Separation of Concerns".
<b>Capa de dominio</b>	Basada en la definición del patrón "Entity" e implementada a través de las "IPOCO Entities". Esta capa está completamente desacoplada de la capa de datos para lo cual se aplica el patrón "Inversion of Control".
<b>Capa de datos</b>	Basada en la definición del patrón "Repository" y es la encargada de acceder a la base de datos de la aplicación.

### 7.9.2. Componentes transversales

Componentes transversales	
<b>Componente de seguridad</b>	<p>Gestiona la seguridad en el acceso a la aplicación, y se divide en dos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autenticación: Permite validar la identidad de los usuarios e incluye el inicio y fin de sesión, el recordatorio y cambio de contraseña y la activación de cuenta de los usuarios.</li> <li>2. Autorización: Permite gestionar los permisos de los usuarios en la aplicación a partir de los roles que les hubiesen sido asignados e incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>Permisos de acceso a las páginas</li> <li>Permisos de acceso a las opciones de menú</li> <li>Permisos de lectura, escritura, eliminación y consulta</li> <li>Permisos de ejecución de acciones</li> </ul> </li> </ol>
<b>Componente de estados</b>	Implementado en base al patrón "Memento" y permite recuperar el estado anterior de una página durante el proceso de navegación del usuario para mantener los valores introducidos en los filtros, listados, asistentes, etc. Deberá estar preparado para escenarios con granja de servidores.
<b>Componente de navegación</b>	Permite establecer la relación de flujos entre las páginas de la aplicación para mantener la coherencia en la navegación del usuario.
<b>Componente</b>	Permite realizar las validaciones de los valores de entrada y salida de la

<b>de validación</b>	<p>aplicación. Incluye lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Validación de definición de campos: Permite validar la definición de los campos en base a la longitud, tipo de dato, rango de valores, etc.</li> <li>2. Validación de formatos: Permite validar los formatos de texto conocidos como son: NSS, NIE, NIF, CIF, CCC, EMAIL, MOVIL, etc.</li> <li>3. Filtrado de textos: Permite filtrar los textos de entrada (usuarios) y salida (base de datos) en base a una lista negra de palabras con el fin de evitar inyecciones de SQL y de XSS.</li> </ol>
<b>Componente de auditoría</b>	<p>Permite registrar una bitácora de las acciones realizadas por los usuarios en la aplicación almacenando: la naturaleza de la acción, el momento en que se realizó, desde donde y el usuario que la ejecutó. Incluye 5 niveles de auditoría:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auditoría de acceso: Encargado de registrar los inicios, cierres de sesión, intentos fallidos en la aplicación, solicitudes de recordatorio y cambios de contraseña.</li> <li>2. Auditoría de navegación: Encargado de registrar las páginas visitadas por los usuarios en la aplicación recogiendo la mayor cantidad de parámetros posibles (tiempo, navegador, etc.).</li> <li>3. Auditoría de acciones: Encargado de registrar todas las acciones realizadas por el usuario en el sistema recogiendo la mayor cantidad de parámetros posibles (contexto, registro, etc.).</li> <li>4. Auditoría de datos: Encargado de registrar los cambios que un usuario realiza sobre los datos de la aplicación recogiendo la mayor cantidad de parámetros posibles. Incluye operaciones de alta, edición, eliminación y consulta de registros (contexto, registro, filtro, etc.).</li> <li>5. Auditoría de validación: Encargado de registrar las validaciones incorrectas y filtros aplicados que eliminaron cadenas de inyección SQL y XSS.</li> </ol>
<b>Componente de excepciones</b>	<p>Encargado de interceptar, registrar, categorizar y comunicar los errores encontrados en la aplicación en producción. Estas excepciones deberán estar dentro de un contexto para identificar como han ido subiendo por las diferentes capas e incluirán información relativa al espacio de nombres, clase, método y cualquier información adicional como ser el usuario.</p>
<b>Componente de cifrado</b>	<p>Encargado de realizar el cifrado y descifrado de información sensible como la contraseña o datos sensibles según la L.O.P.D.</p>
<b>Componente de correo</b>	<p>Encargado de realizar el envío de los correos electrónicos de la aplicación.</p>

### **7.10. Criterios de accesibilidad universal y diseño para todos**

Se está trabajando para que el campus virtual alcance el nivel AA de las Pautas de Accesibilidad para el Contenido en la Web 2.0 del W3C, cuyos requisitos se recogen en la norma española sobre accesibilidad web (UNE 139803:2012).

Para garantizar la integración de las personas con discapacidad en el aula, se presta especial atención a la accesibilidad de aquellas funcionalidades que promueven la interacción entre estudiantes y de éstos con los profesores: foro, videoconferencia, etc.

El objetivo es que los contenidos formativos y las actividades sean igualmente accesibles, tanto a nivel técnico (aplicación de las citadas Pautas de Accesibilidad para el Contenido en la Web 2.0) como pedagógico (objetivos formativos alcanzables por los distintos perfiles de discapacidad).

Para que la producción de contenidos por parte del equipo docente se ajuste a los requerimientos de accesibilidad establecidos, éstos se desarrollarán mediante plantillas en Word con estilos cerrados. Además, una vez producidos, se exportarán a distintos formatos para facilitar a los estudiantes el acceso multidispositivo: HTML y PDF accesible.

Por último, con el fin de asegurar que tanto el campus virtual como los contenidos se ajustan a los requerimientos del W3C y de la norma española, UNIR está negociando con Fundosa Technosite, empresa especializada en tecnología y accesibilidad de la Fundación ONCE, la certificación del grado de adecuación a los estándares de accesibilidad, y contempla un plan de mantenimiento mediante revisiones periódicas para asegurar que la accesibilidad se mantiene en el tiempo.

## 8. RESULTADOS PREVISTOS

### 8.1. Estimación de valores cuantitativos

Una previsión de los resultados que obtendrán los estudiantes del máster, se enfrenta con los siguientes factores de dificultad:

- Primero.- El carácter de universidad no presencial (que está, en estrecha relación con el perfil del estudiante que la elegirá) comporta que los periodos para la finalización con éxito de la enseñanza han de estimarse, *a priori*, más dilatados que en las presenciales.
- Segundo.- Su sistema de enseñanza es a distancia, por lo que la comparación de datos con universidades tradicionales debe hacerse con especial cautela.

No obstante, se ha partido de la base de que el perfil mayoritario de alumnos de UNIR son estudiantes muy motivados y que son conscientes de la mejora profesional y/o personal ya que las necesidades sociales en este ámbito son cada vez mayores.

- Estudiante que compatibiliza trabajo y estudio: un alto porcentaje de alumnos compatibilizan un trabajo con los estudios, tiene una carrera laboral, está preocupado por adquirir cierta categoría profesional y por promocionar en su empleo, experimentado en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, como internet, correo electrónico, etc., que bien ya finalizó sus estudios oficiales y pretende ampliar sus estudios de grado.
- Personas que por razones geográficas, discapacidad, o cualquier otra circunstancia personal, no pueden asistir regularmente a clases presenciales, siendo la enseñanza a distancia una oportunidad para la mejora de su cualificación profesional y para la obtención de un título universitario de postgrado de carácter oficial.

Para una estimación adecuada de los resultados UNIR ha establecido unos valores para las tasas de graduación, abandono, eficiencia. A estos efectos, se entenderá por:

**Tasa de Graduación:** porcentaje de estudiantes que finalizan la enseñanza en el tiempo previsto en el plan de estudios (d) o en un año académico más (d+1) en relación con su cohorte de entrada.

Forma de cálculo: El denominador es el número total de estudiantes que se matricularon por primera vez en una enseñanza en un año académico. El numerador es el número total de estudiantes de los contabilizados en el denominador, que han finalizado sus estudios en el tiempo previsto (d) o en un año académico más (d+1).

Graduados en “d” o en “d+1” (de los matriculados en “c”)  
----- x 100  
Total de estudiantes matriculados en un curso “c”



**Tasa de Abandono** (para títulos de máster de un año): 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 posterior.

Forma de cálculo: Sobre una determinada cohorte de estudiantes de nuevo ingreso establecer el total de estudiantes que sin finalizar sus estudios se estima que no estarán matriculados en el Título ni en el año académico siguiente al que debieran haber finalizado de acuerdo al plan de estudios (t+1) ni dos años después (t+2), es decir, dos años seguidos, un año después de la finalización teórica de los estudios y el siguiente.

$$\frac{\text{Nº de estudiantes no matriculados en los 2 últimos cursos "t+1" y "t+2"}}{\text{Nº de estudiantes matriculados en el curso t-n+1}} \times 100$$

n = la duración en años del plan de estudios

**Tasa de Eficiencia:** relación porcentual entre el número total de créditos teóricos del plan de estudios a los que debieron haberse matriculado a lo largo de sus estudios el conjunto de estudiantes graduados en un determinado curso académico y el número total de créditos en los que realmente se han matriculado.

Forma de cálculo: El número total de créditos teóricos se obtiene a partir del número de créditos ECTS del plan de estudios multiplicado por el número de titulados. Dicho número se divide por el total de créditos de los que realmente se han matriculado los graduados.

$$\frac{\text{Créditos teóricos del plan de estudios * Número de graduados}}{\text{(Total créditos realmente matriculados por los graduados)}} \times 100$$

Se ha tenido en cuenta lo indicado en la *"Guía de Apoyo para la elaboración de la Memoria para la solicitud de verificación de títulos oficiales"* editada por ANECA en lo relativo a *"aquellas titulaciones procedentes de Títulos implantados anteriormente en la Universidad que presenta la propuesta, las estimaciones podrán basarse en datos históricos procedentes de dichas titulaciones"*.

Por este motivo se ha tomado como referencia los resultados obtenidos en otros másteres de UNIR de la misma área. Los resultados previstos corresponden a las medias obtenidas en los últimos cuatro cursos académicos y son los siguientes:

<b>Tasa de graduación</b>	70 %
<b>Tasa de abandono</b>	25 %
<b>Tasa de eficiencia</b>	90 %

## 8.2. Procedimiento general para valorar el progreso y los resultados

La Política de Calidad de la UNIR fue definida para promover y garantizar el logro de la misión de la organización. El despliegue de la Política de Calidad se evidencia en la implantación de un Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC), que es de aplicación en cada Centro y Departamento responsables de los Títulos de Grado, Máster, y Doctorado. Dicho sistema queda recogido en el criterio 9 de esta guía y aparece desarrollado en el Manual de Calidad y sus procedimientos. La estructura definida en el Manual de Calidad establece que la Unidad de Calidad, UNICA, será el órgano responsable del seguimiento y la toma de decisiones generales sobre el SGIC y de cada titulación, en este último caso recibe la asistencia y colaboración de las UCT.

Para garantizar el adecuado funcionamiento del SGIC se han establecido diferentes instrumentos de seguimiento que aparecen recogidos en el procedimiento PII-4-1 donde se describe cómo se realiza la medición, el análisis de los resultados y la mejora continua.

- Las unidades de calidad que realizan el análisis de los resultados y del logro de los objetivos establecidos inicialmente, elaboran un informe anual de conclusiones indicando las posibles medidas correctivas, en su caso, y el correspondiente informe de propuestas de mejora (DI-4-1-1 Informe Anual del Título y DI-4-1-2 Propuestas de Mejora Continua).
- **La UNICA** recibe y analiza la información de cada Titulación y de cada Departamento involucrado en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje realizando, en su caso, las sugerencias que considere oportunas al Plan de Mejora.

En particular, y adaptado a esta titulación y a estos resultados el procedimiento es el siguiente:

Tras cada periodo de evaluación, a través de la aplicación informática de informes de calidad, Dirección Académica del Título comprueba si los resultados obtenidos se adecúan a las expectativas, o si por el contrario, es necesario definir alguna medida (en la mayoría de los casos, estas medidas vendrán sugeridas por profesores, alumnos y la propia coordinación)

La Coordinación Académica es la encargada de custodiar los datos y los registros necesarios. Para su custodia y comunicación dispone de un espacio compartido, el REPOSITORIO DOCUMENTAL, donde son controlados los documentos por parte del Departamento de

Calidad, pero accesibles para su consulta por parte de todos los usuarios autorizados (PII-4-3 de Gestión de Documentos y Evidencias)

Con los datos obtenidos, la coordinación Académica realiza un análisis de los mismos y del logro de los objetivos establecidos inicialmente. Elabora un informe anual de conclusiones indicando las posibles medidas correctivas, en su caso, y el correspondiente informe de propuestas de mejora (DI-4-1-1 Informe Anual del Título y DI-4-1-2 Propuestas de Mejora Continua)

UNICA recibe y analiza la información de cada Titulación realizando, en su caso, sugerencias al Plan de Mejora que se haya establecido en el informe.

UNICA traslada la información a la Comisión Permanente del Consejo Directivo para la aprobación de las medidas propuestas o su desestimación.

Toda información relevante se hace saber a los grupos implicados (ver Plan de comunicación y PII.6.2 de Comunicación Interna.)

De este modo la UNICA, tiene una visión conjunta de todas las titulaciones y propone en el Pleno de la UNICA, que se reúne al inicio y al final del curso, las acciones de mejora que son necesarias a nivel global de Universidad y ratifica las propuestas de cada UCT para su titulación.

## 9. SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD

<http://www.unir.net/sistema-calidad.aspx>

## 10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

### 10.1. Cronograma de implantación

La implantación se hará de acuerdo con la temporalidad prevista en el plan de estudios del Máster:

<b>PRIMER CURSO DE IMPLANTACIÓN</b>	2016-2017
-------------------------------------	-----------

### 10.2. Procedimiento de adaptación

No aplicable.

### 10.3. Enseñanzas que se extinguen

No aplicable.

### 10.4. Extinción de las enseñanzas

Aparte de los casos previstos en la normativa vigente en los que la iniciativa es externa a la propia institución y de carácter preceptivo, y que no se habrían de plantear si se cumplen con los requerimientos legales, puede haber razones de oportunidad que aconsejen la suspensión temporal o la extinción definitiva de las enseñanzas del máster.

UNIR podrá decidir, a través de los órganos previstos en sus normas de organización y funcionamiento con competencia en la implantación y extinción de titulaciones, que el presente Máster se extinga si, tras tres cursos consecutivos, el número de alumnos de nuevo ingreso no supera la cifra de 15.

En cuanto a la salvaguardia de los derechos de los estudiantes, y tal como se indica en la disposición primera de las Normas de Permanencia, *“Se garantiza a todo estudiante el derecho a terminar su titulación siempre que cumpla las normas que se indican en el punto 2. En el supuesto de que el Consejo de Administración, debido a causas graves, se plantease la posible extinción de la titulación, esta sólo podría ejecutarse mediante el procedimiento de no ofertar plazas para nuevos estudiantes en el curso siguiente definiendo un plan de extinción que, de acuerdo con la legislación vigente, garantice la finalización de los estudios a quienes lo hubieran comenzado.”*

En la práctica, tanto en el caso de suspensión como en el de extinción, su ejecución se hará de manera que los alumnos podrán seguir matriculándose en aquellas asignaturas que hayan dejado de impartirse a los solos efectos de realización de exámenes, hasta el número de veces que marquen con carácter general las normas de permanencia. Sin embargo, en este caso, salvo causas realmente excepcionales, no cabrá ni dejar de matricularse en esas asignaturas pendientes de superar, ni la concesión del beneficio de renunciar a la convocatoria.

Para salvaguardar que todo estudiante pueda terminar el Máster comenzado con el nuevo plan de estudios, cabrán dos alternativas:

1ª- Una vez extinguido el plan de estudios, se efectuarán 2 convocatorias de examen en cada uno de los dos cursos siguientes, a razón de 2 por año, para aquellas asignaturas pertenecientes al curso que se extingue.

La nueva matrícula dará derecho al examen, y acceso al material de la asignatura que se encuentra en el aula virtual. El examen presencial en éste caso representará el 100 % de la nota final.

2ª Aquellos alumnos que así lo deseen, podrán adaptarse al nuevo Plan de Estudios, de acuerdo con la tabla de reconocimientos por adaptación que se establezca.