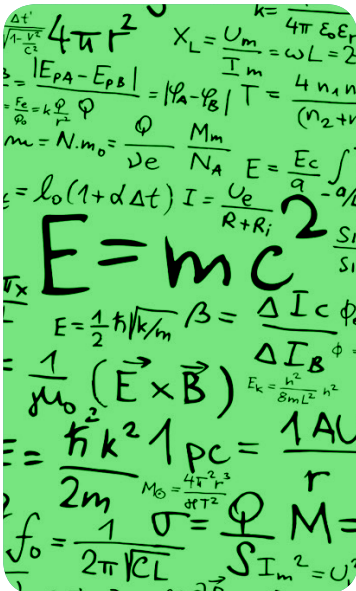
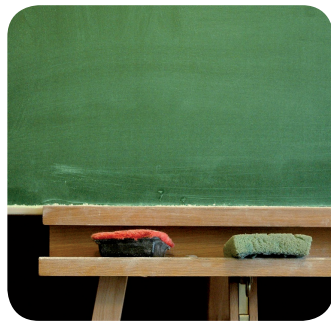




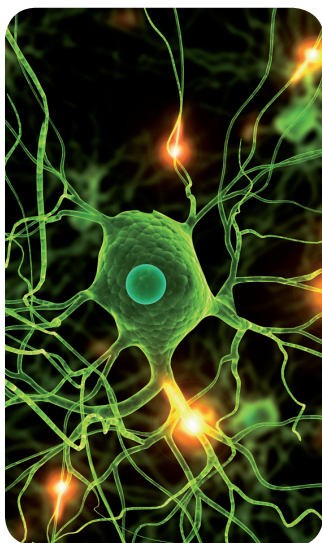
MÁSTERES de la UAM

Facultad
de Ciencias Económicas
y Empresariales / 15-16

Administración
de Empresas



Campus Internacional
excelencia UAM
CSIC+



Análisis Comparativo de la Formación Impartida en los Máster en Administración de Empresas (MBA) en Madrid. Los Casos de las Universidades Autónoma de Madrid (UAM) y Complutense de Madrid (UCM) en el curso académico 2015/2016
Gonzalo Alfonso Vega Negrete

Universidad Autónoma de Madrid
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas
Máster Universitario en Administración de Empresas - MBA



Trabajo Final de Máster:

**Análisis Comparativo de la Formación Impartida en los Máster en
Administración de Empresas (MBA) en Madrid.
Los Casos de las Universidades Autónoma de Madrid (UAM) y
Complutense de Madrid (UCM) en el curso académico 2015/2016.**

Estudiante: Gonzalo Alfonso Vega Negrete
Director: Jesús Rodríguez Pomeda
Curso Académico: 2015 – 2016

Madrid, septiembre de 2016.

Contenido

1.	Presentación.....	7
2.	Planteamiento del Problema de Investigación.....	8
2.1.	Problema de Estudio.....	8
2.2.	Justificación.....	8
2.3.	Determinación de Objetivos.....	10
2.3.1.	Objetivo General.....	10
2.3.2.	Objetivos Específicos.....	10
3.	Metodología de la Investigación.....	11
3.1.	Unidad de Análisis y Temporalidad.....	11
3.2.	Variables de Estudio.....	11
3.3.	Tipo de Investigación.....	11
4.	Aspectos Generales de la Formación MBA.....	12
5.	Análisis Comparativo de MBA-UAM y MBA-UCM.....	24
5.1.	Aspectos Administrativos Descriptivos.....	24
5.2.	Estructura del Plan de Estudios.....	33
5.3.	Contenidos de las Enseñanzas Académicas.....	37
5.3.1.	Análisis de los Contenidos de las Enseñanzas en Base a las Área Funcionales de la Empresa y las Ramas del Conocimiento de las Ciencias Económicas y Administrativas.....	38
5.3.2.	Análisis de las Enseñanzas en Base a los Retos de la Formación MBA.....	45
5.4.	Claustro Académico.....	50
6.	Acreditaciones Internacionales para MBA.....	53
6.1.	The Association to Advance Collegiate Schools of Business - AACSB International.....	53
6.2.	Association of MBAs – AMBA.....	55
6.3.	EQUIS - European Foundation for Management Development (EFMD).....	56
6.4.	Evaluación del Estado General del MBA de la Universidad Autónoma de Madrid respecto a la Acreditación de Association of MBAs – AMBA.....	59
7.	Conclusiones.....	93
7.1.	Conclusiones del Análisis Comparativo.....	93
7.2.	Conclusiones de la Evaluación para la Acreditación AMBA.....	96
7.3.	Propuestas de Mejora para el MBA de la UAM.....	97
7.3.1.	Propuestas de Mejoras Basadas en la Experiencia Formativa en el MBA de la UAM.....	97

7.3.2.	Propuestas de Mejoras Basadas en la Formación MBA de la Comunidad de Madrid.	99
7.3.3.	Propuestas de Mejoras Basadas en la Acreditación AMBA.	99
8.	Bibliografía.	104
9.	Anexos.	107
9.1.	Anexo 1: Oferta Formativa del MBA de la Universidad de Harvard.	107
9.2.	Anexo 2: Oferta Formativa de MBA del IESE de la Universidad de Navarra.	111
9.3.	Anexo 3: Detalle de la Distribución Temporal de Asignaturas y ECTS Ofertados en los MBA de la UAM y la UCM.	115
9.4.	Anexo 4: Distribución Temporal del Plan de Formación MBA UAM y UCM, Según Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.....	117
9.5.	Anexo 5: Resumen Consolidado de ECTS Obligatorios y Optativos Ofertados en MBA de UAM y UCM. Clasificación por Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.....	120
9.6.	Anexo 6: Composición del Plan de Formación de los MBA UAM y UCM en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.....	121
9.7.	Anexo 7: Caracterización del Claustro Académico de los MBA UAM y UCM.	126
9.8.	Anexo 8: Detalles de las Acreditaciones Internacionales: AACSB, AMBA y EQUIS.....	130
9.9.	Anexo 9: Caracterización de la Internacionalización de los Alumnos del MBA de la UAM en el Curso 2015-2016.....	135
9.10.	Anexo 10: Distribución de Horas de Actividades Académicas del MBA de la UAM.	137

Tablas, Gráficos y Figuras.

Tablas:

Tabla N°2.1: Universidades Públicas de la Comunidad de Madrid y su Clasificación en Rankings Internacionales.....	9
Tabla N°2.2: Universidades Privadas de la Comunidad de Madrid y su Clasificación en Rankings Internacionales.	9
Tabla N°4.1: Formación Esperada en los MBA (<i>Rethinking the MBA</i> , Datar et. Al, 2011).	20
Tabla N°4.2: Resumen de “Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads” (Datar et. al, 2011).	21
Tabla N°4.3: Resumen de “Rethinking Graduate Management Education in Latin America” (Datar et. al, 2011).....	21
Tabla N°4.4: Resumen de “Rethinking Graduate Management Education in Latin America: Caso de Ecuador” (1 de 2).....	22
Tabla N°4.5: Resumen de “Rethinking Graduate Management Education in Latin America: Caso de Ecuador” (2 de 2)	23
Tabla N°5.1: Oferta Adicional de Posgrados Similares a MBA en UAM y UCM.....	24
Tabla N°5.2: Aspectos Administrativos Descriptivos de las Universidades Públicas de la Comunidad de Madrid.....	28
Tabla N°5.3: Aspectos Administrativos Descriptivos de las Universidades Privadas de la Comunidad de Madrid.....	32
Tabla N°5.4: Resumen de ECTS Requeridos en la Formación de los Planes MBA de UAM y UCM. Distribución por Tipo de Enseñanza.....	33
Tabla N°5.5: Resumen de ECTS de los MBA de UAM y UCM. Distribución Temporal de la Oferta y de los ECTS que Deben Realizar los Alumnos.	36
Tabla N°5.6: Resumen de ECTS de los MBA de UAM y UCM. Distribución Temporal de las Asignaturas y ECTS Obligatorios y Optativos.	37
Tabla N° 5.7: Composición del Plan de Formación Total de MBA UAM para Alumnos ADE en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.....	40
Tabla N° 5.8: Composición del Plan de Formación Total MBA UAM para Alumnos no ADE en Base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.....	41
Tabla N° 5.9: Composición del Plan de Formación Total de MBA UCM en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.....	44

Tabla N° 5.10: Número de Competencias a Desarrollar en la Formación MBA de la UAM y UCM que Responden a los Desafíos de la Formación MBA (Datar et. al, 2011).....	46
Tabla N° 5.11: Análisis de las Competencias Básicas y Generales Según Retos Fundamentales de la Formación MBA (Datar et. al, 2011).	47
Tabla N° 5.12: Análisis de las Competencias Transversales Según Retos Fundamentales de la Formación MBA (Datar et. al, 2011).	48
Tabla N° 5.13: Análisis de las Competencias Específicas Según Retos Fundamentales de la Formación MBA (Datar et. al, 2011).	49
Tabla N° 6.1: Estado General de Evidencias de Cumplimiento de los Criterios de Acreditación AMBA por parte del MBA de la UAM.....	88
Tabla N° 6.2: Detalle de la Clasificación de Sub-criterios de Acreditación AMBA UAM.....	89

Gráficos:

Gráfico N° 4.1: Oferta de Cursos Obligatorios en el Año 1 – MBA de la Universidad de Harvard.....	16
Gráfico N° 4.2: Oferta de Cursos Electivos en el Año 2 – MBA de la Universidad de Harvard.....	17
Gráfico N° 4.3: Oferta de Créditos Electivos en el Año 2 – MBA de la Universidad de Harvard.....	17
Gráfico N° 4.4: Oferta de Cursos Obligatorios en el Año 1 – MBA IESE Universidad de Navarra.....	19
Gráfico N° 4.5: Oferta de Cursos Electivos en el Año 2 – MBA IESE Universidad de Navarra.....	19
Gráfico N° 5.1: Distribución de Créditos MBA UAM Perfil Profesional.....	34
Gráfico N° 5.2: Distribución de Créditos MBA UAM Perfil Investigador.....	34
Gráfico N° 5.3: Distribución de Créditos MBA UCM.....	34
Gráfico N° 5.4: Composición del Plan de Formación Total de MBA UAM para Alumnos ADE en base a Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.....	39
Gráfico N° 5.5: Composición del Plan de Formación de MBA UAM para Alumnos ADE en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía, Asignaturas Obligatorias.....	40
Gráfico N° 5.6: Composición del Plan de Formación Total de MBA UAM para Alumnos no ADE en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.....	41
Gráfico N° 5.7: Composición del Plan de Formación de MBA UAM para Alumnos no ADE en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía, Asignaturas Obligatorias.....	42

Gráfico N° 5.8: Composición del Plan de Formación de MBA UAM en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía, Asignaturas Optativas.....	42
Gráfico N° 5.9: Composición del Plan de Formación Total de MBA UCM en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.....	43
Gráfico N° 5.10: Composición del Plan de Formación de MBA UCM en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía, Asignaturas Obligatorias.....	44
Gráfico N° 5.11: Composición del Plan de Formación de MBA UCM en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía, Asignaturas Optativas.....	45
Gráfico N° 5.12: Caracterización de la Formación del Claustro Académico MBA UCM por Grado Académico.....	50
Gráfico N° 5.13: Caracterización de la Formación del Claustro Académico MBA UCM por Especialización Según Área Funcional de la Empresa y Rama de Administración y Economía.....	51
Gráfico N° 5.14: Caracterización de la Formación del Claustro Académico MBA UAM por Grado Académico.....	51
Gráfico N° 5.15: Caracterización de la Formación del Claustro Académico MBA UAM por Especialización Según Área Funcional de la Empresa y Rama de Administración y Economía.....	52

Figuras:

Figura N° 4.1: Objetivos de <i>Association to Advance Collegiate Schools of Business - AACSB</i>	13
Figura N° 4.2: Objetivos de <i>The Association of MBAs – AMBA</i>	14
Figura N° 4.3: Objetivos de los Servicios de Calidad de <i>European Foundation of Management Development – EFMD</i>	15

1. Presentación.

Sin duda la formación MBA posee una alta presencia en la oferta de másteres de las universidades de todo el mundo, además, es uno de los posgrados más populares y demandados por profesionales de diversas ramas del conocimiento, y es por esto que las escuelas que tienen un MBA en su oferta formativa deben mantener una constante observación del mercado educacional con el objetivo de realizar autoevaluaciones, reestructuraciones y adaptaciones de sus programas acorde a las exigencias del mercado. Para lograr esto, el primer paso es observar la “competencia directa”, en el medio más inmediato. Posteriormente se debe mirar hacia el extranjero para analizar el mercado internacional e identificar cuáles son las tendencias educativas que predominan en la formación en este tipo de posgrados. En este caso, desde el punto de vista del Máster en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), es relevante observar la oferta de MBA’s que existe en la comunidad de Madrid y más aún identificar qué es lo que predomina en el mercado internacional. Es por esto que este Trabajo Final de Máster pretende en primera instancia, analizar aspectos generales de la oferta de MBA’s de universidades públicas y privadas de la Comunidad de Madrid y, posteriormente, realizar un análisis comparativo con el MBA que gestiona la segunda institución educacional más importante de la Comunidad, es decir, la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Para hacer más integral el análisis, posteriormente se realiza un estudio de los requisitos que poseen las tres principales entidades acreditadoras en el ámbito de las escuelas de negocios a nivel internacional, las denominadas, “Triple Corona”, compuesta por AACSB - *The Association to Advance Collegiate Schools of Business*; AMBA - *The Association of MBAs* y EQUIS-*EFMD - European Quality Improvement System*, haciendo énfasis en los requisitos de acreditación de AMBA, ya que es la entidad que más se ajusta a esta investigación debido a que su acreditación se enfoca en los programas MBA’s a diferencia de las otras dos que se dirigen a niveles institucionales.

Finalmente, y a modo de consolidación de la investigación, se exponen las principales conclusiones en los tres niveles indicados anteriormente, es decir, a nivel de Comunidad, a nivel comparativo con la UCM y el estado general del MBA de la UAM respecto a una posible acreditación de AMBA, junto con propuestas de mejoras en base al estudio realizado.

2. Planteamiento del Problema de Investigación.

2.1. Problema de Estudio.

Esta investigación pretende responder los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es la caracterización de la formación otorgada por el MBA de la UAM? ¿Cuáles son las principales diferencias y similitudes de la formación de los MBA (*Master in Business Administration*, Máster en Administración de Empresas) en las universidades Autónoma de Madrid y Complutense de Madrid? ¿Cuál es el estado general del MBA de la UAM respecto a los estándares de calidad de las acreditaciones internacionales?

2.2. Justificación.

La oferta formativa de los Máster en Administración de Empresas (MBA) proviene de entidades de diverso tipo, ya sean, universidades, centros de estudios, facultades o escuelas públicas o privadas. Además, los estudios pueden ser de dedicación exclusiva, dedicación parcial, *executive*, universitario, internacional, especializados en alguna área de la administración, online, presencial, etc. Es decir, la oferta formativa de los MBA es amplia y variada en el mundo entero, y en este contexto, la Comunidad de Madrid no es excepción. Por este motivo, se requiere un constante estudio y análisis del mercado, para identificar hacia dónde se mueven las universidades, cuáles son las tendencias educativas y las estructuras formativas más comunes.

El posicionamiento en rankings internacionales fundamenta principalmente la elección de las universidades Autónoma de Madrid y Complutense de Madrid para ser analizadas en esta investigación. Si se observa exclusivamente la oferta universitaria de la Comunidad de Madrid, actualmente posee 15 instituciones, de las cuales 7 son públicas y 8, privadas, siendo las públicas las que destacan por sobre las instituciones privadas en el desempeño en los rankings internacionales de universidades.

A continuación, se expone la oferta de universidades de la Comunidad de Madrid, clasificada por tipo de institución públicas o privadas, detallando el desempeño de cada una en los rankings internacionales QS (*QS World University Rankings* 2015), ARWU (*Academic Ranking Of World Universities* 2015) y *Webometrics* (Ranking Web de Universidades 2016).

Tabla N°2.1: Universidades Públicas de la Comunidad de Madrid y su Clasificación en Rankings Internacionales.

Universidades Públicas de la Comunidad de Madrid							
Universidad	UAM	UCM	UPM	UC3M	UAH	URJC	UNED
Nombre	Autónoma de Madrid	Complutense de Madrid	Politécnica de Madrid	Carlos III de Madrid	de Alcalá	Rey Juan Carlos	Nacional de Educación a Distancia
Año de fundación	1968	1822	1971	1989	1499	1996	1972
Ranking QS 2015/16 de la Universidad	186	226	461-467	314	601-650	SC	SC
Ranking Arwu - General 2015	201-300	201-300	SC	SC	SC	SC	SC
Ranking Arwu - Matemáticas 2015	51-75	101-150	SC	SC	SC	SC	SC
Ranking Arwu - Física 2015	51-75	SC	SC	SC	SC	SC	SC
Ranking Arwu - Química 2015	SC	151-200	SC	SC	SC	SC	SC
Ranking Arwu - Computación 2015	SC	SC	101-150	151-200	SC	SC	SC
Ranking Arwu - Economía 2015	SC	SC	SC	101-150	SC	SC	SC
Ranking Webometrics 2016	255	142	226	485	671	613	611

Fuente: elaboración propia en base a información pública informada en las páginas Web de cada universidad y de los Rankings QS, ARWU y Webometrics.

SC: sin clasificación en el ranking.

Tabla N°2.2: Universidades Privadas de la Comunidad de Madrid y su Clasificación en Rankings Internacionales.

Universidades Privadas de la Comunidad de Madrid								
Universidad	UAX	UE	USPCEU	UFV	UAN	ICAI / ICADE	UCJC	UDIMA
Nombre	Alfonso X el Sabio	Europea de Madrid	San Pablo CEU	Francisco de Vitoria	Antonio de Nebrija	Pontificia de Comillas	Camilo José Cela	A Distancia de Madrid
Año de fundación	1993	1995	1993	1993	1995	1890	2000	2008
Ranking QS 2015/16 de la Universidad	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC
Ranking Arwu - General 2015	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC
Ranking Arwu - Matemáticas 2015	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC
Ranking Arwu - Física 2015	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC
Ranking Arwu - Química 2015	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC
Ranking Arwu - Computación 2015	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC
Ranking Arwu - Economía 2015	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC
Ranking Webometrics 2016	3.260	2.540	2.496	3.762	2.792	1.411	3.222	4.589

Fuente: elaboración propia en base a información pública informada en las páginas Web de cada universidad y de los Rankings QS, ARWU y Webometrics.

SC: sin clasificación en el ranking.

En este contexto y para concretar la investigación se estudian los MBA de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y de la Universidad Complutense de Madrid, ya que ambas son universidades públicas con alto posicionamiento en rankings internacionales¹ y ambas titulaciones son másteres oficiales presenciales.

¹ Según Ranking 2015/16 QS Top Universities, la UAM se ubica en la posición 186 a nivel mundial, y la UCM, en el puesto 226. Ambas universidades ocupan los lugares 1 y 2, respectivamente, en la Comunidad de Madrid.

En este sentido, este trabajo final de máster pretende, además de los objetivos planteados en el punto 2.3 que se detallan a continuación, ser un aporte a la gestión del Máster Universitario en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid que permita conocer el estado actual de su oferta formativa de manera comparativa con la segunda principal universidad pública de la Comunidad Autónoma de Madrid.

2.3. Determinación de Objetivos.

2.3.1. Objetivo General

Estudiar la formación ofrecida por los programas de Máster en Administración de Empresas de la Comunidad de Madrid, en el curso académico 2015-2016, específicamente la oferta formativa de las dos principales universidades, es decir, Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y Universidad Complutense de Madrid (UCM), para identificar las principales diferencias y similitudes entre ambos postgrados y, determinar el estado general del MBA de la UAM respecto a las acreditaciones internacionales de MBA.

2.3.2. Objetivos Específicos.

Para el cumplimiento de este estudio se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Contextualizar la formación MBA actual, considerando aspectos de Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y el Plan Bolonia, la historia de los MBA y la oferta formativa que se espera de este tipo de máster.
- Conocer y comparar los aspectos administrativos descriptivos de los MBA de la UAM y UCM.
- Analizar y contrastar la oferta formativa de ambos MBA, considerando la estructura, los contenidos, las competencias y el claustro académico de cada universidad estudiada.
- Desarrollar una consolidación de las principales diferencias y similitudes de ambos MBA.
- Verificar el estado general del MBA de la UAM respecto a una acreditación internacional de relevancia.

3. Metodología de la Investigación.

3.1. Unidad de Análisis y Temporalidad.

El sujeto de estudio de esta investigación corresponde a los posgrados Máster en Administración de Empresas de las Universidades Autónoma de Madrid y Complutense de Madrid, en el espacio temporal del curso académico 2015 – 2016.

3.2. Variables de Estudio.

A partir de los objetivos específicos, es posible identificar las variables de estudio de esta investigación, las cuales se describen a continuación:

- Aspectos administrativos descriptivos: se refieren a los elementos de carácter general que describen al posgrado en su conjunto. Es decir, centros responsables, requisitos de acceso, número de plazas disponibles, total de ECTS (*European Credit Transfer System*), documentación necesaria para la postulación, proceso de selección, perfil de alumnos recomendado, etc.
- Estructura del plan de estudios: listado de asignaturas obligatorias y optativas, organizadas en el tiempo y de forma relacionada entre sí.
- Contenidos: corresponde a los temas identificados en las guías docentes de cada asignatura que componen el plan de estudios.
- Competencias: son las capacidades y aptitudes que se pretende desarrollar en los alumnos.
- Claustro académico: hace referencia a los profesores que dictan las clases de cada asignatura del plan de estudio.

3.3. Tipo de Investigación.

Esta investigación es de carácter cualitativo descriptivo ya que se *“busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes”* (Danhke, 1989) de los MBA impartidos por dos universidades de la Comunidad de Madrid. Además, según información expuesta en las cátedras de la asignatura Metodología de la Investigación impartida por el profesor Jesús Rodríguez Pomeda y Adriana Pérez Encina, es posible clasificarla como una investigación de tipo sincrónica no experimental transeccional o transversal debido a que se busca describir y analizar información de los MBA en un curso académico determinado.

Se recolectará información pública de las variables de estudio identificadas en el punto 3.2 en el curso académico 2015/2016, se realizará un análisis documental y, posteriormente, se caracterizarán y describirán los posgrados estudiados. Se pretende realizar un análisis relacional y comparativo de ambos MBA para concluir sus principales diferencias y similitudes y, por último, verificar el estado respecto a las exigencias de las acreditaciones internacionales de MBA, para el caso del posgrado de la UAM.

4. Aspectos Generales de la Formación MBA.

La formación actual en Máster en Administración de Empresas de España se contextualiza en el Proceso de Bolonia que se inició en 1999 con la Declaración de Bolonia y que tiene por meta conformar el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), en el cual participan actualmente 47 países con más de 4.000 instituciones de educación superior². El propósito final es tener titulaciones comparables y niveles de calidad uniformes entre los países que participan en el proceso y, en términos concretos, se espera eliminar las diferencias existentes entre los sistemas educativos de los países para facilitar la búsqueda de empleo de los profesionales en los diversos países integrantes, además de favorecer la movilidad estudiantil. Según el área de Educación y Formación de la Comunidad Europea, el Proceso Bolonia se ha planteado 3 objetivos principales:

- a. Ordenar el sistema educativo en 3 ciclos: grado, máster y doctorado.
- b. Consolidar la garantía de calidad.
- c. Facilitar el reconocimiento de cualificaciones y períodos de estudio.

La formación en Máster se ubica en los ciclos de posgrados, específicamente en el ciclo educativo 2 después de grado y son el paso previo para la continuación de los estudios de doctorado. Se componen de 60 o 120 “*European Credit Transfer System*” (ECTS) y pueden ser máster de especialización, máster requerido para ejercer un grado o máster con perfil investigador. En España, el modelo que más predomina a nivel de máster, es el de los 60-75 ECTS lo que contrasta con el modelo dominante en el Espacio Europeo de Educación Superior que es de 120 ECTS (dos tercios de los programas de este nivel responde a esta carga de trabajo).³

A nivel internacional la formación en Máster en Administración de Empresas surgió en los Estados Unidos a principios del siglo XX. Se mencionan como pioneras a *Tuck School of Business de Dartmouth College* en el año 1900 con los primeros estudios de posgrado en gestión contable y ciencias comerciales y a *Harvard University* en el año 1908 con el primer *Master in Business Administration*, fecha desde la cual este tipo de posgrado ha tenido una importante evolución, especialmente en lo que respecta a la diversificación de la oferta de tipos de MBA. Por ejemplo, en el año 1943 se creó el primer *MBA Executive* en *Chicago University*⁴ y posteriormente en 1946 surgió el MBA Internacional en la *Thunderbird School of Global Management*. En el año 1948, este tipo de posgrado se expandió fuera de los Estados Unidos, específicamente, a Canadá en

² Fuente: The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report.

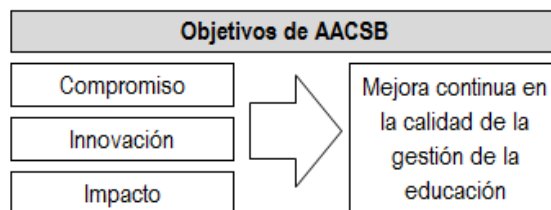
³ Fuente: The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report.

⁴ Fuente: Guía Especial MBA 2009-2010 de José Trecet, Manuel Caro y Fermín Gómez rescatada de www.mastermas.com

la Universidad de Ontario Occidental en la *Ivey School of Business* y, en 1949, se implantó en Sudáfrica en la Universidad de Pretoria, constituyéndose en el hito de expansión por primera vez fuera de Norteamérica. En Europa, a pesar de que en 1819 Jean Baptiste fundó la *École Supérieure de Commerce* de París que corresponde a la primera escuela dedicada exclusivamente a los negocios y finanzas (Coleman, Wilson and Woodlief, 2007), los MBA comienzan a dictarse recién en 1957 en la escuela francesa INSEAD⁵. Posteriormente, continuó en España en la década del 1960 en la escuela IESE *Business School* de la Universidad de Navarra y en 1967 se creó en el Reino Unido la *Association of MBAs* (AMBA) la que actualmente es una de las instituciones más importantes del mundo en acreditación de los programas de MBA⁶, junto con la norteamericana AACSB (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*) y la europea EQUIS (*European Quality Improvement System*)⁷ que conforman la triple corona de acreditaciones internacionales.

La *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB) fue fundada en el año 1916 y dictó las primeras normas en 1919⁸. Actualmente posee estándares en contabilidad y negocios, los cuales son revisados de manera periódica con el objetivo de mantener una mejora continua. La última renovación se realizó en el año 2013, con actualización en enero de 2016. La institución se centra en la obtención de la mejora continua en la calidad de la gestión de la educación, mediante el compromiso, la innovación y el impacto. En el contexto de sus objetivos, el “compromiso” hace referencia a la diversidad de los miembros de AACSB y que todos ellos comparten un objetivo común que es la preparación de alumnos para la vida profesional, personal y social; considera también que la “innovación” es un desafío de las escuelas de negocios, a pesar de contar con normas y procesos establecidos y que no se debe excluir la experimentación; supone además, que las escuelas de negocios deben producir contribuciones intelectuales con “impacto” positivo en la teoría, la enseñanza o la práctica.⁹

Figura N° 4.1: Objetivos de *Association to Advance Collegiate Schools of Business* - AACSB.



Fuente: elaboración propia en base a información publicada en www.aacsb.edu

⁵ Fuente: Guía Especial MBA 2009-2010 de José Trecet, Manuel Caro y Fermín Gómez rescatada de <http://www.mastermas.com/>

⁶ Fuente: Guía Especial MBA 2009-2010 de José Trecet, Manuel Caro y Fermín Gómez rescatada de <http://www.mastermas.com/>

⁷ Fuente: Guía Especial MBA 2009-2010 de José Trecet, Manuel Caro y Fermín Gómez rescatada de <http://www.mastermas.com/>

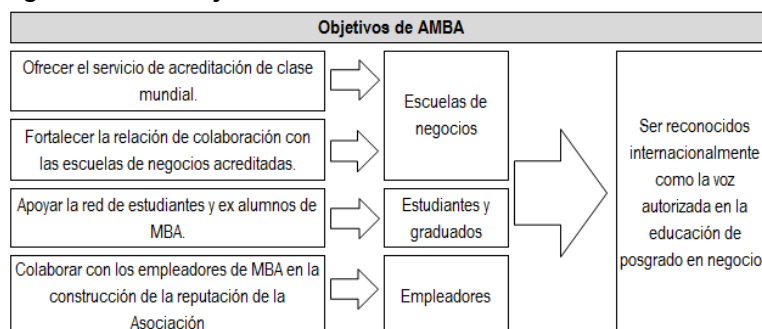
⁸ Fuente: Guía Especial MBA 2009-2010 de José Trecet, Manuel Caro y Fermín Gómez rescatada de <http://www.mastermas.com/>

⁹ Fuente: información publicada en la página Web de la institución: <http://www.aacsb.edu/>

Es importante destacar que las normas propuestas por AACSB pueden ser interpretadas y aplicadas acorde a la cultura de cada país, ya que la gestión de calidad se logra de manera diferentes en todo el mundo. Para efectos de esta investigación, sólo se consideran los estándares dedicados a los programas de negocios, los cuales serán tratados en el capítulo 6 dedicado exclusivamente a las acreditaciones (se excluyen las normas para los programas de contabilidad).

The Association of MBAs (AMBA) es una institución inglesa que fue fundada en el año 1967 por un grupo de 8 graduados británicos de escuelas de negocios norteamericanas (Harvard y Wharton). Se caracteriza por otorgar el servicio de acreditación programas de formación MBA, MBM (*Masters in Business and Management*) y DBA (*Doctorates in Business Administration*), además de contar con una asociación de profesionales que conecta a los estudiantes de MBA y graduados, escuelas de negocios acreditadas y empleadores de MBA; tiene un centro de investigación; desarrolla una red de contactos; otorga acceso a base de datos de conocimientos y una oferta de eventos especializados. En su misión define como actores principales a las escuelas de negocios, los estudiantes, ex alumnos y a los empleadores, a los cuales provee, respectivamente: servicios de acreditación mediante control de calidad de los programas y fortalecimiento de la relación de colaboración con las escuelas de negocios acreditadas, entregando conocimiento, inteligencia y redes para otorgarles ventajas en un ambiente competitivo; apoyo a la red de estudiantes y graduados de MBA, entregando servicios para su desarrollo profesional y aprendizaje permanente; y colaboración con los empleadores de MBA en la construcción de la reputación de la Asociación.¹⁰

Figura N° 4.2: Objetivos de *The Association of MBAs* – AMBA.



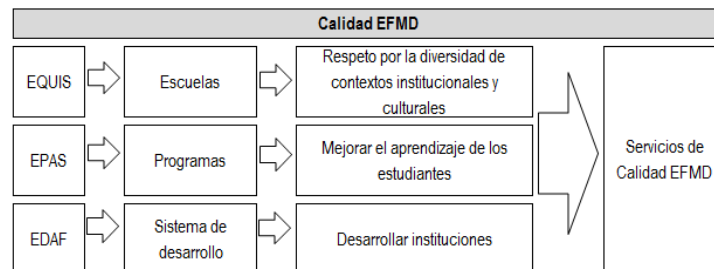
Fuente: elaboración propia en base a información publicada en www.mbaworld.com

European Quality Improvement System (EQUIS) es un sistema de acreditación impulsado por *European Foundation of Management Development* (EFMD), con asentamiento en Bruselas, fundada en 1997, lo que la convierte en la acreditación más joven de las 3 más importantes del mundo. Nació en un contexto cultural europeo diverso y por ende tiene un carácter internacional para hacer frente a la diversidad de escuelas de

¹⁰ Fuente: información publicada en la página Web de la institución: <http://www.mbaworld.com/>

negocios existentes en el mundo, de hecho, su enfoque de evaluación se basa en el respeto de la diversidad de contextos institucionales y culturales. EQUIS corresponde al sistema especializado en la acreditación de escuelas de negocios de EFMD y se complementa con EPAS que acredita los programas, además de EDAF que corresponde a un sistema de desarrollo que pretende apoyar la gestión de las escuelas en su mejora continua. Los tres programas se entienden como un todo o como acreditaciones independientes. Una escuela puede optar al EDAF para continuar en el largo plazo con una acreditación EPAS o finalmente alcanzar el EQUIS. En otro caso, si una escuela opta por el EPAS sólo puede estar buscando acreditar sus programas y posteriormente el EQUIS. EPAS fue fundado con posterioridad a EQUIS, en el año 2005 y tiene por objetivo mejorar el aprendizaje de los estudiantes, mediante el aseguramiento de que los programas permiten generar análisis críticos y que profundicen sus pensamientos, en un marco de profundo conocimiento de las teorías y la práctica de negocios y gestión. EDAF, comenzó a operar en el año 2011 y busca apoyar a las escuelas de negocios en su proceso de desarrollo, evaluando la posición que tiene respecto a sus objetivos estratégicos claves y ofrece 3 años de proceso de *mentoring* para alcanzar estos objetivos.¹¹

Figura N° 4.3: Objetivos de los Servicios de Calidad de *European Foundation of Management Development – EFMD*.



Fuente: elaboración propia en base a información publicada en www.efmd.org

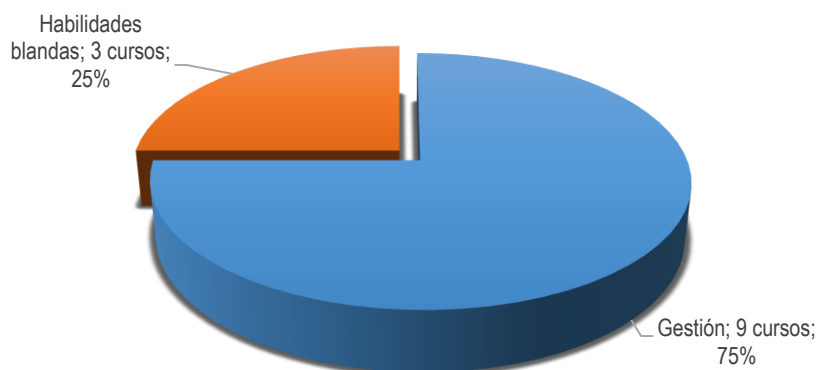
En la actualidad, existe un amplio debate en torno a la formación que se debe otorgar en un programa MBA, especialmente orientado a si se debe dar prioridad a la teoría tradicional de negocios (Gestión) o a las habilidades blandas (*Soft skills*). En un ejercicio de análisis general de la oferta formativa de las principales universidades del mundo que ofrecen MBA full time, según rankings especializados en formación en negocios, es posible identificar que los programas incluyen de manera prioritaria los cursos referidos a la teoría clásica que todo administrador debe conocer y, en menor medida, a la formación de habilidades blandas. Para concretar este ejercicio, se escogieron 2 programas MBA basado en el desempeño en rankings internacionales de este tipo de posgrado y que cubrieran zonas geográficas y culturales relevantes para esta

¹¹ Fuente: información publicada en la página Web de la institución: <https://www.efmd.org/>

investigación. Se estudia la oferta de asignaturas, planteando dos grandes clasificaciones: las referidas a la gestión (administración, finanzas, marketing, operaciones, etc.) y las que apuntan al desarrollo de las habilidades blandas (entendida como aquellas asignaturas que tiene por objetivo principal el perfeccionamiento de una habilidad de liderazgo, creatividad, asertividad, negociación, etc.). Los dos casos elegidos son: MBA de la Universidad de Harvard de Estados Unidos y MBA de IESE de la Universidad de Navarra de España.

En primer lugar, se analizó el caso de la oferta formativa de la Universidad de Harvard ya que corresponde al pionero en la formación MBA, además de ser el mayor referente mundial de formación en negocios, es una escuela norteamericana y siempre está ubicada en los primeros lugares de los rankings internacionales ya sea en formación de posgrados como en la categoría “escuelas de negocios”. Específicamente, en el ranking *Global MBA de Financial Times* en 2015 ocupó el primer lugar y en el ranking 2016, el segundo lugar. En el ranking 2015 de escuelas de negocio de Forbes ocupa el segundo lugar y, el primer lugar en las clasificaciones *MBA Global 2015* de América Economía, *Best Business Schools 2017* de U.S. News y *MBA Specialties Management 2017* de U.S. News. Bajo este contexto, la oferta formativa de MBA de esta casa de estudios, es un referente importante al momento de elegir un caso para analizar su oferta de asignaturas. Su plan de estudios se estructura en 2 años de formación, con cursos de otoño y primavera cada uno de ellos. El primer año está destinado a la formación fundamental y común para todos los estudiantes, basado principalmente en conceptos generales de gestión, que abarca el 75% de la oferta formativa (número de cursos) y, en menor medida, los cursos de habilidades blandas que representan el 25% de la oferta de asignaturas.

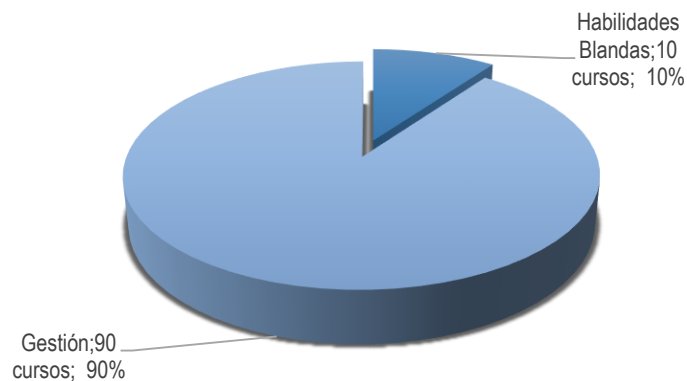
Gráfico N° 4.1: Oferta de Cursos Obligatorios en el Año 1 – MBA de la Universidad de Harvard.



Fuente: elaboración propia en base a análisis de la oferta formativa publicada en la página web del MBA de la Universidad de Harvard
<http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/curriculum/Pages/default.aspx>

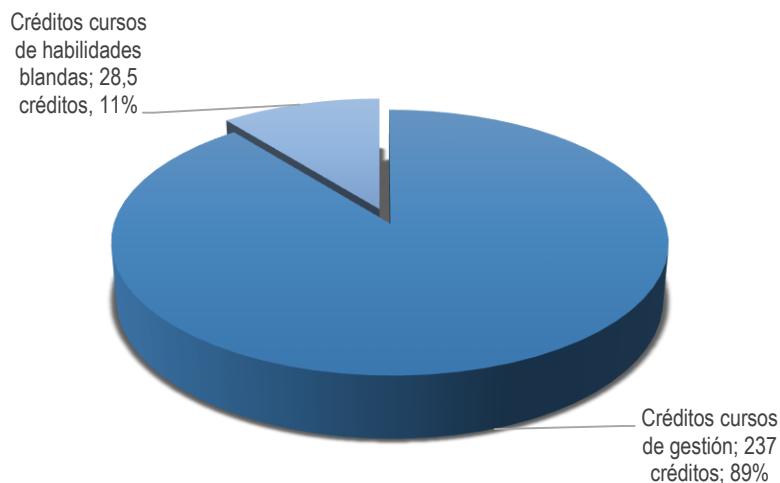
En el segundo año se concentra la formación electiva, con un total de 100 cursos ofrecidos, de los cuales el 90% corresponde a asignaturas de gestión y sólo el 10% restante, a habilidades blandas¹². Si se considera la cantidad de créditos ofertados en el segundo año, se mantiene el comportamiento respecto a la proporción mayormente de cursos de gestión por sobre los de habilidades blandas (265,5 créditos ofertados, 237 de cursos de gestión equivalentes al 89% y 28,5 de cursos de habilidades blandas que representan el 11%). Los alumnos deben escoger hasta 5 cursos por cada semestre.

Gráfico N° 4.2: Oferta de Cursos Electivos en el Año 2 – MBA de la Universidad de Harvard.



Fuente: elaboración propia en base a análisis de la oferta formativa publicada en la página web del MBA de la Universidad de Harvard
<http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/curriculum/Pages/default.aspx>

Gráfico N° 4.3: Oferta de Créditos Electivos en el Año 2 – MBA de la Universidad de Harvard.



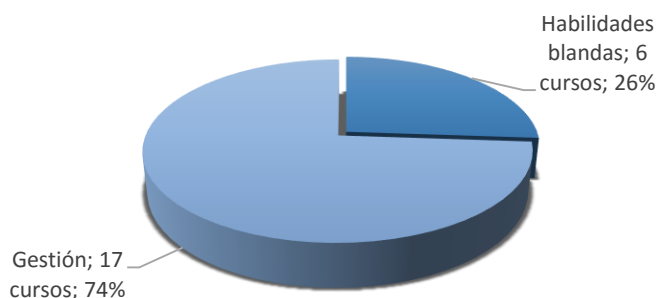
Fuente: elaboración propia en base a análisis de la oferta formativa publicada en la página web del MBA de la Universidad de Harvard
<http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/curriculum/Pages/default.aspx>

¹² Para obtener mayor detalle de la oferta formativa del MBA de la Universidad de Harvard, ver el anexo 1 de este documento.

El segundo caso analizado es del MBA de IESE *Businnes School* de la Universidad de Navarra. Se eligió este programa ya que es uno de los posgrados españoles más destacados a nivel mundial, fue el segundo MBA europeo y ostenta buenas posiciones en rankings internacionales. Por ejemplo, en el ranking *Global MBA de Financial Times en 2015* se ubicó en el lugar 7 y en el año 2016, en el puesto 16. En *el MBA Global 2015 de América Economía* se posiciona en el tercer lugar y en el ranking internacional de MBA *full time* de *Bloomberg Business Week 2015*, en la séptima posición. Es importante destacar que este posgrado disputa el primer lugar en España junto con el MBA de IE *Business School*, el cual fue descartado de analizar ya que no corresponde a una universidad propiamente tal como el resto de MBA analizados en esta investigación. La oferta formativa del MBA de IESE está estructurada en dos años. El primero consta de tres trimestres de 23 cursos obligatorios más “*The Capstone Project*”, que consiste en la participación de los alumnos en proyectos que permite integrar y aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos obligatorios, y, finalmente, está la opción de que los estudiantes realicen cursos de verano. La oferta estival consiste en 3 experiencias: prácticas corporativas, experiencia de emprendimiento y prácticas sociales. El segundo año se estructura en tres grandes módulos: *global exchange*, *overseas module* y cursos electivos. En *global exchange*, el estudiante puede optar en el primer trimestre por un intercambio en diversas universidades del mundo. *Overseas module* corresponde a la alternativa de tomar 1 módulo de 1 ó 2 semanas en uno de los campus IESE o en alguna escuela asociada. Las alternativas ofertadas son: New York, Sao Paulo, Shanghai y Nairobi. Los cursos electivos corresponden a una oferta de 75 asignaturas con especial inclinación a las finanzas y a estrategia, que corresponden al 20% y 16% respectivamente de la oferta total de electivos.¹³ La estructura de formación de este MBA destaca por la originalidad de oferta, especialmente cómo se conforma el segundo año, escapando a la estructura más comúnmente encontrada en el mercado. De todos modos, se concluye que también apuesta principalmente por los cursos que tiene por objetivo entregar conocimientos de gestión. El primer año de formación, considerando sólo los cursos obligatorios, el 74% (17) de la oferta corresponden a gestión y el 26% (6) restante, son cursos cuyo objetivo principal es el desarrollo de habilidades blandas. En el segundo año, considerando el total de 75 cursos electivos, 57 (76%) corresponden a gestión y 18 (24%), a habilidades blandas.

¹³ Para obtener mayor detalle de la oferta formativa del MBA de la Universidad de Navarra, ver el anexo 2 de este documento.

Gráfico N° 4.4: Oferta de Cursos Obligatorios en el Año 1 – MBA IESE Universidad de Navarra.

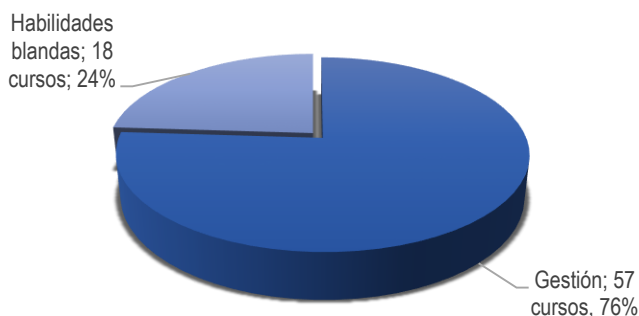


Fuente: elaboración propia en base a análisis de la oferta formativa publicada en la página web del MBA de la Universidad de Navarra

<http://mba.iese.edu/es/program/contenido/orientation-week/>

Nota: para la estadística sólo se consideran los cursos obligatorios, a pesar de que en el primer año se oferta la opción de participar en "The Capstone Project" y la realización de prácticas corporativas, sociales o emprendimiento.

Gráfico N° 4.5: Oferta de Cursos Electivos en el Año 2 – MBA IESE Universidad de Navarra.



Fuente: elaboración propia en base a análisis de la oferta formativa publicada en la página web del MBA de la Universidad de Navarra

<http://mba.iese.edu/es/program/contenido/orientation-week/>

Nota: para la estadística sólo se consideran los cursos electivos, a pesar de que en el segundo año se oferta la opción de participar en "global exchange" y "overseas module".

Por lo tanto, considerando ambos casos de MBA estudiados en este apartado, es posible concluir que la formación actual entregada por estos MBA, prioriza la entrega de conocimientos de gestión lo que se condice con Koontz, H, Heinz, W, y Mark, C, en "Administración, una Perspectiva Global Empresarial", quienes plantean que todo administrador debe saber de administración, recursos humanos, finanzas, producción y comercialización / marketing. Además, indican que la administración posee cinco funciones gerenciales: planear, organizar, dirigir y controlar a las cuales suman la integración de personal. Estos autores mencionan que las funciones básicas de las empresas son producir, vender y financiar. De estas tres funciones se desprende el tipo de organización que se puede construir para el funcionamiento. Es decir, la empresa puede departamentalizarse en función de zonas geográficas, por función de la empresa, por grupo de clientes, por productos, de forma matricial, por unidades estratégicas de negocios, etc. Robert I. Katz en "Skills of an Effective Administrator" *Harvard Business Review*, enero febrero, 1955, indica tres habilidades que deben poseer los administradores: de conceptualización y diseño, humanas y técnicas. A estas, Koontz suma una

cuarta habilidad referida a diseñar soluciones. Estas habilidades tienen mayor o menor relevancia dependiendo del nivel de jerarquía que posea en la estructura organizacional, es decir, un supervisor requiere mayormente habilidades técnicas y humanas para las relaciones con los subordinados, pero un gerente requiere mayormente las habilidades de conceptualización y diseño. Bodo Schlegelmilch y Howard Thomas plantean en *"The MBA in 2020: will there still be one?"* Que "existe una necesidad de reequilibrar el plan de estudios de los MBA con el fin de producir graduados que combinan la capacidad de análisis, de gestión y la atención a la ética y la responsabilidad social empresarial". También indican que ante el hecho que la sociedad demandará más profesionales y gestores responsables, los MBA poseen un desafío de realizar cambios sustanciales tanto en el contenido como en la forma de entrega de los conocimientos para poder sobrevivir en los próximos 10 años (al 2020).

En el año 2007, se incorporó a este debate la escuela fundadora de este tipo de posgrado, la Universidad de Harvard, mediante la iniciativa de los profesores Srikant M. Datar, David A. Garvin y además de Patrick Cullen de AACSB International, quienes desarrollaron una investigación cuyo objetivo fue estudiar el currículo de formación de los MBA para determinar los principales desafíos de este tipo de posgrado. Una de las conclusiones de este estudio fue que la formación de los MBA debe abordar el saber (teoría), el hacer (herramientas) y el ser (valores, actitudes y creencias). En los años siguientes, este estudio ha sido replicado en otros sectores geográficos como América Latina, Ecuador y España. A continuación, se presentan cuadros resúmenes de cada una de estas investigaciones con el objetivo de contar con un insumo relevante para analizar posteriormente, a partir del siguiente capítulo de este documento, la oferta formativa de los MBA de las universidades Autónoma y Complutense de Madrid.

Tabla N°4.1: Formación Esperada en los MBA (*Rethinking the MBA*, Datar et. Al, 2011).

Formación MBA esperada en Actualidad			
N°	Áreas	Descripción	Prioridades
1	Saber	Teorías y conocimiento del management.	Pensamiento crítico
			Pensamiento holístico
			Toma de decisiones
2	Hacer	Aplicación de las teorías y conocimiento. Corresponde a las herramientas que se requieren para el trabajo en la empresa.	Habilidades de ejecución e implementación
			Iniciativa, emprendimiento e innovación
3	Ser	Hacer referencia a la relación de la empresa y sus directivos, con el entorno en el cual se desenvuelve la organización.	Líderes con valores humanos y sociales
			Ética

Fuente: elaboración propia en base a investigación de Datar et al, 2011 "Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads" y "Rethinking Graduate Management Education in Latin America"

Tabla N°4.2: Resumen de “Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads” (Datar et. al, 2011).

Resumen Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads				
Área geográfica de estudio	Principales escuelas de negocios de Estados Unidos y Europa			
Metodología	Entrevistas semi estructuradas, revisión de planes de estudio y cursos. Se trabajó sobre casos particulares de instituciones.			
Resultados	Resultados	Necesidades	Detalle de necesidades	
	8 necesidades no satisfechas con los planes de estudio de los MBA	Perspectiva global	Contenidos de tipo global Experiencia de tipo global dentro de clases	
		Desarrollo de habilidades de liderazgo	Habilidades para motivar e inspirar Desarrollo personal	
		Pensamiento integrativo	Análisis holístico de los problemas Equilibrio de los objetivos financieros y no financieros	
		Comprender el rol, las responsabilidades y el propósito de los negocios	Atender a accionistas, empleados, clientes, reguladores y sociedad	
		Comprensión de realidades organizacionales y los desafíos de la implementación	Gestión de tareas y proyectos	
		Pensamiento creativo e innovador	Técnicas creativas e innovadoras para resolver problemas	
		Pensamiento critico y comunicar con claridad	Capacidad de juicio Habilidades de comunicación oral y escrita	
		Comprensión de los limites de los modelos y los mercados	Riesgo, regulación y restricciones	

Fuente: elaboración propia en base a investigación de Datar et al, 2011 "Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads" y "El Futuro de la Educación en Management en Ecuador" Virginia Lasio, et al, 2013.

Tabla N°4.3: Resumen de “Rethinking Graduate Management Education in Latin America” (Datar et. al, 2013).

Resumen Investigación Rethinking Graduate Management Education in Latin America			
Área Geográfica de Estudio	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Nicaragua, Costa Rica, Perú, Uruguay, Venezuela, España, Estados Unidos		
Metodología	Análisis cualitativo (transcripciones con Verbatims y análisis de contenidos con Maxqda)	225 Entrevistas en profundidad	104 decanos de universidades y escuelas de negocios 121 empresarios o directivos públicos y privados, incluidos presidentes de cámaras de comercio u otras asociaciones gremiales relevantes
		27 Grupos focales con 152 ex alumnos	Ex alumnos propietarios de empresas y emprendedores Ex alumnos con desempeño en empresas y corporaciones
Resultados	Características distintivas de los MBA en América Latina	Enfoque significativo en las necesidades locales y regionales	
		Instituciones más débiles que implican una mayor necesidad de networking	
		Mayor demanda y oportunidad para el emprendimiento	
		Mayor énfasis en pequeñas y medianas empresas	
Sugerencias de mejoras	Adaptar la maestría en una mayor medida a las necesidades locales y regionales		
	Dar mayor importancia en el pensum académico a las actividades y las materias relacionadas con el emprendimiento		
	Mejorar y aumentar la formación en liderazgo, negociación, ética y responsabilidad social empresarial		
	Implementar en el pensum de estudio una materia dirigida a tratar temas de familia		
	Desarrollar una oferta bilingüe para el programa de MBA		
	Explotar la tecnología en mayor medida		
	Ofrecer mayores cursos de especialización y corta duración		
	Incrementar la conexión con empresas y el mercado		
	Aumentar el uso de simuladores de negocios		
	Utilizar los acuerdos internacionales a favor de la interacción entre alumnos		
Fomentar el pensamiento integral			

Fuente: elaboración propia en base a información expuesta en "El Futuro de la Educación en Management en Ecuador" Virginia Lasio, et al, 2013.

Tabla N°4.4: Resumen de “Rethinking Graduate Management Education in Latin America: Caso de Ecuador” (1 de 2)

Resumen Investigación Rethinking Graduate Management Education in Latin America: Caso de Ecuador				
Área Geográfica de Estudio	Ecuador			
Metodología	Entrevistas en profundidad		20 empresas u organizaciones	
	Grupos focales		10 universidades de Guayaquil, Quito y Cuenca	
			Grupos focales con ex alumnos	
Resultados	Decanos	Desafíos actuales	Mejorar la formación en valores, responsabilidad, sostenibilidad y ética	
			Desarrollar un enfoque internacional (idiomas, intercambio, educación)	
			Desarrollar más prácticas y participación	
			Satisfacer los requerimientos del mercado y mejorar la relación con empresas	
			Mejorar en innovación	
			Mejorar calidad de los profesores	
		Pénsum de estudios	Globalización	
			Nuevas tecnologías, e-learning	
			Valores humanos y sociales (responsabilidad, ética, sostenibilidad)	
			Flexibilidad	
			Personalización	
			Actividades opcionales (presentaciones, experiencias)	
			Especialización	
		Estudiantes	Más jóvenes	
			Incremento de los requerimientos futuros estudiantes	
			Competitividad	
			Diversificación: estudiantes de otras disciplinas	
			Incremento de estudiantes con educación técnica	
			Experiencia, talento, habilidades	
		Profesores	Profesores cualificados	
			Investigación	
			Actualización continua	
			Full Time	
			Valores humanos y sociales	
			Nuevas tecnologías, e-learning, clases virtuales	
		Instalaciones	Espacios multipropósitos	
			Espacios personales	
			Grupos más pequeños	
			Espacios más pequeños	

Fuente: elaboración propia en base a información expuesta en "El Futuro de la Educación en Management en Ecuador" Virginia Lasio, et al, 2013.

Tabla N°4.5: Resumen de “Rethinking Graduate Management Education in Latin America: Caso de Ecuador” (2 de 2)

Resumen Investigación Rethinking Graduate Management Education in Latin America: Caso de Ecuador			
Resultados	Gerentes o directores	Funciones al inicio de la carrera	Análisis: estadísticas, riesgos, toma de decisiones
			Desarrollo y marketing
			Rol proactivo, implementación, resultados
			Recursos humanos: trabajo en equipo, gestión de personal, relaciones interpersonales
			Adaptación e innovación
			Liderazgo
			Visión social (ética, responsabilidad, sostenibilidad)
			Estrategia, visión global, pensamiento incluyente
			Conocimiento del negocio
		Desarrollo de habilidades	Habilidades técnicas y analíticas
			Capacidad de resolución de problemas
			Recursos humanos, trabajo en equipo
			Liderazgo e iniciativa
			Habilidades de comunicación
		Expectativas del MBA a 10-15 años	Adaptación e innovación
			Visión social y valores humanos
			Visión global, estrategia e integración
			Flexibilidad, habilidades multifuncionales
			Habilidades soft
			Nuevas tecnologías
			Mejorar conexión con compañías y relación con el mundo real
			Recursos humanos (trabajo en equipo, contratación, gestión de personal, redes, relaciones interpers
			Emprendimiento
			Habilidades analíticas y conocimientos técnicos
			Liderazgo, iniciativa, competencias
	Estudiantes	Aspectos + de los contenidos	Satisface expectativas en área de finanzas y contabilidad
			Proveed de información actualizada y privilegiada en negocios
			Se destacan los contenidos dirigidos a mejorar las habilidades de comunicación y liderazgo
		Aspectos - de los contenidos	Temas repetitivos y poco profundos para alumnos de administración
			Poco contenido y tiempo para temas de ética, moral y familia
		Aspectos + de la metodología	Enfoque práctico
			Equipos de estudio
			Enfoque de formación integral (negocios + humanismo)
			Aprender con casos
			Espacios de discusión entre alumnos
			Entrega de material con antelación a las clases
		Aspectos - de la metodología	Pocos casos de estudios y material nacional
			Algunos casos complejos y extensos
			Documentos en inglés
		Aspectos + de profesores	Demuestran conocimiento y dominio
			Diferentes estilos
			Diferencia de nivel clara entre profesor nacional y extranjero
			Relación amigable y disposición a atender
			Apertura para tratar temas de negocios
		Aspectos + de las relaciones personales, laborales e institucionales	Consecución de contactos para relaciones personales y de negocios
			Buen servicio al cliente
			Instalaciones cómodas y facilitadoras de estudio
			Alta competitividad en clases
			Interacción entre alumnos

Fuente: elaboración propia en base a información expuesta en "El Futuro de la Educación en Management en Ecuador" Virginia Lasio, et al, 2013.

5. Análisis Comparativo de MBA-UAM y MBA-UCM.

Una vez analizado el contexto de la formación MBA, en este capítulo se realizará un análisis comparativo de los dos MBA elegidos para esta investigación, tomando como variables de análisis los aspectos administrativos, la estructura del plan de estudios, los contenidos de las enseñanzas académicas y el claustro académico. Es importante destacar que a pesar de centrar la investigación en los posgrados de las universidades Autónoma de Madrid (UAM) y Complutense de Madrid (UCM), en algunos apartados se incorpora información de otras universidades con el objetivo de realizar un contraste de las unidades de análisis, con el resto de la oferta de universidades de la Comunidad de Madrid.

Es importante destacar que tanto la Universidad Autónoma de Madrid como la Complutense de Madrid poseen otros posgrados de características similares a la formación MBA, pero corresponden a títulos propios y con algún tipo de especialización, por ende, se descartan ya que difieren de la oferta MBA que se pretende analizar. En el caso de la UAM, posee el título propio Máster en Dirección de Empresas Multinacionales y el Máster en Administración y Dirección de Fundaciones, Asociaciones y OENL, los cuales no se incluyen en la oferta del curso 2016/17¹⁴. En el caso de la UCM, además ofrece el MBA en Empresas e Instituciones Culturales y el Máster en Gestión Empresarial Internacional.

Tabla N°5.1: Oferta Adicional de Posgrados Similares a MBA en UAM y UCM

Oferta Adicional de Posgrados Similares a MBA				
	Nº	Nombre	Tipo	Centro Responsable
UAM	1	Máster en Dirección de Empresas Multinacionales	Máster propio semipresencial	Centro Internacional Carlos V
	2	Máster en Administración y Dirección de Fundaciones, Asociaciones y OENL	Título propio	Centro Internacional Carlos V
UCM	1	MBA en Empresas e Instituciones Culturales	Máster propio presencial	Centro de Estudios de Gestión
	2	Máster en Gestión Empresarial Internacional	Máster propio online	Instituto Complutense de Estudios Internacionales

Fuente: elaboración propia en base a revisión de la oferta de posgrados de la UAM y UCM, en <http://uam.es/ss/Satellite/es/1233310431422/subHome/Estudios.htm> y <http://www.ucm.es/estudios-ofertados>, respectivamente.

5.1. Aspectos Administrativos Descriptivos.

En este apartado se analizan de manera comparativa los aspectos administrativos descriptivos de los MBA, referidos a identificar los centros responsables, idioma de impartición, antigüedad, total de ECTS, matrícula, plazas ofertadas, requisitos de admisión, perfil recomendado, valoración de criterios de admisión, horarios

¹⁴ Según página Web de la Universidad Autónoma de Madrid, no figuran en la oferta de títulos propios para el curso 2016/17: http://uam.es/ss/Satellite/es/1242654675830/listadoEstudiosPropios/Programas_de_titulos_propios.htm

de clases, acreditación y presencia en rankings internacionales tanto la escuela como el posgrado. En el ítem acreditación internacional, se evalúa si posee certificación de unas de tres principales instituciones internacionales para programas MBA, es decir, *Association of MBAs (AMBA)*, *Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)* o *European Foundation of Management Development (EFMD: EQUIS, EPAS, EDAF)*. Respecto a los rankings internacionales, se evalúa la presencia en QS y ARWU, además de los especializados en MBA como *Forbes* y *Financial Times*. Además de la información de los MBA de la UAM y la UCM, se incorpora la oferta total de universidades de la Comunidad de Madrid con el objetivo de visualizar el escenario competitivo que enfrentan ambas universidades estudiadas.

Es importante destacar, que en este ítem se considera como oferta MBA a aquellos posgrados propios u oficiales que se denominan como tal en la oferta de estudios de las universidades públicas y privadas de la Comunidad de Madrid.¹⁵

Por ejemplo, en el caso de universidades públicas¹⁶, la Universidad Carlos III de Madrid posee posgrados similares pero que no se denominan MBA, por lo que son excluidos del análisis, a saber: Máster Universitario en Dirección de Empresas, Máster en Administración y Dirección de Empresas UC3M-ESCP *Europe*, Máster in International Business y Máster en Gestión y Dirección de Empresas. Lo mismo ocurre con la Universidad Rey Juan Carlos que posee el Máster en Alta Dirección y en *Business Organization*, los cuales no son considerados en el cuadro comparativo. Además, se excluye del análisis, la oferta de MBA de centros asociados y/o adscritos a las universidades evaluadas. Lo anterior se justifica en que el objetivo es identificar y evaluar de manera específica la competencia directa que poseen los MBA de la UAM y UCM, es decir, de igual denominación y de nivel universitario.

Respecto a la oferta de MBA de las universidades públicas de la Comunidad de Madrid, es posible concluir:

- Se identifica una amplia oferta alternativa, es decir, posgrados que tienen por objetivo la formación en administración de empresas, pero que no tienen en su denominación de nombre la palabra MBA.
- El 86% de las universidades públicas (6 de 7), ofrece un MBA entre sus posgrados. La Universidad Rey Juan Carlos es la única institución pública que no oferta un posgrado MBA con esta denominación.

¹⁵ Se excluyen escuelas, centros de estudios universitarios o instituciones de otro tipo que no sean universidades.

¹⁶ Las universidades públicas de la comunidad son: Universidad Autónoma de Madrid (UAM), Universidad Complutense de Madrid (UCM), Universidad Politécnica de Madrid (UPM), Universidad Carlos III de Madrid (UC3M), Universidad de Alcalá (UAH), Universidad Rey Juan Carlos (URJC) y Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España.

- Sólo los MBA ofertados por la Universidad Politécnica de Madrid, no tienen como centro responsable la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (o similar). En este caso son gestionados por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Ingenieros de Telecomunicación, lo que se fundamenta en que la UPM es una universidad eminentemente técnica. Además, destaca que el 50% (5 de 10) de los programas MBA identificados, son ofertados por esta universidad, sobre todo considerando que no posee una facultad especializada en esta rama del conocimiento.
- Los MBA de la UAH, UAM y UCM son los posgrados con menor antigüedad en el mercado de universidades públicas, con 4, 5 y 8 años, respectivamente. Es importante destacar que, en el caso de la UAM, el MBA tiene como curso de implantación 2012-2013, pero en existe evidencia que anteriormente esta universidad tenía un posgrado similar¹⁷.
- Las universidades públicas de Madrid, ofertan 10 posgrados MBA, de los cuales:
 - El 60% (6) de los MBA son de carácter presencial, el 20% (2) son semipresenciales y el 20% (2) restante, online.
 - Cuatro son posgrados oficiales (UAM, UCM, UC3M y UAH), equivalentes al 40% y los 6 restantes, son másteres propios.
- Sólo dos MBA son impartidos exclusivamente en idioma inglés, equivalentes al 20% de la oferta total, por lo tanto, predomina la formación en idioma español.
- En la oferta de MBA imperan los programas de 60 ECTS. Sólo dos universidades públicas, la Complutense de Madrid y Alcalá, tienen programas de 90 ECTS. Si se consideran el total de MBA ofertados, el 80% son de 60 créditos en su plan de formación principal.
- Sólo las universidades Autónoma de Madrid y Complutense de Madrid poseen planes de carácter introductorio y de nivelación. El que posee más créditos es el complemento formativo ofertado por la Universidad Autónoma de Madrid, con 20 ECTS. El curso introductorio de la UCM es de 12 ECTS. La Universidad Carlos III de Madrid, sólo posee un curso de nivelación de “Métodos Cuantitativos y Matemáticas Financieras” de 2 ECTS.
- Las Universidades Autónoma de Madrid, Complutense de Madrid, Carlos III de Madrid y Alcalá especifican las ponderaciones que asignan a los requisitos de admisión.

¹⁷ En el documento de trabajo “Moda y Confusión de los Masters: Un Análisis de los Masters en Administración de Empresas” de Enrique Ortega Martínez, se menciona a la UAM, específicamente al Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE), con oferta de un máster en administración de empresas.

- De la totalidad de la oferta pública de MBA, sólo la UC3M posee una acreditación internacional por parte de *Association of MBAs (AMBA)*. En este ítem, las universidades públicas tienen un alto desafío por delante, con el objetivo de lograr reconocimiento y diferenciación de sus posgrados en negocios.
- Las escuelas de negocios y, específicamente los MBA de las universidades públicas de la comunidad de Madrid, no tienen presencia relevante en los rankings internacionales. Al evaluarlas en *QS World University Rankings by Subject 2016: Business & Management Studies*, *QS World University Rankings by Faculty 2015: Social Sciences and Management* y *Ranking Académico de las Universidades del Mundo de Economía / Negocios 2015 (ARWU)*, solo la Universidad Carlos III de Madrid posee presencia en las 3 clasificaciones, pero en posiciones sobre el lugar 100. En *QS Global 200 MBA Ranking 2014/15: Europe*, la UC3M se ubica en la posición 50. Las Universidades Autónoma de Madrid y Complutense de Madrid, tienen clasificación sólo en *QS World University Rankings by Faculty 2015: Social Sciences and Management*, en los puestos 183 y 174, respectivamente. En otros rankings de formación en negocios que son relevantes a nivel mundial, como el *Global MBA Ranking (2015) de Financial Times* y *The Best International MBAs: One Year Programs de Forbes*, las universidades públicas de Madrid no poseen presencia.
- El MBA impartido por la Universidad Nacional de Educación a Distancia se diferencia del común de los posgrados de negocios analizados debido a su conformación modular. El programa de estudios se estructura en tres títulos de expertos: “Dirección General y Estratégica de la Empresa”, “Dirección Financiera de la Empresa” y “Dirección de la Producción y Marketing” de 20 ECTS cada uno que es posible cursar en uno o tres años.

Tabla N°5.2: Aspectos Administrativos Descriptivos de las Universidades Públicas de la Comunidad de Madrid

Oferta de MBA en Comunidad de Madrid - Universidades Públicas											
	UAM	UCM	UPM				UC3M	UAH	URJC	UNED	
Universidad	Autónoma de Madrid	Complutense de Madrid	Politécnica de Madrid				Carlos III de Madrid	de Alcalá	Rey Juan Carlos	Nacional de Educación a Distancia	
Máster	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)	Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas (MBA)	Máster en Administración de Empresas (MBA Executive)	Máster en Administración y Dirección Internacional de Empresas (MBA Internacional Executive)	Máster en Administración y Dirección Internacional de Empresas (MBA Internacional Executive)	Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA)	Máster en Dirección de Empresas (MBA)	Máster Universitario en Administración de Empresas - MBA	Máster Universitario en International Business Administration (MBA)	Máster en Administración de Empresas (MBA)	
Centro responsable	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, departamento de Organización de Empresas	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales	Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales	Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales	Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación	Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación	Escuela de Posgrado de Economía y Empresa	Facultad de CC. Económicas, Empresariales y Turismo, Departamento de Economía y Dirección de Empresas	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento Organización de Empresas	
Antigüedad	5 años	8 años	15 años *	15 años *	15 años *	15 años	24 años	19 años	4 años	15 años	
Tipo	Máster oficial	Máster oficial	Máster propio	Máster propio	Máster propio	Máster propio	Máster propio	Máster oficial	Máster oficial	Máster propio	
Modalidad	Presencial	Presencial	Semipresencial	Presencial	Semipresencial	Presencial	Online	Presencial	Presencial	Online	
Idioma	Español	Español	Español	Español	Español	Español	Español	Inglés	Inglés	Español	
Total ECTS	60	90	60	60	60	60	60	60	90	60	
ECTS del plan formativo principal	60	78	60	60	60	60	60	58	90	60	
ECTS del complemento formativo / curso introductorio / curso de actualización	20	12	0	0	0	0	0	2	0	0	
Matrícula total	4.680,00 €	5.265,00 €	9.900,00 €	9.900,00 €	9.900,00 €	9.500,00 €	6.000,00 €	13.500 € alumnos comunitarios 19.800 € alumnos extracomunitarios	8.415,00 €	-	3.300 € de matrícula 990 € de materiales
Matrícula plan formativo principal	3.510,00 €	4.563,00 €	9.900,00 €	9.900,00 €	9.900,00 €	9.500,00 €	6.000,00 €	13.050 € alumnos comunitarios 19.140 € alumnos extracomunitarios	8.415,00 €	-	3.300 € de matrícula 990 € de materiales
Matrícula complemento formativo / curso introductorio / curso de actualización	1.170,00 €	702,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	450 € alumnos comunitarios 660 € alumnos extracomunitarios	- €	-	- €
Plazas ofertadas	40	40	35	35	35	40	40	40	50	-	No se informa
Requisitos de acceso y documentación	(1) Título de graduado previo Castellano nivel B2 (2) Carta de motivación (3) Dominio de inglés (5) Conocimiento de informática de gestión y aplicaciones estadísticas	(1) Título de acceso y expediente académico (2) Currículum vitae (3) Adecuación al perfil del programa (4) Entrevista personal (5) Conocimiento de idiomas (6) Otros méritos	(1) Título universitario (Licenciado, Ingeniero, Arquitecto, Ingeniero Técnico, Arquitecto Técnico, Diplomado) (2) Expediente Académico (3) Currículum Vitae (4) Fotografía tamaño carnet (5) DNI/NIE o Pasaporte (6) Residentes fuera de Madrid: dos cartas de recomendación y carta personal (7) Entrevista	(1) Título universitario (Licenciado, Ingeniero, Arquitecto, Ingeniero Técnico, Arquitecto Técnico, Diplomado) (2) Expediente Académico (3) Currículum Vitae (4) Fotografía tamaño carnet (5) DNI/NIE o Pasaporte (6) Residentes fuera de Madrid: dos cartas de recomendación y carta personal (7) Entrevista	(1) Título universitario (Licenciado, Ingeniero, Arquitecto, Ingeniero Técnico, Arquitecto Técnico, Diplomado) (2) Expediente Académico (3) Currículum Vitae (4) Fotografía tamaño carnet (5) DNI/NIE o Pasaporte (6) Residentes fuera de Madrid: dos cartas de recomendación y carta personal (7) Entrevista	(1) Solicitud de admisión online (2) Currículum vitae (2) Entrevista personal	(1) Solicitud de admisión online (2) Currículum vitae (2) Entrevista personal	(1) Licenciatura / Grado (extranjeros: título equivalente con tres o más años de estudios universitarios de una institución oficial). Título y certificado de notas (2) Experiencia laboral de al menos tres años (Currículum vitae) (3) Idioma nivel C1 (4) Carta de motivación (5) 2 cartas de recomendación (6) Formulario de solicitud (7) Recomendado GMAT (Graduate Management Admission Test)	(1) Título profesional afín (2) Experiencia laboral (3) Dominio del idioma inglés (nivel C1 o superior) (4) En algunos casos, se aplica entrevista	-	Título de grado, licenciado, diplomado, ingeniero técnico o arquitecto técnico.
Valoración de los criterios de admisión	(1) Título distinto a ADE: 0-40% (2) CV: 0-15% (3) Carta de motivación: 0-15% (4) Acreditación nivel inglés B2: 20% (5) Acreditación informática y aplicaciones estadísticas: 0-10%	(1) Título de acceso y expediente académico: 0-40 pts (2) Currículum vitae: 0-10 pts (3) Adecuación al perfil del programa: 0-10 pts (4) Entrevista personal: 0-10 pts (5) Conocimiento de idiomas: 0-5 pts (6) Otros méritos: 0-5 pts	No se informa	No se informa	No se informa	No se informa	No se informa	(1) Excelencia académica: 20 puntos. (2) Experiencia laboral: 40 puntos. (3) Motivación e interés: 20 puntos. (4) Capacidad del estudiante: 20 puntos	(1) Título afín: 15% (2) plan de estudios: 25% (3) Idioma: 30% (4) Experiencia profesional: 20% (5) Otros méritos: 10%	-	No se informa
Perfil recomendado	Graduados de cualquier disciplina, con alto interés en dirección y gestión empresarial, con fuerte motivación para desarrollar carrera profesional o investigadora	Personas con título que facilite el acceso a las enseñanzas de máster, personas con título oficial de licenciado, arquitecto o ingeniero, diplomado, arquitecto técnico o ingeniero técnico	Profesionales con título universitario, con más de cinco años de experiencia, con espíritu emprendedor, con limitación de horarios por el trabajo y que busquen ascender	Licenciados, diplomados, ingenieros superiores o técnicos con experiencia laboral entre 1 y 5 años	Profesionales con título universitario, con más de cinco años de experiencia, con espíritu emprendedor, con limitación de horarios por el trabajo y que busquen ascender	Titulados universitarios, con y sin experiencia profesional que busquen formación en ADE de forma práctica	Titulados universitarios, con y sin experiencia profesional que busquen formación en ADE de forma práctica	Profesionales jóvenes, de diferentes procedencia profesional, principalmente de países extranjeros	Cualquier titulado universitario de las áreas de ingeniería y economía, directivos jóvenes, con experiencia en puestos directivos y dominio del idioma inglés	-	Profesionales provenientes de diversos campos (ADE u otros)
Horario de clases	Jornada mañana	Jornada tarde	Jornada tarde - noche y formación online	Jornada tarde - noche y formación online	Jornada tarde - noche	Jornada tarde - noche (viernes) y jornada mañana (sábado)	Formación online	Jornada mañana y tarde	Jornada tarde - noche	-	Formación online
Acreditación internacional QS World University Rankings by Subject 2016: Business & Management Studies	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Association of MBAs Accredited	Sin acreditación internacional	-	Sin acreditación internacional
QS World University Rankings by Faculty 2015: Social Sciences and Management	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	101 - 150	Sin clasificación en el ranking	-	Sin clasificación en el ranking
QS Global 200 MBA Ranking 2014/15: Europe	183	174	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	141	Sin clasificación en el ranking	-	Sin clasificación en el ranking
Ranking Académico de las Universidades del Mundo de Economía / Negocios 2015 (ARWU)	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	50	Sin clasificación en el ranking	-	Sin clasificación en el ranking
	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	101-150	Sin clasificación en el ranking	-	Sin clasificación en el ranking

Fuente: información publicada en las páginas Web de cada universidad, memorias de verificación de máster y rankings.

Notas: (1) * No se informa la antigüedad del posgrado, por ende, se considera la antigüedad de IEN Politécnica, entidad responsable de los MBA.

(2) En la sección de rankings internacionales, no se considera el Ranking Web de Escuelas de Negocios (Webometrics), ya que está descontinuado.

Las universidades privadas¹⁸ también poseen una amplia oferta en programas MBA y de formación similar. La Universidad Europea posee 10 programas de MBA que se descartan del análisis por tener algún tipo de especialidad, por dictarse en un campus fuera de Madrid o por no ser en estricto rigor un MBA del perfil que se busca evaluar, a saber: Máster Universitario en Gestión de la Edificación y Construcción - *Construction Management MBA*, MBA en protocolo y Organización de Eventos, Máster MBA en Entidades Deportivas – Real Madrid, Máster Universitario MBA Dirección de Entidades Deportivas (Online), Máster Universitario MBA en Dirección de Entidades Deportivas – Alfredo Di Stefano, *MBA Master's Degree in Sports Management*, *MBA Master's Degree in Sports Management* (Online), Máster *Executive MBA* + Alta Dirección en *University of California Berkeley* (Campus Valencia), Máster Universitario en Dirección de Empresas MBA (Campus Canarias), Máster en Dirección de tecnologías de la Información – IT MBA (Online). En el caso de la Universidad San Pablo CEU, cuenta con 2 posgrados descartados: MBA Internacional en Industria Farmacéutica y MBA Internacional en Marketing Management. La Universidad Antonio de Nebrija utiliza la misma estrategia de la Universidad Europea al momento de ofertar los posgrados, es decir, complementa el nombre de los posgrados con la denominación MBA. Este es el caso de los siguientes másteres: MBA + Experto en Creación de Empresas (Máster en Creación y Dirección de Empresas), MBA + Experto en Gestión de la Tecnología (MBA Tecnología), Acceso a la Abogacía MBA + Experto Jurídico Empresarial y *Compliance Legal* (MBA Especialidad Jurídico Empresarial) y MBA + Experto en Dirección de Empresas de Turismo (MBA Turismo). La Universidad Pontificia de Comillas posee dos programas de posgrados especializados en ingeniería industrial e ingeniería de telecomunicaciones, los cuales son complementados con formación MBA. Es decir, ofertan posgrados que permiten la doble titulación, pero las asignaturas de ingeniería y del MBA son entrelazadas en los dos años de duración, lo que impide considerarlos como dos posgrados por separado. Esto ocurre en el Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y MBA (MIT-MBA) y el Máster Universitario en Ingeniería Industrial y MBA (MII-MBA), los cuales son descartados del análisis junto con el MBA *Executive* que se imparte en Logroño en colaboración con el Club de Marketing de la Rioja. Respecto a la oferta de MBA de las universidades privadas de la Comunidad de Madrid, es posible concluir:

- Considerando el posicionamiento que posee el MBA como posgrado a nivel nacional e internacional, las universidades privadas de Madrid capitalizan esta fortaleza mediante la incorporación de la denominación MBA a una alta diversidad de posgrados, ya sea, especializados en algún sector de

¹⁸ Las universidades privadas de la Comunidad de Madrid son: Universidad Alfonso X el Sabio (UAX), Universidad Europea (UE), Universidad San Pablo CEU (USPCEU), Universidad Francisco de Vitoria (UFV), Universidad Antonio de Nebrija (UAN), Universidad Pontificia de Comillas (ICAI / ICADE), Universidad Camilo José Cela (UCJC) y Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA). Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España.

la economía o en alguna rama de la formación en negocios. El caso más relevante es de la Universidad Europea de Madrid que posee 12 programas de posgrado con esta denominación.

- La oferta de MBA en universidades privadas se caracteriza por contar, en general, con información poco clara y con escasa precisión. Por ejemplo, en la página Web central de las universidades se ofertan determinados posgrados, pero al derivar a la página de la facultad o escuela, se modifican los nombres de los posgrados, se incorporan nuevos programas, nuevas especializaciones, etc. Esto genera una limitación del estudio de la oferta de MBA en universidades privadas ya que se puede generar la omisión de algún posgrado.
- Entre las 8 universidades privadas de la Comunidad de Madrid, 2 (25%) no poseen un MBA entre sus programas de posgrado. Este es el caso de las Universidades Alfonso X el Sabio y Camilo José Cela.
- Sólo en el caso de la Universidad San Pablo CEU, el MBA ofrecido es gestionado por un órgano universitario distinto a la facultad de Ciencias Sociales o Económicas (o similares). En este caso, el centro responsable es la Escuela de Posgrado CEU.
- Los MBA de ICADE *Business School* de la Universidad Pontificia de Comillas, son los más antiguos entre las universidades privadas: MBA 30 años y *Executive* MBA 23 años (6 años como máster oficial).
- Once posgrados MBA son ofertados por las universidades privadas, de los cuales:
 - El 64% (7) son presenciales, el 18% (2) son online, el 9% (1) es semipresencial y el 9% (1) posee modalidades presencial y semipresencial.
 - El 27% (3) son másteres propios y el 73% (8) son másteres oficiales.
- Tres MBA (27%) son impartidos en idioma español e inglés y ocho (73%) poseen clases en español. Ninguna universidad privada oferta un MBA sólo en idioma inglés, sin considerar la alternativa de español.
- Al igual que en las universidades públicas, los MBA de 60 ECTS son mayoría en la oferta de universidades privadas. Sólo dos programas ofertados por la Universidad Francisco de Vitoria, equivalentes al 18% del total, son de 90 ECTS.
- Las Universidades Francisco Vitoria (En el Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas), Antonio de Nebrija y A Distancia de Madrid, poseen respectivamente módulos de “Fundamentos Empresariales”, “Pre-Máster” y “Complementos Específicos a la Dirección de Empresas” destinados a aquellos profesionales que no sean titulados de carreras afines al MBA.

- Entre las universidades privadas, es poco usual que se exponga la valoración de los criterios de admisión a los MBA. La Universidad Pontificia de Comillas es la única institución que indica esta información de forma expresa.
- Ninguna universidad privada posee un MBA acreditado por *Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)*, *The Association of MBAs (AMBA)* o por *European Foundation of Management Development (EFMD: EQUIS, EPAS, EDAF)*.
- Las escuelas de negocios y, específicamente los MBA de las universidades privadas de la comunidad de Madrid, no tienen presencia en los rankings internacionales. Al evaluarlas en *QS World University Rankings by Subject 2016: Business & Management Studies*, *QS World University Rankings by Faculty 2015: Social Sciences and Management*, *QS Global 200 MBA Ranking 2014/15: Europe* y *Ranking Académico de las Universidades del Mundo de Economía / Negocios 2015 (ARWU)*, ninguna universidad tiene mención. En otros rankings de formación en negocios que son relevantes a nivel mundial, como el *Global MBA Ranking (2015) de Financial Times* y *The Best International MBAs: One Year Programs* de Forbes, las universidades privadas de Madrid tampoco poseen presencia.
- Entre las universidades privadas, específicamente la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA) oferta la alternativa de “movilidad virtual” con la *Università Degli Studi Guglielmo Marconi (USGM)* de Italia, lo que no es común en el mercado.

Tabla N°5.3: Aspectos Administrativos Descriptivos de las Universidades Privadas de la Comunidad de Madrid

Oferta de MBA en Comunidad de Madrid - Universidades Privadas												
	UAX	UE	USPCEU	UFV			UAN		ICAI / ICADE		UCJC	UDIMA
Universidad	Alfonso X el Sabio	Europa de Madrid	San Pablo CEU	Francisco de Vitoria			Antonio de Nebrija		Pontificia de Comillas		Camilo José Cela	A Distancia de Madrid
Máster	Sin oferta de MBA	Máster Universitario en Dirección de Empresas - MBA - Madrid - Callitonia	Máster Universitario en Dirección de Empresas - MBA	Executive MBA	Máster Universitario en Dirección de Empresas. MBA Executive	Máster Universitario en Dirección de Empresas. MBA Executive	Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA) Executive	Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA) Jóvenes talentos	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)	Máster Universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (Executive MBA)	Sin oferta de MBA	Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)
Centro responsable	-	Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación	Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación	Escuela de Posgrado CEU	Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	Facultad de Ciencias Sociales	Facultad de Ciencias Sociales	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - ICADE Business School	-	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Antigüedad	-	8 años	6 años	No se informa	4 años	4 años	2 años	No se informa	No se informa	30 años	23 años (6 años como oficial)	4 años
Tipo	-	Máster propio	Máster propio	Máster propio	Máster oficial	Máster oficial	Máster oficial **	Máster oficial **	Máster oficial **	Máster oficial	Máster oficial	Máster oficial
Modalidad	-	Presencial	Online	Presencial	Presencial	Semipresencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Online
Idioma	-	Español	Español	Español	Español	Español	Español	Español, inglés	Español, inglés	Español, inglés	Español	Español
Total ECTS	-	60	60	60	90	90	60	60	60	60	60	66
ECTS del plan formativo principal	-	0	0	60	90	90	54	60	60	60	60	60
ECTS del plan de Fundamentos Empresariales / Complementos Específicos a la Dirección de Empresas	-	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	6
Matrícula total	-	20.200,00 €	7.900,00 €	10.200,00 €	21.800,00 €	21.800,00 €	18.800,00 €	18.255,00 €	18.255,00 €	22.000,00 €	25.500,00 €	7.590,00 €
Matrícula plan formativo principal	-	20.200,00 €	7.900,00 €	10.200,00 €	21.800,00 €	21.800,00 €	16.920,00 €	18.255,00 €	18.255,00 €	22.000,00 €	25.500,00 €	6.900,00 €
Matrícula fundamentos empresariales / Complementos Específicos a la Dirección de Empresas	-	- €	- €	- €	- €	- €	1.880,00 €	- €	- €	- €	- €	690,00 €
Plazas ofertadas	-	155	255	35	60	300	120	70	70	50	50 ***	150
Requisitos de acceso y documentación	-	(1) Solicitud de admisión (2) Copia DNI o pasaporte (3) Curriculum vitae (4) Título o certificación académica (5) Extranjeros: legalidad de documentos (6) Pruebas de ingreso (7) Entrevista	(1) Solicitud de admisión (2) Copia DNI o pasaporte (3) Curriculum vitae (4) Título o certificación académica (5) Extranjeros: legalidad de documentos (6) Pruebas de ingreso (7) Entrevista	(1) Solicitud de admisión (2) Título y expediente académico (3) Copia DNI o pasaporte (4) Certificados de cursos (5) Carta de presentación (6) Curriculum vitae (7) Prueba de admisión	(1) Solicitud de admisión (2) Curriculum vitae (3) Carta personal (4) 2 cartas de recomendación (5) Copia DNI o pasaporte (6) Fotografía (7) Título (8) Certificado de notas (9) Español B2 Nota: documentos compulsados y legalizados si corresponde	(1) Solicitud de admisión (2) Curriculum vitae (3) Carta personal (4) 2 cartas de recomendación (5) Copia DNI o pasaporte (6) Fotografía (7) Título (8) Certificado de notas (9) Español B2 Nota: documentos compulsados y legalizados si corresponde	(1) Solicitud de admisión (2) Curriculum vitae (3) Carta personal (4) 2 cartas de recomendación (5) Copia DNI o pasaporte (6) Fotografía (7) Título (8) Certificado de notas (9) Español B2 Nota: documentos compulsados y legalizados si corresponde	(1) Solicitud de admisión (2) Curriculum vitae (3) Copia DNI o pasaporte (4) Certificado de estudios, expediente académico (5) Dos fotografías tamaño pasaporte (6) Escrito personal (7) Entrevista (8) Prueba de admisión e inglés	(1) Solicitud de admisión (2) Curriculum vitae (3) Copia DNI o pasaporte (4) Certificado de estudios, expediente académico (5) Dos fotografías tamaño pasaporte (6) Escrito personal (7) Entrevista (8) Prueba de admisión e inglés	(1) Solicitud de admisión (2) Título universitario, licenciado, argueto o ingeniero (3) Expediente académico (4) DNI o pasaporte (5) Certificado de idiomas (6) Curriculum vitae (7) Carta personal	(1) Solicitud de admisión (2) Título universitario, licenciado, argueto o ingeniero (3) Expediente académico (4) DNI o pasaporte (5) Certificado de idiomas, si no, se realiza una prueba (6) Curriculum vitae (7) Carta personal (8) Entrevista	(1) Título universitario oficial que permita acceso a máster (Copia compulsada) (2) Copia compulsada de DNI o pasaporte (3) Certificado de que el título permite acceso a máster
Valoración de los criterios de admisión	-	No se informa	No se informa	No se informa	No se informa	No se informa	No se informa	No se informa	No se informa	(1) Expediente académico: 70% (2) Pruebas de acceso (capacidad de análisis, la capacidad de expresión oral y escrita y su capacidad de aprendizaje): 20% (3) Entrevista con el Director y/o con el coordinador del programa: 10% Nota: si se opta por cursar asignaturas en inglés, nivel C1 en la escala del Marco Europeo Común	(1) Experiencia profesional: 40% (2) Formación: 20% (3) Entrevista: 30% (4) Idioma inglés B1: 10%	No se informa
Perfil recomendado	-	Profesionales de administración de empresas, economía, ingeniería y otras titulaciones de ciencias sociales. También para otras titulaciones que desean desarrollar emprendimientos o capacidad de gestión	Profesionales de administración de empresas, economía, ingeniería y otras titulaciones de ciencias sociales. También para otras titulaciones que desean desarrollar emprendimientos o capacidad de gestión	Profesional con experiencia que desea compaginar la actividad profesional con la formación	Profesionales y directivos con una experiencia mínima de 3 años	Profesionales y directivos con una experiencia mínima de 3 años	Jóvenes profesionales recién titulados con o sin experiencia	Estudiante con formación universitaria y experiencia profesional, se valoran los idiomas y la actividad profesional fuera de España.	Estudiante con formación universitaria reciente, buen expediente académico, nivel de idiomas y que no posean alta experiencia profesional	Titulados universitarios sin experiencia profesional o con escasa experiencia laboral	Profesionales con al menos tres años (5 años para diplomados) de experiencia profesional que ocupen puestos de trabajo con nivel de responsabilidad media/alta.	Licenciados o graduados de ciencias empresariales, administración y dirección de empresas, economía, ingeniería y arquitectura con formación en economía y empresa
Horario de clases	-	Jornada tarde - noche	Formación online	Jornada tarde - noche (viernes) y jornada mañana (sábado)	Jornada tarde - noche (viernes) y jornada mañana (sábado)	Jornada tarde - noche (viernes) y jornada mañana (sábado)	Jornada tarde - noche	Jornada tarde	Jornada tarde	Jornada mañana	Jornada tarde - noche o jornada tarde - noche (viernes) y jornada mañana (sábado) ***	Formación online
Acreditación internacional	-	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional	Sin acreditación internacional
QS World University Rankings by Subject 2016: Business & Management Studies	-	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking
QS World University Rankings by Faculty 2015: Social Sciences and Management	-	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking
QS Global 200 MBA Ranking 2014/15: Europe	-	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking
Ranking Académico de las Universidades del Mundo de Economía / Negocios 2015 (ARWU)	-	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking	Sin clasificación en el ranking

Fuente: información publicada en las páginas Web de cada universidad, memorias de verificación de máster y rankings.

Notas de la tabla 5.3:

- (1) * Programa MBA con modalidad online y semipresencial, con 120 y 90 plazas ofertadas, respectivamente.
- (2) ** Es un programa pendiente de verificación por ANECA.
- (3) *** El programa contempla dos versiones, una con clases en la semana y otra con clases viernes y fin de semana. 25 plazas para cada versión.
- (4) Al indicar los rankings internacionales, no se considera el Webometrics Escuelas de Negocios, ya que está descontinuado.

5.2. Estructura del Plan de Estudios.

Si se analiza la estructura general de ambos posgrados es posible concluir que no difieren mayormente en este aspecto ya que ambos poseen un plan inicial de nivelación, asignaturas obligatorias y optativas, además de prácticas en empresas y trabajo final de máster. Las diferencias se observan al momento de analizar el detalle de cada uno de estos ítemes. En términos generales, la estructura formativa del plan de estudios de los MBA de Universidad Autónoma de Madrid y de la Universidad Complutense de Madrid, difieren principalmente en la cantidad de ECTS requeridos en la formación, en que la UAM posee dos perfiles y en la distribución temporal y cantidad de asignaturas optativas ofertadas.

Respecto a los ECTS, el MBA de la UAM posee 60 créditos a cumplir por los estudiantes en el plan formativo principal y, si se suma el complemento formativo, completa 80 ECTS. Esta diferencia de créditos se produce ya que el complemento formativo está destinado a alumnos que provengan de grados no ADE (Administración de empresas). En el caso de la UCM, los alumnos deben completar 90 ECTS, en los cuales se incluye el ciclo introductorio de manera obligatoria para todos los alumnos. Esta diferencia de ECTS totales entre ambos posgrados, provocan una discrepancia también en la duración de cada MBA. Mientras la UCM inicia su posgrado en septiembre de cada año y finaliza en noviembre del año siguiente incluyendo dos cursos académicos, la UAM sólo contempla un curso académico, es decir, desde septiembre a julio (en la UAM las clases se inician en octubre de cada año para los alumnos ADE).

Tabla N°5.4: Resumen de ECTS Requeridos en la Formación de los Planes MBA de UAM y UCM. Distribución por Tipo de Enseñanza.

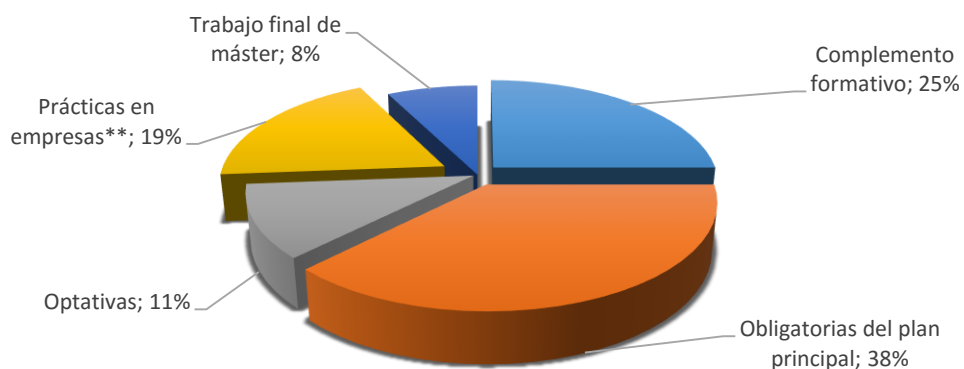
Perfil	Resumen de ECTS		
	UAM		UCM
	Perfil Profesional	Perfil Investigador	Perfil único
Complemento formativo* / Ciclo introductorio	20	20	12
Obligatorias del plan principal	30	45	51
Optativas	9	9	9
Prácticas en empresas**	15	0	12
Trabajo final de máster	6	6	6
Total Estudiantes ADE	60	60	90
Total Estudiantes No ADE	80	80	90

* Sólo para estudiantes provenientes de grado no ADE

** Se consideran obligatorias para el perfil profesional de la UAM.

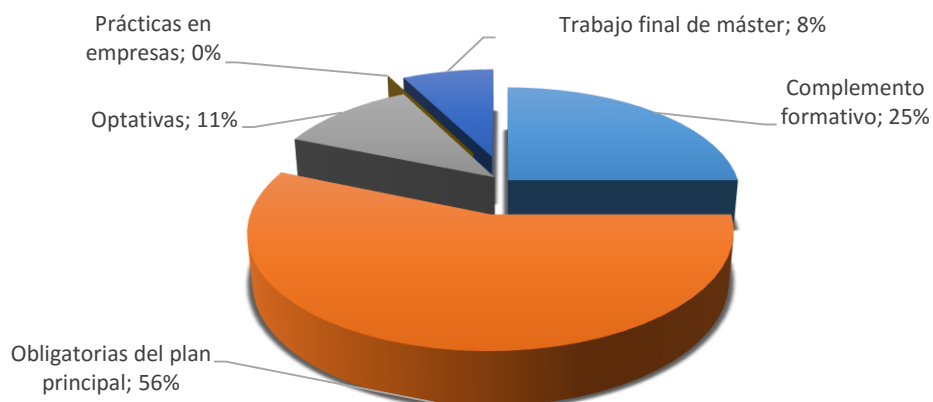
Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Gráfico N° 5.1: Distribución de Créditos MBA UAM Perfil Profesional¹⁹.



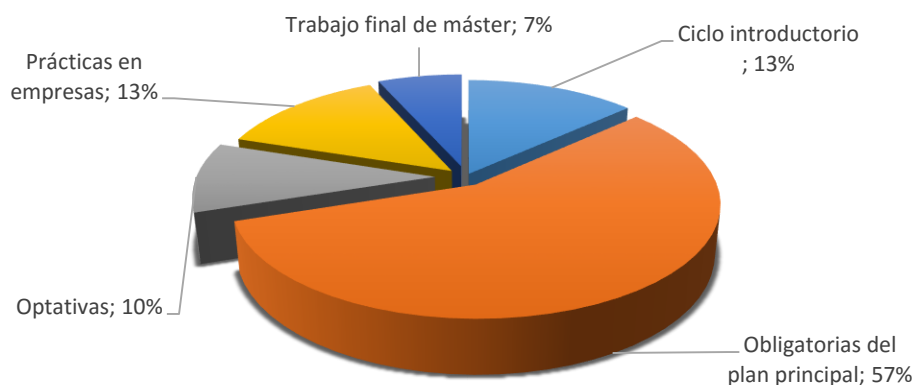
Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Gráfico N° 5.2: Distribución de Créditos MBA UAM Perfil Investigador.



Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Gráfico N° 5.3: Distribución de Créditos MBA UCM.



Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

¹⁹ Este perfil, también se denomina perfil directivo en algunas instancias informativas de la universidad.

Respecto a la oferta de perfiles, la UAM contempla la elección entre el profesional y el investigador, y la UCM sólo posee perfil único. En el MBA de UAM, la diferencia en la formación que reciben en cada perfil, se concreta en el último trimestre, ya que en este punto deben cursar las asignaturas requeridas. Es decir, si un alumno opta por el perfil profesional, debe realizar prácticas en empresas equivalentes a 15 ECTS, en cambio si opta por el perfil investigador, los 15 ECTS se distribuyen en dos asignaturas: “metodología de la investigación en organización de empresas” y en “introducción al trabajo final de máster”.

En relación a la distribución de las asignaturas optativas, la UAM las distribuye entre todos los trimestres de formación (a excepción del complemento formativo), en cambio, la UCM concentra este tipo de asignaturas en el último trimestre junto con las prácticas en empresas, el trabajo final de máster y una asignatura de inglés. Además, destaca la cantidad de asignaturas optativas ofrecidas por la UAM, que totalizan 36 y contrastan con las 10 que contempla la oferta formativa de la UAM. Es importante destacar que entre las 10 asignaturas electivas del MBA UAM, se consideran las prácticas, “metodología de la investigación en organización de empresas” e “introducción al trabajo final de máster”, que corresponden a asignaturas propias de los perfiles profesional e investigador, por ende, son obligatorias al momento de optar por un perfil determinado. Si se extraen estas asignaturas, las optativas de la UAM son sólo 7 cursos. Además, respecto a las asignaturas optativas del MBA UCM, tienen la limitante de que se requieren al menos 8 alumnos para que se imparta, por lo tanto, si sólo participan alumnos de este máster, se podrían cursar sólo 5 asignaturas del total de la oferta, considerando que cada generación posee 40 plazas.

El MBA de la UAM se inicia con un complemento formativo destinado para aquellos alumnos seleccionados que provengan de titulaciones distintas a la administración de empresas o grados afines, se desarrolla en el período de septiembre - octubre de cada año y se compone de 20 ECTS. El MBA de la Universidad Complutense de Madrid, también contempla un ciclo introductorio que se desarrolla en el mes de septiembre y se compone de 12 ECTS obligatorios para todos los alumnos seleccionados. Es posible concluir que el complemento formativo de la UAM es más integral considerando las áreas de conocimiento de la administración de empresas ya que contempla asignaturas de dirección y organización de empresas, finanzas, contabilidad, marketing y economía. Es decir, incorpora mayormente las áreas funcionales de la empresa exceptuando operaciones y recursos humanos. El ciclo introductorio de la UCM, se basa principalmente en formación en finanzas-contabilidad y en menor medida, en economía, sin contemplar las otras áreas (dirección, marketing, operaciones, recursos humanos).

El total de la oferta formativa de cada MBA se compone de la siguiente forma:

- MBA UAM: tiene una oferta formativa de 26 asignaturas (incluyendo el complemento formativo) con 107 ECTS, de los cuales 80 créditos deben realizar los alumnos no ADE y 60 los alumnos ADE. A su vez, si un alumno no ADE opta por el perfil profesional, debe cursar 20 asignaturas y si elige el perfil investigador, 21 asignaturas. En el caso de un alumno ADE debe realizar 15 asignaturas si opta por el perfil profesional y 16, en caso del perfil investigador.
- MBA UCM: cuenta con una oferta formativa de 55 asignaturas equivalentes a 189 ECTS, de las cuales los alumnos deben cumplir con 22 asignaturas en 90 créditos.

Tabla N°5.5: Resumen de ECTS de los MBA de UAM y UCM. Distribución Temporal de la Oferta y de los ECTS que Deben Realizar los Alumnos.

Resumen de Plan de Formación - Distribución Temporal					
		UAM		UCM	
		Asignaturas	ECTS	Asignaturas	ECTS
Complemento Formativo* / Ciclo Introductorio	Oferta formativa	5	20	4	12
	A realizar por el alumno	5	20	4	12
Trimestre 1	Oferta formativa	7	23	4	16
	A realizar por el alumno	6	20	4	16
Trimestre 2	Oferta formativa	10	28	4	16
	A realizar por el alumno	7	19	4	16
Trimestre 3	Oferta formativa	4	36	4	16
	A realizar por el alumno - perfil profesional	2	21	4	16
	A realizar por el alumno - perfil investigador	3	21		
Trimestre 4	Oferta formativa	0	0	39	129
	A realizar por el alumno	0	0	6	30
Total	Oferta formativa	26	107	55	189
	A realizar por el alumno - perfil profesional no ADE	20	80	22	90
	A realizar por el alumno - perfil investigador no ADE	21			
	A realizar por el alumno - perfil profesional ADE	15	60		
	A realizar por el alumno - perfil investigador ADE	16			

* Sólo para estudiantes provenientes de grado no ADE

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Si se analizan las asignaturas de ambos MBA considerando la obligatoriedad que poseen²⁰:

- MBA UAM: como ya se mencionó en párrafos anteriores, este máster distribuye las asignaturas optativas en conjunto con las obligatorias entre todos los trimestres (a excepción del complemento

²⁰ Para mayor detalle de la distribución y estructura de los planes de formación de los MBA UAM y UCM, ver el anexo 3 de este documento.

formativo que se compone sólo de asignaturas obligatorias para alumnos no ADE). Las asignaturas obligatorias ofertadas para alumnos ADE son 11 con 36 ECTS requeridos en la formación y para alumnos no ADE, 16 asignaturas con 56 ECTS. Las optativas ofertadas son 10 con 51 ECTS, de los cuales se requieren cursar 24 ECTS para ambos tipos de alumnos, ADE y no ADE (Específicamente, el perfil profesional debe cursar 4 asignaturas optativas y el perfil investigador, 5).

- MBA UCM: este posgrado oferta las asignaturas obligatorias en el ciclo introductorio y en los 3 primeros trimestres, dejando en el trimestre 4 la totalidad de la oferta formativa optativa. Entonces, el MBA oferta 19 asignaturas obligatorias equivalentes a 81 ECTS, 36 asignaturas optativas equivalentes a 108 ECTS, de los cuales los alumnos deben cursar 9 créditos.

Tabla N°5.6: Resumen de ECTS de los MBA de UAM y UCM. Distribución Temporal de las Asignaturas y ECTS Obligatorios y Optativos.

Plan de Formación - Distribución Temporal de la Oferta de Cursos							
		UAM			UCM		
		Asignaturas Ofertadas	ECTS Ofertados	ECTS de Formación Requerida	Asignaturas Ofertadas	ECTS Ofertados	ECTS de Formación Requerida
Complemento Formativo* / Ciclo Introductorio	Obligatorias	5	20	20	4	12	12
	Optativas	0	0	0	0	0	0
Trimestre 1	Obligatorias	5	17	17	4	16	16
	Optativas	2	6	3	0	0	0
Trimestre 2	Obligatorias	5	13	13	4	16	16
	Optativas	5	15	6	0	0	0
Trimestre 3	Obligatorias	1	6	6	4	16	16
	Optativas	3	30	15	0	0	0
Trimestre 4	Obligatorias	0	0	0	3	21	21
	Optativas	0	0	0	36	108	9
Total	Obligatorias ADE	11	36	36	19	81	81
	Obligatorias no ADE	16	56	56			
	Optativas	10	51	24	36	108	9
	Total ADE	21	87	60			
	Total no ADE	26	107	80	55	189	90

* Sólo para estudiantes provenientes de grado no ADE

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

5.3. Contenidos de las Enseñanzas Académicas.

El análisis de los contenidos del plan de estudio de los MBA de la UAM y UCM se llevó a cabo en base a dos criterios. El primero tuvo por objetivo analizar la formación recibida en estos MBA desde el punto de vista de la formación clásica en negocios, es decir, qué tipo de conocimientos específicos de las ciencias económicas y administrativas otorgan. El segundo, tuvo como fin, el contrastar la formación que se espera actualmente en negocios con la que se está otorgando actualmente en estos dos MBA.

El primer criterio se concretó identificando las áreas funcionales típicas de una empresa, sin considerar especializaciones propias de los sectores económicos, es decir, se incorporan las áreas de administración, marketing, recursos humanos, finanzas, contabilidad y operaciones. En el caso de finanzas y contabilidad se consideran como un área funcional debido a la estrecha relación que poseen en términos prácticos en las empresas. En este sentido, para especificar aún más este análisis, la clasificación anterior se complementó

con áreas del conocimiento de las ciencias económicas y administrativas que no es posible tangibilizar por sí solas en las áreas funcionales típicas de una empresa. Estas áreas son: dirección estratégica, derecho, fiscalidad, economía, emprendimiento y, por último, las habilidades blandas y emprendimiento, que han estado muy en boga en los últimos años. Por lo tanto, las categorías de asignaturas bajo las cuales se realizó el análisis son: “administración y dirección estratégica”, “marketing”, “recursos humanos”, “finanzas y contabilidad”, “operaciones”, “derecho y fiscalidad”, “economía”, “emprendimiento”, “habilidades blandas” y la “formación transversal”. La categoría formación transversal involucra todas aquellas asignaturas que no se incorporan en las categorías anteriores y que tienen por objetivo otorgar conocimientos generales. Específicamente se estructura la formación MBA considerando la cantidad de créditos y no la cantidad de asignaturas, ya que los ECTS muestran las horas efectivas que los alumnos deben dedicar al estudio de cada asignatura.

Para realizar el análisis del segundo criterio, se consideraron los resultados obtenidos en los diversos estudios “Rethinking MBA” expuestos en el capítulo 4 de este documento “Aspectos Generales de la Formación MBA”. Específicamente, para concretar el estudio de los contenidos, se consideran los 8 retos fundamentales de la formación MBA que resultaron de la investigación dirigida por el profesor Datar de la Universidad de Harvard, a saber: “perspectiva global”, “desarrollo de habilidades de liderazgo”, “pensamiento integrativo”, “comprensión del rol, las responsabilidades y el propósito de los negocios”, “comprensión de realidades organizacionales y los desafíos de la implementación”, “pensamiento creativo e innovador”, “pensamiento crítico y comunicar con claridad”, “comprensión de los límites de los modelos y los mercados”. Como metodología de este análisis, en términos generales, se realizó una revisión documental de las guías docentes de cada asignatura ofertada por ambos MBA y se clasificaron acorde a las categorías definidas según los criterios descritos anteriormente. Finalmente se caracterizó el tipo de formación otorgada por los posgrados MBA de la UAM y UCM que se detalla a continuación.

5.3.1. Análisis de los Contenidos de las Enseñanzas en Base a las Área Funcionales de la Empresa y las Ramas del Conocimiento de las Ciencias Económicas y Administrativas.²¹

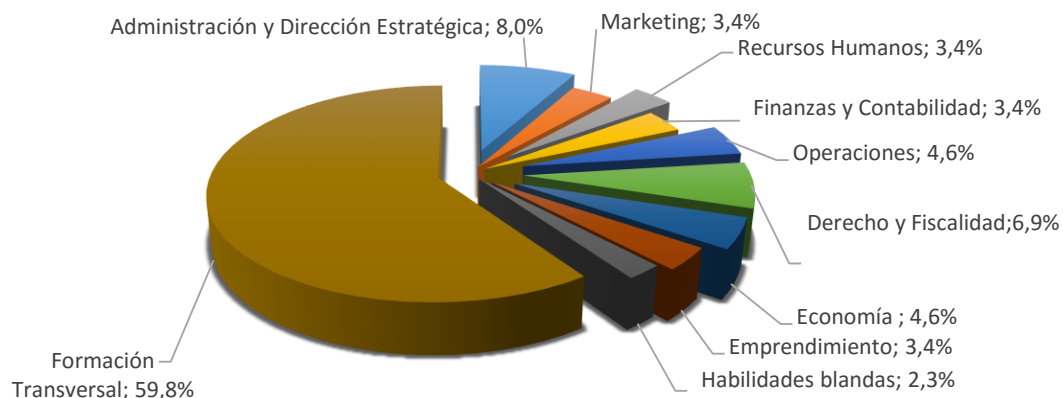
Este análisis se desarrolló dividiendo el MBA de la UAM en dos, ya que la cantidad de créditos que deben realizar los alumnos provenientes de grados ADE y afines, es menor que el que deben cumplir los otros

²¹ Para mayor detalle, respecto a la distribución temporal de las asignaturas por áreas funcionales de las empresas y las ramas del conocimiento de las ciencias económicas y administrativas, ver anexos 4, 5 y 6 de este documento.

alumnos. Esto conlleva a que la oferta de asignaturas sea diferente en cantidad para estos dos tipos de alumnos, por lo que finalmente se obtienen dos caracterizaciones del plan de formación de este MBA.

Respecto a los alumnos ADE del MBA de la UAM, poseen un plan de 60 ECTS a cumplir, con una oferta formativa compuesta de 21 asignaturas y 87 créditos. Específicamente, 11 asignaturas con 36 créditos, son de tipo obligatorias y 10 asignaturas con 51 créditos, optativas. En este contexto, la oferta formativa total para estos alumnos se compone principalmente de asignaturas de formación transversal, ya que el 59,8% de los ECTS ofertados corresponden a esta categoría. Esto se explica principalmente porque las asignaturas del último trimestre poseen un alto número de créditos en su conjunto (Prácticas, trabajo final de máster, metodología de la investigación e introducción al trabajo final de máster). Destacan, además, las asignaturas de la categoría “administración y dirección estratégica” con un 8% del total de los ECTS y “derecho y fiscalidad” con el 6,9%. Si se analiza la oferta de asignaturas obligatorias por separado, la formación transversal también posee la más alta oferta de ECTS con el 27,8%, seguido de “derecho y fiscalidad” con el 16,7% y con el 11% de ECTS, las categorías “operaciones” y “administración y dirección estratégica”. Respecto a la oferta de asignaturas optativas, que es común para los alumnos ADE y no ADE, la “formación transversal” también posee la mayor cantidad de ECTS con el 82,4% de la oferta, seguido de “administración y dirección estratégica”, “marketing” y “finanzas y contabilidad” con el 5,9% de los ECTS ofertados cada uno. Destaca que las áreas de “recursos humanos”, “operaciones”, “derecho y fiscalidad”, “economía”, “emprendimiento” y “habilidades blandas” no tengan oferta en este tipo de formación. Se infiere que, todo lo anterior, se debe a que los alumnos provenientes de grados ADE y afines, ya han cursado asignaturas propias de las ramas del conocimiento de las ciencias administrativas y económicas, por ende, se prioriza la formación transversal.

Gráfico N° 5.4: Composición del Plan de Formación Total de MBA UAM para Alumnos ADE en base a Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.



Nota: considera el total de asignaturas ofertadas, es decir, obligatorias y optativas.

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Tabla N° 5.7: Composición del Plan de Formación Total de MBA UAM para Alumnos ADE en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.

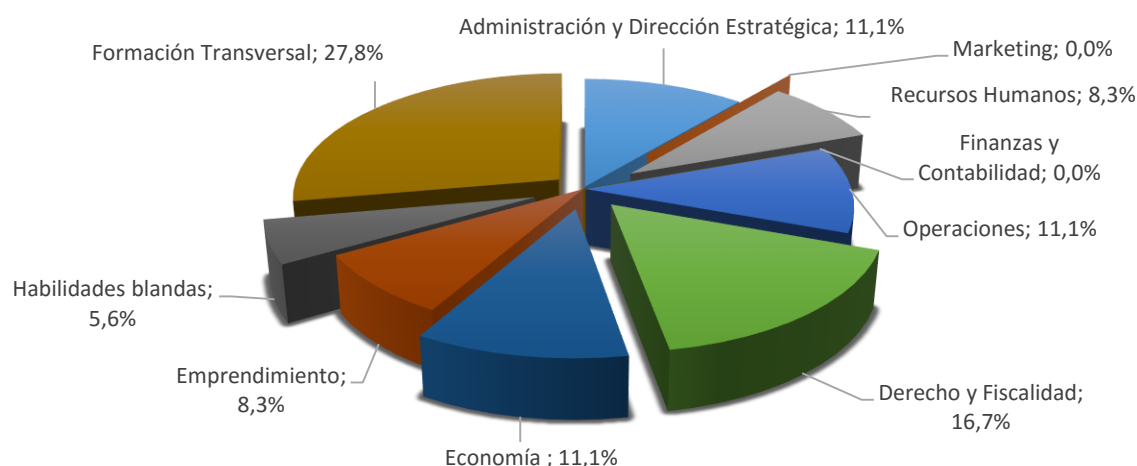
		Asignaturas Ofertadas	ECTS Ofertados	% del total*
Total Oferta Formativa MBA UAM - Alumnos ADE	Administración y Dirección Estratégica	2	7	8,0%
	Marketing	1	3	3,4%
	Recursos Humanos	1	3	3,4%
	Finanzas y Contabilidad	1	3	3,4%
	Operaciones	1	4	4,6%
	Derecho y Fiscalidad	2	6	6,9%
	Economía	1	4	4,6%
	Emprendimiento	1	3	3,4%
	Habilidades blandas	2	2	2,3%
	Formación Transversal	9	52	59,8%
	Total	21	87	100,0%

* Del total de ECTS para alumnos ADE.

Nota: considera el total de asignaturas ofertadas, es decir, obligatorias y optativas.

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Gráfico N° 5.5: Composición del Plan de Formación de MBA UAM para Alumnos ADE en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía, Asignaturas Obligatorias.



Nota: considera el total de asignaturas obligatorias ofertadas.

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

En el caso de los alumnos no ADE, la oferta formativa total se diversifica un poco considerando más áreas del conocimiento, debido a que este tipo de estudiantes requieren una formación más integral en negocios debido al tipo de formación que tuvieron en el grado. De todos modos, la “formación transversal” también es relevante ya que concentra el 48,6% de los ECTS ofertados, seguido de “finanzas y contabilidad” y “administración y dirección estratégica” con el 10,3%, cada una. Si se analiza la formación obligatoria para estos alumnos, se compone principalmente de la “formación transversal” con el 17,9%, pero en esta ocasión,

es más equilibrada con respecto a las otras áreas de formación. El 14,3% de los ECTS obligatorios ofertados son de formación en “administración y dirección estratégica” y “finanzas y contabilidad” (cada una). La formación optativa se comparte con los alumnos ADE, por ende, el análisis indicado en el párrafo de alumnos ADE, también es válido para este tipo de alumnos.

Gráfico N° 5.6: Composición del Plan de Formación Total de MBA UAM para Alumnos no ADE en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.



Nota: considera el total de asignaturas ofertadas, es decir, obligatorias y optativas.

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Tabla N° 5.8: Composición del Plan de Formación Total MBA UAM para Alumnos no ADE en Base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.

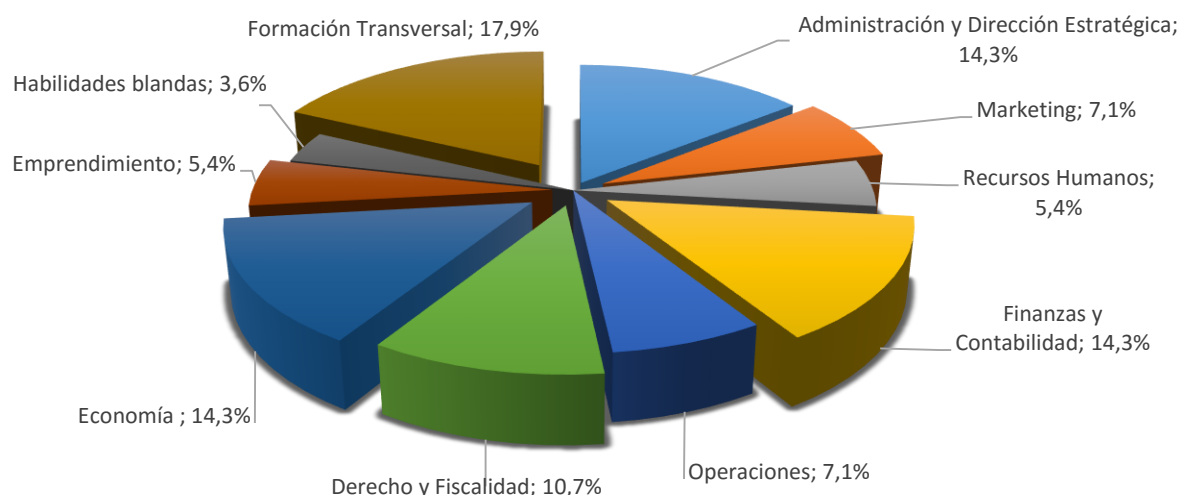
		Asignaturas Ofertadas	ECTS Ofertados	% del total*
Total Oferta Formativa MBA UAM - Alumnos ADE	Administración y Dirección Estratégica	3	11	10,3%
	Marketing	2	7	6,5%
	Recursos Humanos	1	3	2,8%
	Finanzas y Contabilidad	3	11	10,3%
	Operaciones	1	4	3,7%
	Derecho y Fiscalidad	2	6	5,6%
	Economía	2	8	7,5%
	Emprendimiento	1	3	2,8%
	Habilidades blandas	2	2	1,9%
	Formación Transversal	9	52	48,6%
	Total	26	107	100,0%

* Del total de ECTS para alumnos no ADE.

Nota: considera el total de asignaturas ofertadas, es decir, obligatorias y optativas.

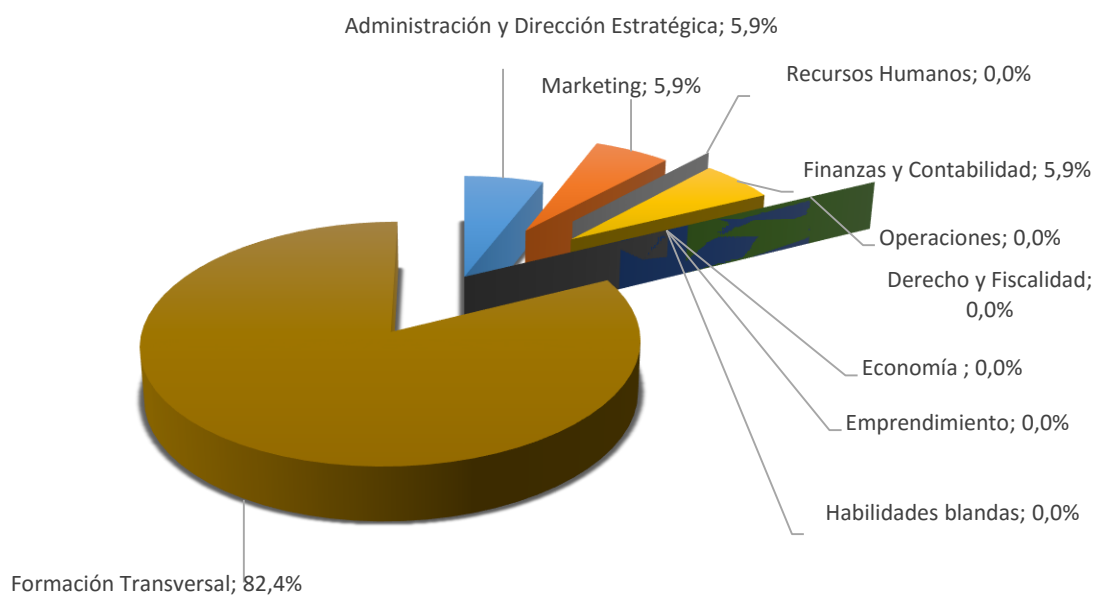
Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Gráfico N° 5.7: Composición del Plan de Formación de MBA UAM para Alumnos no ADE en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía, Asignaturas Obligatorias.



Nota: considera el total de asignaturas obligatorias ofertadas.
Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

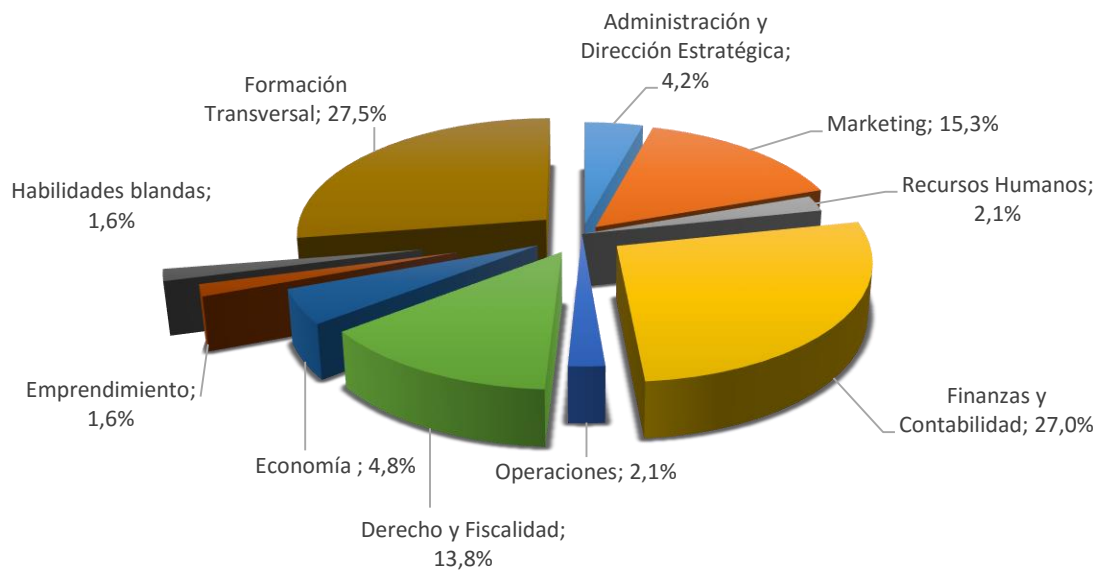
Gráfico N° 5.8: Composición del Plan de Formación de MBA UAM en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía, Asignaturas Optativas.



Nota: considera el total de asignaturas optativas ofertadas. Este gráfico es válido para alumnos ADE y no ADE.
Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

En contraste con el plan de formación del MBA de la UAM, que prioriza la formación transversal muy por sobre las otras áreas de formación, el MBA de la UCM posee un plan de formación más equilibrado en el cual destacan las áreas de “formación transversal” con el 27,5% de los ECTS ofertados, “finanzas y contabilidad” con el 27%, “marketing” con un 15,3% y “derecho y fiscalidad” con el 13,8%. Si se analiza el detalle las asignaturas obligatorias, la “formación transversal” toma el liderazgo con el 30,9% de los ECTS ofertados y le sigue, “finanzas y contabilidad” con el 25,9%. Destaca el hecho de que no se consideren asignaturas obligatorias de “emprendimiento” y de “habilidades blandas”. Respecto a la formación de asignaturas optativas, es posible concluir que se otorga mayor relevancia a las de “finanzas y contabilidad” que equivalen al 27,8% de los ECTS ofertados. Le sigue la “formación transversal” con el 25%, “marketing” con el 19,4% y “derecho y fiscalidad” con el 16,7%. No se ofertan asignaturas electivas en las áreas de “administración y dirección estratégica”, “recursos humanos” y “operaciones”. Los créditos de asignaturas electivas relativas a “habilidades blandas” poseen una baja participación con sólo el 2,8% al igual que la formación en “emprendimiento”.

Gráfico N° 5.9: Composición del Plan de Formación Total de MBA UCM en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.



Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

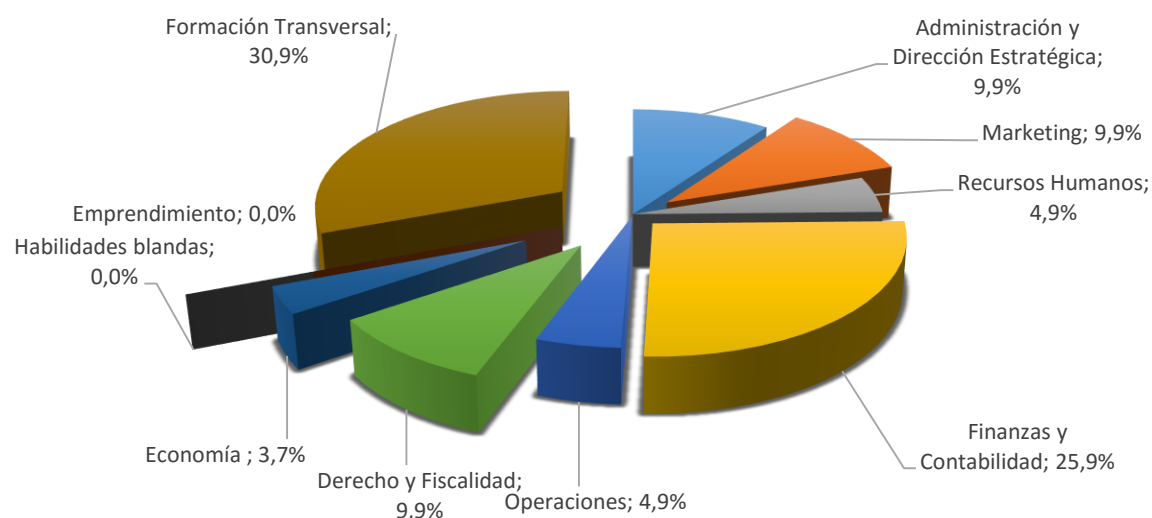
Tabla N° 5.9: Composición del Plan de Formación Total de MBA UCM en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.

		Asignaturas Ofertadas	ECTS Ofertados	% del total*
Total Oferta Formativa MBA UCM	Administración y Dirección Estratégica	2	8	4,2%
	Marketing	9	29	15,3%
	Recursos Humanos	1	4	2,1%
	Finanzas y Contabilidad	16	51	27,0%
	Operaciones	1	4	2,1%
	Derecho y Fiscalidad	8	26	13,8%
	Economía	3	9	4,8%
	Emprendimiento	1	3	1,6%
	Habilidades blandas	1	3	1,6%
	Formación Transversal	13	52	27,5%
	Total	55	189	100,0%

* Del total de ECTS.

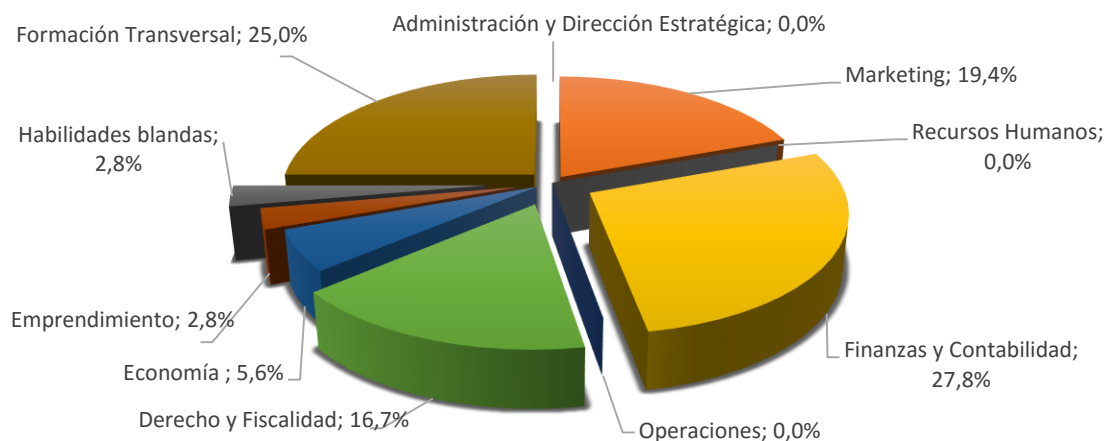
Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Gráfico N° 5.10: Composición del Plan de Formación de MBA UCM en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía, Asignaturas Obligatorias.



Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Gráfico N° 5.11: Composición del Plan de Formación de MBA UCM en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía, Asignaturas Optativas.



Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

5.3.2. Análisis de las Enseñanzas en Base a los Retos de la Formación MBA.

Para concretar este análisis se realizó un contraste de las competencias básicas, generales, transversales y específicas que pretenden desarrollar los programas de formación, con los ocho retos fundamentales de la formación MBA que surgieron como resultado de la investigación denominada “*Rethinking the MBA*” de los profesores de Harvard Srikant M. Datar, David A. Garvin junto con Patrick Cullen de AACSB International. El objetivo es determinar si estos posgrados tienen incorporados los desafíos de los MBA en la definición de las competencias que pretenden desarrollar en los alumnos.

Como resultado general, es relevante destacar que a pesar de corresponder a posgrados que pretenden formar futuros directivos, el desafío de “desarrollar habilidades de liderazgo” no posee mayor presencia en las competencias. Sólo se observa en el MBA de la UCM una competencia específica que hace referencia al integrarse a un nivel directivo en cualquier área funcional de la empresa. Además, en un contexto internacional de numerosos conflictos éticos, sobre todo derivados de la crisis financiera mundial que puso en relevancia la confianza entre los agentes económicos, resalta el hecho que no existan competencias directamente relacionadas con el desafío de comprensión de los límites de los modelos y los mercados que relacionen a los alumnos con estas temáticas propias de la regulación de los mercados. Lo anterior ocurre tanto en el MBA de la UAM como en el de UCM.

En detalle, las competencias básicas y generales concentran sus esfuerzos en desarrollar en los alumnos el pensamiento integrativo, creativo, innovador, crítico, en comunicar con claridad, además de generar que los alumnos comprendan las realidades organizacionales. Excluyen el situar a los estudiantes bajo una

“perspectiva global”, “desarrollar habilidades de liderazgo”, “comprender el rol, las responsabilidades y el propósito de los negocios” y “comprender los límites de los mercados”. Esto es válido para ambos MBA.

En las competencias transversales, nuevamente se excluye el “desarrollo de habilidades de liderazgo” y el “generar comprensión de los límites de los mercados”, a los cuales se suma, el “pensamiento creativo e innovador”. El MBA de la UAM destaca por proponerse desarrollar en los alumnos el “pensamiento crítico, comunicar con claridad”, “comprender las realidades organizacionales” y “comprender el rol, responsabilidades y propósito de los negocios”, elementos que son excluidos de las competencias del MBA de la UCM. Ambos programas se plantean desarrollar competencias transversales de “perspectiva global” y “pensamiento integrativo”.

En las competencias específicas, el MBA de la UCM se concentra en incorporar la “perspectiva global” y el “desarrollo de habilidades de liderazgo”, excluyendo los otros seis desafíos de la formación MBA. En cambio, el MBA de la UAM, abarca 5 de los 8 desafíos, excluyendo sólo el “pensamiento crítico y comunicar con claridad”, “comprensión de los límites de los negocios” y el “desarrollo de las habilidades de liderazgo”.

Para mayor detalle del contraste entre las competencias definidas por cada programa de formación y si abordan los desafíos de la formación MBA propuestos por el profesor Datar, puede verificarse a continuación en las tablas de análisis por competencias básicas y generales, transversales y específicas.

Tabla N° 5.10: Número de Competencias a Desarrollar en la Formación MBA de la UAM y UCM que Responden a los Desafíos de la Formación MBA (Datar et. al, 2011).

Desafíos de la Educación MBA	Competencias			
	UAM		UCM	
	N°	%	N°	%
Perspectiva Global	2	6,3%	2	9,1%
Desarrollo de Habilidades de Liderazgo	0	0,0%	1	4,5%
Pensamiento Integrativo	4	12,5%	2	9,1%
Comprensión del Rol, las Responsabilidades y el Propósito de los Negocios	3	9,4%	0	0,0%
Comprensión de Realidades Organizacionales y los Desafíos de la Implementación	5	15,6%	1	4,5%
Pensamiento Creativo e Innovador	2	6,3%	2	9,1%
Pensamiento Crítico y Comunicar con Claridad	5	15,6%	3	13,6%
Comprensión de los Límites de los Modelos y los Mercados	0	0,0%	0	0,0%
Otras	11	34,4%	11	50,0%
Total	32	100,0%	22	100%

Fuente: elaboración propia en base a análisis de competencias que se declaran en los MBA UAM y UCM, contrastados con los retos de la formación MBA de Datar et. al, 2011

Tabla N° 5.11: Análisis de las Competencias Básicas y Generales Según Retos Fundamentales de la Formación MBA (Datar et. al, 2011).

Análisis de Competencias Según Retos Fundamentales de la Formación MBA (Datar et. al, 2013)					
		MBA UAM		MBA UCM	
Retos Fundamentales de la Formación MBA		Competencia	Código	Competencia	Código
Competencias Básicas y Generales	Perspectiva Global	-	-	-	-
	Desarrollo de Habilidades de Liderazgo	-	-	-	-
	Pensamiento Integrativo	Adquirir la Capacidad de reunir e interpretar datos significativos para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética.	CB3	Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.	CB3 - CG2
		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	CB8		
	Comprensión del Rol, las Responsabilidades y el Propósito de los Negocios	-	-	-	-
	Comprensión de Realidades Organizacionales y los Desafíos de la Implementación	Saber aplicar en el contexto profesional los conocimientos adquiridos, disponiendo de las competencias que permiten elaborar y defender argumentos, y resolver problemas en el ámbito económico y financiero.	CB2	Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.	CB2 - CG1
		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.	CB7		
	Pensamiento Creativo e Innovador	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.	CB6	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.	CB1
	Pensamiento Crítico y Comunicar con Claridad	Poder transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.	CB4	Que se les suponga capaces de fomentar, en contextos académicos y profesionales, el avance tecnológico, social o cultural dentro de una sociedad basada en el conocimiento.	CG10
				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.	CB4 - CG3
				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.	CG8
	Comprensión de los Límites de los Modelos y los Mercados	-	-	Que los estudiantes sepan comunicarse con sus colegas, con la comunidad académica en su conjunto y con la sociedad en general acerca de sus áreas de conocimiento.	CG9
				-	-
Competencias de los MBA no clasificadas	Poseer y comprender conocimientos de los ámbitos siguientes: fundamentos de organización de empresas; dirección, financiación, contabilidad y control; emprendimiento, innovación y gestión del conocimiento; gobierno corporativo, ética, entorno empresarial y responsabilidad social; conocimientos instrumentales (métodos cuantitativos de gestión, sistemas de información y decisión, etc.).	CB1	Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo.	CB5	
			Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo.	CG4	
			Que los estudiantes hayan demostrado una comprensión sistemática de un campo de estudio y el dominio de las habilidades y métodos de investigación relacionados con dicho campo.	CG5	
		Haber desarrollado habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con alto grado de autonomía.	CB5	Que los estudiantes hayan demostrado la capacidad de concebir, diseñar, poner en práctica y adoptar un proceso sustancial de investigación con seriedad académica.	CG6
		Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo.	CB10	Que los estudiantes hayan realizado una contribución a través de una investigación original que amplíe las fronteras del conocimiento desarrollando un corpus sustancial, del que parte merezca la publicación referenciada a nivel nacional o internacional.	CG7

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM y a “Rethinking the MBA” de Datar et. al, 2011.

Tabla N° 5.12: Análisis de las Competencias Transversales Según Retos Fundamentales de la Formación MBA (Datar et. al, 2011).

Análisis de Competencias Según Retos Fundamentales de la Formación MBA (Datar et. al, 2013)					
	Retos Fundamentales de la Formación MBA	MBA UAM		MBA UCM	
		Competencia	Código	Competencia	Código
Competencias Transversales	Perspectiva Global	Adaptación a nuevas situaciones, ya que la empresa se enfrenta a un escenario de alta complejidad, globalizado, incierto y con rápidos ritmos de cambio, precisando capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	CG10	Capacidad para recibir y transmitir información en otros idiomas, principalmente inglés. Utilizar y se desenvolverse bien en el manejo de otros idiomas, fundamentalmente el inglés.	CT2
	Desarrollo de Habilidades de Liderazgo	-	-		
	Pensamiento Integrativo	Capacidad de análisis y síntesis, incluyendo habilidades para localizar, extraer y analizar información de múltiples fuentes, y la habilidad para formarse una opinión argumentada que pueda defenderse de forma escrita u oral a diferentes audiencias	CG1	Capacidad de búsqueda de información e investigación y de aprendizaje continuo. Saber localizar información utilizando diferentes fuentes (bases de datos, medios de comunicación, manuales, etc.) y estudiar a fondo esa información. Saber autodirigir su estudio para seguir aprendiendo durante su vida profesional.	CT1
	Comprensión del Rol, las Responsabilidades y el Propósito de los Negocios	Compromiso ético, clave en lograr la confianza de los diversos grupos de interés. Resulta clave una formación técnica completa y la adquisición y manejo de unos valores y comportamientos éticos tanto dentro de la organización, como en la relación con los diferentes agentes. Ello implica la objetivación en la realización de diagnósticos, planes de actuación, evaluación y mejora de las organizaciones.	CG8		
		Motivación por la calidad y el trabajo bien hecho, en el marco de la gestión sostenible y orientada a la excelencia empresarial, en los tres ejes: económico, social y ambiental), donde la relevancia del factor humano cobra especial relevancia.	CG11		
	Comprensión de Realidades Organizacionales y los Desafíos de la Implementación	Capacidad de organización y planificación, ya que los trabajos de administración y dirección de empresas requieren de una planificación óptima para la asignación de los recursos contratados (selección del equipo de trabajo, asignación de recursos, planificación, control, retroalimentación y mejora).	CG2		
	Pensamiento Creativo e Innovador	-	-		
	Pensamiento Crítico y Comunicar con Claridad	Comunicación oral y escrita, es decir, la habilidad para realizar y presentar informes escritos y de manera oral a diferentes públicos. Un profesional (tanto directivo, como académico-científico) necesita presentar dichos informes en su trabajo diario, tanto a los miembros de su equipo de trabajo como a sus clientes o público	CG3		
		Resolución de problemas, a partir del análisis de datos e información estructurada o desestructurada, que puede suponer el manejo de bases de datos, o sistemas de información y gestión empresarial. El estudiante debe ser capaz de organizar la información y realizar una evaluación crítica y preparar argumentos en base a la evidencia.	CG5		
		Capacidad de divulgación de cuestiones relativas a la empresa y los negocios (CG12), para poder realizar presentaciones de problemas e ideas a una diversidad de audiencias. Así como para preparar informes escritos en formato de trabajos de investigación y divulgativos sobre el planteamiento de un problema, la metodología aplicada, y las conclusiones obtenidas a partir de los resultados del estudio.	CG12		
	Comprensión de los Límites de los Modelos y los Mercados	-	-		
Competencias de los MBA no clasificadas		Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio, ya que el trabajo relacionado con la investigación de mercados y el entorno, financiación, toma de decisiones mediante simulación, contabilidad de gestión, etc. precisan de un uso intenso de las tecnologías de la información y la comunicación, existiendo aplicaciones específicas de gestión, además de bases de datos con datos económicos, contables, y financieros, que es preciso manejar y conocer.	CG4	Capacidad para trabajar en entornos de presión. Desenvolverse con relativa facilidad en situaciones complejas en las que está sometido a escasez de tiempo, presiones internas y externas, etc.	CT3
		Trabajo en equipo, ya que los trabajos de administración y dirección de empresas se desarrollan en equipos organizados y estructurados donde cada miembro se responsabiliza de una parte de la que debe posteriormente informar al resto del equipo.	CG6	Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica. Saber utilizar los conocimientos adquiridos en la consecución de un objetivo concreto, por ejemplo la resolución de un ejercicio o la discusión de un caso práctico	CT4
		Trabajar en entornos de presión, a menudo los trabajos de administración y dirección de empresas deben completarse en un periodo de tiempo ajustado por lo que saber priorizar tareas y organizar el trabajo en un contexto de presión (escasez de tiempo) es fundamental.	CG7	Usar tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Emplear y se desenvolverse bien con los medios tecnológicos a su alcance (internet, aplicaciones informáticas, etc.).	CT5
		Aprendizaje autónomo que se requiere a un directivo o investigador para que pueda dirigir la búsqueda y aprendizaje de cualquier situación nueva.	CG9		

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM y a “Rethinking the MBA” de Datar et. al, 2011.

Tabla N° 5.13: Análisis de las Competencias Específicas Según Retos Fundamentales de la Formación MBA (Datar et. al, 2011).

Análisis de Competencias Según Retos Fundamentales de la Formación MBA (Datar et. al, 2013)					
		UAM		UCM	
		Competencia	Código	Competencia	Código
Competencias Específicas	Perspectiva Global	Entorno empresarial. Estructurar cualquier tipo de análisis acerca de los factores críticos del entorno, las fuerzas económicas, sociales, públicas y de otra índole, así como los grupos de interés de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional.	CE1	Dirigir, gestionar y administrar una empresa u organización, atendiendo a su ubicación competitiva e institucional e identificando sus fortalezas y debilidades con habilidades suficientes para abordar la globalización del entorno empresarial.	CE1
	Desarrollo de Habilidades de Liderazgo			Integrarse a nivel directivo en cualquier área funcional de una empresa u organización mediana o grande y desempeñar con soltura cualquier labor de dirección en ella encomendada.	CE2
	Pensamiento Integrativo	Operaciones, procesos y calidad en la gestión. Profundizar en el desarrollo de una visión integral e integradora de las actividades y los procesos que desarrolla la empresa, en el marco de la cadena de valor de la industria, incluyendo la conceptualización de la arquitectura de operaciones, procesos y calidad.	CE7		
	Comprensión del Rol, las Responsabilidades y el Propósito de los Negocios	Sistema de Decisiones. Acometer cualquier situación que implique la toma de decisiones en la actividad empresarial, llegando a manejar con cierta destreza los diferentes sistemas de modelización, previsión, decisión, criterios y técnicas de análisis decisional.	CE2		
	Comprensión de Realidades Organizacionales y los Desafíos de la Implementación	Diseño organizativo. Desarrollar procesos de diseño, análisis y diagnóstico de la organización, comprendiendo los principios, parámetros, elementos y contextos en los que las diversas estructuras organizativas pueden resultar más adecuadas y adaptables a los diversos contextos.	CE4		
		Comportamiento humano y dirección de personas y del conocimiento. Desarrollar una consciencia, valores y visión humanista de los procesos de dirección y administración empresarial, comprendiendo el papel de los procesos de comportamiento humano, desarrollo organizativo, gestión del cambio y dirección por valores. Así como la asunción de una actitud responsable tanto hacia fuera como hacia adentro de la organización.	CE6		
	Pensamiento Creativo e Innovador	Innovación, emprendimiento. Empezar procesos para el diseño y despliegue de estrategias de innovación y emprendimiento.	CE8		
	Pensamiento Crítico y Comunicar con Claridad				
	Comprensión de los Límites de los Modelos y los Mercados				
	Competencias de los MBA no clasificadas		Estrategia Empresarial. Aplicar de forma sistemática, organizada y global, todas y cada una de las fases precisas en un proceso de dirección estratégica, identificando los factores críticos, y agentes clave a considerar en cada una de ellas.	CE3	Identificar las fuentes de información económico-financiera relevante y su contenido.
		Gestión contabilidad y financiación. Aplicar las metodologías e instrumentos de gestión contable y financiera de forma integral, sistemática y organizada.	CE5	Derivar de los datos información económica relevante.	CE4
		Capacidad para aplicar conocimientos a la práctica. Afrontar con éxito situaciones que requieran la resolución de problemas relacionados con la administración y dirección de empresas. Adicionalmente, se persigue la incorporación de habilidades, competencias y de experiencias con la realización de estancias o prácticas, en empresas u organizaciones.	CE9	Proponer y redactar proyectos de gestión global o de áreas funcionales de la empresa.	CE5
		Capacidades científicas y habilidad de buscar información e investigación. Desarrollar con soltura procesos de análisis y aplicación de enfoques y métodos básicos de investigación en Administración y Dirección de empresas. Por otra parte, se persigue desarrollar capacidades de modelización y de manejo de métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas para el desarrollo de la investigación en el área.	CE10		

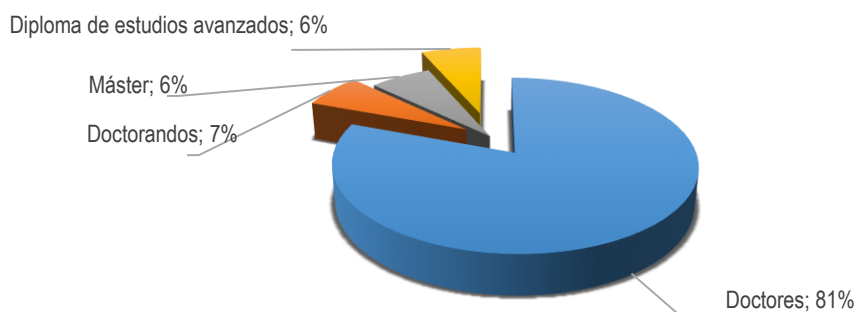
Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM y a “*Rethinking the MBA*” de Datar et. al, 2011.

5.4. Claustro Académico.

El análisis del claustro académico hace referencia a la caracterización de los profesores que poseen los MBA de la UAM y UCM, en base al más alto grado académico alcanzado y la especialidad informada en este grado. Es importante destacar que aquellos profesores para los cuales no es posible identificar una especialidad en base a una mención propia del postgrado o por sus líneas de investigación, se clasifican en una categoría aparte. Para esto se considera la información oficial expuesta por cada universidad en sus páginas Web, en las guías docentes de las asignaturas y en la programación del curso. En el caso de ambas universidades se consideró el claustro informado para el curso 2015-2016.²²

El claustro del MBA de la UCM está compuesto por 31 profesores, de los cuales 2 realizan 2 asignaturas y uno participa en la impartición de 3 asignaturas. El 81% es Doctorado, es decir, 25 profesores, 2 son doctorandos, 2 másteres y 2 diplomados en estudios avanzados.

Gráfico N° 5.12: Caracterización de la Formación del Claustro Académico MBA UCM por Grado Académico.

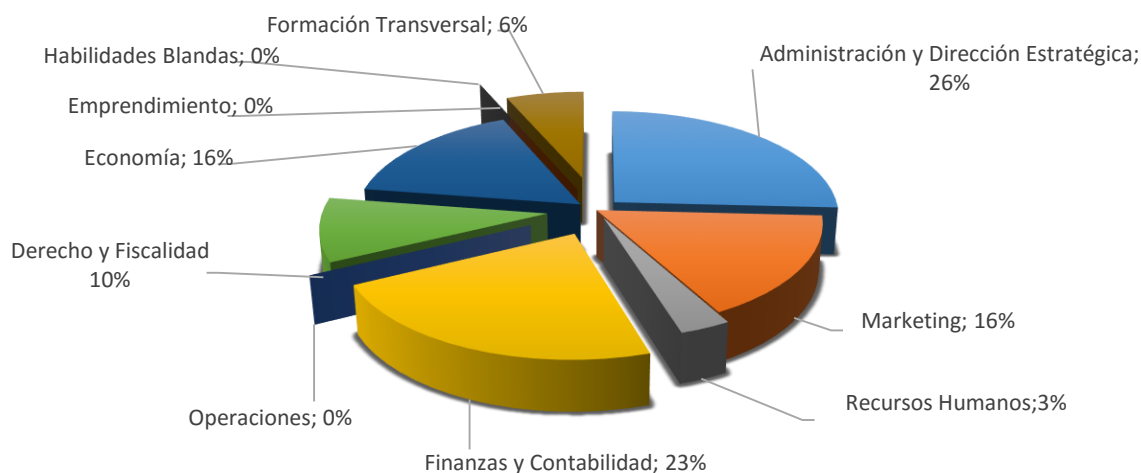


Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

En cuanto a las especialidades que caracterizan al claustro del MBA de la UCM, destaca la “administración y dirección estratégica” con el 26% del claustro, además de, “finanzas y contabilidad” con el 23%, “marketing” y “economía”, con el 16% cada una. Es importante destacar que “finanzas y contabilidad” y “marketing” corresponden a áreas que caracterizan la orientación de la formación del MBA de la UCM (Resultados expuestos en el punto 5.3 de este documento). Otra característica relevante del profesorado, es que el 87% (27 profesores) de ellos tiene la formación de posgrado en la misma Universidad Complutense de Madrid. De los cuatro profesores restantes, uno tuvo su formación de posgrado en UAM, uno en Jaume I de Castellón, uno en IE y uno no se informa.

²² Para mayor detalle del claustro académico de cada MBA, revisar el anexo 7 de este documento.

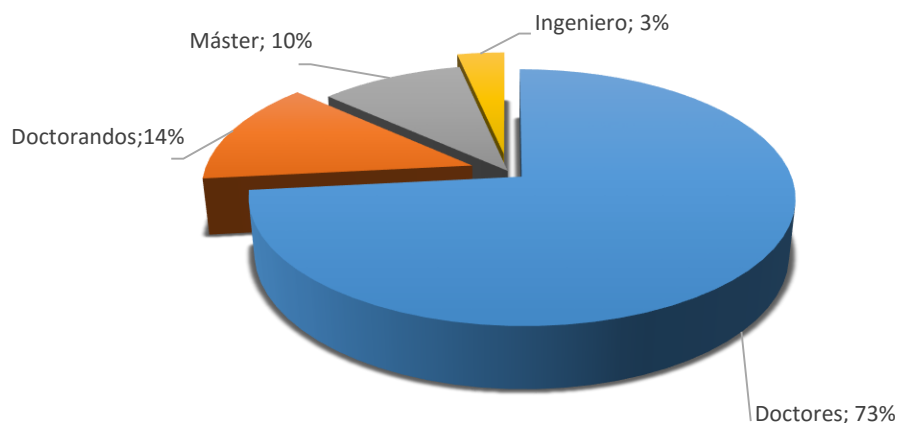
Gráfico N° 5.13: Caracterización de la Formación del Claustro Académico MBA UCM por Especialización Según Área Funcional de la Empresa y Rama de Administración y Economía.



Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

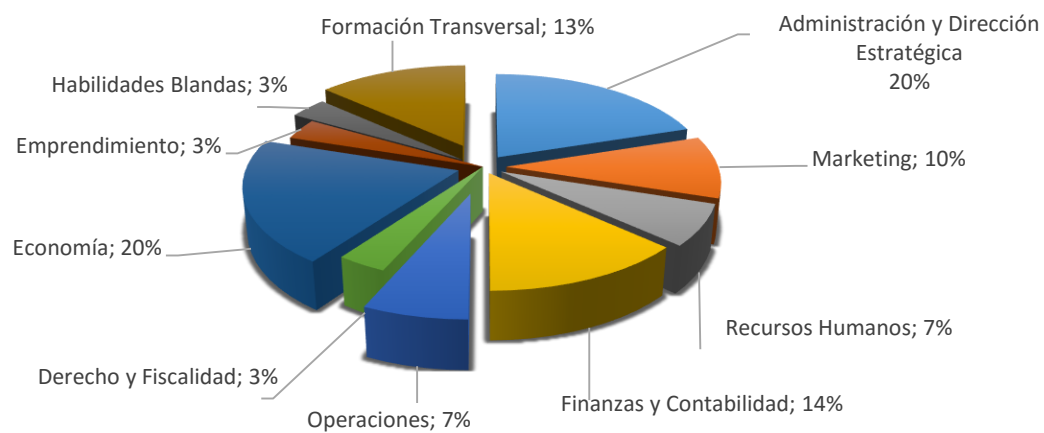
El claustro académico del MBA de la Universidad Autónoma de Madrid se compone de 30 profesores, de los cuales el 73% posee el grado académico de doctor, es decir, 22 profesores. El 14%, equivalente a 4 profesores, son doctorandos, el 10% son máster (3 profesores) y el 3% (1 profesor) es ingeniero. Las áreas que caracterizan la formación del claustro académico son “economía” y “administración y dirección estratégica” con el 20% cada una, “finanzas y contabilidad” con el 14%, y “formación transversal” con el 13%. Además, el 80% de los profesores cursó o está cursando su doctorado en la misma Universidad Autónoma de Madrid.

Gráfico N° 5.14: Caracterización de la Formación del Claustro Académico MBA UAM por Grado Académico.



Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Gráfico N° 5.15: Caracterización de la Formación del Claustro Académico MBA UAM por Especialización Según Área Funcional de la Empresa y Rama de Administración y Economía.



Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

6. Acreditaciones Internacionales para MBA.

Los programas de estudio, facultades o universidades poseen un amplio abanico de alternativas de acreditaciones, tanto nacionales como internacionales. Uno de los desafíos de los MBA en este ámbito, es lograr un respaldo con amplio reconocimiento en ámbito de los negocios, para que de esta forma puedan insertarse en el concierto internacional de las mejores escuelas de negocios. En este sentido, el objetivo de este capítulo es conocer más en detalle las acreditaciones más importantes del mundo para los posgrados MBA, es decir, se pretende estudiar las acreditaciones que proveen las tres principales instituciones internacionales, denominadas la “triple corona”, conformada por *The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)*, *Association of MBAs (AMBA)* y *European Foundation for Management Development (EFMD – EQUIS)*. Al obtener la denominada “triple corona”, un MBA logra de manera integral tener acreditadas la institución que provee el posgrado (Mediante AACSB), la escuela (Mediante EFMD-EQUIS) y el programa (Mediante AMBA).

Considerando que el alcance y objetivo final de este capítulo, es verificar el estado general del MBA de la UAM respecto a las acreditaciones de relevancia internacional, sólo se evaluará con los criterios de acreditación de AMBA, ya que esta institución es la que se enfoca en el programa de posgrado en sí, lo que se condice con el objetivo de esta investigación. Entonces, en concreto, en este capítulo se pretende caracterizar las acreditaciones de la “triple corona” y contrastar el estado general del MBA de la UAM respecto a los requisitos de acreditación de AMBA.²³

6.1. The Association to Advance Collegiate Schools of Business - AACSB International.

El proceso que desarrolla esta institución contempla la revisión de la misión de la institución, las calificaciones de la facultad y los planes de estudio, mediante autoevaluaciones, revisión por parte de terceros (inter pares), revisiones de comités y el desarrollo de profundos planes estratégicos.²⁴ Una vez que la institución posee la acreditación, debe realizar un proceso de revisión de mejora continua cada cinco años. En España, están acreditadas por AACSB las escuelas de negocios de *ESADE Business School (Ramón Llull University)*, *IE Business School*, *IESE Business School (University of Navarra)* y *IQS-Institut Químic de Sarrià (Ramón Llull University)*.²⁵

El proceso de acreditación resumido, contempla las siguientes etapas²⁶:

²³ Para tener mayor detalle de los costes, los criterios de elegibilidad y de acreditación de AACSB, AMBA y EQUIS, ver el anexo 8 de este documento.

²⁴ Fuente: página Web de AACSB International, www.aacsb.edu

²⁵ Fuente: página Web de AACSB, específicamente <http://www.aacsb.edu/accreditation/accredited-members/global-listing>

²⁶ Fuente: información resumida y rescatada desde <http://www.aacsb.edu/accreditation/process>

- a. La institución debe ser miembro de AACSB para solicitar la acreditación.
- b. Se presenta la solicitud de elegibilidad. Se puede enviar una solicitud para “negocios” y otra para “contabilidad” de forma simultánea o la de “contabilidad” una vez que allá aprobado la de “negocios”.
- c. La solicitud se puede presentar en cualquier momento del año, la cual es expuesta en la próxima reunión del comité de acreditación inicial (IAC por sus siglas en inglés), previa revisión preliminar.
- d. Una vez aceptada la solicitud, se asigna a un mentor para el desarrollo del reporte inicial de autoevaluación (ISER). Además, se asigna a personal de acreditación de AACSB para ser el nexo en todo el proceso de acreditación.
- e. Se envía una carta de comunicación de aceptación de la solicitud y la factura que debe ser pagada en el plazo de un mes.
- f. El mentor trabaja con la escuela para desarrollar el ISER.
- g. En el ISER se debe evaluar la alineación con los 15 estándares para negocios (9 en el caso de contabilidad). Se debe incorporar la situación actual respecto a cada estándar, la documentación necesaria que respalde la autoevaluación y las medidas que se implementarán para lograr la alineación (responsable, tiempo y recursos financieros). El plazo para realizar el ISER es dos años, pero se espera que sea desarrollado en un año desde que fue aceptada la elegibilidad.
- h. El IAC revisa el ISER y puede concluir una de las siguientes alternativas:
 - Aceptación del ISER con la recomendación de que la escuela elabore el informe final de autoevaluación seguido de una invitación para solicitar la visita de acreditación inicial.
 - Aceptación del ISER con la recomendación de que inicie la etapa de acción. La escuela debe informar el avance hacia la alineación (se permite ejecución de 3 años). El mentor continúa trabajando con la escuela hasta que se invita a presentar la solicitud de acreditación inicial (debe ser alcanzada 5 años desde aceptado el ISER).
 - Aceptación del plan, se debe seguir el plan de alineación. Se recomienda revisar y reenviar.
 - El ISER no es aceptado ya que se considera que la escuela no podrá alinearse con las normas de AACSB.
- i. Aproximadamente dos años de la visita de acreditación, se designa al líder del equipo de pares para desarrollar el informe de auto evaluación final (SER) y se trabaja con la escuela para desarrollar el programa de la inspección.
- j. El IAC nombra al resto del equipo de pares para la inspección, quienes revisan el SER y envían una carta de pre visita después de la revisión y aprobación por parte del IAC.

- k. Se ejecuta la visita y el equipo de pares decide: recomendaciones de acreditación, suspensión o no acreditación. El informe se remite al IAC.
- l. El informe de pares es ratificado por el IAC. Las recomendaciones de acreditación son derivadas a la junta de AACSB para su ratificación.
- m. Si se logra la acreditación, la escuela entra en un proceso de revisión de mejora continua de cinco años.

Considerando que el objetivo de esta investigación es evaluar específicamente el programa de posgrado MBA y no la escuela de negocios e institución que lo gestiona, la evaluación del MBA UAM ante esta acreditación fue descartada ya que escapa al alcance del estudio.²⁷

6.2. Association of MBAs – AMBA.

A diferencia de la acreditación de AACSB, AMBA centra su proceso en las características de los programas de posgrados y no en las instituciones completas. Posee un proceso diferenciado para nuevas escuelas, para posgrados que optan por la re-acreditación y, una acreditación avanzada, destinada a aquellos programas que han tenido 3 acreditaciones consecutivas por 5 años y que no presenten riesgos de cambios que afecten la calidad. En este caso se analizarán los requisitos y el proceso para programas que recién comienzan el proceso de acreditación ya que es la condición en la cual se encontraría el MBA de la UAM, en caso de decidir aplicar a una acreditación. Es importante destacar que en España sólo están acreditadas por AMBA los programas de 5 escuelas, a saber: EADA *Business School* de Barcelona, ESADE *Business School* de Barcelona (*Ramon Llull University*), IE *Business School* de Madrid, IESE *Business School* de Barcelona (*University of Navarra*) y la Universidad Carlos III de Madrid.²⁸

El proceso de acreditación consta de cuatro etapas: inicial, pre evaluación, evaluación y post evaluación, las que se describen de forma general, a continuación.

- a. Etapa inicial: la escuela debe contactar a AMBA, quien le asignará un director de acreditación. Las escuelas deben enviar una carta formal indicando que están de acuerdo con las condiciones, AMBA factura la cuota de inscripción no reembolsable. Posteriormente la escuela debe presentar una solicitud formal, la cual será revisada y respondida hasta 4 semanas después del envío. Posterior a esto, se envía una invitación formal a convertirse en candidato a la acreditación.

²⁷ Para mayor detalle de los costes, criterios de elegibilidad y de los estándares de acreditación aplicados por AACSB, ver el anexo N° 8 de este documento.

²⁸ Fuente: "The Global Guide to Accredited MBAs", información rescatada de <http://www.ambaguide.com/find-an-accredited-programme/schools/europe/?page=0&pp=10>

- b. Pre evaluación: se realiza una nueva facturación no reembolsable por la cuota de pre evaluación. Se enviará un modelo de autoevaluación, el cual será revisado por *IAAB Eligibility Committee* y se responderá con hasta 4 semanas de plazo. Si la elegibilidad es denegada se entregará un documento de orientación respecto a si se pueden resolver los problemas detectados.
- c. Evaluación: el director de acreditación informará la elegibilidad y en la mayoría de los casos se gestiona la visita de un miembro de AMBA previa a la evaluación. La escuela debe informar las fechas posibles de visita con una antelación de 3 meses. Antes de 3 semanas de concretar la visita de evaluación, la escuela debe presentar el SAR que corresponde a un informe de auto auditoría en el cual se debe demostrar cómo el programa cumple con los criterios de acreditación de AMBA. Entre 8 y 12 semanas previas a la visita se debe pagar la cuota correspondiente a esta etapa.
- d. Post evaluación: en seis semanas desde completada la visita, se entrega el informe final por parte de AMBA el cual permite retroalimentación (con excepción de poder modificar las opiniones del panel de evaluadores). Posteriormente, se presenta el informe al comité de aprobación IAAB para la decisión final, la cual es informada en 4 semanas, desde presentada la retroalimentación por parte de la escuela. La decisión final para las escuelas nuevas puede ser: 3 o 5 años de acreditación; aplazamiento de la acreditación con una visita reducida dentro de un año; denegación definitiva de la acreditación.²⁹

6.3. EQUIS - European Foundation for Management Development (EFMD).

Recordando la información expuesta en el capítulo 4, EFMD gestiona las acreditaciones en 2 niveles más un sistema de desarrollo de apoyo a las escuelas de negocio, es decir, EQUIS que acredita escuelas, EPAS que acredita programas de formación y EDAF que es el sistema de desarrollo. Es importante destacar que EQUIS forma parte de la triple corona de acreditaciones, por ende, es el programa que se analizará en este punto. En España, existen 5 escuelas acreditadas por EQUIS, a saber: *EADA Business School* Barcelona, *ESADE Business School* (Ramón Llull University), *IE Business School* de Madrid e *IESE Business School* (University of Navarra). Destaca el hecho que son las mismas escuelas que están acreditadas por AMBA y AACSB. De las escuelas anteriormente mencionadas, sólo varía EADA que no está acreditada por AACSB y el MBA de la Universidad Carlos III que sólo posee acreditación por AMBA.³⁰

EQUIS se centra en evaluar a instituciones en su conjunto, por lo que la acreditación considera los programas de formación desde el primer grado hasta *Phd*, actividades y unidades de la institución, investigación,

²⁹ Para mayor detalle de los costes de AMBA ver el anexo N° 8 de este documento.

³⁰ Fuente: información oficial publicada en página Web de la institución, rescatada específicamente desde <https://www.efmd.org/accreditation-main/equis/accredited-schools>

unidades *e-learning*, etc.³¹ El proceso de acreditación inicial tarda generalmente entre 2 o 3 años y consta de las siguientes etapas³²:

- a. Etapa 0 - Investigación: corresponde a la etapa de acercamiento entre las escuelas y los profesionales de EQUIS. Se recomienda que la escuela asista a los eventos informativos organizados por EFMD para que tenga una comprensión integral del sistema de acreditación. Se sugiere la entrega de una ficha de identificación de la escuela de negocios. El resultado de esta etapa puede ser la invitación a aplicar para la elegibilidad o el rechazo con la entrega de fundamentos y posibles cursos de acción.
- b. Etapa 1 – Solicitud de ingreso formal al proceso de EQUIS: la escuela debe ser un miembro de EFMD y continuar siéndolo en el proceso. Se debe enviar un formulario de solicitud y uno de datos de la institución³³. Estos documentos permitirán evaluar de manera previa el cumplimiento de los estándares de EQUIS. La documentación no puede exceder las 16 páginas.
- c. Etapa 2 – Visita informativa: el objetivo es asegurarse de que las escuelas conocen y comprenden el proceso y sus criterios, además de realizar una evaluación preliminar y preparar un documento de conclusiones que sirva de orientación. Se ejecuta a más tardar 3 meses después de recibida la solicitud. De manera excepcional, puede realizarse por video conferencia.
- d. Etapa 3 - Pre elegibilidad con asesoría: se asigna un asesor EQUIS para que oriente y conduzca la escuela hacia la elegibilidad. Corresponde a un proceso donde se ejecutan las necesidades de desarrollo identificadas en el paso previo. Esta etapa culmina con la resolución conjunta de la escuela con el asesor. La escuela puede realizar este proceso sin el asesor EQUIS.
- e. Etapa 4 – Solicitud de elegibilidad EQUIS: se aplica para la elegibilidad entregando a EQUIS un documento formal, en el cual plantea el plan para la presentación al comité de elegibilidad de EQUIS y actualiza el documento informativo entregado en las etapas iniciales (un mes antes de la reunión del comité). Se le solicita al asesor EQUIS, la entrega de un informe de evaluación de la elegibilidad, el cual es compartido con la escuela.
- f. Etapa 5 – Elegibilidad: el comité decide la elegibilidad en base a si cumple con los criterios de EQUIS. El comité se reúne 3 veces al año cada 4 meses, y una escuela se puede presentar en una reunión

³¹ Fuente: “EFMD Quality Services for International Business School” rescatado desde https://www.efmd.org/images/stories/efmd/downloadables/QS/EFMD-Quality_Services_Brochure.pdf

³² Fuente: “EFMD Quality Improvement System. The EFMD Accreditation for International Business Schools. 2016 EQUIS Process Manual” rescatado desde https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2016/EQUIS_Process_Manual.pdf

³³ Cada documento posee un formato definido por EQUIS.

determinada, si se recibe la solicitud de elegibilidad con mínimo 1 mes de antelación de la fecha de reunión. En el comité se considerará el informe elaborado por el asesor EQUIS, pero no necesariamente coincidirá la decisión de ambas partes. En caso que la respuesta sea afirmativa, se seleccionará un programa específico a evaluar en la visita de evaluación y, además, el comité determinará si se excluye la educación ejecutiva de la acreditación. La respuesta de elegibilidad será informada una semana después de la reunión del comité y la escuela puede presentar una apelación a la resolución. La elegibilidad es válida por un período de dos años. Si la respuesta es negativa, la escuela puede retomar el proceso desde la etapa 3 pero no puede presentarse al comité de elegibilidad en un plazo de 2 años.

- g. Etapa 6 – Autoevaluación: se asigna un asesor a las nuevas escuelas, normalmente el mismo asesor de las etapas previas. Tiene por objetivo, ayudar a las escuelas a comprender su posición estratégica mediante la evaluación de fortalezas, debilidades, limitaciones y oportunidades. Se usa como base el documento de criterios de acreditación EQUIS. Esta etapa tiene una duración entre 6 a 12 meses, el informe de autoevaluación debe tener entre 100 - 150 páginas y debe ser entregado como máximo 8 semanas antes de la revisión de pares. Además, el asesor debe generar un informe, el cual es compartido con la escuela.
- h. Etapa 7 – Visita de revisión de pares: la fecha de la visita se fija con 9 meses de antelación y debe realizarse cuando los cursos están en plena ejecución. Dos meses antes de la visita la escuela debe enviar el programa a ejecutar en la visita que durará 2 días y medio, en la cual los pares deben tener encuentros con representantes de las diferentes actividades e intereses de la escuela. Al final de la visita, el equipo de pares, presenta las conclusiones preliminares y recomendaciones de mejora. La decisión final puede ser recomendación para la acreditación (5 o 3 años) o la denegación. A las 8 semanas de la visita, se envía el informe de evaluación de pares para que sea retroalimentado por la escuela y en caso de haber observaciones, EQUIS lo ajusta si procede y, posteriormente, es nuevamente enviado a la escuela. Antes de presentar el informe a la junta de acreditación de EQUIS, la escuela debe otorgar su autorización. Si la recomendación de grupo de pares es no acreditar la escuela puede optar por retirar su solicitud, pero no puede apelar ya que no existirá una sentencia de la junta de acreditación.
- i. Etapa 8 – Acreditación: con el consentimiento formal de la escuela, se presenta el caso a la junta de acreditación la cual puede resolver no acreditar y, en caso de acreditar, puede ser por 3 o 5 años. La decisión se comunica 48 horas después de la reunión de acreditación por vía oral o por correo

electrónico. La respuesta formal se realiza 1 semana después. La escuela puede apelar a la decisión final acorde a los procedimientos especializados. Si se otorga 5 años de acreditación, la escuela cumple con todos los criterios y es reflejo de que son buenas en todos los aspectos y probablemente, excelente en algunos ámbitos. Si la resolución es 3 años de acreditación, se debe a que la escuela no cumple cabalmente uno o dos requisitos (los cumple parcialmente).

- j. Etapa 9 – Mejora continua a partir de la acreditación: las escuelas deben tener un plan de desarrollo activo y acordado con EQUIS.
- k. Etapa 10 – Re Acreditación: esta etapa debe iniciarse antes de que culmine el período acreditado, se recomienda iniciar el proceso 15 meses antes de expirada la acreditación. Las escuelas que han sido acreditadas 3 veces consecutivas por 5 años, pueden optar a una re-acreditación especial.

Al igual que en el caso de la acreditación AACSB y considerando que el objetivo de esta investigación es evaluar específicamente el programa de posgrado MBA y no la escuela de negocios e institución que lo gestiona, esta acreditación fue descartada ya que escapa al alcance del estudio.³⁴

6.4. Evaluación del Estado General del MBA de la Universidad Autónoma de Madrid respecto a la Acreditación de Association of MBAs – AMBA³⁵

Considerando que las acreditaciones de AACSB y EQUIS-EFMD tienen un alcance más amplio que una evaluación de un programa específico de posgrado, teniendo como enfoque a las instituciones (escuelas y universidades) no son consideradas en este punto, ya que la unidad de análisis de esta investigación son los posgrados MBA. El objetivo es evaluar el estado general del MBA de la UAM respecto a los requisitos de acreditación de *Association of MBA's* – AMBA. El método utilizado es identificar los criterios uno a uno y analizar la pertinencia de evaluación en este apartado acorde a si corresponde a un requisito propio del MBA o si, de lo contrario, corresponde a un requisito de la institución (departamento, escuela, facultad o universidad), lo que conlleva a que no es un punto evaluable en esta investigación, ya que la unidad de análisis de este estudio es el MBA. Es decir, el alcance de esta evaluación, es evaluar sólo los criterios que se enfocan exclusivamente al MBA y no a la estructura organizativa que lo acoge. El cumplimiento que posee el MBA de la UAM se realiza en base a la caracterización realizada de este programa en los capítulos previos,

³⁴ Para mayor detalle de los costes, los criterios de elegibilidad y de los estándares de acreditación aplicados por EQUIS, ver el anexo N° 8 de este documento.

³⁵ Fuente: elaborado en base a información de “AMBA Accreditation Criteria 2016” rescatada desde <http://www.mbaworld.com/~media/Files/Accreditation/MBA-criteria-for-accreditation.ashx>

es decir, se buscan evidencias que sustenten el cumplimiento del criterio a partir de información pública de la universidad.³⁶

a. Requisito inicial.

Definición: mínimo tres generaciones de graduados.

Detalle: para iniciar el proceso, el posgrado debe contar con alumnos graduados por tres años como mínimo.

Evidencias de cumplimiento: el MBA de la UAM se encuentra en el límite de cumplimiento de este requisito, ya que el curso de implantación del posgrado fue 2012-2013, es decir, con el curso 2015-2016 se cumple el mínimo de 3 generaciones.

b. Principio 1: Portafolio de MBA's.

Definición: todos los programas que tengan la denominación MBA deben someterse a la acreditación.

Principio 1.1: la escuela debe identificar e informar su cartera de MBA's

Evidencias de cumplimiento: la UAM posee únicamente un programa de posgrado con denominación MBA como tal y corresponde al posgrado evaluado en este estudio. El Centro Internacional Carlos V de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales posee dos títulos de posgrado propios que podrían ser solicitados para incorporarlos en la cartera de MBA's con motivo de la acreditación debido a las características que poseen, estos son: Máster en Dirección de Empresas Multinacionales y el Máster en Administración y Dirección de Fundaciones, Asociaciones y OENL.

Principio 1.2: la cartera completa de MBA's debe ser evaluada incluyendo programas conjuntos con otras instituciones y, aquellos que se ejecutan en otros campus, deben ser evaluados in situ.

Evidencias de cumplimiento: el MBA es dictado íntegramente por la UAM y sólo se imparte en el Campus Cantoblanco, por lo que la evaluación sería íntegramente en este espacio físico.

Principio 1.3: la institución asume toda la responsabilidad de la calidad de la colaboración y se espera que se pida la solicitud inicial para la acreditación AMBA.

³⁶ En este apartado se evalúa el grado de cumplimiento de los requisitos. En el capítulo 7 de este documento, dedicado a las conclusiones, se pueden verificar propuestas de mejoras para enfrentar una acreditación AMBA.

Evidencias de cumplimiento: al ser un posgrado único e impartido exclusivamente por la UAM, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales debe asumir el liderazgo en el proceso, canalizado al departamento de Organización de Empresas que es el centro de impartición y responsable de la gestión del MBA.

Principio 1.4: cuando el programa es impartido por más de una institución, una debe ser encargada de proveer la información. Esto aplica también a los programas que ofertan intercambios.

Evidencias de cumplimiento: al igual que el punto anterior, el MBA es dictado sólo por la UAM, por ende, es quien asume la responsabilidad de proveer la información, específicamente el departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Además, al ser un programa de un año y con un importante número de alumnos provenientes de países extranjeros, el intercambio es una alternativa que, en caso de utilizarse, no sería de mayor complejidad abordar respecto a la entrega de información de los posgrados relacionados a ese intercambio. En caso de aplicar la alternativa de intercambio en otras universidades, el departamento de Organización de Empresas debe velar por que se realice en instituciones de calidad similar o superior a la UAM, con el objetivo de no generar posibles complicaciones en el momento de la evaluación de la acreditación.

c. Principio 2: Integridad institucional, sustentabilidad y diferenciación.

Definición: la institución debe ser sostenible, económicamente viable y comprometidos con la calidad y mejora continua. Además, debe tener una identidad distintiva en el mercado.

Principio 2.1: la institución debe tener:

- Misión apropiada, expresada de forma explícita y revisada regularmente, que refleje sus fortalezas.
- Estrategia bien definida, creíble y coherente, que refleje sus recursos y limitaciones, así como a la misión declarada, con referencia a los MBA.
- Organización eficaz, líder, con autonomía y control de su futuro.
- Compromiso con la sostenibilidad, el buen gobierno y la mejora continua que tenga impacto en el MBA. Debe demostrar resultados satisfactorios en los procesos de auditoría interna y externa. Debe demostrar que ha respondido correctamente a las recomendaciones de estos procesos.
- Legitimidad de mercado, viabilidad financiera asegurada y continuidad institucional.

- Apropiado grado de autonomía para la toma de decisiones respecto al desarrollo estratégico, dotación de recursos educativos, en particular a lo que respecta a la educación MBA.
- Tener un público objetivo identificado y comprender los matices particulares que se requieren para un MBA.
- Política eficaz y claramente articulada en lo que respecta a las relaciones con el mundo organizacional y de gestión con un impacto demostrable en el MBA. Debe incluir un acceso regular a la opinión de empleadores y una orientación al cliente bien desarrollada. Se espera que la educación ejecutiva mejore la relación entre la academia y el mundo empresarial, lo que beneficiará al MBA.
- Estrategia clara para generar asociaciones con otras instituciones académicas.

Evidencias de Cumplimiento: los puntos de misión, estrategia, organización, compromiso con la sostenibilidad, legitimidad de mercado, viabilidad financiera, autonomía, política de relaciones y estrategia de asociaciones, corresponden ítemes que se deben evaluar en la institucionalidad que gestiona el MBA, por ende, está fuera del alcance de este estudio. Respecto al público objetivo definido para el posgrado, que puede visualizarse en el perfil recomendado del MBA, se observa una descripción vaga, sin la especificidad propia que requiere la definición de un mercado objetivo. Hay escasa presencia de las principales variables de segmentación de mercado que plantea Kotler y Armstrong en “Fundamentos de Marketing”, a saber: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, por ende, se considera que este requisito necesita mayor desarrollo. Respecto a la relación con el mundo empresarial se observa que se concreta mediante las prácticas en empresas, obligatorias para el perfil profesional, pero no todos los alumnos de este perfil concretan este requisito debido a la posibilidad de convalidación de la experiencia profesional previa, lo que reduce las opciones de contacto con el mundo empresarial. Es importante destacar, que existe un profesor encargado de prácticas en empresas que genera lazos entre el mundo privado y el académico. De todos modos, este punto requiere mayor integralidad temporal y de contenido, es decir, que la relación empresarial no se concrete exclusivamente en las últimas instancias del MBA y que no sea sólo en esta temática.

Principio 2.2: las instituciones deben demostrar que poseen recursos apropiados:

- Puede incluir instalaciones exclusivas
- Biblioteca
- Instalaciones de computación de alto nivel y accesibles

- Instalaciones de investigación de alto nivel y accesibles (Acceso fuera de horas normales de trabajo y fines de semana). Disponibilidad de bases de datos de negocios y servicios de búsqueda de literatura
- Recursos suficientes dedicados a la innovación, la mejora y el desarrollo del MBA.

Evidencias de Cumplimiento: estos puntos son propios de la facultad, por ende, no son evaluables en el alcance de este estudio.

d. Principio 3: Calidad de profesores y suficiencia.

Definición: la institución debe ser capaz de ofrecer profesores con experiencia suficiente y equilibrada en enseñanza, investigación y consultoría.

Principio 3.1: con el fin de proporcionar profesores de calidad, la institución debe tener una estrategia y estructura organizativa eficiente.

Evidencias de Cumplimiento: corresponde a un requisito institucional.

Principio 3.2: la cantidad de docentes debe tener un tamaño suficiente

Evidencias de Cumplimiento: acorde al análisis del claustro académico, el MBA cuenta con 30 profesores para 40 alumnos por promoción acorde a las plazas ofertadas anualmente, por ende, posee un indicador de 1,33 alumnos por profesor. Además, el 37,5% de las asignaturas ofertadas posee dos profesores a cargo de la asignatura (9 sobre 24). Para poder fundamentar mayormente este requisito, se sugiere ahondar en el tipo de contrato de los profesores del MBA (full time, part time, etc.). AMBA no expresa este requisito mediante un indicador numérico específico (por ejemplo “x” cantidad de profesores por cada “y” cantidad de alumnos), por lo que no es posible concluir certeramente si se cumple o no. A percepción del alumno, se cumple.

Principio 3.3: la institución debe tener una política de desarrollo de los docentes y de reclutamiento que asegure su diversidad, la innovación y el compromiso con la mejora continua.

Evidencias de Cumplimiento: corresponde a un requisito institucional.

Principio 3.4: el profesorado debe ser calificado. Al menos el 75% de los docentes debe tener un posgrado, la mayoría con grado de doctor. Debe proporcionar pruebas de la calidad de los profesores y que los profesores de alta calidad son reclutados en el MBA de manera equilibrada.

Evidencias de Cumplimiento: según el análisis del claustro académico, el 97% de los profesores poseen (o están cursando) un posgrado, por lo que se cumple el requisito. Si se observa el detalle de la composición de los posgrados de los profesores, el 73% de los posee grado de doctor, lo que podría considerarse como mayoría. Si los profesores doctorandos, culminan su doctorado, *ceteris paribus*, se contará con un 87% de profesores con grado de doctor.

Principio 3.5: debe demostrar el alto nivel de calidad con evidencia de investigación relevante en negocios, impartición de clases y consultoría. La mayor parte de los profesores debe participar en estas 3 actividades y la institución debe demostrar que existen mecanismos eficaces para que los resultados de la investigación, la consultoría y el contacto con el mundo empresarial se incorporen regularmente en el MBA.

Evidencias de Cumplimiento: corresponde a un requisito institucional.

Principio 3.6: se espera que una proporción significativa de los resultados de investigación sean relevantes y contribuyan a la organización y a la sociedad. El aprendizaje en el MBA debe ser innovador y de vanguardia, por ende, la calidad de la investigación debe ser de calidad en algunas áreas y se debe demostrar evidencia de una dimensión internacional

Evidencias de Cumplimiento: corresponde a un requisito institucional.

Principio 3.7: se debe abordar formalmente la integración del personal en la enseñanza total en el ambiente de aprendizaje de la escuela incluyendo profesores part time, profesores de otras partes de la institución y de otras instituciones. Todos los miembros del equipo docente deben estar integrados plenamente y sujetos a la política institucional de aseguramiento de la calidad.

Evidencias de Cumplimiento: corresponde a un requisito institucional.

e. Principio 4: Diseño de programa y liderazgo.

Definición: cada programa MBA debe ser revisado periódicamente de manera sistemática. El MBA debe ser diseñado para representar las mejores prácticas en la gestión de la educación, considerando las tendencias y prácticas de mercado.

Principio 4.1: definición de funciones claras en relación con la dirección académica y responsabilidades administrativas. el liderazgo académico debe ser creíble y comprometido con el programa

Evidencias de Cumplimiento: corresponde a un requisito institucional.

Principio 4.2: la institución debe ser capaz de demostrar el nivel y calidad del liderazgo.

Evidencias de Cumplimiento: corresponde a un requisito institucional, pero se tiene evidencia del liderazgo de la UAM en Madrid al evaluar la Universidad en rankings internacionales que miden la calidad de las instituciones. Actualmente se encuentra en posiciones de liderazgo tanto a nivel de la comunidad de Madrid y del país. Por ejemplo, en la Comunidad de Madrid es la universidad con mejor ubicación en el Ranking QS 2015/16, a nivel de país es la segunda con mejor ubicación tras la Universidad de Barcelona y a nivel mundial, la UAM se ubica en el puesto número 186. Si se considera el Ranking QS Top Under 50 2015, la Universidad Autónoma de Madrid se encuentra en la posición 9 a nivel mundial y 1 en el país. En la medición internacional realizada por ARWU, la UAM se ubica en el puesto 201-300 junto con la Universidad Autónoma de Barcelona y, 2-5 a nivel nacional. En cambio, si se evalúa en rankings especializados a economía y negocios, la UAM no posee buen desempeño, de hecho, en el Ranking Arwu - Economía 2015, no tiene presencia.

Principio 4.3: debe existir mecanismos que aseguren una suficiente retroalimentación y respuesta a las reacciones de los estudiantes frente a la oferta y contenidos del MBA.

Evidencias de Cumplimiento: la universidad posee un sistema de evaluación de asignaturas, en el cual también participa el MBA. Esta actividad contempla, evaluación del cumplimiento de las guías docentes, del desempeño de los profesores, con preguntas abiertas y cerradas. Se observa que se requiere mayor profundidad en los mecanismos formales de retroalimentación, sobre todo al ser una instancia que compete a toda la universidad y no es propiamente impulsada para y por el MBA, que complemente y mejore la instancia de evaluación impulsada a nivel institucional.

Principio 4.4: el MBA debe ser revisado periódicamente para garantizar que se sigue cumpliendo las necesidades del mercado teniendo en cuenta los aportes de todas partes interesadas. El diseño y el contenido del programa deben abarcar una gama de teoría relevante firmemente vinculada con el mundo práctico del liderazgo sostenible, negocios y administración. Se espera que el rediseño del programa se efectúe cada 5 años.

Evidencias de Cumplimiento: según el documento “Acciones de Mejora Desarrolladas en el MBA”³⁷, está en proceso un sistema de gestión de calidad el cual podría permitir mantener una constante retroalimentación para satisfacer las necesidades del mercado. Además, según la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación – ANECA, los títulos universitarios oficiales de máster, deben renovar la acreditación en un plazo de 4 años máximo desde la fecha de verificación del título o desde la última acreditación. Este hecho, permitirá evaluar el máster en un plazo menor al solicitado por AMBA. Se debe procurar que este análisis contemple el diseño y los contenidos del programa para mantener actualizado el MBA acorde a las necesidades del mercado.

f. Principio 5: Experiencia de los alumnos.

Definición: el MBA está diseñado para ser un posgrado a realizar con experiencia laboral, para líderes con alto potencial. El proceso de admisión debe ser riguroso para asegurar que la generación sea adecuada, sostenible y diversa.

Principio 5.1: debe haber expectativa de que el estudiante podrá cumplir los objetivos del programa. Se deben presentar pruebas para demostrar la rigurosidad de los procedimientos y de las normas de selección. Ejemplo: pruebas de admisión y entrevistas. Estas últimas deben ser un componente importante del proceso

Evidencias de Cumplimiento: el MBA posee requisitos de admisión que contemplan, título de graduado, licenciado, ingeniero o equivalente, dominio de idioma español para alumnos cuya lengua materna no sea este idioma, carta de motivación, acreditar dominio de inglés y conocimientos de informática de gestión y aplicaciones estadísticas. Estos dos últimos, son opcionales de acreditar. En base a esta información se realiza el proceso de selección de alumnos considerando las siguientes ponderaciones: título 0 a 40%, currículum 0 a 15%, motivación 0-15%, acreditación de inglés 0 a 20% y aplicaciones informáticas y estadísticas 0 a 10%. El MBA de la UAM no posee pruebas de específicas admisión y tampoco las entrevistas son parte de su proceso de selección, por ende, no existe evidencia suficiente para el cumplimiento de este requisito. Es importante destacar que sólo se realizan entrevistas a aquellos postulantes cuyo idioma natal no es el castellano, con el objetivo de verificar el nivel del idioma y si serán capaces de enfrentar con éxito las clases del MBA.

³⁷ Documento rescatado desde http://www.uam.es/ss/Satellite/Economicas/es/1242678426520/contenidoFinal/Master_Universitario_en_Administracion_de_Empresas_%28MBA%29.htm

Principio 5.2: el MBA está destinado para una amplia variedad de candidatos, principalmente graduados de cualquier disciplina y/o poseedores de una alta cualificación profesional. Excepcionalmente gerentes con alta experiencia pueden ser considerados como candidatos

Evidencias de Cumplimiento: en el perfil recomendado del máster se expone que está destinado a graduados de cualquier disciplina. Además, en base a la experiencia propia del autor de este estudio y al perfil de máster universitario, el MBA de la UAM, no posee entre sus alumnos a gerentes en el curso 2015-2016.

Principio 5.3: los estudiantes deben tener un mínimo de 3 años de experiencia laboral y el alumnado debe promediar al menos 5 años de experiencia.

Evidencias de Cumplimiento: la experiencia profesional no es parte de los requisitos de postulación al máster, por ende, no se puede asegurar las evidencias de cumplimiento de este requisito ya que depende de las características de cada cohorte. Si se observa el perfil de alumnos del curso 2015-2016, la experiencia laboral en años es baja, por lo que, para dar cumplimiento a este criterio de acreditación se requiere incorporar, entre los requisitos generales de postulación al máster, la experiencia profesional con un mínimo de años.

Principio 5.4: se deben presentar pruebas de suficiencia de idioma para el adecuado aprendizaje en el máster. En caso que sea en inglés, las pruebas deben ser para aquellos que este idioma no sea su primera lengua.

Evidencias de Cumplimiento: La acreditación de dominio de idioma es sólo obligatoria para aquellos alumnos que no posean como lengua materna el español. La acreditación del idioma inglés, sólo es de carácter voluntario para los postulantes. En este sentido, este requisito no tiene evidencias y pruebas suficientes de cumplimiento.

Principio 5.5: La cohesión en la generación de estudiantes es un componente clave para maximizar la experiencia de aprendizaje. La admisión con convalidación de créditos u otra forma de avance en el programa, no puede sobrepasar el 20% del curso. Esta limitación puede incrementarse al 33% en un curso de MBM. Además, en caso de aceptar convalidaciones u otra forma de avance en el currículo académico, la institución debe ser capaz de demostrar que el aprendizaje obtenido previamente, es de

nivel de maestría y es comparable al ofrecido a los estudiantes admitidos directamente en el programa. Además, cualquier aprendizaje previo, no puede haberse adquirido con más de 5 años de antigüedad

Evidencias de Cumplimiento: la universidad posee la “Normativa sobre Adaptación, Reconocimiento y de Transferencia de Créditos” con fecha de aprobación del 2008 y modificada en 2010, que expresa que los créditos correspondientes al trabajo final de máster no podrán ser objeto de reconocimiento. Además, plantean que “el número de créditos que sean objeto de reconocimiento a partir de la experiencia profesional o laboral y de enseñanzas superiores universitarias no oficiales no podrá ser superior, en su conjunto, al 15% del total de créditos que constituyan el plan de estudios. Está la alternativa de superar el 15% indicado anteriormente, cuando los créditos sean provenientes de títulos no oficiales que se haya extinguido y sustituido por uno oficial, lo cual no aplica al MBA.³⁸ Además, existe la Comisión Académica del MBA (CAMBA) la que tiene entre sus funciones la valoración de la convalidación de títulos, la adaptación, y el reconocimiento de créditos. Esta comisión está compuesta por director del departamento de Organización de Empresas, los coordinadores del Máster, el profesor responsable de las prácticas en empresas, el profesor responsable de investigación y uno de los profesores participantes del máster. Acorde a la experiencia del alumno autor de este estudio con el curso 2015-2016, se han realizado convalidaciones a alumnos del MBA con créditos provenientes de titulaciones previas con antigüedad superior a 5 años.

Principio 5.6: Se espera un tamaño del curso de al menos 20 alumnos, los cuales deben ser seleccionados en base al aporte que puedan realizar y los aprendizajes que puedan tener y procurando la diversidad (nacionalidad, sexo, trabajo académico y experiencia).

Evidencias de Cumplimiento: el número de plazas ofertadas para nuevo ingreso es de 40 y, además, a pesar de las renuncias de alumnos durante el proceso de formación en el curso 2015-2016, el número de estudiantes superó los 20 exigidos en este criterio. Específicamente el total de alumnos que llegó al trimestre de asignaturas obligatorias comunes fue de 33.³⁹ Por ende, existe evidencia de cumplimiento de este criterio. Respecto a la selección de los alumnos, las evidencias se exponen en el principio 5.1.

³⁸ Fuente: información obtenida de la Normativa sobre Adaptación, Reconocimiento y de Transferencia de Créditos” rescatada desde http://www.uam.es/ss/Satellite/es/1242652450852/contenidoFinal/Normativa_de_posgrado_UAM.htm

³⁹ Fuente: alumnos matriculados en asignatura obligatoria de derecho de la empresa, sin considerar alumnos extraordinarios en MBA y tampoco los de intercambio.

Principio 5.7: Las promociones de alumnos deben ser internacionalmente diversas y balanceadas. Esto es especialmente importante para los programas "full time" en los cuales la experiencia internacional ofrecida por los MBA es un estándar de la industria.

Evidencias de Cumplimiento: el perfil de alumnos del MBA de la UAM se compone de extranjeros y españoles. Específicamente para el curso 2015-2016 la composición fue 40% nacionales y 60% proveniente de países extranjeros, principalmente latinoamericanos. Si se observa en detalle por continente de origen, el 40% son europeos (100% españoles), 48% latinoamericanos, 9% asiáticos y 3% africanos. A pesar de tener un alto % de alumnos extranjeros, lo cual es una evidencia importante de la experiencia internacional, para mejorar el cumplimiento de este criterio se sugiere equilibrar la participación de alumnos de todos los continentes.⁴⁰

Principio 5.8: MBA's individuales o impartidos en conjunto con otras instituciones deben garantizar que las decisiones finales de admisión, el avance de los estudiantes, currículum, evaluación y adjudicación del MBA permanecerá bajo el control de la institución.

Evidencias de Cumplimiento: el MBA de la UAM es íntegramente gestionado por el departamento de Organización de Empresas, por ende, es el responsable de mantener el control del posgrado en todos sus ámbitos. Una parte importante de la gestión del MBA es la Comisión Académica del MBA (CAMBA), que tiene entre sus funciones la planificación y coordinación de las enseñanzas del máster; definición del perfil recomendado y criterios de valoración de méritos; valoración de las solicitudes de admisión; valoración de la convalidación de títulos, la adaptación y el reconocimiento de créditos; diseño y planificación de la programación docente; instar a los profesores a realizar seguimiento personalizado a los alumnos; aprobación del calendario de tutorías y actividades complementarias; asesorar a los alumnos en información de diversa índole; garantizar el seguimiento del título y la calidad de la enseñanza; y dirimir problemas de su competencia. Esta comisión está compuesta por director del departamento de Organización de Empresas, los coordinadores del Máster, el profesor responsable de las prácticas en empresas, el profesor responsable de investigación y uno de los profesores participantes del máster.⁴¹

⁴⁰ Para mayor detalle de la composición del alumnado según procedencia, ver anexo 9 del presente documento.

⁴¹ Fuente: documento Comisión Académica del Máster de Administración de Empresas, rescatado desde http://www.uam.es/ss/Satellite/Economicas/es/1242678426520/contenidoFinal/Master_Universitario_en_Administracion_de_Empresas_%28MBA%29.htm

Principio 5.9: Se debe contar con mecanismos que aseguren que los estudiantes, especialmente a los internacionales, recibirán apoyo necesario a lo largo del curso. La institución debe tener una política formal de apoyo a los estudiantes con discapacidades. Todas las políticas deben estar articuladas.

Evidencias de Cumplimiento: a nivel institucional, la Universidad Autónoma de Madrid cuenta con una Oficina de Relaciones Internacionales, dependiente del Vicerrectorado de Relaciones Internacionales, la cual entrega asesoría en trámites legales en España, otorga información de convenios con otras universidades, gestiona la acogida de estudiantes, profesores y técnicos extranjeros.⁴² Además, a nivel de facultad, existe una encargada de asuntos administrativos de los másteres, pero no posee exclusividad para el MBA y tampoco para los alumnos extranjeros. Respecto al apoyo a los estudiantes con discapacidad, la universidad posee la Oficina de Acción Solidaria y Cooperación, la cual, a su vez, posee un Área de Atención a la Discapacidad, cuyo objetivo es “garantizar la igualdad de oportunidades y la plena inclusión del estudiantado con discapacidad en la vida académica universitaria, así como la promoción de la sensibilidad y concienciación de todos los miembros de la comunidad”.⁴³

Principio 5.10: Cuando los estudiantes han estado fuera de la educación formal por un período de tiempo extenso, se debe proporcionar ayuda explícita en habilidades de aprendizaje.

Evidencias de Cumplimiento: el MBA no posee un programa formal que considere este tipo de apoyo.

g. Principio 6: Competencias, atributos y resultados de aprendizaje.

Definición: el MBA debería articular claramente los resultados de aprendizajes que se pueden medir y asignar con los resultados de aprendizajes de los cursos y evaluaciones. Los resultados deben reflejar ampliamente los atributos de MBA AMBA y estar alineados con la misión de la institución.

Principio 6.1: cada programa individual de MBA debe tener claramente los objetivos y resultados de aprendizajes los cuales debe reflejar la misión y las fortalezas de la institución. Los resultados de aprendizajes deben ser claros y explícitos en describir lo que se espera que conozcan los estudiantes y lo que deben ser capaces de hacer al finalizar el programa. Deben dejar claro el modo en que la

⁴² Fuente: información oficial de la universidad rescatada desde: https://www.uam.es/ss/Satellite/es/1234886374022/contenidoFinal/Oficina_de_Relaciones_Internacionales_y_Movilidad.htm

⁴³ Fuente: Área de Atención a la Discapacidad. Información rescatada desde <https://www.uam.es/ss/Satellite/es/1242665214899/contenidoFinal/Presentacion.htm>

institución reconoce y evalúa las cualidades intelectuales, analíticas, personales y empresariales, así como el conocimiento específico desarrollado en el programa.

Evidencias de Cumplimiento: cada asignatura del MBA posee una guía docente en la cual se incorpora una descripción detallada del programa, considerando información relativa a código de la asignatura, tipo de materia, tipo de curso, nivel del curso, año y semestre de impartición, número de ECTS, requisitos previos para participar en la asignatura, requisitos mínimos de asistencia, datos del equipo docente, objetivos generales, competencias básicas, generales, específicas y transversales a desarrollar, contenidos del programa, referencias bibliográficas básicas y complementarias, métodos docentes, tiempo de trabajo del estudiante, métodos de evaluación y % de calificación final, cronograma⁴⁴. Específicamente, los resultados de aprendizajes se expresan en el ítem de competencias básicas, generales, específicas y transversales a desarrollar. Este criterio, a pesar de contar con evidencia en las guías docentes, falta fortalecerlo, sobre todo identificando resultados concretos esperados al finalizar la asignatura.

Principio 6.2: Los resultados de aprendizajes deben ser medidos contra el diseño curricular y evaluaciones, para asegurar que el programa es coherente y que se logran las salidas esperadas.

Evidencias de Cumplimiento: cada asignatura posee una guía docente en la cual se especifica de manera detallada las competencias básicas, generales, específicas y transversales que se espera desarrollar en el cada curso, y como contraparte se especifican los métodos de evaluación con las respectivas ponderaciones. Los métodos de evaluación generalmente utilizados en las asignaturas del MBA se componen de evaluación continua y evaluación final. La primera se compone de evaluaciones constantes consistentes en participaciones en clases, trabajos individuales y en grupo, además de evaluaciones intermedias. La evaluación final generalmente es un examen escrito. Este tipo de evaluación final es distinta en aquellas asignaturas que requieren una evaluación basada en otros métodos. Este es el caso de los talleres de habilidades (Negociación/comunicación y coaching), asignaturas de emprendimiento, simulación de gestión empresarial, prácticas en empresas, introducción al trabajo final de máster, trabajo final de máster, en los cuales se realizan actividades o trabajos prácticos. Este criterio, al igual que el anterior, a pesar de tener evidencia en las guías docentes, falta fortalecerlo, sobre todo identificando resultados concretos esperados al finalizar la asignatura.

⁴⁴ Fuente: revisión de guías docentes del MBA.

Principio 6.3: Se deben aportar pruebas de que el programa permite a los estudiantes construir su experiencia profesional y adquirir una amplia experiencia académica basada en conocimiento de administración y habilidades que les permitan:

- I. Conducirse a sí mismos y a otros en la consecución de objetivos de la organización contribuyendo eficazmente a un ambiente de equipo.

Evidencias de Cumplimiento: el programa MBA tiene definida las competencias básicas, generales, transversales y específicas, entre las cuales está: competencia transversal 6 “trabajo en equipo, ya que los trabajos de administración y dirección de empresas se desarrollan en equipos organizados y estructurados donde cada miembro se responsabiliza de una parte de la que debe posteriormente informar al resto del equipo”.

- II. Pensar críticamente y tomar decisiones basadas en información compleja.

Evidencias de Cumplimiento: el programa MBA tiene definida las competencias básicas, generales, transversales y específicas, entre las cuales están: competencia transversal 5 “resolución de problemas, a partir del análisis de datos e información estructurada o desestructurada, que puede suponer el manejo de bases de datos, o sistemas de información y gestión empresarial. El estudiante debe ser capaz de organizar la información y realizar una evaluación crítica y preparar argumentos en base a la evidencia”; competencia específica 2 “sistema de decisiones. Acometer cualquier situación que implique la toma de decisiones en la actividad empresarial, llegando a manejar con cierta destreza los diferentes sistemas de modelización, previsión, decisión, criterios y técnicas de análisis decisional.”

- III. Maximizar los recursos para el beneficio de las organizaciones y la sociedad.

Evidencias de Cumplimiento: el programa MBA tiene definida las competencias básicas, generales, transversales y específicas, entre las cuales están: competencia transversal 2 “capacidad de organización y planificación, ya que los trabajos de administración y dirección de empresas requieren de una planificación óptima para la asignación de los recursos contratados (selección del equipo de trabajo, asignación de recursos, planificación, control, retroalimentación y mejora”); competencia transversal 7 “trabajar en entornos de presión, a menudo los trabajos de administración y dirección de empresas deben completarse en un período de tiempo ajustado por lo que saber priorizar tareas y organizar el trabajo en un contexto de presión (escasez de tiempo) es fundamental”

- IV. Conocer y entender las organizaciones y a sus grupos de interés.

Evidencias de Cumplimiento: el programa MBA tiene definida las competencias básicas, generales, transversales y específicas, entre las cuales está: competencia transversal 8 “compromiso ético, clave en lograr la confianza de los diversos grupos de interés. Resulta clave una formación técnica completa y la adquisición y manejo de unos valores y comportamientos éticos tanto dentro de la organización, como en la relación con los diferentes agentes. Ello implica la objetivación en la realización de diagnósticos, planes de actuación, evaluación y mejora de las organizaciones.” Además, el programa posee la asignatura electiva “sociología de las organizaciones” ofertada en el trimestre 2.

- V. Integrar el conocimiento funcional y aplicar las habilidades de gestión estratégica en niveles "senior" en entornos de negocios cambiantes.

Evidencias de Cumplimiento: el programa MBA tiene definida las competencias básicas, generales, transversales y específicas, entre las cuales están: competencia básica 2 “saber aplicar en el contexto profesional los conocimientos adquiridos, disponiendo de las competencias que permiten elaborar y defender argumentos, y resolver problemas en el ámbito económico y financiero”; competencia básica 7 “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”; competencia básica 8 “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”; competencia específica 3 “estrategia empresarial. Aplicar de forma sistemática, organizada y global, todas y cada una de las fases precisas en un proceso de dirección estratégica, identificando los factores críticos, y agentes clave a considerar en cada una de ellas”. Además, el programa posee la asignatura obligatoria de “estrategia e Innovación empresarial” ofertada en el trimestre 1.

- VI. Operar efectivamente en entornos interculturales, entendiendo la importancia de la globalización.

Evidencias de Cumplimiento: el programa MBA tiene definida las competencias básicas, generales, transversales y específicas, entre las cuales están: competencia transversal 10 “adaptación a nuevas situaciones, ya que la empresa se enfrenta a un escenario de alta complejidad, globalizado, incierto y con rápidos ritmos de cambio, precisando capacidad de adaptarse a nuevas situaciones”; competencia específica 1 “entorno empresarial. Estructurar cualquier tipo de análisis acerca de los factores críticos del entorno, las fuerzas económicas, sociales, públicas y de otra índole, así como

los grupos de interés de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional”. Además, el programa se caracteriza por tener un ambiente intercultural debido a la composición del alumnado, el cual es un 60% extranjero.

- VII. Entender las complejidades de la ética empresarial en un entorno global y actuar con integridad.

Evidencias de Cumplimiento: el programa MBA tiene definida las competencias básicas, generales, transversales y específicas, entre las cuales está: competencia transversal 8 “compromiso ético, clave en lograr la confianza de los diversos grupos de interés. Resulta clave una formación técnica completa y la adquisición y manejo de unos valores y comportamientos éticos tanto dentro de la organización, como en la relación con los diferentes agentes. Ello implica la objetivación en la realización de diagnósticos, planes de actuación, evaluación y mejora de las organizaciones.” Además, el programa posee la asignatura electiva “Ética, gobierno de la empresa y responsabilidad social corporativa” ofertada en el trimestre 1.

- VIII. Analizar datos complejos, entendiendo las implicancias financieras de la toma de decisiones.

Evidencias de Cumplimiento: el programa MBA tiene definida las competencias básicas, generales, transversales y específicas, entre las cuales están: competencia básica 2 “saber aplicar en el contexto profesional los conocimientos adquiridos, disponiendo de las competencias que permiten elaborar y defender argumentos, y resolver problemas en el ámbito económico y financiero.”; competencia específica 2 “sistema de decisiones. Acometer cualquier situación que implique la toma de decisiones en la actividad empresarial, llegando a manejar con cierta destreza los diferentes sistemas de modelización, previsión, decisión, criterios y técnicas de análisis decisional”. Además, el programa posee la asignatura “finanzas para directivos” en el complemento formativo y “métodos cuantitativos de gestión” en el trimestre 1.

- IX. Mejorar sus carreras y su compromiso con el aprendizaje constante.

Evidencias de Cumplimiento: el programa MBA tiene definida las competencias básicas, generales, transversales y específicas, entre las cuales están: competencia básica 10 “que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo”; competencia transversal 9 “aprendizaje autónomo que se requiere a un directivo o investigador para que pueda dirigir la búsqueda y aprendizaje de cualquier situación nueva”.

h. Principio 7: Amplitud y profundidad del plan de estudios.

Definición: El currículum debe ser exhaustivo e integrador.

Principio 7.1: El diseño de un MBA es un programa basado en la significativa experiencia previa de los estudiantes.

Evidencias de Cumplimiento: corresponde a un requisito institucional (evidencias de diseño considerando experiencia previa de los alumnos).

Principio 7.2: Mientras que todos los programas deben reflejar el carácter general del MBA, un curso en particular puede ser diseñado para satisfacer las necesidades de un sector específico. Si bien se recomienda que un programa incluya cierta especialización adecuado a los recursos y fortalezas de la institución, el MBA debe mantener su carácter generalista. Si la institución ofrece alguna especialización, la institución debe proporcionar una justificación.

Evidencias de Cumplimiento: el MBA de la UAM no posee menciones incorporadas en su currículum. Su plan de estudios abarca, en diversas proporciones, todas las áreas básicas del conocimiento de gestión de empresas, es decir, posee asignaturas de administración y dirección estratégica, marketing, recursos humanos, finanzas y contabilidad, operaciones, derecho y fiscalidad, economía, emprendimiento, habilidades blandas y formación transversal. Las únicas diferenciaciones que posee el plan de estudios, son el complemento formativo para estudiantes provenientes de grados distintos a ADE y los dos perfiles, profesional y el investigador, los que de todas maneras cumplen con abordar de manera generalista las áreas de conocimiento de las ciencias económicas y administrativas. Para mayor detalle de la estructura del plan de estudios en base a áreas de conocimiento, ver los puntos 5.2 y 5.3 del capítulo 5 de este documento.

Principio 7.3: El MBA debe abarcar los conocimientos pertinentes y la comprensión de las organizaciones, el contexto en el que operan, sus grupos de interés y cómo se gestionan. Si bien no se espera un módulo específico por cada tema, se debe demostrar que los estudiantes adquieran una comprensión significativa de las principales áreas del conocimiento que sustentan la administración en general, incluyendo:

- I. Conceptos, procesos e instituciones en la producción y comercialización de bienes y/o servicios y el financiamiento de empresas u otras formas de organización.

Evidencias de Cumplimiento: el plan de formación contempla la asignatura de “finanzas para directivos” en el complemento formativo que contempla contenidos de fuentes de financiación interna y externa, además de coste de capital y estructura financiera. También en el complemento formativo, está la asignatura “dirección y organización de empresas”. En el trimestre 1, se dicta la asignatura obligatoria de “dirección de operaciones y calidad”.

- II. Conceptos y aplicaciones de contabilidad, métodos cuantitativos y analíticos, sistemas de información de gestión incluyendo innovaciones digitales.

Evidencias de Cumplimiento: el plan de formación contempla una asignatura obligatoria de “análisis de la información contable” para alumnos no ADE y en el plan propio del MBA, se considera una asignatura electiva de “contabilidad de gestión”. Además, están presente las siguientes asignaturas: “métodos cuantitativos de gestión” con carácter obligatoria para todos los alumnos; “sistemas de información y decisión” de tipo electiva disponible para todos los alumnos.

- III. Teoría de la organización, comportamiento, gestión de recursos humanos y comunicación interpersonal.

Evidencias de Cumplimiento: el plan contempla las asignaturas de “dirección y organización de empresas” incorporada en el complemento formativo; “técnicas de negociación y comunicación” en el trimestre 1; en el trimestre 2 “dirección de personas y comportamiento organizativo” de carácter obligatorio, “taller de habilidades directivas: coaching” obligatoria, “gobierno del conocimiento, capital intelectual y aprendizaje organizativo” como electivo y “sociología de las organizaciones” también como electivo. Es importante destacar que en el “taller de habilidades directivas: coaching”, una parte de los contenidos del programa abordan temáticas de comunicación interpersonal.

- IV. Procesos y problemas de la gestión general a nivel operativo y estratégico.

Evidencias de Cumplimiento: el plan contempla asignaturas de “estrategia e innovación empresarial” y “dirección de operaciones y calidad” en el trimestre 1.

- V. Macro y micro economía.

Evidencias de Cumplimiento: se aborda mediante las asignaturas de “análisis económico y empresarial” del complemento formativo para alumnos no ADE e “internacionalización de la empresa” en el trimestre 1. Es importante destacar que sólo se abordan conocimientos de la macroeconomía.

- VI. Métodos de investigación en gestión y habilidades de consultoría.

- Evidencias de Cumplimiento: en el plan se incorpora la asignatura de “metodología de investigación en organización de empresas” obligatoria sólo para aquellos alumnos que opten por el perfil investigador. Las habilidades de consultoría no poseen una asignatura relacionada 100%, pero en el “taller de habilidades directivas: coaching” se abordan habilidades aplicadas a la consultoría (comunicación en público, comunicación interpersonal, *coaching*, *metoring*).
- VII. Impacto de las fuerzas medioambientales en la organización, incluyendo: sistemas legales, demografía, problemas y riesgos derivados de cambios éticos, sociales, y tecnológicos.
- Evidencias de Cumplimiento: estas temáticas son abordadas en las asignaturas electivas “ética, gobierno de la empresa y responsabilidad social corporativa” en el trimestre 1 y “sociología de las organizaciones” en el trimestre 2. Además, la asignatura del complemento formativo, “análisis económico y empresarial”, tiene un módulo de elementos del entorno que afectan a la empresa (Análisis Porter).
- VIII. Cobertura explícita de la capacidad para responder y gestionar el cambio.
- Evidencias de Cumplimiento: en la asignatura “sociología de las organizaciones”, impartida como electiva en el trimestre 2, se considera un módulo temático de participación, democracia y cambio en las organizaciones. Además, de manera implícita, la asignatura obligatoria “estrategia e innovación empresarial” que se imparte en el trimestre 1, aporta a generar este conocimiento desde los análisis de la dimensión estratégica de la innovación, así como las estrategias de innovación en las empresas. Este criterio posee un bajo respaldo en evidencias, sobre todo considerando que el tema es tratado explícitamente sólo en una asignatura de carácter electiva.
- IX. Política de negocios y estrategia.
- Evidencias de Cumplimiento: se abordan en la asignatura del complemento formativo “dirección y organización de empresas”, específicamente en la parte dedicada a la dirección de empresas; y en “estrategia e Innovación empresarial” impartida en el trimestre 1 con carácter obligatorio para todos los alumnos.
- X. Liderazgo y emprendimiento.
- Evidencias de Cumplimiento: el MBA posee la asignatura “emprendimiento, empresa familiar y creación de empresas” obligatoria para todos los alumnos en el trimestre 2. En este mismo trimestre, los conceptos de liderazgo se incorporan en la asignatura “dirección de personas y comportamiento organizativo”.

- XI. Comprensión del impacto de la sostenibilidad, la ética y la gestión del riesgo en las decisiones empresariales y el rendimiento, además de la sociedad en su conjunto.
Evidencias de Cumplimiento: en la asignatura “ética, gobierno de la empresa y responsabilidad social corporativa” impartida como electivo en el primer trimestre, se abordan estas temáticas.
- XII. Otros temas contemporáneos como la creatividad, el espíritu empresarial, la innovación, el comercio electrónico y la gestión del conocimiento.
Evidencias de Cumplimiento: no existe una asignatura única que trate estos de forma integrada, pero la innovación se aborda en la asignatura obligatoria del trimestre 1 “estrategia e Innovación empresarial”; el comercio electrónico se incorpora en la asignatura electiva del trimestre 1 “sistemas de información y decisión” aunque no aparece explícitamente en los contenidos a abordar; la gestión del conocimiento se aborda en el trimestre 2 en la asignatura electiva “gobierno del conocimiento, capital intelectual y aprendizaje organizativo”; y el espíritu empresarial se incorpora en la asignatura del trimestre 2 “emprendimiento, empresa familiar y creación de empresas” de carácter obligatorio para todos los alumnos.
- XIII. Dimensión internacional de lo anterior, incluyendo riesgos políticos, procesos contemporáneos de regionalización, mercados emergentes, gobierno global y globalización.
Evidencias de Cumplimiento: el MBA posee la asignatura de “internacionalización de la empresa” que aborda temáticas propias de globalización, internacionalización de la economía y la empresa, además de la gestión de una empresa multinacional. También en la asignatura del complemento formativo, “análisis económico y empresarial”, posee módulos dedicados a características del entorno actual internacional que afectan a la empresa, la competitividad internacional (que contempla marco institucional, políticas económicas) entre otros temas relacionados. La evidencia para respaldar este requisito es débil.
- XIV. Para asegurar la dimensión internacional del programa el plan de estudios debe procurar incorporar y entender los estilos de gestión y prácticas de diferentes regiones y culturas, e incluir la diversidad en los ejemplos y/o estudio de casos. Los ejemplos deben abarcar una gama de estándares de negocios internacionales frecuentes y normas locales. Las oportunidades de estudios internacionales fomentan la mejora en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.
Evidencias de Cumplimiento: este requisito no es posible evidenciarlo mayormente mediante las guías docentes. Una característica relevante de la composición del alumnado del MBA es su carácter internacional en alto % (60% en el caso del curso 2015-2016), por lo que las dinámicas propias de

cada clase derivan en discusiones y análisis de ejemplos de los países representados en el aula. Además, existen asignaturas que realizan trabajos enfocados a la dinámica internacional. Por ejemplo, el caso de “fiscalidad de la empresa” en la cual en el curso 2015 – 2016 se analizaron los sistemas fiscales de diversos países mediante trabajos grupales. Otro caso es la asignatura de “Internacionalización de la empresa” en el cual se desarrolló un trabajo en grupo que tuvo por objetivo analizar la internacionalización de empresas de diversas partes del mundo.

- XV. El MBA debe contener evidencia sustantiva de la integración del programa. En muchos casos, se logra principalmente con un proyecto *“in - company”*, en el cual se demuestra la capacidad de los estudiantes para integrar las áreas funcionales de la gestión. Si se incluye, debe ser práctico, y que permitan a los alumnos demostrar la comprensión de la teoría y su aplicación a nivel de maestría. Las expectativas, los resultados y criterios de evaluación deben ser explícitos. La investigación y las habilidades de consultoría deben ser proveídas en la preparación de lo indicado anteriormente. Otros métodos son aceptados, pero con evidencia de su efectividad. Cuando posee estructura modular el plan de estudios, se debe proporcionar medios por los cuales se logra la integración.

Evidencias de Cumplimiento: el MBA posee dos asignaturas con carácter integrador, “simulación de gestión empresarial” y “emprendimiento, empresa familiar y creación de empresas”, ambas impartidas en el trimestre 2. El sentido integrador está otorgado por el carácter práctico y porque reúnen los conocimientos propios de la gestión empresarial en una sola asignatura. En el caso de “simulación de gestión empresarial”, asignatura electiva, es un juego de negocios, que tiene como dinámica la conformación de equipos de trabajo que pasan a constituir una empresa determinada y el curso en su conjunto, constituye el mercado de un sector económico específico. A lo largo del curso se abordan diversas temáticas propias de la gestión de empresas (análisis de mercado, segmentación, competidores, plan estratégico, análisis de diversas áreas de la empresa, análisis de la demanda, inventarios, tesorería, rentabilidad, ratios financieros, informes de gestión). En el caso de “emprendimiento, empresa familiar y creación de empresas” en la medida que se avanza en los contenidos se van aplicando en un proyecto de creación de empresas bajo la metodología de plan empresa.

- XVI. Se buscará evidencia de que el diseño y la revisión ha incorporado una comprensión del equilibrio entre la teoría y la práctica, y entre la enseñanza funcional e integradora.

Evidencias de Cumplimiento: a pesar de que corresponde a un requisito institucional, ya que hace referencia al diseño y revisión, es posible encontrar evidencia de cómo se componen las asignaturas

del MBA en base a las guías docentes. Según un análisis de las horas declaradas para actividades y prácticas en estos documentos, se puede concluir que la distribución entre horas destinadas a las actividades prácticas esta equilibrada respecto a las destinadas a las horas teóricas. Por ejemplo, para un alumno proveniente de grados ADE y que toma el perfil investigador tiene una distribución de 47% de horas teóricas, 44% horas prácticas y 9% para otros fines. En el caso de un alumno ADE y que sigue el perfil profesional, la distribución es 50%, 45% y 5%, respectivamente. En el caso de los alumnos que deben cursar el complemento formativo los resultados son los siguientes: perfil investigador destina 51% de horas para actividades teóricas, 41% a actividades de carácter práctico y 8% a otras actividades. En el caso del perfil profesional la distribución es 53% teóricas, 41% prácticas y 6% otro tipo.⁴⁵

- XVII. El crecimiento personal es un elemento importante en el MBA, debe ser un elemento clave e integrado a la acreditación de un programa. Debe ser explícito respecto a los medios por los cuales se desarrollan las habilidades de gestión. Estas habilidades incluyen, pero no se limitan a: capacidad para gestionar los cambios y riesgos, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, relación comercial, negociación, resolución de problemas, pensamiento crítico, y valores críticos.

Evidencias de Cumplimiento: negociación y comunicación se abordan explícitamente en un taller de habilidades. Las otras habilidades se incorporan de manera transversal en las diversas asignaturas, por ejemplo, el trabajo en equipo se aborda de manera práctica en las asignaturas mediante los diversos trabajos grupales que se desarrollan como evaluación continua y en la asignatura de “dirección de personas y comportamiento organizativo” existe un módulo dedicado a esta temática. Es importante destacar que la habilidad de liderazgo, a pesar de corresponder a un máster que forma directivos, no se expone entre las competencias a desarrollar (generales, básicas, específicas y transversales). Respecto al pensamiento crítico se menciona como una competencia transversal objetivo del MBA, al igual que la resolución de problemas.

i. Principio 8: Evaluación rigurosa y relevante.

Definición: la estrategia de evaluación del MBA debe ser robusta, variada y los estándares consistentemente aplicados al nivel de maestría

⁴⁵ Los datos de este análisis pueden verificarse en el anexo 12 de este documento.

Principio 8.1: el objetivo clave de la evaluación de los alumnos es que los estudiantes puedan demostrar que han alcanzado los objetivos de aprendizaje en el estándar requerido para la obtención del título MBA. El sistema de evaluación debe tener criterios detallados y el peso relativo de los métodos usados, debe ser integral y consistente a través de distintas áreas temáticas y basados en una estrategia de evaluación adecuada.

Evidencias de Cumplimiento: cada asignatura del MBA posee una guía docente en la cual se estipulan los métodos docentes, el tiempo de trabajo del estudiante, los métodos de evaluación y porcentaje en la calificación final y un cronograma de ejecución del curso. Los métodos de evaluación generalmente utilizados en las asignaturas del MBA se componen de evaluación continua y evaluación final. La primera se compone de evaluaciones constantes, relativas a la participación en clases, trabajos individuales y en grupo, además de evaluaciones intermedias. La evaluación final generalmente es un examen escrito. Este tipo de evaluación final es distinta en aquellas asignaturas que requieren una evaluación basada en otros métodos. Este es el caso de los talleres de habilidades (Negociación/comunicación y coaching), asignatura de emprendimiento, simulación de gestión empresarial, prácticas en empresas, introducción al trabajo final de máster, trabajo final de máster, en los cuales se realizan actividades o trabajos prácticos.

Principio 8.2: el sistema de evaluación debe reflejar los objetivos y características particulares de la asignatura. Se espera un método de evaluación diverso y las evaluaciones individuales deberían desempeñar un papel equilibrado en cualquier sistema de este tipo, ya que son vistos como prueba de rigor intelectual en condiciones controladas. Si bien se fomenta la innovación en los métodos de evaluación, en particular cuando se están usando nuevos métodos de enseñanza.

Evidencias de Cumplimiento: Los métodos de evaluación generalmente utilizados en las asignaturas del MBA se componen de evaluación continua y evaluación final. La primera se compone de evaluaciones constantes relativas a la participación en clases, trabajos individuales y en grupo, además de evaluaciones intermedias. La evaluación final generalmente es un examen escrito. Este tipo de evaluación final es distinta en aquellas asignaturas que requieren una evaluación basada en otros métodos. Este es el caso de los talleres de habilidades (Negociación/comunicación y coaching), asignatura de emprendimiento, simulación de gestión empresarial, prácticas en empresas, introducción al trabajo final de máster, trabajo final de máster, en los cuales se realizan actividades o trabajos prácticos.

Principio 8.3: la evaluación debe ser utilizada para proporcionar retroalimentación a los estudiantes de una manera consistente y oportuna y ayudar en el aprendizaje individual y grupal.

Evidencias de Cumplimiento: con el propósito de mantener retroalimentación contante y evitar que sólo al momento de cierre de la asignatura se evalúe el aprendizaje del alumno, se plantea en cada una de ellas la evaluación continua, que tiene por objetivo verificar la adquisición de las competencias de cada materia de una manera precisa.⁴⁶ En este tipo de evaluación se utilizan técnicas grupales e individuales. Además, lo anterior se complementa con tutorías de seguimiento con horarios definidos de manera formal para cada asignatura (con la alternativa de coordinar horarios entre el alumno y el profesor). En los exámenes escritos finales, siempre se plantea una instancia de revisión post evaluación para los alumnos que lo requieran.

Principio 8.4: se deben entregar evidencias de que se toman medidas para asegurar que el trabajo individual está siendo evaluado con una política explícita en lo que respecta al plagio.

Evidencias de Cumplimiento: corresponde a un requisito institucional.

Principio 8.5: las normas de evaluación deben ser revisadas y aplicadas con coherencia.

Evidencias de Cumplimiento: corresponde a un requisito institucional.

j. Principio 9: Entrega e interacción.

Definición: con el fin de desarrollar un conocimiento suficiente en gestión general, habilidades y valores, el programa del MBA requiere una interacción sustancial entre los profesores y los alumnos, además de proporcionar un espacio apropiado para el estudio privado y la reflexión.

Principio 9.1: la naturaleza aplicada de los MBA, requiere una variedad de enseñanzas y métodos de aprendizaje, incluidas lecturas, seminarios, *wokshop*, aprendizaje activo, lecturas, proyectos individuales y en grupo, aprendizaje a distancia, formación basada en ordenador y formación dentro de la empresa. Se debe promover la cooperación de los empleadores y se espera que gran parte de los aprendizajes se basen en la práctica.

⁴⁶ Fuente: Guía docente de la asignatura del MBA “Dirección de Operaciones y Calidad.”

Evidencias de Cumplimiento: el MBA basa sus métodos de enseñanza en las clases teóricas, clases prácticas, tutorías individuales y grupales, uso de la plataforma Web Moodle de forma asincrónica. Además, se plantea trabajos individuales y grupales, estudio autónomo, análisis de casos, exposiciones individuales y grupales, conferencias de invitados, evaluaciones escritas, seminarios y debates.⁴⁷

Principio 9.2: Se espera que la duración del programa MBA sea de al menos un año en modalidad "*full time*" y, normalmente, al menos dos años, en modalidad "*part time*". Modalidades más flexibles pueden tomar entre 2 a 3 años, con una clara tasa de progresión, con un límite de 7 años en circunstancias excepcionales.

Evidencias de Cumplimiento: el MBA de la UAM es de modalidad "*full time*" de dedicación exclusiva con duración un curso académico con 60 créditos ECTS a cumplir por los alumnos provenientes de carreras de las ciencias económicas y administrativas, y 80 ECTS para alumnos de otras titulaciones.

Principio 9.3: El programa MBA debe corresponder al equivalente de al menos 1.800 horas de esfuerzo de aprendizaje, el cual debe incorporar el adecuado tiempo para profesores, interacción de alumnos, trabajo en grupo, lecturas y preparación individual y reflexión. El diseño del programa debe asegurar que esto se puede lograr en la duración estándar.

Evidencias de Cumplimiento: el MBA se compone de 60 créditos para alumnos provenientes de titulaciones de las ciencias económicas y administrativas, lo que equivale a 1.500 horas de dedicación por parte de los alumnos. Esta información fue obtenida desde las guías docentes de cada asignatura y corresponde a una equivalencia de 1 ECTS por 25 horas de trabajo por parte del alumno, lo que se condice con lo estipulado por el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) que indica que 1 ECTS equivale a 25 – 30 horas de trabajo. En este contexto y considerando la información expuesta en las guías docentes, el MBA de la UAM no presenta evidencias suficientes de cumplimiento de este requisito. Si se considera el rango estipulado por EEES el programa de 60 ECTS equivale a un esfuerzo de trabajo por parte del alumno entre 1.500 y 1.800 horas, pero el MBA de la UAM utiliza la equivalencia de que 1 ECTS corresponde a 25 horas. En el caso de los alumnos provenientes de otras titulaciones distintas a las de las ciencias económicas y administrativas, el total de ECTS que debe cumplir son 80 créditos con los cuales se completan 2.000 horas de dedicación (25 horas por ECTS).

⁴⁷ Fuente: Guías docentes de todas las asignaturas del MBA de la UAM.

Principio 9.4: Al menos 500 horas de contacto, que se definen como la interacción obligatoria entre el grupo de aprendizaje y el profesor, de forma tradicional o de forma sincrónica (entendida como una interacción real, tradicionalmente cara a cara, pero puede ser habilitado mediante el uso de tecnología apropiada). El mínimo requerido para cualquier elemento sincrónico es de 120 horas, usualmente reservado para la entrega online, el cual puede incluir el uso de tecnologías de eficacia demostrable que permita la interacción sincrónica entre los estudiantes y el profesor. En todos los casos las 500 horas de contacto son obligatorias, aunque esto pueda ser entregado de forma asincrónica (interacción no en tiempo real).

Evidencias de Cumplimiento: el posgrado de la UAM es 100% presencial por ende las 500 horas deben cumplirse bajo esta modalidad de enseñanza. Realizando un análisis del detalle de las horas que deben destinar los alumnos por asignatura, clasificadas como presenciales o como trabajo autónomo, según información proporcionada en las guías docentes de las asignaturas, es posible concluir que los alumnos no ADE cumplen a cabalidad el mínimo de 500 horas de contacto, tanto si optan por el perfil profesional o por el investigador. Es decir, si un alumno no ADE opta por el perfil investigador e inscribe las asignaturas electivas que requieren la menor cantidad de horas presenciales de contacto del trimestre, cumple un total de 651 horas de trabajo en aula. Bajo las mismas condiciones, pero si opta por el perfil profesional, las horas completadas son 894. Para el caso de los alumnos ADE, en idénticas condiciones indicadas anteriormente, la situación de horas queda en 451 para el perfil investigador y 694 para el perfil profesional. Pero es importante destacar que 300 horas de las 694 del perfil profesional para alumnos ADE, corresponden a prácticas en empresas, por lo que las horas de contacto con los profesores se reducen a 394. Por lo tanto, los alumnos ADE del perfil investigador y profesional no presentan evidencias contundentes de cumplimiento del mínimo de horas requeridas de contacto con el profesor.⁴⁸

Principio 9.5: Los modos de entrega varían ampliamente, desde el tradicional cara a cara hasta los completamente en línea, teniendo varias alternativas entre ambas modalidades. Los enfoques innovadores, son bienvenidos si mejoran la oportunidad de aprendizaje y mantienen la coherencia e integridad del curso, además del cumplimiento de las normas expuestas en este documento.

Evidencias de Cumplimiento: el MBA de la UAM es 100% presencial, que se distribuye entre las clases en aula, tanto prácticas como teóricas, tutorías personalizadas y grupales, además de participación en

⁴⁸ Fuente: elaboración propia en base a información expuesta en las guías docentes de cada asignatura. Para mayor detalle, ver el anexo N°12 de este documento.

seminarios. También existe un trabajo autónomo por parte del alumno que consiste en el desarrollo de trabajos individuales y grupales, preparación de exámenes y evaluaciones, actividades virtuales como el uso de la plataforma Moodle mediante la revisión de materiales, comunicación con el profesor y compañeros mediante los foros o mensajes personales.

Principio 9.6: Muchos de los aprendizajes en un MBA se espera que tengan lugar entre los miembros del grupo de aprendizaje. Esta interacción debe ser cara a cara y/o mediante la aplicación en un entorno virtual de aprendizaje, siempre que esto fomente y apoye la interacción sincrónica de forma sustancial.

Evidencias de Cumplimiento: el MBA de la UAM es 100% presencial, pero con apoyo de un ambiente virtual de aprendizaje, denominado Moodle, que posee participación e interacción asincrónica. Mayor detalle de esta plataforma, puede consultarse en el principio 9.7. que se expone a continuación. Por lo tanto, esta plataforma apoya la formación MBA pero no de forma sincrónica, como lo solicita el requisito. Las interacciones sincrónicas se producen exclusivamente de forma presencial.

Principio 9.7: Se espera que todos los programas contengan algún elemento de soporte online, en el cual los estudiantes pueden acceder desde fuera del campus o en horarios extras.

Evidencias de Cumplimiento: en MBA de la UAM es 100% presencial con apoyo de soporte online mediante Moodle. Esta plataforma posee funcionalidades relativas a repositorio de material de cada asignatura para consulta de los alumnos, envío de trabajos individuales y grupales, generación de foros temáticos entre los participantes de una asignatura, envío y recepción de mensajes grupales o individuales, publicación y consulta de calificaciones, calendario que muestra los compromisos de cada asignatura, realización de encuestas de asignaturas y profesores, consultas de informes de resultados de encuestas. La principal característica de esta plataforma es que la participación de asincrónica. Se puede acceder con facilidad desde cualquier lugar mediante una página Web.

Principio 9.8: Algunos programas pueden ser diseñados para entregar una parte importante de la experiencia de aprendizaje (o toda), de manera a distancia un curso online, mediante "*blended learning*" o aprendizaje a distancia. En este escenario, las normas de este documento también aplican. Se debe asegurar que la experiencia de aprendizaje es la misma que los que utilizan el método presencial. La flexibilidad es una característica importante, pero no debe ir en detrimento de la experiencia de aprendizaje. El examen de evidencia se centrará en que existe:

- I. Base física sobre la cual opera el programa, que proporciona la base logística y administrativa. También si incluye instalaciones de enseñanza y de apoyo.
- II. Sistema de aseguramiento de la calidad diseñada específicamente para asegurar el mantenimiento de la calidad, con un sistema de revisión periódico.
- III. Acceso remoto de los estudiantes a los materiales de estudio necesarios, recursos de bibliotecas y software, con apoyo técnico disponible y fácilmente accesible.
- IV. Liderazgo académico coherente y accesible que provee cohesión, respaldado por investigación y actividad académica.
- V. Instaurar un sistema de soporte y gestión del programa, asegurando una coordinación transparente y comunicación regular entre los diferentes departamentos implicados en la ejecución del programa.
- VI. Sistema personalizado para el regular y entusiasta compromiso del estudiante con la institución, que incluya el acceso a personal académico y de apoyo y retroalimentación del estudiante.
- VII. Un medio que asegure que los estudiantes de esta modalidad reciben oportunidades de desarrollo profesional adecuados, además de evidencia de que se abordan las habilidades de forma explícita.
- VIII. Sistema transparente para supervisar periódicamente la interacción del estudiante y el avance del programa con efectivos medios para remediar cualquier problema que surja como resultado de este monitoreo.
- IX. Plataforma estructurada, eficaz e interactiva para proveer, fomentar y supervisar la interacción entre los alumnos, con los profesores, tanto de forma sincrónica como asincrónica. Esto debería proporcionar un medio eficaz para el trabajo en grupo, así como una oportunidad para la creación de redes de apoyo.
- X. Sistema de evaluación robusto y seguro que resguarda contra el plagio, garantiza la identidad correcta de los trabajos presentados y permite la retroalimentación apropiada a los alumnos.

Evidencias de Cumplimiento: el MBA de la UAM es 100% por lo tanto este requisito no aplica.

k. Principio 10: Impacto y aprendizaje permanente.

Definición: los graduados deben ser capaces de demostrar una mejora significativa en su carrera como consecuencia del MBA y deben ser apoyados en su desarrollo continuo por parte de la institución.

Principio 10.1: facilidades para apoyar el empleo para los estudiantes al momento de terminar los estudios, con oportunidades de desarrollo de carrera. Los servicios de empleo deben ser conscientes de las necesidades específicas y las aspiraciones profesionales demandadas por los estudiantes de los MBA.

Evidencias de Cumplimiento: el MBA no posee un programa propio de promoción de empleos. La universidad, como institución, posee una oficina de Prácticas Externas y Empleabilidad (OPE), que se encarga de “facilitar la realización de prácticas en empresas, mejorar la empleabilidad del titulado y facilitar el proceso de inserción laboral de la comunidad universitaria”.⁴⁹ Específicamente, la OPE posee una bolsa de empleo denominada Ícaro que corresponde a una interacción entre los titulados, estudiantes y empresas.

Principio 10.2: se espera contar con una asociación activa y bien establecida de alumnos del MBA, lo que permite trabajar con redes tangibles y oportunidades de aprendizajes permanente para sus miembros.

Evidencias de Cumplimiento: el MBA no posee una asociación propia de alumnos, sólo la universidad a nivel institucional, posee una red denominada AlumniUAM dedicada a mantener la relación entre la universidad y los titulados.

Principio 10.3: Un MBA acreditado debe ser capaz de proporcionar pruebas de impacto significativo y retorno de la inversión para sus graduados y “stakeholders”. Cuando se evalúa la calidad total del programa, se debe considerar el valor añadido por el MBA a la experiencia de trabajo y desarrollo profesional. Se debe buscar la opinión de alumnos apropiados, empresarios y patrocinadores. Se evaluará la transferencia de aprendizajes del programa al lugar de trabajo con evidencias.

Evidencias de Cumplimiento: corresponde a un requisito institucional. A pesar de ser institucional, no se observa la existencia de un programa que mida el impacto del MBA en los alumnos.

Principio 10.4: La institución debe contar con mecanismos adecuados para comprobar periódicamente el éxito a largo plazo y el impacto de los graduados y para evaluar el logro de los resultados de aprendizaje del programa.

Evidencias de Cumplimiento: corresponde a un requisito institucional.

⁴⁹ Fuente: información rescatada de la página Web de la OPE en <http://www.uam.es/ope/>

En resumen, los criterios de acreditación de AMBA son 10, los cuales poseen 96 sub-criterios. Cada uno de estos sub-criterios se clasificó acorde a las categorías “alta”, “media”, “baja”, “nula”, “CI” y “N/A” referidos a las evidencias que se lograron identificar para su cumplimiento. Cada una de estas categorías se definen a continuación:

- Evidencia Alta: se observa abundante número de elementos que permiten justificar un profundo grado el desarrollo del criterio. Es posible que no se logre cumplimiento al 100% pero existe bastante evidencia.
- Evidencia Media: se estima que existen importantes elementos que permiten justificar en cierto grado el desarrollo del criterio, pero falta desarrollo.
- Evidencia Baja: se observan elementos incipientes que permiten justificar en cierto grado el desarrollo del criterio.
- Evidencia Nula: no se observan elementos que permitan justificar el desarrollo del criterio.
- CI: corresponde a los criterios de carácter institucional, es decir, no es posible emitir un juicio respecto al estado de cumplimiento o evidencias al respecto, debido a que son actividades o gestiones que deben impulsar el departamento, facultad o universidad y no corresponde a una característica propia del posgrado.
- N/A: son aquellos sub-criterios que no son aplicables al MBA de la UAM. Específicamente corresponde a aquellos postgrados que otorgan formación online.

Las categorías de evidencias “alta” y “media” equivalen al 55% del total, lo que permite concluir que el MBA de la UAM muestra evidencias de cumplimiento en un importante número de sub – criterios. Si sólo se consideran los criterios aplicables exclusivamente al postgrado, es decir, excluyendo los institucionales y aquellos que no aplican, el MBA de la UAM completa un 85% de evidencias “alta” y “media”.

Tabla N° 6.1: Estado General de Evidencias de Cumplimiento de los Criterios de Acreditación AMBA por parte del MBA de la UAM.

Categoría de Cumplimiento	Cantidad de Subcriterios	%
Alta	28	29%
Media	25	26%
Baja	7	7%
Nula	2	2%
CI	24	25%
N/A	10	10%
Total	96	100%

Fuente: elaboración propia en base a clasificación de los criterios de acreditación de AMBA.

Tabla N° 6.2: Detalle de la Clasificación de Sub-criterios de Acreditación AMBA UAM (1 de 4).

Estándares para la Acreditación AMBA - Formación MBA					
Principios	Detalle	Evidencia			
Requisito inicial	Para iniciar el proceso, el posgrado debe contar con alumnos graduados por tres años como mínimo	Alta			
Principio 1: Portafolio de MBA's	La escuela debe identificar e informar su cartera de MBA's	Media			
	La cartera completa de MBA's debe ser evaluada incluyendo programas conjuntos con otras instituciones y, aquellos que se ejecutan en otros campus, deben ser evaluados in situ	Alta			
	La institución asume toda la responsabilidad de la calidad de la colaboración y se espera que se solicite la solicitud inicial para la acreditación AMBA	Alta			
	Cuando el programa es impartido por más de una institución, una debe ser encargada de proveer la información. Esto aplica también a los programas que ofertan intercambios	Alta			
Principio 2: Integridad institucional, sustentabilidad y diferenciación	Las insituciones deben tener:	Misión apropiada, expresada de forma explicita y revisada regularmente, que refleje sus fortalezas	CI		
		Estrategia bien definida, creible y coherente, que refleje sus recursos y limitaciones, así como a la misión declarada, con referencia a los MBA	CI		
		Organización eficaz, líder, con autonomía y control de su futuro	CI		
		Compromiso con la sostenibilidad, el buen gobierno y la mejora continua que tenga impacto en el MBA. Debe demostrar resultados satisfactorios en los procesos de auditoría interna y externa. Debe demostrar que ha respondido correctamente a las recomendaciones de estos procesos	CI		
		Legitimidad de mercado, viabilidad financiera asegurada y continuidad institucional	CI		
		Apropiado grado de autonomía para la toma de decisiones respecto al desarrollo estratégico, dotación de recursos educativos, en particular a lo que respecta a la educación MBA	CI		
		Tener un público objetivo identificado y comprender los matices particulares que se requieren para un MBA	Baja		
		Política eficaz y claramente articulada en lo que respecta a las relaciones con el mundo organizacional y de gestión con un impacto demostrable en el MBA. Debe incluir un acceso regular a la opinión de empleadores y orientación al cliente bien desarrollada. Se espera que la educación ejecutiva mejore la relación entre la academia y el mundo empresarial, lo que beneficiará al MBA	CI		
	Las instituciones deben demostrar que poseen recursos apropiados:	Estrategia clara para generar asociaciones con otras instituciones académicas	CI		
		Puede incluir instalaciones exclusivas	CI		
		Biblioteca	CI		
		Instalaciones de computación de alto nivel y accesibles	CI		
		Instalaciones de investigación de alto nivel y accesibles (Acceso fuera de horas normales de trabajo y fines de semana). Disponibilidad de bases de datos de negocios y servicios de búsqueda de literatura	CI		
		Recursos suficientes dedicados a la innovación, la mejora y el desarrollo del MBA	CI		
		Principio 3: Calidad de profesores y suficiencia	Con el fin de proporcionar profesores de calidad, la institución debe tener una estrategia y estructura organizativa eficiente		CI
			La cantidad de docentes debe tener un tamaño suficiente		Alta
La institución debe tener una política de desarrollo de los docentes y de reclutamiento que asegure su diversidad, la innovación y el compromiso con la mejora continua			CI		
El profesorado debe ser calificado. Al menos el 75% de los docentes debe tener un posgrado, la mayoría con grado de doctor. Debe proporcionar pruebas de la calidad de los profesores y que los profesores de alta calidad son reclutados en el MBA de manera equilibrada			Alta		
Debe demostrar el alto nivel de calidad con evidencia de investigación relevante en negocios, impartición de clases y consultoría. La mayor parte de los profesores debe participar en estas 3 actividades y la institución debe demostrar que existen mecanismos eficaces para que los resultados de la investigación, la consultoría y el contacto con el mundo empresarial se incorporen regularmente en el MBA			CI		
Se espera que una proporción significativa de los resultados de investigación sean relevantes y contribuyan a la organización y a la sociedad. El aprendizaje en el MBA debe ser innovador y de vanguardia, por ende, la calidad de la investigación debe ser de calidad en algunas áreas y se debe demostrar evidencia de una dimensión internacional			CI		
Se debe abordar formalmente la integración del personal en la enseñanza total en el ambiente de aprendizaje de la escuela incluyendo profesores part time, profesores de otras partes de la institución y de otras instituciones. Todos los miembros del equipo docente deben estar integrados plenamente y sujetos a la política institucional de aseguramiento de la calidad			CI		

Fuente: elaboración propia en base a clasificación de los criterios de acreditación de AMBA.

Tabla N° 6.2: Detalle de la Clasificación de Sub-criterios de Acreditación AMBA UAM (2 de 4).

Estándares para la Acreditación AMBA - Formación MBA		
Principios	Detalle	Evidencia
Principio 4: Diseño de programa y liderazgo	Definición de funciones claras en relación con la dirección académica y responsabilidades administrativas. El liderazgo académico debe ser creíble y comprometido con el programa	CI
	La institución debe ser capaz de demostrar el nivel y calidad del liderazgo	Media
	Debe existir mecanismos que aseguren una suficiente retroalimentación y respuesta a las reacciones de los estudiantes frente a la oferta y contenidos del MBA	Media
	El MBA debe ser revisado periódicamente para garantizar que se sigue cumpliendo las necesidades del mercado teniendo en cuenta los aportes de todas partes interesadas. El diseño y el contenido del programa deben abarcar una gama de teoría relevante firmemente vinculada con el mundo práctico del liderazgo sostenible, negocios y administración. Se espera que el rediseño del programa se efectúe cada 5 años	Media
Principio 5: Experiencia de los alumnos	Debe haber expectativa de que el estudiante podrá cumplir los objetivos del programa. Se deben presentar pruebas para demostrar la rigurosidad de los procedimientos y de las normas de selección. Ejemplo: pruebas de admisión y entrevistas. Estas últimas deben ser un componente importante del proceso.	Baja
	El MBA está destinado para una amplia variedad de candidatos, principalmente graduados de cualquier disciplina y/o poseedores de una alta cualificación profesional. Excepcionalmente gerentes con alta experiencia pueden ser considerados como candidatos	Alta
	Los estudiantes deben tener un mínimo de 3 años de experiencia laboral y el alumnado debe promediar al menos 5 años de experiencia.	Baja
	Se deben presentar pruebas de suficiencia de idioma para el adecuado aprendizaje en el máster. En caso que sea en inglés, las pruebas deben ser para aquellos que este idioma no sea su primera lengua	Baja
	La cohesión en la generación de estudiantes es un componente clave para maximizar la experiencia de aprendizaje. La admisión con convalidación de créditos u otra forma de avance en el programa, no puede sobrepasar el 20% del curso. Esta limitación puede incrementarse al 33% en un curso de MBM. Además, en caso de aceptar convalidaciones u otra forma de avance en el currículo académico, la institución debe ser capaz de demostrar que el aprendizaje obtenido previamente, es de nivel de maestría y es comparable al ofrecido a los estudiantes admitidos directamente en el programa. Además, cualquier aprendizaje previo, no puede haberse adquirido con más de 5 años de antigüedad	Baja
	Se espera un tamaño del curso de al menos 20 alumnos, los cuales deben ser seleccionados en base al aporte que puedan realizar y los aprendizajes que puedan tener y procurando la diversidad (nacionalidad, sexo, trabajo académico y experiencia)	Alta
	Las promociones de alumnos deben ser internacionalmente diversas y balanceadas. Esto es especialmente importante para los programas "full time" en los cuales la experiencia internacional ofrecida por los MBA es un estándar de la industria	Alta
	MBA's individuales o impartidos en conjunto con otras instituciones deben garantizar que las decisiones finales de admisión, el avance de los estudiantes, currículum, evaluación y adjudicación del MBA permanecerá bajo el control de la institución.	Alta
	Se debe contar con mecanismos que aseguren que los estudiantes, especialmente a los internacionales, recibirán apoyo necesario a lo largo del curso. La institución debe tener una política formal de apoyo a los estudiantes con discapacidades. Todas las políticas deben estar articuladas	Media
	Cuando los estudiantes han estado fuera de la educación formal por un período de tiempo extenso, se debe proporcionar ayuda explícita en habilidades de aprendizaje	Nula
Principio 6: Competencias, atributos y resultados de aprendizaje	Cada programa individual de MBA debe tener claramente los objetivos y resultados de aprendizajes los cuales debe reflejar la misión y las fortalezas de la institución. Los resultados de aprendizajes deben ser claros y explícitos en describir lo que se espera que conozcan los estudiantes y lo que deben ser capaces de hacer al finalizar el programa. Deben dejar claro el modo en que la institución reconoce y evalúa las cualidades intelectuales, analíticas, personales y empresariales, así como el conocimiento específico desarrollado en el programa	Media
	Los resultados de aprendizajes deben ser medidos contra el diseño curricular y evaluaciones, para asegurar que el programa es coherente y que se logran las salidas esperadas	Media
	Se deben aportar pruebas de que el programa permite a los estudiantes construir su experiencia profesional y adquirir una amplia experiencia académica basada en conocimiento de administración y habilidades que les permitan:	
	a. Conducirse a sí mismos y a otros en la consecución de objetivos de la organización contribuyendo eficazmente a un ambiente de equipo	Media
	b. Pensar críticamente y tomar decisiones basadas en información compleja	Media
	c. Maximizar los recursos para el beneficio de las organizaciones y la sociedad	Media
	d. Conocer y entender las organizaciones y a sus grupos de interés	Alta
	e. Integrar el conocimiento funcional y aplicar las habilidades de gestión estratégica en niveles "senior" en entornos de negocios cambiantes	Media
	f. Operar efectivamente en entornos interculturales, entendiendo la importancia de la globalización	Alta
	g. Entender las complejidades de la ética empresarial en un entorno global y actuar con integridad	Alta
	h. Analizar datos complejos, entendiendo las implicancias financieras de la toma de decisiones	Media
	i. Mejorar sus carreras y su compromiso con el aprendizaje constante	Media

Fuente: elaboración propia en base a clasificación de los criterios de acreditación de AMBA.

Tabla N° 6.2: Detalle de la Clasificación de Sub-criterios de Acreditación AMBA UAM (3 de 4).

Estándares para la Acreditación AMBA - Formación MBA		
Principios	Detalle	Evidencia
Principio 7: Amplitud y profundidad del plan de estudios	El diseño de un MBA es un programa basado en la significativa experiencia previa de los estudiantes	CI
	Mientras que todos los programas deben reflejar el carácter general del MBA, un curso en particular puede ser diseñado para satisfacer las necesidades de un sector específico. Si bien se recomienda que un programa incluya cierta especialización adecuado a los recursos y fortalezas de la institución, el MBA debe mantener su carácter generalista. Si la institución ofrece alguna especialización, la institución debe proporcionar una justificación	Alta
	El MBA debe abarcar los conocimientos pertinentes y la comprensión de las organizaciones, el contexto en el que operan, sus grupos de interés y cómo se gestionan. Si bien no se espera un módulo específico por cada tema, se debe demostrar que los estudiantes adquieran una comprensión significativa de las principales áreas del conocimiento que sustentan la administración en general, incluyendo:	
	a. Conceptos, procesos e instituciones en la producción y comercialización de bienes y/o servicios y el financiamiento de empresas u otras formas de organización	Media
	b. Conceptos y aplicaciones de contabilidad, métodos cuantitativos y analíticos, sistemas de información de gestión incluyendo innovaciones digitales	Alta
	c. Teoría de la organización, comportamiento, gestión de recursos humanos y comunicación interpersonal	Alta
	d. Procesos y problemas de la gestión general a nivel operativo y estratégico	Alta
	e. Macro y micro economía	Media
	f. Métodos de investigación en gestión y habilidades de consultoría	Media
	g. Impacto de las fuerzas medioambientales en la organización, incluyendo: sistemas legales, demografía, problemas y riesgos derivados de cambios éticos, sociales, y tecnológicos	Media
	h. Cobertura explícita de la capacidad para responder y gestionar el cambio	Baja
	i. Política de negocios y estrategia	Alta
	j. Liderazgo y emprendimiento	Media
	k. Comprensión del impacto de la sostenibilidad, la ética y la gestión del riesgo en las decisiones empresariales y el rendimiento, además de la sociedad en su conjunto	Media
	l. Otros temas contemporáneos como la creatividad, el espíritu empresarial, la innovación, el comercio electrónico y la gestión del conocimiento	Media
	m. Dimensión internacional de lo anterior, incluyendo riesgos políticos, procesos contemporáneos de regionalización, mercados emergentes, gobierno global y globalización	Baja
	n. Para asegurar la dimensión internacional del programa el plan de estudios debe procurar incorporar y entender los estilos de gestión y prácticas de diferentes regiones y culturas, e incluir la diversidad en los ejemplos y/o estudio de casos. Los ejemplos deben abarcar una gama de estándares de negocios internacionales frecuentes y normas locales. Las oportunidades de estudios internacionales fomentan la mejora en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.	Media
	ñ. El MBA debe contener evidencia sustantiva de la integración del programa. En muchos casos, se logra principalmente con un proyecto "in - company", en el cual se demuestra la capacidad de los estudiantes para integrar las áreas funcionales de la gestión. Si se incluye, debe ser práctico, y que permitan a los alumnos demostrar la comprensión de la teoría y su aplicación a nivel de maestría. Las expectativas, los resultados y criterios de evaluación deben ser explícitos. La investigación y las habilidades de consultoría deben ser proveídas en la preparación de lo indicado anteriormente. Otros métodos son aceptados, pero con evidencia de su efectividad. Cuando posee estructura modular el plan de estudios, se debe proporcionar medios por los cuales se logra la integración.	Alta
	o. Se buscará evidencia de que el diseño y la revisión ha incorporado una comprensión del equilibrio entre la teoría y la práctica, y entre la enseñanza funcional e integradora	Alta
	p. El crecimiento personal es un elemento importante en el MBA, debe ser un elemento clave e integrado a la acreditación de un programa. Se debe ser explícito respecto a los medios por los cuales se desarrollan las habilidades de gestión transferibles. Estas habilidades incluyen, pero no se limitan a: capacidad para gestionar los cambios y riesgos, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, relación comercial, negociación, resolución de problemas, pensamiento crítico, y valores críticos	Media
Principio 8: Evaluación rigurosa y relevante	El objetivo clave de la evaluación de los alumnos es que los estudiantes puedan demostrar que han alcanzado los objetivos de aprendizaje en el estándar requerido para la obtención del título MBA. El sistema de evaluación debe tener criterios detallados y el peso relativo de los métodos usados, debe ser integral y consistente a través de distintas áreas temáticas y basados en una estrategia de evaluación adecuada.	Alta
	El sistema de evaluación debe reflejar los objetivos y características particulares de la asignatura. Se espera un método de evaluación diverso y las evaluaciones individuales deberían desempeñar un papel equilibrado en cualquier sistema de este tipo, ya que son vistos como prueba de rigor intelectual en condiciones controladas. Si bien se fomenta la innovación en los métodos de evaluación, en particular cuando se están usando nuevos métodos de enseñanza	Alta
	La evaluación debe ser utilizada para proporcionar retroalimentación a los estudiantes de una manera consistente y oportuna y ayudar en el aprendizaje individual y grupal	Alta
	Se deben entregar evidencias de que se toman medidas para asegurar que el trabajo individual está siendo evaluado con una política explícita en lo que respecta al plagio	CI
	Las normas de evaluación deben ser revisadas y aplicadas con coherencia.	CI

Fuente: elaboración propia en base a clasificación de los criterios de acreditación de AMBA.

Tabla N° 6.2: Detalle de la Clasificación de Sub-criterios de Acreditación AMBA UAM (4 de 4).

Estándares para la Acreditación AMBA - Formación MBA		
Principios	Detalle	Evidencia
Principio 9: Entrega e interacción	La naturaleza aplicada de los MBA, requiere una variedad de enseñanzas y métodos de aprendizaje, incluidas lecturas, seminarios, workshop, aprendizaje activo, lecturas, proyectos individuales y en grupo, aprendizaje a distancia, formación basada en ordenador y formación dentro de la empresa. Se debe promover la cooperación de los empleadores y se espera que gran parte de los aprendizajes se basen en la práctica	Alta
	Se espera que la duración del programa MBA sea de al menos un año en modalidad "full time" y, normalmente, al menos dos años, en modalidad "part time". Modalidades más flexibles pueden tomar entre 2 a 3 años, con una clara tasa de progresión, con un límite de 7 años en circunstancias excepcionales	Alta
	El programa MBA debe corresponder al equivalente de al menos 1.800 horas de esfuerzo de aprendizaje, el cual debe incorporar el adecuado tiempo para profesores, interacción de alumnos, trabajo en grupo, lecturas y preparación individual y reflexión. El diseño del programa debe asegurar que esto se puede lograr en la duración estándar.	Media
	Al menos 500 horas de contacto, que se definen como la interacción obligatoria entre el grupo de aprendizaje y el profesor, de forma tradicional o de forma sincrónica (entendida como una interacción real, tradicionalmente cara a cara, pero puede ser habilitado mediante el uso de tecnología apropiada). El mínimo requerido para cualquier elemento sincrónico es de 120 horas, usualmente reservado para la entrega online, el cual puede incluir el uso de tecnologías de eficacia demostrable que permita la interacción sincrónica entre los estudiantes y el profesor. En todos los casos las 500 horas de contacto son obligatorias, aunque esto pueda ser entregado de forma asincrónica (interacción no en tiempo real)	Media
	Los modos de entrega varían ampliamente, desde el tradicional cara a cara hasta los completamente en línea, teniendo varias alternativas entre ambas modalidades. Los enfoques innovadores, son bienvenidos si mejoran la oportunidad de aprendizaje y mantienen la coherencia e integridad del curso, además del cumplimiento de las normas expuestas en este documento	Alta
	Muchos de los aprendizajes en un MBA se espera que tengan lugar entre los miembros del grupo de aprendizaje. Esta interacción debe ser cara a cara y/o mediante la aplicación en un entorno virtual de aprendizaje, siempre que esto fomente y apoye la interacción sincrónica de forma sustancial	Alta
	Se espera que todos los programas contengan algún elemento de soporte online, en el cual los estudiantes pueden acceder desde fuera del campus o en horarios extras	Alta
	Algunos programas pueden ser diseñados para entregar una parte importante de la experiencia de aprendizaje (o toda), de manera a distancia un curso online, mediante "blended learning" o aprendizaje a distancia. En este escenario, las normas de este documento también aplican. Se debe asegurar que la experiencia de aprendizaje es la misma que los que utilizan el método presencial. La flexibilidad es una característica importante, pero no debe ir en detrimento de la experiencia de aprendizaje. El examen de evidencia se centrará en que existe:	
	a. Base física sobre la cual opera el programa, que proporciona la base logística y administrativa. También si incluye instalaciones de enseñanza y de apoyo	N/A
	b. Sistema de aseguramiento de la calidad diseñada específicamente para asegurar el mantenimiento de la calidad, con un sistema de revisión periódico	N/A
	c. Acceso remoto de los estudiantes a los materiales de estudio necesarios, recursos de bibliotecas y software, con apoyo técnico disponible y fácilmente accesible	N/A
	d. Liderazgo académico coherente y accesible que provee cohesión, respaldado por investigación y actividad académica	N/A
	e. Instaurar un sistema de soporte y gestión del programa, asegurando una coordinación transparente y comunicación regular entre los diferentes departamentos implicados en la ejecución del programa	N/A
	f. Sistema personalizado para el regular y entusiasta compromiso del estudiante con la institución, que incluya el acceso a personal académico y de apoyo y retroalimentación del estudiante	N/A
Principio 10: Impacto y aprendizaje permanente	Un medio que asegure que los estudiantes de esta modalidad reciben oportunidades de desarrollo profesional adecuados, además de evidencia de que se abordan las habilidades de forma explícita	N/A
	h. Sistema transparente para supervisar periódicamente la interacción del estudiante y el avance del programa con efectivos medios para remediar cualquier problema que surja como resultado de este monitoreo	N/A
	i. Plataforma estructurada, eficaz e interactiva para proveer, fomentar y supervisar la interacción entre los alumnos, con los profesores, tanto de forma sincrónica como asincrónica. Esto debería proporcionar un medio eficaz para el trabajo en grupo, así como una oportunidad para la creación de redes de apoyo	N/A
	j. Sistema de evaluación robusto y seguro que resguarda contra el plagio, garantiza la identidad correcta de los trabajos presentados y permite la retroalimentación apropiada a los alumnos	N/A
	Facilidades para apoyar el empleo para los estudiantes al momento de terminar los estudios, con oportunidades de desarrollo de carrera. Los servicios de empleo deben ser conscientes de las necesidades específicas y las aspiraciones profesionales demandadas por los estudiantes de los MBA.	Media
	Se espera contar con una asociación activa y bien establecida de alumnos del MBA, lo que permite trabajar con redes tangibles y oportunidades de aprendizajes permanente para sus miembros	Nula
	Un MBA acreditado debe ser capaz de proporcionar pruebas de impacto significativo y retorno de la inversión para sus graduados y "stakeholders". Cuando se evalúa la calidad total del programa, se debe considerar el valor añadido por el MBA a la experiencia de trabajo y desarrollo profesional. Se debe buscar la opinión de alumnos apropiados, empresarios y patrocinadores. Se evaluará la transferencia de aprendizajes del programa al lugar de trabajo con evidencias	CI
	La institución debe contar con mecanismos adecuados para comprobar periódicamente el éxito a largo plazo y el impacto de los graduados y para evaluar el logro de los resultados de aprendizaje del programa	CI

Fuente: elaboración propia en base a clasificación de los criterios de acreditación de AMBA.

7. Conclusiones.

En este apartado se realiza una consolidación del estudio expuesto en los capítulos anteriores, con el objetivo de responder las preguntas de investigación planteadas inicialmente y que orientaron su desarrollo. El capítulo se divide en tres puntos, el primero orientado a exponer las conclusiones del estudio comparativo efectuado entre los MBA de la UAM y de la UCM, para responder las preguntas ¿Cuál es la caracterización de la formación otorgada por el MBA de la UAM? Y ¿Cuáles son las diferencias y similitudes de la formación de los MBA en la UAM y UCM? El segundo, se enfoca en resumir la respuesta a la pregunta ¿Cuál es el estado general del MBA de la UAM respecto a los estándares de calidad de las acreditaciones internacionales? enfocado a la acreditación otorgada por AMBA. Finalmente, en base a los análisis, se realizan propuestas de mejoras, desde el punto de vista de elementos rescatables del estudio de la formación MBA en la Comunidad de Madrid, desde la perspectiva de un alumno formado en el MBA de la UAM y, finalmente, considerando los puntos más débiles del MBA de la UAM para enfrentar un proceso de acreditación ante AMBA.

7.1. Conclusiones del Análisis Comparativo.

Del análisis realizado tanto a universidades públicas como privadas de la Comunidad de Madrid, respecto a los aspectos administrativos descriptivos, es posible concluir:

- En la Comunidad de Madrid, los MBA's son un posgrado importante, con amplia presencia en el mercado, tanto en los formatos "oficiales" como "títulos propios". Se caracterizan por ser principalmente presenciales, con un total de 60 ECTS y destinado a todo tipo de titulaciones. Esta conclusión se respalda de los siguientes datos:
 - Los MBA's poseen alta presencia en la oferta de posgrado de las universidades públicas y privadas de la Comunidad de Madrid. De las 15 universidades, sólo 3 no cuentan con un posgrado con esa denominación, por lo tanto, el 80% de las universidades, poseen al menos un programa MBA.
 - Existe una amplia oferta de programas de posgrados relacionados y complementarios a los MBA, especialmente en las universidades privadas.
 - En total existen 21 programas MBA ofertados entre las universidades públicas y privadas, de los cuales 12 (57%) son oficiales y 9 (43%), propios.
 - La mayoría son posgrados presenciales (14 programas equivalente al 67%). Del resto, el 19% (4) son online y el 14% (3), semipresenciales.
 - La tendencia en la comunidad de Madrid son los programas MBA de 60 créditos, lo que se condice con lo informado por la Unión Europea en *"The European Higher Education Area in 2015: Bologna*

Process Implementation Report” en el cual se indica que en España predomina el modelo de posgrado de 60-75 ECTS. En el caso de la oferta analizada, el 81%, equivalente a 17 programas, son de 60 ECTS y el 19%, es decir, 4 programas, son de 90 ECTS.

- El 100% de las universidades y de los MBA’s ofertados, incorporan en su perfil recomendado a profesionales provenientes de diversas ramas del conocimiento. A pesar de esto, sólo 6 programas (29%) contemplan un plan complementario de formación que permita nivelar conocimientos de administración y economía. En este aspecto destaca la Universidad Autónoma de Madrid, ya que posee el plan complementario más completo y con mayor número de ECTS (20). Le sigue la Universidad Complutense, con un plan de 12 ECTS, las universidades Francisco de Vitoria y A Distancia de Madrid con planes de 6 ECTS y la Carlos III de Madrid con 2 ECTS. La Universidad Antonio de Nebrija, sólo menciona que tiene un “pre-máster” para aquellos que lo requieran. Es importante destacar que el plan complementario de la UAM es sólo para aquellos estudiantes provenientes de titulaciones distintas a administración de empresa y relacionadas, en cambio, el ciclo introductorio de la UCM es obligatorio para todos los alumnos del MBA.
- Existe un alto desafío de las universidades de la Comunidad de Madrid para insertarse y posicionarse en los rankings internacionales, ya que sólo la Universidad Carlos III de Madrid tiene presencia en todos los rankings evaluados⁵⁰ pero se ubica en puestos que sobrepasan la posición 100. Es importante destacar que, además, esta universidad es la única que posee una de las acreditaciones de la triple corona.⁵¹
- Comparativamente, las Universidades Autónoma de Madrid y Complutense de Madrid, no poseen altas diferencias en los aspectos administrativos descriptivos: ambos son posgrados gestionados por las Facultades de Ciencias Económicas, son oficiales, presenciales, se dictan en idioma español, ofertan 40 plazas para nuevo ingreso, aceptan a profesionales de diversas ramas de conocimiento, no poseen acreditación internacional y no tienen posicionamiento en ranking internacionales especializados. La principal diferencia radica en los ECTS que posee cada uno. La UAM oferta 60 ECTS del plan formativo principal y la UCM, 78. Oficialmente el posgrado de la UCM posee 90 ECTS, pero inicialmente los estudiantes deben realizar un curso introductorio de 12 ECTS. En cambio, en la UAM, el complemento formativo, no forma parte del plan que deben cursar todos los alumnos, sino, solamente los provenientes

⁵⁰ QS World University Rankings by Subject 2016: Business & Management Studies, QS World University Rankings by Faculty 2015: Social Sciences and Management, QS Global 200 MBA Ranking 2014/15: Europe y Ranking Académico de las Universidades del Mundo de Economía / Negocios 2015 (ARWU)

⁵¹ Compuesta por AMBA (Association of MBAs), AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) y EQUIS (European Quality Improvement System).

de grados distintos a administración de empresas y grados relacionados. Además, la UAM incorpora la alternativa de elegir entre los perfiles profesional e investigador, lo cual no se considera en el MBA de la UCM.

Respecto a la estructura del plan de estudios, contenidos y claustro académico de los MBA de la UAM y UCM, es posible concluir:

- Ambos posgrados poseen la misma estructura formativa compuesta de módulos de nivelación, plan base, asignaturas optativas y obligatorias, prácticas en empresas y un trabajo final de máster. Es importante destacar que en el caso del MBA de la UCM las prácticas son obligatorias para todos los alumnos, y en el MBA de la UAM, sólo para aquellos estudiantes que opten por el perfil profesional.
- Las principales diferencias entre ambos programas surgen al momento de analizar el detalle de los ítemes de la estructura:
 - Cantidad de ECTS requeridos en la formación: 90 en UCM versus 60 en UAM (u 80 en caso de alumnos no ADE).
 - La formación en la UAM se completa en un curso académico, desde septiembre a julio y en la UCM, involucra dos cursos académicos, desde septiembre a noviembre del año siguiente.⁵²
 - Perfiles de formación: perfil único en UCM y dos perfiles en UAM (investigador y profesional).
 - Las asignaturas optativas del MBA de la UCM superan de manera considerable a las ofertadas en el MBA de la UAM, por ende, los estudiantes poseen más alternativas de especialización: los alumnos UCM debe cumplir con el 8% de la totalidad de ECTS optativos ofertados mientras que los alumnos UAM, con el 47%.⁵³
- El complemento formativo de la UAM es más integral considerando las áreas de conocimiento de la administración de empresas que contempla, es decir, la UAM incorpora materias de administración y dirección estratégica, marketing, finanzas - contabilidad y economía, en cambio, la UCM sólo aborda temáticas de contabilidad – finanzas y economía.
- El plan de formación del MBA de la UAM, tanto para alumnos ADE como para alumnos no ADE, se caracteriza por dar prioridad a las asignaturas de “formación transversal”, lo cual se observa en todos los análisis realizados, es decir, en el plan de formación total o evaluando por separado las asignaturas obligatorias y las optativas. En cambio, el plan de formación del MBA de la UCM posee mayor equilibrio, pero también dando prioridad a algunas áreas de la formación en negocios, a saber: “formación

⁵² Para verificar en detalle la distribución de asignaturas por trimestre, ver el anexo 3 de este documento.

⁵³ Formula del indicador: ECTS de formación requerida / ECTS de formación ofertada.

transversal”, “marketing”, “finanzas y contabilidad” y “derecho y fiscalidad”. Este comportamiento se observa al analizar la oferta de ECTS en el plan total y en las optativas. En los ECTS obligatorios, la oferta se enfoca en la “formación transversal” y en “finanzas y contabilidad” que concentran de manera conjunta el 56,8% de los ECTS ofertados.

- Respecto a los desafíos de la formación MBA (resultado del estudio del profesor Datar de Harvard) y cómo se reflejan en las competencias que pretenden desarrollar los MBA en los alumnos, es posible concluir que.
 - A pesar de ser un posgrado que forma directivos de empresas, el MBA de la UAM no expone explícitamente entre las competencias básicas, generales, transversales y específicas, el desarrollo de habilidades de liderazgo. Esto se refleja también en que no existen talleres o asignaturas obligatorias o electivas referidas a esta temática. El liderazgo sólo es tratado en la asignatura “dirección de personas y comportamiento organizativo”. En el caso del MBA de la UCM, sólo expone una competencia específica y tampoco posee asignatura exclusiva de este tema.
 - Teniendo de forma muy contingente la crisis de confianza de los mercados financieros mundiales junto con numerosos conflictos éticos, resalta el hecho que no existan competencias directamente relacionadas con el desafío de “comprensión de los límites de los modelos y los mercados” que relacionen a los alumnos con estas temáticas propias de regulación. Esta situación ocurre en la UAM y en UCM. Es importante destacar que, de todos modos, existen asignaturas relacionadas a ética y responsabilidad social corporativa.
- El claustro académico de los MBA de la UAM y UCM, no difieren mayormente ya que poseen características similares, por ejemplo, en cuanto a número de profesores (30 versus 31 académicos, respectivamente), mayoritariamente con formación en posgrado en la misma universidad (80% versus 87%, respectivamente), con alto número de doctores (73% versus 81%, respectivamente) y coinciden en que 3 de las cuatro principales áreas de especialización de los profesores es administración, economía y finanzas.

7.2. Conclusiones de la Evaluación para la Acreditación AMBA.

- Se considera de alta relevancia que el MBA de la UAM destaque entre la amplia oferta de posgrados en negocios de la comunidad de Madrid y, una alternativa viable, es contar con una acreditación internacional de prestigio. El primer paso es integrarse como miembro a las instituciones de acreditación internacional en el ámbito de los negocios.

- El MBA de la UAM muestra evidencias de cumplimiento en un importante número de sub – criterios de acreditación de AMBA, lo que se refleja en que, del total de los 96 sub-criterios, el 55% corresponden a las categorías de evidencia “media” y “alta”. Si se consideran sólo los criterios que aplican directamente al MBA, es decir, sin considerar los criterios institucionales y que no aplican, las categorías “media” y “alta” evidencia, completan el 85% de los criterios evaluados.

7.3. Propuestas de Mejora para el MBA de la UAM.

7.3.1. Propuestas de Mejoras Basadas en la Experiencia Formativa en el MBA de la UAM.

- Ofrecer asignaturas electivas en conjunto con otros másteres de la facultad, con el objetivo de diversificar la oferta de temáticas de los cursos y desarrollar más profundamente el *networking* de los alumnos. Otra alternativa propuesta es que los alumnos del MBA puedan incorporar a su plan de formación, asignaturas propias (obligatorias) de otros másteres y sean consideradas como electivas en el MBA. Puede establecerse un límite de asignaturas a realizar en un máster distinto para evitar que se diluya el perfil de egreso esperado para los alumnos MBA. El objetivo de esta propuesta es incrementar el grado de “*networking*” que generen los alumnos, tener mayor número de alternativas en formación electiva, profundizar el conocimiento acorde a los intereses de cada alumno y promover la integración de los másteres oficiales de la facultad. Es importante destacar que, según el área especializada en MBA y educación ejecutiva de América Economía, la capacidad de *networking* es uno de los 5 principales valores agregados de estudiar un MBA, junto con la visión 360° entendida como una visión holística de la empresa, la experiencia en el exterior, el cambio de carrera y el emprendimiento. Además, esto será una evidencia para demostrar el principio de acreditación de AMBA número 6.3 que se refiere a que los alumnos pueden construir su propia experiencia.
- Aprovechar el carácter internacional del posgrado, referido a la diversidad de nacionalidades de los alumnos, para conocer la “forma de hacer negocios” de los distintos países representados en el aula. Se propone la creación de talleres complementarios en los cuales se expongan las características propias de cada mercado, las oportunidades de negocios más tangibles que posee cada uno, así como los aspectos culturales que se deben considerar en caso de emprender un negocio en cada país. Todo desde la mirada desde los alumnos apoyados por profesores del máster.
- Considerando que las tendencias de formación en los MBA apuntan hacia un enfoque más práctico e integrador, se sugiere incorporar la asignatura “simulación de gestión empresarial” con carácter

obligatorio y con una dotación de créditos ECTS mayor a la que posee actualmente. De esta forma todos los alumnos podrán integrar y aplicar los conocimientos adquiridos previamente en el MBA.

- Un MBA es un posgrado de negocios por lo que requiere una estrecha relación con el mundo empresarial. Se sugiere materializar esta relación mediante una alianza con un grupo selecto de empresas las cuales provean patrocinio a las actividades del máster. Se pueden crear las cátedras empresariales, por ejemplo, la asignatura de “finanzas para directivos” puede tener el patrocinio de una empresa en particular, y entre las clases formales, incorporar la asistencia del gerente de finanzas de la empresa para compartir la experiencia del cargo que desempeña. Ojalá, teniendo la visión desde el punto de vista de la gran empresa junto con las de menor tamaño.
- Crear una asociación de egresados del MBA, complementaria a la red AlumniUAM, que permita mantener una comunicación constante entre la universidad y los alumnos de diversas generaciones. Esa acción permitirá a los alumnos mantener y profundizar el “networking” desarrollado en el MBA. En términos concretos, se puede incentivar la oferta de trabajo en diversos países, cenas anuales, contar con representación del MBA en diversos países, promover la formación continua mediante otros cursos de posgrado, doctorados, etc. Esto demostrará que el MBA se interesa en el desempeño posterior de los alumnos una vez finalizado el máster.
- Respecto a información publicada en la página Web del máster:
 - Profundizar la información de los requisitos de admisión y las ponderaciones de cada ítem. De esta forma existirá una auto-valoración previa por parte de los postulantes y podrán definir las posibilidades de admisión.
 - Actualizar y homogeneizar la información del claustro académico. En el documento expuesto se incorporan profesores que no formaron parte de la ejecución de asignaturas en el curso 2015-2016. Además, se sugiere elaborar un currículum estándar para exponer la información de cada uno de ellos.
- Respecto a la estructura de asignaturas, se sugiere incorporar “introducción al trabajo fin de máster” al trimestre inmediatamente anterior, ya que son conocimientos que se deben conocer previamente al inicio de la investigación final del máster.
- El MBA, requiere mayor profundidad el área de finanzas, por ende, se sugiere incorporar una asignatura obligatoria que aborde estos importantes conocimientos que deben manejar todos los directivos de empresas.

7.3.2. Propuestas de Mejoras Basadas en la Formación MBA de la Comunidad de Madrid.

- En general todas las carteras de posgrados de las universidades de la Comunidad Madrid, incorporan la formación ejecutiva, pero la UAM no. Se sugiere la creación de un MBA *executive*, destinado a un perfil de alumnos con mayor experiencia laboral y/o que actualmente se encuentren trabajando. Esto generará una mayor diversidad de alumnos en los MBA de la universidad, con las consecuentes posibilidades de mejorar la experiencia formativa, ya sea por mayor cantidad de asignaturas electivas o por mejorar el *networking*.
- Se sugiere iniciar el camino hacia una acreditación internacional, para dar mayor prestigio y comenzar a posicionar el MBA de la UAM como uno de los más prestigiosos de la Comunidad de Madrid, así como insertarlo en el concierto internacional de escuelas de negocios. Ante la alta y variada oferta detectada en la Comunidad, se requiere contar con elementos diferenciadores y uno de importancia es, tener el respaldo de una institución con prestigio mundial. Se propone iniciar en primera instancia la acreditación del programa MBA, para posteriormente derivar en la acreditación de la escuela o departamento. Por lo tanto, se debe iniciar con la acreditación AMBA y posteriormente, con EQUIS – EFMD y AACSB.

7.3.3. Propuestas de Mejoras Basadas en la Acreditación AMBA.

- Antes de iniciar formalmente el proceso se sugiere tener a lo menos 5 generaciones de egresados para evitar estar en el límite de cumplimiento del requisito de 3 generaciones.
- Evaluar previamente si los posgrados ofrecidos por el Centro Internacional Carlos V podrían ser incorporados en cartera de MBA's de la facultad para evitar inconvenientes al momento de la acreditación. Si no se consideran como relacionados, fundamentar la propuesta.
- En caso de que alumnos del MBA de la UAM, opten por la alternativa de intercambio en otras universidades, el departamento de Organización de Empresas debe velar que se realice en instituciones de calidad similar o mayor a la UAM. Una alternativa es exigir que los intercambios se desarrollen en universidades rankeadas por sobre la ubicación de la UAM en rankings internacionales, o que la escuela posea posicionamiento en los rankings internacionales especializados en economía y negocios. De esta forma, al momento de proporcionar la información relativa a las universidades en las cuales se hayan ejecutado intercambios, será de calidad similar a la UAM.
- Definir misión, visión, objetivos y estrategias propias del MBA. Estos son elementos básicos que se exigen en las tres acreditaciones y afectan a la gran mayoría de los criterios, es decir, por ejemplo, si se

exige una cantidad de profesores acorde a los alumnos que posea el máster, también debe ser acorde a la misión del MBA / escuela y a sus estrategias, objetivos, etc.

- Mejorar la definición de perfil recomendado, otorgando características específicas propias de una definición de público objetivo: titulaciones prioritarias, rango de edad, ubicación geográfica, experiencia laboral recomendada, etc. Todos como preferentes, pero no excluyentes, para no limitar una ampliación de la diversidad de alumnos en caso de requerirlo.
- Instaurar una estrategia formal a ejecutar con el sector empresarial tendiente a establecer una relación de mutuo beneficio. Se sugiere que contemple los siguientes puntos:
 - Crear una especie de consejo asesor empresarial del MBA compuesto por representantes de empresas de diversos sectores económicos que permitan mantener una retroalimentación constante con el mercado laboral, para identificar lo que se requiere del perfil de un egresado de MBA, además de tener relaciones estratégicas para la realización de prácticas en empresas.
 - Para todos los alumnos que desarrollan prácticas en empresas, como parte del proceso de finalización, aplicar una encuesta en la cual se pueda recoger datos respecto al desempeño general de la promoción: fortalezas, debilidades, etc.
 - Establecimiento de cátedras empresariales, por ejemplo, que una asignatura de finanzas incorpore la participación de un gerente del área para que desde la práctica se concreten los conocimientos adquiridos en las clases. Lo mismo puede ocurrir en otras áreas del conocimiento de las ciencias económicas y empresariales. Otra alternativa es desarrollar talleres complementarios a las asignaturas en las cuales se incorporen lo anteriormente descrito. Se sugiere identificar a ex alumnos de la facultad o MBA ocupan puestos de dirigencia que puedan aportar en estas instancias.
- Definición y desarrollo de diversos indicadores de calidad del MBA para exponerlos públicamente: por ejemplo, profesores *full time* y *part time*, formación del profesorado, retención de alumnos, caracterización del alumnado (respecto a las titulaciones, años de experiencia laboral, u otras características relevantes), etc.
- Constituir una alianza de asesoría por parte de la UC3M para recomendaciones del proceso de acreditación ante AMBA., sobre todo basado en que ambas son universidades públicas con alto prestigio.
- Implementar el sistema de gestión de calidad que se declara como diseñado en las acciones de mejora del MBA, el cual debe contemplar la mejora continua. Se sugiere incorporar un sistema de monitoreo y reestudio de los contenidos del MBA al cual estén convocados, ex alumnos, empresas y académicos.

- Desarrollar de manera anual un *focus group* con alumnos del MBA que permita obtener retroalimentación de contenidos, profesores, coordinación, etc. Se debe procurar tener representatividad de origen geográfico, grado académico previo, sexo, experiencia laboral, etc. Esta actividad debe complementarse con los resultados obtenidos en las evaluaciones docentes impulsadas por la universidad u otras que tengan por objetivo la retroalimentación.
- Mejorar el proceso de selección de los alumnos incorporando:
 - Una entrevista que permita verificar la motivación del alumno, además de expectativas, habilidades de comunicación, ahondar en la experiencia laboral y conocimientos previos, etc. Esto puede concretarse de forma online para aquellos alumnos extranjeros.
 - Pruebas de selección enfocadas a medir los conocimientos y las capacidades referidas a las matemáticas y comunicación escrita. Este tipo de evaluación se puede desarrollar de manera online.
 - Experiencia laboral mínima de 3 años, procurando tener una media entre todos los alumnos, de 5 años.
 - La acreditación del idioma inglés con carácter obligatorio.
 - Un nuevo ítem de evaluación, referido a los méritos de los alumnos, entendido como aquellas características relevantes que puedan tener los potenciales alumnos, tales como, excelente desempeño en sus titulaciones previas verificado, por ejemplo, con premios por calificaciones o rankings de egreso, actividades de liderazgo social o privado (centros de alumnos, liderazgos políticos, de ONG, etc.), creación de empresas, premios de concursos empresariales, de simulación de negocios, etc. Se sugiere redistribuir las ponderaciones del proceso de evaluación de candidatos al máster incorporando un 10% de ponderación a este ítem.
- Para fortalecer la internacionalización del MBA se sugiere lograr equilibrar más la participación de alumnos respecto a zonas de orígenes y no concentrarse altamente en españoles y latinoamericanos. Es decir, procurar incorporar más alumnos de otros países europeos, asiáticos y africanos.
- Respecto a los apoyos para los alumnos del máster:
 - Incorporar en el MBA el Plan de Acción Tutelar que la Facultad posee para los alumnos de grado, especialmente para alumnos extranjeros.
 - Elaborar una guía simple con carácter orientador de las principales fuentes de información que debe conocer un estudiante proveniente del extranjero o que informe de manera consolidada a quien recurrir en caso de requerir una información determinada, debido a que las culturas son distintas y

los sistemas universitarios también. La acreditación exige apoyos a los alumnos, especialmente a los que son extranjeros.

- Especialmente si se modifican los requisitos de admisión incorporando la experiencia profesional, se deberá contar con programas de apoyo a los estudiantes que lleven años sin realizar estudios académicos formales, sobre todo en aspectos de habilidades de aprendizaje.
- Revisión general de las guías docentes las cuales expresan competencias demasiado genéricas y de forma muy ambiciosa para asignaturas de corta duración. Se sugiere expresar claramente y de manera concreta los resultados de aprendizaje esperados sin pretender desarrollar competencias que dificultosamente se podrán desarrollar en una clase de 3 o 4 créditos. Además, se debe estandarizar la calidad de la información provista en estos documentos, es decir, se debe procurar que todas tengan el mismo nivel de detalle. Por ejemplo, en el caso del punto dedicado al tiempo que deben destinar los alumnos a la asignatura, todos deben incorporar un detalle de las horas teóricas y prácticas por separado, o que los contenidos sean detallados con la misma profundidad en todas las guías docentes.
- Para asegurar el cumplimiento de un componente del principio de acreditación 7.3 expuesto en este documento, referido a asegurar la dimensión internacional del programa mediante la incorporación de ejemplos de casos de estudio y análisis internacionales de estándares y estilos de gestión, se sugiere la elaboración de una guía orientadora de impartición de las clases en el MBA, que incorpore directrices respecto a incorporar la internacionalización de los casos y ejemplos estudiados, sin pretender arriesgar la libertad de cátedra. Esta guía será de mayor utilidad para profesores nuevos que se incorporen al máster.
- Potenciar la integración de conocimientos en los últimos trimestres de formación, con cursos que permitan aunar y aplicar los conocimientos adquiridos. Un ejemplo, es la propuesta de incorporar como obligatoria la asignatura “simulación de gestión empresarial” o promover la elaboración de trabajos final de máster relacionado a planes de empresa.
- Existen tópicos de materias que se solicitan explícitamente en la acreditación y que no están contemplados en el MBA de la UAM, por ende, se propone incorporar asignaturas o apartados en asignaturas existentes, que aborden conocimientos de microeconomía, de identificación de riesgos (integrales) de la empresa, de liderazgo y de habilidades de consultoría.
- Incorporar en el complemento formativo a aquellos profesionales provenientes de administración y economía que haya tenido su formación de grado con una antigüedad mayor a 5 años. Esto permitirá

retomar los métodos de estudio previo al inicio de las asignaturas propias del MBA, así como también, actualizar y poner al día los conocimientos del área.

- Respecto al plan de estudios y desde el punto de vista de forma, se sugiere incorporar el complemento formativo a la estructura formal del MBA, con la acepción de que puede ser eximido por los alumnos que provengan de grados de las ciencias económicas y administrativas (con egreso menor a 5 años). Esto permitirá cumplir a cabalidad el principio 9.3 que exige que el postgrado deba tener una dotación de 1.800 horas de esfuerzo por parte de los alumnos. Además, y desde el punto de vista de estructura, el complemento requiere de un tiempo adicional de formación, sobre todo considerando que los alumnos que lo cursan, provienen de áreas del conocimiento muy diversas y distintas a ADE. Actualmente el MBA termina las clases a principio de junio de cada año, por ende, podría extenderse hasta fin de mes, y así incorporar ese tiempo adicional al plan complementario. Otra alternativa es que previamente al inicio de clases presenciales, en septiembre de cada año, los alumnos que deban desarrollar el complemento, desarrollen una especie curso introductorio auto guiado de forma online, aprovechando la plataforma Moodle.
- Evitar realizar convalidaciones o reconocimientos de créditos de asignaturas que fueron cursadas con más de 5 años de antigüedad. Las convalidaciones y reconocimientos, no pueden sobrepasar el 20% del total de créditos del MBA. Es importante destacar que las convalidaciones que se evalúen deben tener como mínimo el nivel de formación de una maestría.
- Se deben entregar evidencias del impacto que ha provocado el MBA en los estudiantes, por ende, se propone crear una caracterización individualizada de cada estudiante previo al MBA y después de un período de tiempo desde el egreso, volver a actualizar las mismas variables que caracterizaron inicialmente al alumno. Esto puede realizarse mediante fichas que pueden completar los estudiantes al momento de postular y, posteriormente, gestionar la actualización mediante la asociación de ex alumnos o por contacto directo mediante bases de datos.

8. Bibliografía.

- Aacsb.edu. (2016). *AACSB International | The Association to Advance Collegiate Schools of Business*. [online] Available at: <http://www.aacsb.edu/> [Accessed 05 Jul. 2016].
- AACSB International. (2016). *Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation*. AACSB International, Tampa, Florida.
- Association of MBA. (2015). *AMBA Accreditation Guidance for Business School*. Londres.
- Association of MBA. (2016). *MBA Accreditation Criteria*. Londres.
- Bisoux, T. (2011). *Re-Imaginando el MBA*. Tampa, Florida: BizED The Association to Advance Collegiate Schools of Business.
- Bodo B. Schlegelmilch y Howard Thomas. (2011). *The MBA in 2020: Will There Still One?* Journal of Management Development.
- Ec.europa.eu. (2016). *El Proceso de Bolonia y el Espacio Europeo de Educación Superior - Comisión Europea*. [online] Available at: http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/bologna-process_es.htm [Accessed 23 Jun. 2016].
- EFMD. (2016). *2016 EQUIS Process Manual*. Brussels.
- EFMD. (2016). *2016 EQUIS Standards & Criteria*. Brussels.
- Efmd.org. (2016). *EFMD - Business School Accreditation, Corporate Learning*. [online] Available at: <https://www.efmd.org/> [Accessed 06 Jul. 2016].
- Emes.es. (2016). *Universidades de la Comunidad de Madrid*. [online] Available at: <http://www.emes.es/Sistemauniversitario/UniversidadesdeMadrid/tabid/215/Default.aspx> [Accessed 23 Jun. 2016].
- European Commission/EACEA/Eurydice, E. (2015). *The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Hbs.edu. (2016). *Curriculum - MBA - Harvard Business School*. [online] Available at: <http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/curriculum/Pages/default.aspx> [Accessed 12 Jul. 2016].
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metología de la Investigación* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Katz, R. (1995). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una Perspectiva Global y Empresarial* (14 ed). México D.F.: McGraw-Hill Education.

- Lasio,V., Rovayo, G., Jácome, W. y Ordeñana, X. (2013). *El Futuro de la Educación en Management en Ecuador* . Guayaquil: ESPAE - IDE.
- Manjón, S. (2014). *Trabajo Final de Máster La Responsabilidad Social Universitaria: un Análisis Teórico Empírico*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Master-business.com. (2016). *Historia y origen de las Escuela de Negocios - Business School*. [online] Available at: <http://master-business.com/escuela-de-negocios-business-school/> [Accessed 24 Jun. 2016].
- MBA EXECUTIVE. (2016). *Un MBA Internacional de Historia I: Orígenes de Estados Unidos a los viajes de ultramar - MBA EXECUTIVE*. [online] Available at: <http://best-executive-mba.info/un-mba-internacional-de-historia-i-de-los-origenes-de-estados-unidos-a-los-viajes-de-ultramar/> [Accessed 24 Jun. 2016].
- Mba.iese.edu. (2016). *Orientation week | MBA*. [online] Available at: <http://mba.iese.edu/es/program/contenido/orientation-week/> [Accessed 12 Jul. 2016].
- Mbaworld.com. (2016). *AMBA - Association of MBAs*. [online] Available at: <http://www.mbaworld.com/> [Accessed 05 Jul. 2016].
- Mecd.gob.es. (2016). *Inicio - Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*. [online] Available at: <http://www.mecd.gob.es/portada-mecd/> [Accessed 12 Jul. 2016].
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. London: Pearson
- Oliva Marañón, C. (2015). *Estudio Constrastivo de la Oferta Académica de Grado Anterior al Plan Bolonia en las Universidades Públicas de la Comunidad de Madrid*. Madrid: REDU Revista de Docencia Universitaria.
- Ortega Martínez, E. (1991). *Moda y Confusión de los Masters: un Análisis de los Masters en Administración de Empresas*. Madrid: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad Complutense de Madrid.
- Palmas, K. (2013). *Rethinking the MBA: a Turn to the Field within Business Education?* Review Essay.
- Pergoot, N. (2016). *EQUIS*. [online] Efmd.org. Available at: <https://www.efmd.org/accreditation-main/equis> [Accessed 06 Jul. 2016].
- Petit, F. (2011). *Rethinking Executive MBA Programs*. MIT Sloan Management Review.
- Phan, P. (2011). *Construir el Plan de Estudios para el Siglo XXI*. Tampa, Florida: BizEd - AACSB International —The Association to Advance Collegiate Schools of Business.

- Rodríguez, J., Casani, F. y Galindo-Dorado, R. (2016). *La Educación de los Directivos en España y Latinoamérica: Tendencias de Cambio en los Programas MBA*. European Journal of Applied Business and Management (Próxima publicación), 18.
- Rodríguez, M.L. y Llanes, J. (2013). *Cómo Elaborar, Tutorizar y Evaluar un Trabajo de Fin de Máster*. Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña.
- Shanghairanking.com. (2016). *ARWU World University Rankings 2015 | Academic Ranking of World Universities 2015 | Top 500 universities | Shanghai Ranking - 2015*. [online] Available at: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2015.html> [Accessed 20 Jun. 2016].
- Srikant M. Datar, Garvin, David A. y Cullen Patrick G. (2011). *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads*. Boston: Journal of Management Development.
- Top Universities. (2015). *QS World University Rankings® 2015/16*. [online] Available at: [http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015#sorting=rank+region="+country=199+faculty="+stars=false+search=](http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015#sorting=rank+region=) [Accessed 20 Jun. 2016].
- Trecet, J. M. C. (2009). *Guía Especial MBA 2009 - 2010*. Madrid: Mastermas.
- UAM.es. (2016). *Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)-Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. [online] Available at: [http://www.uam.es/ss/Satellite/Economicas/es/1242654736968/1242666084602/estudio/detalle/Master_Universitario_en_Administracion_de_Empresas_\(MBA\).htm](http://www.uam.es/ss/Satellite/Economicas/es/1242654736968/1242666084602/estudio/detalle/Master_Universitario_en_Administracion_de_Empresas_(MBA).htm) [Accessed 12 Jul. 2016].
- UAM.es. (2016). *Universidad Autónoma de Madrid - Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)*. [online] Available at: [http://www.uam.es/ss/Satellite/es/1242684629435/1242662166679/masteroficial/masterOficial/Master_Universitario_en_Administracion_de_Empresas_\(MBA\).htm](http://www.uam.es/ss/Satellite/es/1242684629435/1242662166679/masteroficial/masterOficial/Master_Universitario_en_Administracion_de_Empresas_(MBA).htm) [Accessed 12 Jul. 2016].
- UCM.es. (2016). *Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas (MBA)*. [online] Available at: <https://www.ucm.es/mba> [Accessed 12 Jul. 2016].
- Webometrics.info. (2016). *España | Ranking Web de Universidades*. [online] Available at: http://www.webometrics.info/es/Europe_es/Espa%C3%B1a?page=2 [Accessed 21 Jun. 2016].

9. Anexos.

9.1. Anexo 1: Oferta Formativa del MBA de la Universidad de Harvard.

Cursos Obligatorios Primer Año.

Oferta Formativa MBA Universidad de Harvard (Cursos Obligatorios) - Primer Año			
Año	Curso	Asignatura	Tipo
Año 1	Otoño	Finance 1	Gestión
		Financial Reporting and Control (FRC)	Gestión
		Leadership & Organizational Behavior (LEAD)	Habilidades blandas
		Marketing	Gestión
		Technology & Operations Management (TOM)	Gestión
		FIELD 1: Leadership	Habilidades blandas
	Primavera	Business, Government, and the International Economy (BGIE)	Gestión
		Strategy	Gestión
		The Entrepreneurial Manager (TEM)	Gestión
		Finance 2	Gestión
		Leadership and Corporate Accountability (LCA)	Habilidades blandas
		FIELD 2: Global	Gestión

Fuente: elaboración propia en base a análisis de la oferta formativa publicada en la página web del MBA de la Universidad de Harvard <http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/curriculum/Pages/default.aspx>

Cursos Electivos Segundo Año.

Oferta Formativa MBA Universidad de Harvard (Cursos Electivos) - Segundo Año			
Área	Título del Curso	Créditos	Tipo
Accounting and Management	Big Data and Critical Thinking (also listed under Entrepreneurial Management)	1,5	Gestión
	Business Analysis and Valuation Using Financial Statements	3	Gestión
	Designing Competitive Organizations (also listed under Strategy and General Management)	3	Gestión
	Field Course: Design Thinking (also listed under Entrepreneurial Management)	3	Gestión
	Total	10,5	
Business, Government & the International Economy	Entrepreneurship and Global Capitalism (also listed under Entrepreneurial Management and General Management)	3	Gestión
	Globalization and Emerging Markets	3	Gestión
	Innovation in Energy (also listed under Entrepreneurial Management)	3	Gestión
	Institutions, Macroeconomics, and the Global Economy	3	Gestión
	Managing International Trade and Investment	3	Gestión
	The Microeconomics of Competitiveness: Firms, Clusters, and Economic Development (also listed under Strategy)	3	Gestión
	Total	18	

Oferta Formativa MBA Universidad de Harvard (Cursos Electivos) - Segundo Año (Continuación)			
Área	Título del Curso	Créditos	Tipo
Entrepreneurial Management	Big Data and Critical Thinking (also listed under Accounting and Management)	1,5	Gestión
	Building Life Science Businesses	1,5	Gestión
	Business Marketing & Sales (also listed under Marketing)	3	Gestión
	The Coming of Managerial Capitalism: The United States	3	Gestión
	Entrepreneurial Finance (also listed under Finance)	3	Gestión
	Entrepreneurial Sales and Marketing (also listed under Marketing)	1,5	Gestión
	Entrepreneurship and Global Capitalism (also listed under General Management and Business, Government & the International Economy)	3	Gestión
	Entrepreneurship in Healthcare IT and Services	1,5	Gestión
	Field Course: Entrepreneurial Sales and Marketing (also listed under Marketing)	3	Gestión
	Field Course: Entrepreneurship Laboratory (E-Lab) (also listed under Technology & Operations Management)	3	Gestión
	Field Course: Entrepreneurship through Acquisition (also listed under Finance)	3	Gestión
	Field Course: Design Thinking (also listed under Accounting and Management)	3	Gestión
	Field Course: Product Management 101	3	Gestión
	Field Course: Product Management 102	3	Gestión
	Financial Management of Smaller Firms (also listed under Finance)	3	Gestión
	Founders' Dilemmas: Success and Failure	3	Habilidades blandas
	Innovation in Energy (also listed under Business, Government & the International Economy)	3	Gestión
	Launching Technology Ventures	1,5	Gestión
	Law, Management and Entrepreneurship (also listed under General Management)	3	Gestión
	Public Entrepreneurship (also listed under General Management)	1,5	Gestión
	Scaling Technology Ventures	1,5	Gestión
	Venture Capital and Private Equity	3	Gestión
Total		55,5	
Finance	Building Sustainable Cities and Infrastructure	3	Gestión
	Corporate Financial Operations	3	Gestión
	Creating Shared Value	1,5	Gestión
	Creating Value Through Corporate Restructuring	3	Gestión
	Entrepreneurial Finance (also listed under Entrepreneurial Management)	3	Gestión
	Field Course: Entrepreneurship through Acquisition (also listed under Entrepreneurial Management)	3	Gestión
	Field Course: Private Equity Projects	3	Gestión
	Financial Management of Smaller Firms (also listed under Entrepreneurial Management)	3	Gestión
	IFC: Africa; Building Cities	3	Gestión
	IFC: London; Beyond the "Square Mile": Investing, Private Equity & Real Estate	3	Gestión
	Investing in Emerging Markets	3	Gestión
	Investment Management	3	Gestión
	Investment Strategies	3	Gestión
	Managing the Financial Firm	3	Gestión
	Mergers and Acquisitions Processes and Structures	3	Gestión
	Private Equity Finance	3	Gestión
	Real Estate Private Equity	3	Gestión
	Real Property	3	Gestión
Total		52,5	

Oferta Formativa MBA Universidad de Harvard (Cursos Electivos) - Segundo Año (Continuación)			
Área	Título del Curso	Créditos	Tipo
General Management	The Arts of Communication	1,5	Habilidades blandas
	The Board of Directors and Corporate Governance (also listed under Organizational Behavior)	3	Gestión
	The Business of Aesthetics	1,5	Gestión
	Business at the Base of the Pyramid (also listed under Marketing)	3	Gestión
	Creating Value in Business and Government (HKS-HBS Joint Degree Seminar)	3	Gestión
	CS50 for MBAs: Computer Science for Business Leaders	1,5	Gestión
	Designing Competitive Organizations (also listed under Accounting & Management and Strategy)	3	Gestión
	Doing Business in China 2020	1,5	Gestión
	Entrepreneurship and Global Capitalism (also listed under Entrepreneurial Management and Business, Government & the International Economy)	3	Gestión
	Entrepreneurship and Technology Innovations in Education	3	Gestión
	Field Course: Innovating in Health Care	1,5	Gestión
	Field Course: Nonprofit Clinic; Tackling Inequality (also listed under Strategy)	3	Gestión
	Field Course: African-American Business Leaders, Underserved Markets and Finance	3	Gestión
	Field Course: Social Innovation Lab (also listed under Marketing)	3	Gestión
	Field Course: Transforming Health Care Delivery (also listed under Technology & Operations Management)	3	Gestión
	General Management: Processes and Action	3	Gestión
	Immersive Field Course: Los Angeles; Hollywood: Distribution and Marketing Challenges in a Digital World	3	Gestión
	Innovating in Health Care	3	Gestión
	Introduction to Technology Sales	1,5	Gestión
	Law, Management and Entrepreneurship (also listed under Entrepreneurial Management)	3	Gestión
	Leading Social Enterprise	1,5	Gestión
	Managing Change and Transformation	3	Gestión
	The Moral Leader	3	Habilidades blandas
	Public Entrepreneurship (also listed under Entrepreneurial Management)	1,5	Gestión
	Reimagining Capitalism: Business and Big Problems (also listed under Strategy)	3	Gestión
	Transforming Health Care Delivery (also listed under Technology & Operations Management)	1,5	Gestión
	US Healthcare Strategy (also listed under Strategy)	1,5	Gestión
	Total	66	
Marketing	Agribusiness	1,5	Gestión
	Big Data in Marketing	3	Gestión
	Business at the Base of the Pyramid (also listed under General Management)	3	Gestión
	Business Marketing & Sales (also listed under Entrepreneurial Management)	3	Gestión
	The Business of Smart Connected Products	3	Gestión
	Consumers, Corporations and Public Health	1,5	Gestión
	Digital Marketing Strategy	3	Gestión
	E-Commerce	1,5	Gestión
	Entrepreneurial Sales and Marketing (also listed under Entrepreneurial Management)	1,5	Gestión
	Field Course: Big Data in Marketing	3	Gestión
	Field Course: Entrepreneurial Sales and Marketing (also listed under Entrepreneurial Management)	3	Gestión
	Field Course: Social Innovation Lab (also listed under General Management)	3	Gestión
	Retailing	3	Gestión
	Strategic Marketing in Creative Industries	3	Gestión
	Total	36	

Oferta Formativa MBA Universidad de Harvard (Cursos Electivos) - Segundo Año (Continuación)			
Área	Título del Curso	Créditos	Tipo
Negotiation, Organizations & Markets	Deals	3	Habilidades blandas
	Immersive Field Course: UK; Behavioral Insights	3	Gestión
	Managing, Organizing & Motivating for Value	3	Habilidades blandas
	Negotiation	3	Habilidades blandas
	Negotiation and Diplomacy	3	Habilidades blandas
	Negotiation Intensive Course	3	Habilidades blandas
	Total	18	
Organizational Behavior	Authentic Leader Development	3	Habilidades blandas
	The Board of Directors and Corporate Governance (also listed under General Management)	3	Gestión
	Field Course: Team Analytics	3	Gestión
	Managing Human Capital	3	Gestión
	Power and Influence	3	Habilidades blandas
	Team Analytics	1,5	Gestión
	Total	16,5	
Strategy	Contemporary Developing Countries: Entrepreneurial Solutions to Intractable Problems (University-wide Course)	3	Gestión
	Corporate Strategy	3	Gestión
	Designing Competitive Organizations (also listed under Accounting & Management and General Management)	3	Gestión
	Field Course: Nonprofit Clinic; Tackling Inequality (also listed under General Management)	3	Gestión
	IFC: Japan; Tohoku: The World's Test Market for Authentic Entrepreneurship	3	Gestión
	The Microeconomics of Competitiveness: Firms, Clusters, and Economic Development (also listed under Business, Government & the International Economy)	3	Gestión
	Reimagining Capitalism: Business and Big Problems (also listed under General Management)	3	Gestión
	Strategic IQ	3	Gestión
	Strategy and Technology	3	Gestión
	US Healthcare Strategy (also listed under General Management)	1,5	Gestión
	Total	28,5	
Technology & Operations Management	Building and Sustaining a Successful Enterprise	3	Gestión
	Demystifying Data: Managing with Analytics	1,5	Gestión
	Digital Innovation and Transformation	3	Gestión
	Disruptive Strategy	1,5	Gestión
	Field Course: Commercializing Science; Technology Strategy and Business Models for Science-Based Enterprises	3	Gestión
	Field Course: Demystifying Data; Managing with Analytics	3	Gestión
	Field Course: Entrepreneurship Laboratory (E-Lab) (also listed under Entrepreneurial Management)	3	Gestión
	Field Course: Transforming Health Care Delivery (also listed under General Management)	3	Gestión
	IFC: China; Global Supply Chains: Two Sides of the Taiwan Strait	3	Gestión
	Managing Service Operations	3	Gestión
	Operations Strategy: Managing Growth	3	Gestión
	Transforming Health Care Delivery (also listed under General Management)	1,5	Gestión
	Total	31,5	
Total de créditos ofertados		333	
Total de créditos ofertados ajustado por duplicidad de cursos		265,5	

Fuente: elaboración propia en base a análisis de la oferta formativa publicada en la página web del MBA de la Universidad de Harvard <http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/curriculum/Pages/default.aspx>

9.2. Anexo 2: Oferta Formativa de MBA del IESE de la Universidad de Navarra.

Cursos Obligatorios, Capstone y Summer Options del Primer Año.

Oferta Formativa MBA IESE Universidad de Navarra - Primer Año		
Curso	Título de la Asignatura	Tipo
Term 1	Analysis of Business Problems	Gestión
	Decision Analysis	Gestión
	Financial Accounting	Gestión
	Capital Markets	Gestión
	Marketing Management	Gestión
	Leadership	Habilidades blandas
	Business Spanish	Habilidades blandas
Term 2	Managerial Accounting	Gestión
	Marketing Planning and Implementation	Gestión
	Operational Finance	Gestión
	Competitive Strategy	Gestión
	Globalization of Business Enterprise	Gestión
	Operational Management	Gestión
	Business Spanish	Habilidades blandas
Term 3	Leading Organizations: Systems, Values and Ethics	Habilidades blandas
	Global Economics	Gestión
	Transforming Organizations and Markets with ICT	Gestión
	Operations Strategy	Gestión
	Quantitative Methods for Management	Gestión
	Fundamentals of Entrepreneurial Management	Gestión
	Corporate Finance	Gestión
	Self Management	Habilidades blandas
	Business Spanish	Habilidades blandas
Capstone	El diseño de un lanzamiento de producto	Gestión
	Introducción de un nuevo mercado	Gestión
	El diseño de una estrategia de medios sociales	Gestión
	La evaluación del plan de sucesión en una empresa familiar	Gestión
Summer options	Corporate Internship	Gestión
	Summer Entrepreneurship Experience	Gestión
	Social Internship	Gestión

Fuente: elaboración propia en base a análisis de la oferta formativa publicada en la página web del MBA de la Universidad de Navarra <http://mba.iese.edu/es/program/contenido/orientation-week/>

Cursos Electivos, Global Exchange y Overseas Module del Segundo Año.

Oferta Formativa MBA IESE Universidad de Navarra - Segundo Año			
Curso	Área	Título de la Asignatura	Tipo
Global exchange	Intercambio	En el primer trimestre del año 2 se puede optar por un intercambio en diversas universidades del mundo.	No aplica. <i>Nota: considerando que el alumno podrá optar por diversos cursos no especificados, no es posible calificar esta oferta.</i>
Overseas module (Opción de tomar 1 módulo de 1 o 2 semanas en alguno de los campus IESE o en alguna escuela de negocios en convenio)	New York	Internet Enabling Strategies	Gestión
		Wall Street In Depth	Gestión
		Responsible Investment Goes to Wall Street	Gestión
		Media and Entertainment Industries	Gestión
	Sao Paulo	Doing Business in Latin America	Habilidades blandas <i>Nota: se clasifica en esta categoría ya que a pesar de recopilar información del país, el objetivo es conocer la cultura.</i>
		Marketing in Latin America	Gestión
		International Finance	Gestión
		Cross-Cultural Management	Habilidades blandas
	Shanghai	Managing Global Operations	Gestión
		C in BRICS	Gestión
		People Management and Asia	Gestión
		China Globalization and The World	Habilidades blandas. <i>Nota: se observa un componente de habilidad blanda y uno de gestión, pero se clasifica como habilidad blanda ya que se entiende que tiene por objetivo comprender la cultura China.</i>
	Nairobi	Doing Business in Africa	Habilidades blandas <i>Nota: se clasifica en esta categoría ya que a pesar de recopilar información del país, el objetivo es conocer la cultura.</i>
Social Innovation and Social Entrepreneurship in Africa		Gestión	
New Realities Immersion		Gestión	
Electives	Accounting and Control	Management control 1-2	Gestión
		Organizational risk management	Gestión
		Financial accounting: a user's perspective	Gestión
		New statement of cash flows and its impact on the use of the financial statements	Gestión
	Business ethics	Business American style (New York campus)	Gestión
	Economics	Applied international economics 1-2	Gestión
		Emerging economies 1-2	Gestión
		The EU in crisis	Gestión
	Entrepreneurship	Entrepreneurship: creating and implementing ventures 1-2	Gestión
		Leading growth: strategies and challenges	Gestión
		Working for start- Up	Habilidades blandas
		Business model innovation and entrepreneurial design (Shanghai international Electives)	Gestión
		Creativity for managers	Habilidades blandas
Financing entrepreneurial opportunities 1 (intensive elective Barcelona campus)		Gestión	
Financing entrepreneurial opportunities 2-3		Gestión	
Negotiation 1-2		Habilidades blandas	
Search funds-managing creativity (intensive elective Barcelona)	Gestión		

Fuente: elaboración propia en base a análisis de la oferta formativa publicada en la página web del MBA de la Universidad de Navarra <http://mba.iese.edu/es/program/contenido/orientation-week/>

Oferta Formativa MBA IESE Universidad de Navarra - Segundo Año (Continuación)			
Curso	Área	Título de la Asignatura	Tipo
Electives	Financial management	Corporate finance in emerging markets (Sao Paulo campus)	Gestión
		Ethics and finance	Habilidades blandas
		Financial restructuring	Gestión
		International financial management	Gestión
		Wall street and management (New York campus)	Habilidades blandas
		Wealth management-1	Gestión
		Advanced applied finance	Gestión
		Alternative investments (intensive elective Barcelona campus)	Gestión
		Enterprise risk management (intensive elective Barcelona campus)	Gestión
		Estrategias bancarias en el siglo XXI	Gestión
		Mergers and acquisitions	Gestión
		Real estate finance	Gestión
		Venture capital and private equity	Gestión
		Wealth management-2 (intensive electives Barcelona campus)	Gestión
		Winning investment strategies (intensive elective Barcelona campus)	Gestión
	General management	Strategy and sustainability	Gestión
	Information systems	Managing the virtual enterprise	Gestión
	Managerial economics	Financial derivatives: options and futures	Gestión
	Managerial decisions sciences	Managerial decision models	Gestión
	Marketing	Dirección de la pequeña y mediana empresa	Gestión
		Marketing in Latin America (Sao Paulo campus)	Gestión
		Marketing of experiences, innovative concepts and media	Gestión
		Brands and advertising	Gestión
		Dirección de ventas	Gestión
		Internet marketing	Gestión
		Marketing in high-tech industries	Gestión
	Managing people in organizations	Corporate communications-1	Habilidades blandas
		Personalidad y liderazgo-1	Habilidades blandas
		Personality and leadership-1	Habilidades blandas
		Corporate communications-2	Habilidades blandas
		Human resource management	Gestión
		People management and Asia (Shanghai international electives)	Gestión
		Personalidad y liderazgo-2	Habilidades blandas
		Personality and leadership-2	Habilidades blandas
		The innovation architect	Habilidades blandas

Fuente: elaboración propia en base a análisis de la oferta formativa publicada en la página web del MBA de la Universidad de Navarra <http://mba.iese.edu/es/program/contenido/orientation-week/>

Oferta Formativa MBA IESE Universidad de Navarra - Segundo Año (Continuación)			
Curso	Área	Título de la Asignatura	Tipo
Electives	Production, technology and operations management	Advanced methods for operational excellence	Gestión
		Doing business in brazil and an overview of Latin America (Sao Paulo campus)	Habilidades blandas Nota: se clasifica en esta categoría ya que a pesar de recopilar información del país, el objetivo es conocer la cultura.
		Management in the service sector 1-2	Gestión
		New product development	Gestión
		The BIC picture-1	Habilidades blandas
		Doing business in Africa (Nairobi international elective)	Habilidades blandas Nota: se clasifica en esta categoría ya que a pesar de recopilar información del país, el objetivo es conocer la cultura.
		Executive management simulation (intensive electives Barcelona campus)	Gestión
		Management in the service sector-3 (intensive electives Barcelona campus)	Gestión
		Managing global operations (Shanghai international electives)	Gestión
		New realities immersion (Nairobi international electives)	Gestión
		Project management	Gestión
	Strategic management	Competitive dynamics: the rise and fall of competitive advantage	Gestión
		Managing corporate growth: alliances and acquisitions	Gestión
		Responsible investment (New York campus)	Gestión
		Business intelligence	Gestión
		China globalization and the world (Shanghai international electives)	Habilidades blandas. Nota: se observa un componente de habilidad blanda y uno de gestión, pero se clasifica como habilidad blanda ya que se entiende que tiene por objetivo comprender la cultura China.
		Dirección de la pequeña y mediana empresa-2	Gestión
		Family business: ownership, government and management	Gestión
		Globalization and strategy	Gestión
		Industry and competitive analysis	Gestión
		Power and influence in organizations	Habilidades blandas
		Que hacen los buenos directivos. El día a día del director general	Habilidades blandas
		Strategic management in the fashion and luxury goods industry	Gestión

Fuente: elaboración propia en base a análisis de la oferta formativa publicada en la página web del MBA de la Universidad de Navarra <http://mba.iese.edu/es/program/contenido/orientation-week/>

9.3. Anexo 3: Detalle de la Distribución Temporal de Asignaturas y ECTS Ofertados en los MBA de la UAM y la UCM.

Detalle de la Distribución Temporal de Asignaturas y ECTS Ofertados en MBA de la UAM y la UCM: Plan Complementario.

	Universidad Autónoma de Madrid			Universidad Complutense de Madrid		
	Asignatura	ECTS	Tipo	Asignatura	ECTS	Tipo
Complemento Formativo / Ciclo Introductorio	Dirección y organización de empresas	4	Obligatoria para no ADE	Matemáticas de las operaciones financieras	3	Obligatoria
	Análisis de la información contable	4	Obligatoria para no ADE	Introducción a la contabilidad	3	Obligatoria
	Finanzas para directivos	4	Obligatoria para no ADE	Introducción a las finanzas	3	Obligatoria
	Análisis económico y empresarial	4	Obligatoria para no ADE	Entorno económico	3	Obligatoria
	Estrategia de marketing	4	Obligatoria para no ADE	-	-	-
Total oferta formativa	5 cursos	20		4 cursos	12	

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Detalle de la Distribución Temporal de Asignaturas y ECTS Ofertados en MBA de la UAM y la UCM: Trimestre 1.

	Universidad Autónoma de Madrid			Universidad Complutense de Madrid		
	Asignatura	ECTS	Tipo	Asignatura	ECTS	Tipo
Trimestre 1	Estrategia e Innovación empresarial	4	Obligatoria	Diseño y comportamiento organizativo	4	Obligatoria
	Dirección de operaciones y calidad	4	Obligatoria	Finanzas corporativas	4	Obligatoria
	Métodos cuantitativos de gestión	4	Obligatoria	Métodos cuantitativos para los negocios	4	Obligatoria
	Internacionalización de la empresa	4	Obligatoria	Análisis de los estados financieros	4	Obligatoria
	Taller de habilidades directivas (Negociación y comunicación)	1	Obligatoria	-	-	-
	Sistemas de información y decisión	3	Optativa	-	-	-
	Ética, gobierno de la empresa y responsabilidad social corporativa	3	Optativa	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Total oferta formativa	7 cursos	23		4 cursos	16	
Total oferta a realizar	6 cursos	20		4 cursos	16	

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Detalle de la Distribución Temporal de Asignaturas y ECTS Ofertados en MBA de la UAM y la UCM: Trimestre 2.

	Universidad Autónoma de Madrid			Universidad Complutense de Madrid		
	Asignatura	ECTS	Tipo	Asignatura	ECTS	Tipo
Trimestre 2	Emprendimiento, empresa familiar y creación de empresas	3	Obligatoria	Gestión de marketing	4	Obligatoria
	Derecho de la empresa	3	Obligatoria	Legislación mercantil comparada	4	Obligatoria
	Fiscalidad de la empresa	3	Obligatoria	Dirección estratégica	4	Obligatoria
	Dirección de personas y comportamiento organizativo	3	Obligatoria	Dirección de recursos humanos	4	Obligatoria
	Taller de habilidades directivas (Coaching)	1	Obligatoria	-	-	-
	Sociología de las organizaciones	3	Optativa	-	-	-
	Contabilidad de gestión	3	Optativa	-	-	-
	Simulación de gestión empresarial	3	Optativa	-	-	-
	Investigación de mercados	3	Optativa	-	-	-
	Gobierno del conocimiento, capital intelectual y aprendizaje organizativo	3	Optativa	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Total oferta formativa	10 cursos	28		4 cursos	16	
Total oferta a realizar	7 cursos	19		4 cursos	16	

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Detalle de la Distribución Temporal de Asignaturas y ECTS Ofertados en MBA de la UAM y la UCM: Trimestre 3.

Trimestre 3	Universidad Autónoma de Madrid			Universidad Complutense de Madrid		
	Asignatura	ECTS	Tipo	Asignatura	ECTS	Tipo
	Prácticas en empresas	15	Obligatoria para perfil profesional	Fiscalidad Comparada	4	Obligatoria
	Metodología de Investigación en Organización de empresas	9	Obligatoria para perfil investigador	Dirección de operaciones	4	Obligatoria
	Introducción al trabajo fin de máster	6	Obligatoria para perfil investigador	Finanzas internacionales	4	Obligatoria
	Trabajo fin de máster	6	Obligatoria para ambos perfiles	Estrategia y plan de marketing	4	Obligatoria
Total oferta formativa	4 cursos	36		4 cursos	16	
Total oferta a realizar perfil profesional	2 cursos	21				
Total oferta a realizar perfil investigador	3 cursos	21		4 cursos	16	

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Detalle de la Distribución Temporal de Asignaturas y ECTS Ofertados en MBA de la UAM y la UCM: Trimestre 4.

Trimestre 4	Universidad Autónoma de Madrid			Universidad Complutense de Madrid		
	Asignatura	ECTS	Tipo	Asignatura	ECTS	Tipo
	Sin oferta formativa en trimestre 4	-	-	Inglés: financial reporting abilities	3	Obligatoria
	-	-	-	Trabajo final de máster	6	Obligatoria
	-	-	-	Prácticas en empresas	12	Obligatoria
	-	-	-	Auditoría Financiera	3	Optativa
	-	-	-	Consolidación de Estados Financieros	3	Optativa
	-	-	-	Contabilidad Fiscal	3	Optativa
	-	-	-	Auditoría y Control Interno	3	Optativa
	-	-	-	Contabilidad de Gestión (Management Accounting)	3	Optativa
	-	-	-	Normas Internacionales de Contabilidad	3	Optativa
	-	-	-	Responsabilidad Social Corporativa	3	Optativa
	-	-	-	Internacionalización y Dirección de la Empresa Multinacional	3	Optativa
	-	-	-	Creación de Empresas	3	Optativa
	-	-	-	Innovación y Tecnologías de la Información para los Negocios	3	Optativa
	-	-	-	E-Business	3	Optativa
	-	-	-	Fusiones, Adquisiciones y Valoración de Empresas	3	Optativa
	-	-	-	Opciones Reales y Valoración de Activos	3	Optativa
	-	-	-	Gobierno Corporativo y Finanzas Corporativas	3	Optativa
	-	-	-	Gestión Global de Riesgos y Derivados	3	Optativa
	-	-	-	Procesos de Decisión de Marketing y Simulación Comercial	3	Optativa
	-	-	-	Sistemas de Información Comercial y Comportamiento del Consumidor	3	Optativa
	-	-	-	Marketing Internacional	3	Optativa
	-	-	-	Marketing Sectorial	3	Optativa
	-	-	-	Comunicación Persuasiva en Marketing (Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas)	3	Optativa
	-	-	-	Marketing de Relaciones y Experiencial	3	Optativa
	-	-	-	Dirección y Técnicas de Venta	3	Optativa
	-	-	-	Sociología de la Empresa	3	Optativa
	-	-	-	Negociación, Conflicto y Cooperación en el Ámbito de la Empresa	3	Optativa
	-	-	-	Gestión de Riesgos en la Empresa (sociales, estratégicos, mediambientales, ...)	3	Optativa
	-	-	-	Historia Económica de la Empresa	3	Optativa
	-	-	-	Historia del Pensamiento de la Empresa y del Empresario	3	Optativa
	-	-	-	Fiscalidad de las Operaciones Financieras	3	Optativa
	-	-	-	Fiscalidad Práctica de Pymes	3	Optativa
	-	-	-	Planificación Fiscal de la Empresa	3	Optativa
	-	-	-	Aspectos Fiscales de la Organización Empresarial	3	Optativa
	-	-	-	Contratos Bancarios y Contratación en los Mercados de Valores	3	Optativa
	-	-	-	Régimen Jurídico de las Modificaciones Estructurales de las Empresas	3	Optativa
	-	-	-	Métodos de Ayuda a Decisión Multicriterio	3	Optativa
	-	-	-	Análisis de Datos Multivariante para la Empresa	3	Optativa
	-	-	-	Metodología de Investigación en el Área de Gestión y Economía de la Empresa	3	Optativa
Total oferta formativa	0	0		39 cursos	129	
Total oferta a realizar	0	0		6 cursos	30	

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

9.4. Anexo 4: Distribución Temporal del Plan de Formación MBA UAM y UCM, Según Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.

Distribución Temporal del Plan de Formación MBA UAM y UCM, Según Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía: Complemento Formativo / Ciclo Introductorio.

	Área Funcional / Rama de Administración y Economía	UAM			UCM		
		Asignatura	ECTS	Tipo	Asignatura	ECTS	Tipo
Complemento Formativo / Ciclo Introductorio	Administración y Dirección Estratégica	Dirección y organización de empresas	4	Obligatoria para profesionales no ADE	-	-	-
	Marketing	Estrategia de marketing	4	Obligatoria para profesionales no ADE	-	-	-
	Recursos Humanos	-	-	-	-	-	-
	Finanzas y Contabilidad	Análisis de la información contable	4	Obligatoria para profesionales no ADE	Introducción a la contabilidad	3	Obligatoria
		Finanzas para directivos	4	Obligatoria para profesionales no ADE	Introducción a las finanzas	3	Obligatoria
		-	-	-	Matemáticas de las operaciones financieras	3	Obligatoria
	Operaciones	-	-	-	-	-	-
	Derecho y Fiscalidad	-	-	-	-	-	-
	Economía	Análisis económico y empresarial	4	Obligatoria para profesionales no ADE	Entorno económico	3	Obligatoria
	Emprendimiento	-	-	-	-	-	-
	Habilidades Blandas	-	-	-	-	-	-
	Formación Transversal	-	-	-	-	-	-
	Total oferta formativa	5 cursos	20		4 cursos	12	

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Distribución Temporal del Plan de Formación MBA UAM y UCM, Según Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía: Trimestre 1.

	Área Funcional / Rama de Administración y Economía	UAM			UCM		
		Asignatura	ECTS	Tipo	Asignatura	ECTS	Tipo
Trimestre 1	Administración y Dirección Estratégica	Estrategia e Innovación empresarial	4	Obligatoria	Diseño y comportamiento organizativo	4	Obligatoria
	Marketing	-	-	-	-	-	-
	Recursos Humanos	-	-	-	-	-	-
	Finanzas y Contabilidad	-	-	-	Finanzas corporativas	4	Obligatoria
		-	-	-	Análisis de los estados financieros	4	Obligatoria
	Operaciones	Dirección de operaciones y calidad	4	Obligatoria	-	-	-
	Derecho y Fiscalidad	-	-	-	-	-	-
	Economía	Internacionalización de la empresa	4	Obligatoria	-	-	-
	Emprendimiento	-	-	-	-	-	-
	Habilidades Blandas	Técnicas de negociación y comunicación	1	Obligatoria	-	-	-
	Formación Transversal	Métodos cuantitativos de gestión	4	Obligatoria	Métodos cuantitativos para los negocios	4	Obligatoria
		Ética, gobierno de la empresa y responsabilidad social corporativa	3	Optativa	-	-	-
		Sistemas de Información y decisión	3	Optativa	-	-	-
	Total oferta formativa	7 cursos	23		4 cursos	16	

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Distribución Temporal del Plan de Formación MBA UAM y UCM, Según Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía: Trimestre 2.

	Área Funcional / Rama de Administración y Economía	UAM			UCM		
		Asignatura	ECTS	Tipo	Asignatura	ECTS	Tipo
Trimestre 2	Administración y Dirección Estratégica	Simulación de gestión empresarial	3	Optativa	Dirección estratégica	4	Obligatoria
	Marketing	Investigación de mercados	3	Optativa	Estrategia y Gestión de marketing	4	Obligatoria
	Recursos Humanos	Dirección de personas y comportamiento organizativo	3	Obligatoria	Dirección de recursos humanos	4	Obligatoria
	Finanzas y Contabilidad	Contabilidad de gestión	3	Optativa	-	-	-
	Operaciones	-	-	-	-	-	-
	Derecho y Fiscalidad	Derecho de la empresa	3	Obligatoria	Legislación mercantil comparada	4	Obligatoria
		Fiscalidad de la empresa	3	Obligatoria	-	-	-
	Economía	-	-	-	-	-	-
	Emprendimiento	Emprendimiento, empresa familiar y creación de empresas	3	Obligatoria	-	-	-
	Habilidades Blandas	Coaching	1	Obligatoria	-	-	-
	Formación Transversal	Gobierno del conocimiento, capital intelectual y aprendizaje organizativo	3	Optativa	-	-	-
		Sociología de las organizaciones	3	Optativa	-	-	-
	Total oferta formativa	10 cursos	28		4 cursos	16	

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Distribución Temporal del Plan de Formación MBA UAM y UCM, Según Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía: Trimestre 3.

	Área Funcional / Rama de Administración y Economía	UAM			UCM		
		Asignatura	ECTS	Tipo	Asignatura	ECTS	Tipo
Trimestre 3	Administración y Dirección Estratégica	-	-	-	-	-	-
	Marketing	-	-	-	Plan de marketing	4	Obligatoria
	Recursos Humanos	-	-	-	-	-	-
	Finanzas y Contabilidad	-	-	-	Finanzas internacionales	4	Obligatoria
	Operaciones	-	-	-	Dirección de operaciones	4	Obligatoria
	Derecho y Fiscalidad	-	-	-	Fiscalidad comparada	4	Obligatoria
	Economía	-	-	-	-	-	-
	Emprendimiento	-	-	-	-	-	-
	Habilidades Blandas	-	-	-	-	-	-
	Formación Transversal	Prácticas en empresas	15	Optativa. Obligatoria para perfil profesional	-	-	-
		Metodología de investigación en organización de empresas	9	Optativa. Obligatoria para perfil investigador	-	-	-
		Introducción al trabajo fin de máster	6	Optativa. Obligatoria para perfil investigador	-	-	-
		Trabajo fin de máster	6	Obligatoria	-	-	-
	Total oferta formativa	4 cursos	36		4 cursos	16	

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Distribución Temporal del Plan de Formación MBA UAM y UCM, Según Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía: Trimestre 4.

	Área Funcional / Rama de Administración y Economía	UAM			UCM		
		Asignatura	ECTS	Tipo	Asignatura	ECTS	Tipo
Trimestre 4	Administración y Dirección Estratégica	-	-	-	-	-	-
	Marketing	-	-	-	Procesos de decisión de marketing y simulación comercial	3	Optativa
		-	-	-	Sistemas de información comercial y comportamiento del consumidor	3	Optativa
		-	-	-	Marketing internacional	3	Optativa
		-	-	-	Marketing sectorial	3	Optativa
		-	-	-	Comunicación persuasiva en marketing	3	Optativa
		-	-	-	Marketing de relaciones y experiencial	3	Optativa
		-	-	-	Distribución comercial y dirección y técnicas de venta	3	Optativa
		-	-	-	-	-	-
	Recursos Humanos	-	-	-	Auditoría financiera	3	Optativa
	Finanzas y Contabilidad	-	-	-	Consolidación de estados financieros	3	Optativa
		-	-	-	Contabilidad fiscal	3	Optativa
		-	-	-	Auditoría y control interno	3	Optativa
		-	-	-	Contabilidad de gestión (Management accounting)	3	Optativa
		-	-	-	Normas internacionales de contabilidad	3	Optativa
		-	-	-	Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas	3	Optativa
		-	-	-	Opciones reales y valoración de activos	3	Optativa
		-	-	-	Gobierno corporativo y finanzas corporativas	3	Optativa
		-	-	-	Gestión global de riesgos y derivados	3	Optativa
		-	-	-	-	-	-
	Operaciones	-	-	-	Fiscalidad de las operaciones financieras	3	Optativa
	Derecho y Fiscalidad	-	-	-	Fiscalidad práctica de pymes	3	Optativa
		-	-	-	Planificación fiscal de la empresa	3	Optativa
		-	-	-	Aspectos fiscales de la organización empresarial	3	Optativa
		-	-	-	Contratos bancarios y contratación en los mercados de valores	3	Optativa
		-	-	-	Régimen jurídico de las modificaciones estructurales de las empresas	3	Optativa
		-	-	-	Internacionalización y dirección de la empresa multinacional	3	Optativa
	Economía	-	-	-	Historia económica de la empresa	3	Optativa
	Emprendimiento	-	-	-	Creación de empresas	3	Optativa
	Habilidades Blandas	-	-	-	Negociación, conflicto y cooperación en el ámbito de la empresa	3	Optativa
	Formación Transversal	-	-	-	Prácticas en empresas	12	Obligatoria
		-	-	-	Inglés: financial accounting	3	Obligatoria
		-	-	-	Trabajo final de máster	6	Obligatoria
		-	-	-	Responsabilidad social corporativa	3	Optativa
		-	-	-	Innovación y tecnologías de la información para los negocios	3	Optativa
		-	-	-	E-Business	3	Optativa
		-	-	-	Métodos de ayuda a decisión multicriterio	3	Optativa
		-	-	-	Análisis de datos multivariante para la empresa	3	Optativa
		-	-	-	Metodología de investigación en el área de gestión y economía de la empresa	3	Optativa
		-	-	-	Sociología de la empresa	3	Optativa
		-	-	-	Gestión de riesgos en la empresa (sociales, estratégicos, mediambientales, ...)	3	Optativa
		-	-	-	Historia del pensamiento de la empresa y del empresario	3	Optativa
		-	-	-	-	-	-
	Total oferta formativa	0 cursos	0		39	129	

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

9.5. Anexo 5: Resumen Consolidado de ECTS Obligatorios y Optativos Ofertados en MBA de UAM y UCM. Clasificación por Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.

Resumen de la Oferta del Plan de Formación - Distribución de ECTS en Base a Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía									
	Área Funcional / Rama de Administración y Economía	UAM				UCM			
		Asignaturas	ECTS	% del total *	Tipo	Asignaturas	ECTS	% del total**	Tipo
Formación MBA	Administración y Dirección Estratégica	1	4	11,1%	Obligatorias alumnos ADE	2	8	9,9%	Obligatorias
		2	8	14,3%	Obligatorias alumnos no ADE				
	Marketing	1	3	5,9%	Optativas	0	0	0,0%	Optativas
		0	0	0,0%	Obligatorias alumnos ADE	2	8	9,9%	Obligatorias
		1	4	7,1%	Obligatorias alumnos no ADE				
	1	3	5,9%	Optativas	7	21	19,4%	Optativas	
	Recursos Humanos	1	3	8,3%	Obligatorias alumnos ADE	1	4	4,9%	Obligatorias
		1	3	5,4%	Obligatorias alumnos no ADE	0	0	0,0%	Optativas
		0	0	0,0%	Optativas	6	21	25,9%	Obligatorias
	Finanzas y Contabilidad	0	0	0,0%	Obligatorias alumnos ADE				
		2	8	14,3%	Obligatorias alumnos no ADE	10	30	27,8%	Optativas
		1	3	5,9%	Optativas	1	4	4,9%	Obligatorias
	Operaciones	1	4	11,1%	Obligatorias alumnos ADE	0	0	0,0%	Optativas
		1	4	7,1%	Obligatorias alumnos no ADE	2	8	9,9%	Obligatorias
		0	0	0,0%	Optativas	6	18	16,7%	Optativas
	Derecho y Fiscalidad	2	6	16,7%	Obligatorias alumnos ADE	1	3	3,7%	Obligatorias
		2	6	10,7%	Obligatorias alumnos no ADE	2	6	5,6%	Optativas
		0	0	0,0%	Optativas	0	0	0,0%	Obligatorias
	Economía	1	4	11,1%	Obligatorias alumnos ADE	1	3	2,8%	Optativas
		2	8	14,3%	Obligatorias alumnos no ADE	0	0	0,0%	Obligatorias
		0	0	0,0%	Optativas	1	3	2,8%	Optativas
	Emprendimiento	1	3	8,3%	Obligatorias alumnos ADE	4	25	30,9%	Obligatorias
		1	3	5,4%	Obligatorias alumnos no ADE	9	27	25,0%	Optativas
		0	0	0,0%	Optativas	19	81	100%	Obligatorias
	Habilidades blandas	2	2	5,6%	Obligatorias alumnos ADE	36	108	100%	Optativas
		2	2	3,6%	Obligatorias alumnos no ADE				
		0	0	0,0%	Optativas				
	Formación Transversal	2	10	27,8%	Obligatorias alumnos ADE				
		2	10	17,9%	Obligatorias alumnos no ADE				
		7	42	82,4%	Optativas				
	Total oferta formativa	11	36	100%	Obligatorias alumnos ADE				
		16	56	100%	Obligatorias alumnos no ADE				
		10	51	100%	Optativas				

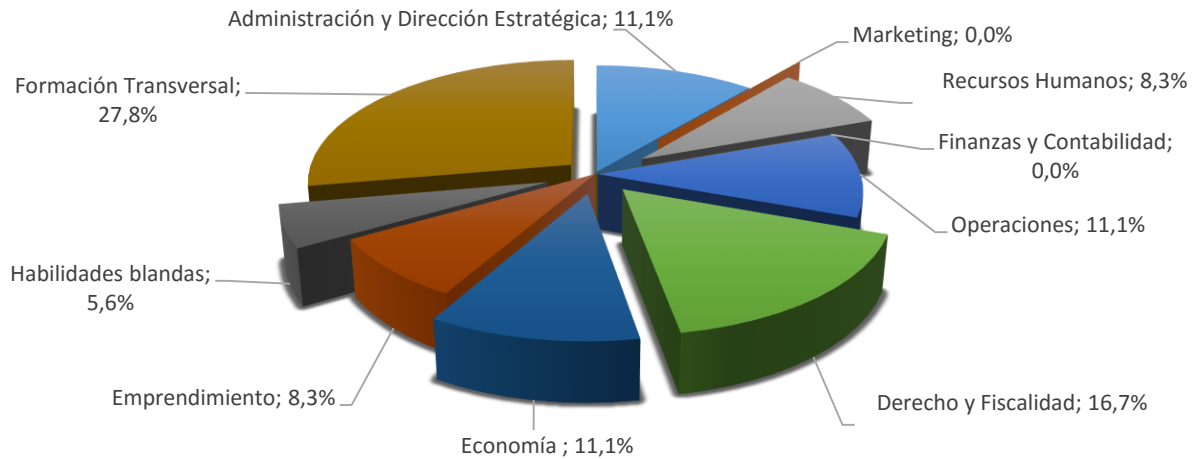
* Del total de ECTS obligatorios para alumnos ADE, total ECTS obligatorios para alumnos no ADE y total de ECTS optativos, según corresponda.

** Del total de ECTS obligatorios y del total de ECTS optativos, según corresponda.

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

9.6. Anexo 6: Composición del Plan de Formación de los MBA UAM y UCM en base a las Áreas Funcionales de la Empresa y Ramas de Conocimiento de Administración y Economía.

Composición del Plan de Formación MBA UAM para Alumnos ADE, Asignaturas Obligatorias.



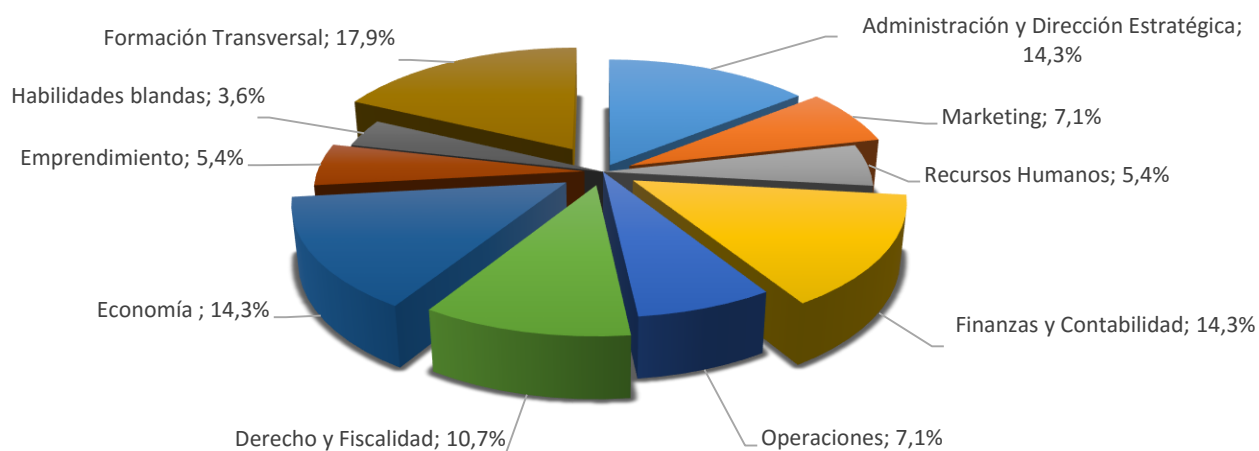
Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

		Asignaturas Ofertadas	ECTS Ofertados	% del total*
Asignaturas Obligatorias MBA UAM Alumnos ADE	Administración y Dirección Estratégica	1	4	11,1%
	Marketing	0	0	0,0%
	Recursos Humanos	1	3	8,3%
	Finanzas y Contabilidad	0	0	0,0%
	Operaciones	1	4	11,1%
	Derecho y Fiscalidad	2	6	16,7%
	Economía	1	4	11,1%
	Emprendimiento	1	3	8,3%
	Habilidades blandas	2	2	5,6%
	Formación Transversal	2	10	27,8%
	Total	11	36	100%

* Del total de ECTS obligatorios para alumnos ADE.

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Composición del Plan de Formación MBA UAM para Alumnos no ADE, Asignaturas Obligatorias.



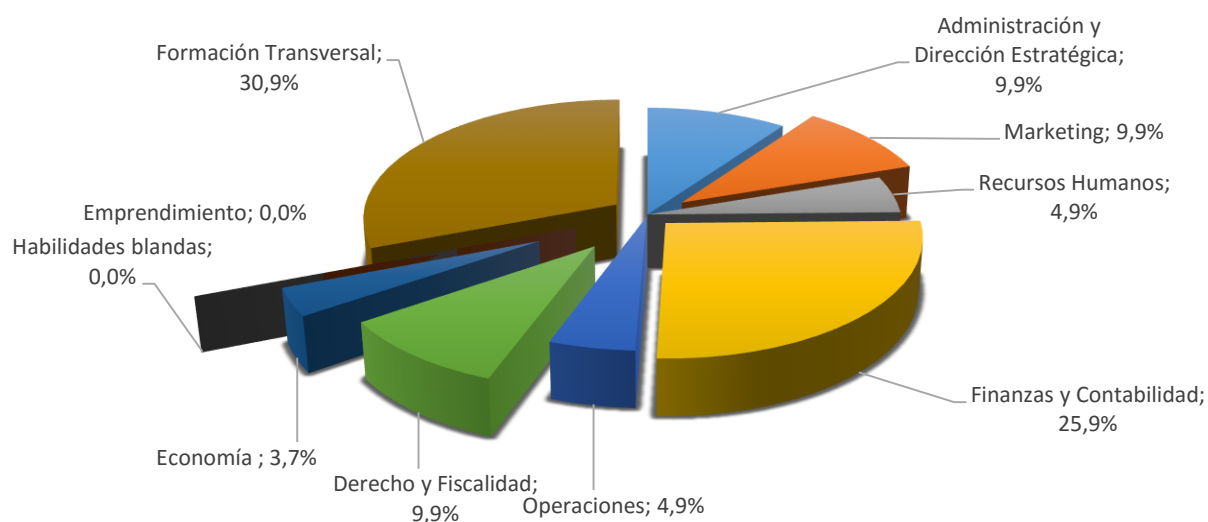
Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

		Asignaturas Ofertadas	ECTS Ofertados	% del total*
Asignaturas Obligatorias MBA UAM Alumnos no ADE	Administración y Dirección Estratégica	2	8	14,3%
	Marketing	1	4	7,1%
	Recursos Humanos	1	3	5,4%
	Finanzas y Contabilidad	2	8	14,3%
	Operaciones	1	4	7,1%
	Derecho y Fiscalidad	2	6	10,7%
	Economía	2	8	14,3%
	Emprendimiento	1	3	5,4%
	Habilidades blandas	2	2	3,6%
	Formación Transversal	2	10	17,9%
	Total	16	56	100%

* Del total de ECTS obligatorios para alumnos no ADE.

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Composición del Plan de Formación MBA UCM, Asignaturas Obligatorias.



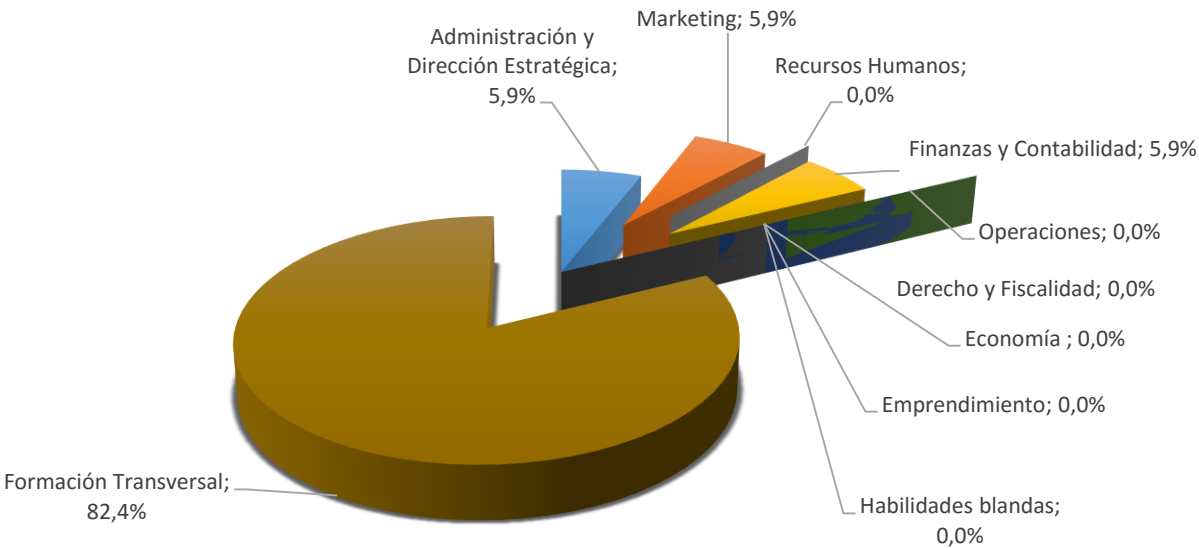
Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

		Asignaturas Ofertadas	ECTS Ofertados	% del total*
Asignaturas Obligatorias MBA UCM	Administración y Dirección Estratégica	2	8	9,9%
	Marketing	2	8	9,9%
	Recursos Humanos	1	4	4,9%
	Finanzas y Contabilidad	6	21	25,9%
	Operaciones	1	4	4,9%
	Derecho y Fiscalidad	2	8	9,9%
	Economía	1	3	3,7%
	Emprendimiento	0	0	0,0%
	Habilidades blandas	0	0	0,0%
	Formación Transversal	4	25	30,9%
	Total	19	81	100%

* Del total de ECTS obligatorios.

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Composición del Plan de Formación MBA UAM, Asignaturas Optativas.



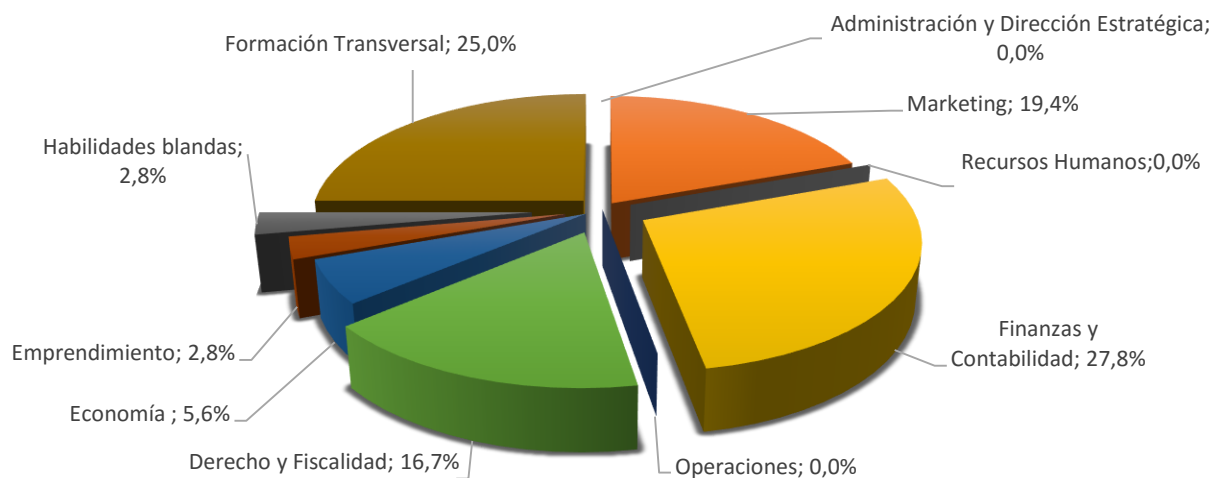
Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

		Asignaturas Ofertadas	ECTS Ofertados	% del total*
Asignaturas Optativas MBA UAM	Administración y Dirección	1	3	5,9%
	Marketing	1	3	5,9%
	Recursos Humanos	0	0	0,0%
	Finanzas y Contabilidad	1	3	5,9%
	Operaciones	0	0	0,0%
	Derecho y Fiscalidad	0	0	0,0%
	Economía	0	0	0,0%
	Emprendimiento	0	0	0,0%
	Habilidades blandas	0	0	0,0%
	Formación Transversal	7	42	82,4%
	Total	10	51	100,0%

* Del total de ECTS optativos.

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Composición del Plan de Formación MBA UCM, Asignaturas Optativas.



Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

		Asignaturas Ofertadas	ECTS Ofertados	% del total*
Asignaturas Optativas MBA UCM	Administración y Dirección	0	0	0,0%
	Marketing	7	21	19,4%
	Recursos Humanos	0	0	0,0%
	Finanzas y Contabilidad	10	30	27,8%
	Operaciones	0	0	0,0%
	Derecho y Fiscalidad	6	18	16,7%
	Economía	2	6	5,6%
	Emprendimiento	1	3	2,8%
	Habilidades blandas	1	3	2,8%
	Formación Transversal	9	27	25,0%
	Total	36	108	100,0%

* Del total de ECTS optativos.

9.7. Anexo 7: Caracterización del Claustro Académico de los MBA UAM y UCM.

Claustro Académico del MBA UCM.

Claustro Académico del MBA de la Universidad Complutense de Madrid						
Ciclo	Asignatura	Nombre	Grado*	Detalle de Formación *	Área Funcional / Rama de Administración y Economía **	Universidad de Formación
Ciclo Introductorio	Matemáticas de las operaciones financieras	Ana Vicente Merino	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Contabilidad y Finanzas	Universidad Complutense de Madrid
	Introducción a la Contabilidad	Mercedes Rodríguez Paredes	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Contabilidad y Finanzas	Universidad Complutense de Madrid
		Elisa García Jara	Doctor	Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Especialidad en Contabilidad y Auditoría	Contabilidad y Finanzas	Universidad Complutense de Madrid
	Introducción a las Finanzas	Josefina Fernández Guadaño	Doctor	Doctora	Economía	Universidad Complutense de Madrid
		Carlos Ramos Juárez	Doctorando	Doctorando en Economía Financiera de la Empresa	Economía	Universidad Complutense de Madrid
	Entorno Económico	Francisco Javier Velázquez Angona	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas	Economía	Universidad Complutense de Madrid
		David Martín Barroso	Doctor	Doctor en Económicas	Economía	Universidad Complutense de Madrid
Trimestre 1	Diseño y comportamiento organizativo	Francisco Javier Ramos González	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Recursos Humanos	Universidad Complutense de Madrid
	Finanzas Corporativas	Gracia Rubio Martín	Doctor	Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, en la especialidad de Finanzas	Contabilidad y Finanzas	Universidad Autónoma de Madrid
	Análisis de Estados Financieros	Esther Fidalgo Cerviño	Doctor	Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Especialidad de Contabilidad y Auditoría	Contabilidad y Finanzas	Universidad Complutense de Madrid
	Métodos Cuantitativos para los Negocios	Socorro Aparicio Sánchez	Doctor	Doctora en Marketing	Marketing	Universidad Complutense de Madrid
Trimestre 2	Dirección de Recursos Humanos	María Isabel Delgado Piña	Doctor	Doctora en Dirección de Empresas	Administración y Dirección Estratégica	Universidad Complutense de Madrid
		Pedro López Sáez	Doctor	Doctor	Administración y Dirección Estratégica	Universidad Complutense de Madrid
		José Emilio Navas López	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Administración y Dirección Estratégica	Universidad Complutense de Madrid
		Miriam Delgado Verde	Doctor	Doctora Europea en Dirección de Empresas	Administración y Dirección Estratégica	Universidad Complutense de Madrid
		Elena Vázquez Inchausti	Doctor	Doctora en Dirección de Empresas	Administración y Dirección Estratégica	Universidad Complutense de Madrid
	Legislación Mercantil Comparada	Juan Cruz Ledrado Gómez	Diploma de Estudios Avanzados	Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en Derecho Internacional y en Derecho Mercantil	Derecho y Fiscalidad	Universidad Complutense de Madrid
		Cristóbal Espín Gutiérrez	Doctor	Doctor en Derecho	Derecho y Fiscalidad	Universidad Complutense de Madrid
	Estrategia y Gestión de Marketing	Jesús García de Madariaga	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Marketing	Universidad Complutense de Madrid
		María Avello Iturriaga	Doctor	Doctora en Marketing	Marketing	Universidad Complutense de Madrid
Trimestre 3	Fiscalidad Comparada	Manuel Gutiérrez Lousa	Diploma de Estudios Avanzados	Diploma de Estudios Avanzados en Hacienda Pública y Economía del Sector Público. Diploma Curso Avanzado en Fiscalidad Internacional	Derecho y Fiscalidad	Universidad Complutense de Madrid
		Miguel Gómez de Antonio	Doctor	Doctor en Economía del Sector Público	Economía	Universidad Complutense de Madrid
	Dirección de Operaciones	Jacobo García Anduiza	Máster	Máster Investigación Dirección de Empresas. Postgrado en Dirección de Empresas	Administración y Dirección Estratégica	Universidad Complutense de Madrid
		Francesco D. Sandulli	Doctor	Doctor en Dirección de Empresas	Administración y Dirección Estratégica	Universidad Complutense de Madrid
	Finanzas Internacionales	Salvador Rojí Ferrari	Doctor	Doctor en Contabilidad y Finanzas	Contabilidad y Finanzas	Universidad Complutense de Madrid
	Plan de Marketing	Jesús García de Madariaga	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Marketing	Universidad Complutense de Madrid
		Ignacio Cuadrado Altamira	Doctorando	Doctorando en Marketing	Marketing	Universidad Complutense de Madrid
	Internacionalización y Dirección de la Empresa Multinacional	Tomás Arrieta Carrillo	Máster	Máster in Business Administration y MGIE	Administración y Dirección Estratégica	IE / EOI
Trimestre 4	Normas Internacionales de Contabilidad	Mercedes Rodríguez Paredes	Doctor	Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales	Contabilidad y Finanzas	Universidad Complutense de Madrid
		María Teresa Méndez Picazo	Doctor	Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales	Contabilidad y Finanzas	Universidad Complutense de Madrid
	Comunicación Persuasiva en Marketing (Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas)	Jesús García de Madariaga	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Marketing	Universidad Complutense de Madrid
		Montserrat Balas	Doctor	Doctora en Ciencias de la Información, en la especialidad de Publicidad y Relaciones Públicas	Marketing	Universitat Jaume I de Castellón
	Análisis de Datos Multivariantes para la Empresa	Carlos Rivero	Doctor	Doctorado en Ciencias Matemáticas	Formación Transversal	Universidad Complutense de Madrid
	Sociología de la Empresa	José Manuel Robles Morales	Doctor	Doctor	Formación Transversal	-
	Financial Reporting Abilities	Esther Fidalgo Cerviño	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Especialidad de Contabilidad y Auditoría	Contabilidad y Finanzas	Universidad Complutense de Madrid
	Prácticas en Empresas	Todos los profesores MBA-UCM	N/A	N/A	-	N/A
	Trabajo Fin de Master	Todos los profesores MBA-UCM	N/A	N/A	-	N/A

* Se considera el grado académico máximo obtenido.

** Fuente: currículum informado en página Web de la UCM (Se prioriza especialidad del posgrado y posteriormente líneas de investigación).

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Caracterización del Claustro Académico de MBA UCM por Grado Académico.

Grado	N° de profesores	%
Doctores	25	81%
Doctorandos	2	6%
Máster	2	6%
Diploma de estudios avanzados	2	6%
Total	31	100%

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Caracterización del Claustro Académico de MBA UCM por Área de Especialización.

Especialidad según Área Funcional / Rama de Administración y Economía	N° de profesores	%
Administración y Dirección Estratégica	8	26%
Marketing	5	16%
Recursos Humanos	1	3%
Finanzas y Contabilidad	7	23%
Operaciones	0	0%
Derecho y Fiscalidad	3	10%
Economía	5	16%
Emprendimiento	0	0%
Habilidades Blandas	0	0%
Formación Transversal	2	6%
Total	31	100%

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Claustro Académico del MBA UAM.

Claustro Académico del MBA de la Universidad Autónoma de Madrid						
Ciclo	Asignatura	Nombre	Grado*	Detalle de Formación*	Área Funcional / Rama de Administración y Economía**	Universidad de Formación
Complemento Formativo	Dirección y organización de empresas	Cristina Esteban Alberdi	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Administración y dirección estratégica	Universidad Autónoma de Madrid
		José Miguel Rodríguez Antón	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Administración y dirección estratégica	Universidad Autónoma de Madrid
	Finanzas para directivos	Fernando Ubéda Mellina	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Finanzas y contabilidad	Universidad Autónoma de Madrid
	Análisis Contable	Sergio Marchesini Achával	Doctorando	Doctorando	Finanzas y contabilidad	Universidad Autónoma de Madrid
		José Luis Alfonso López	Doctor	Doctor	Finanzas y contabilidad	Universidad Autónoma de Madrid
	Estrategia de Marketing	Myriam Quiñones García	Doctorando	Doctorando en Investigación Comercial	Marketing	Universidad Autónoma de Madrid
	Análisis económico y empresarial	Maricruz Lacalle Calderón	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Economía	Universidad Autónoma de Madrid
Trimestre 1	Estrategia e Innovación empresarial	Patricio Morcillo	Doctor	Doctor	Administración y dirección estratégica	Universidad Autónoma de Madrid
		Carlos Merino Moreno	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Administración y dirección estratégica	Universidad Autónoma de Madrid
	Dirección de operaciones y calidad	Yolanda Bueno Hernández	Máster	Máster en Administración de Empresas MBA	Operaciones	-
		Jesús Holgado Corrales	Ingeniero	Ingeniero Técnico Naval e Industrial e Ingeniero Superior Industrial	Operaciones	Universidad a Distancia
	Métodos cuantitativos de gestión	Coro Chasco Yrigoyen	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Especialidad: de modelización económica aplicada	Economía	Universidad Autónoma de Madrid
	Internacionalización de la empresa	Maria del Pilar Soria Lambán	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Economía	Universidad Autónoma de Madrid
		Emilio Ontiveros Baeza	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas	Economía	Universidad Autónoma de Madrid
	Taller de habilidades directivas (Negociación y comunicación)	Hermógenes del Real Álvarez	Máster	Master, Experto en Gestión del Conocimiento. Licenciado en Ciencias Empresariales	Habilidades blandas	Insead- Euroforum
	Sistemas de información y decisión	Daniel Villalba Vilá	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas	Economía	Universidad Autónoma de Madrid
		Isidro de Pablo López	Doctor	Doctor Business Administration	Emprendimiento	Universidad Autónoma de Madrid
	Ética, gobierno de la empresa y responsabilidad social corporativa	Juan Ignacio Martín Castilla	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, calidad y ética	Formación transversal	Universidad Autónoma de Madrid
Trimestre 2	Emprendimiento, empresa familiar y creación de empresas	Isidro de Pablo López	Doctor	Doctor Business Administration	Emprendimiento	Universidad Autónoma de Madrid
	Derecho de la empresa	Alberto Vaquerizo Alonso	Doctor	Doctor, Derecho Mercantil	Derecho y fiscalidad	Universidad Autónoma de Madrid
	Fiscalidad de la empresa	Miriam Hortas Rico	Doctor	Doctor en Economía	Economía	Universidad Complutense de Madrid
	Dirección de personas y comportamiento organizativo	Maria Ángeles Luque	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Recursos humanos	Universidad Autónoma de Madrid
	Taller de habilidades directivas (Coaching)	Hermógenes del Real Álvarez	Máster	Master, Experto en Gestión del Conocimiento. Licenciado en Ciencias Empresariales	Habilidades blandas	Insead- Euroforum
	Sociología de las organizaciones	Lourdes Pérez Ortiz	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Sociología	Formación transversal	-
	Contabilidad de gestión	Jesús Lizcano Álvarez	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Finanzas y contabilidad	Universidad Autónoma de Madrid
	Simulación de gestión empresarial	Begoña Santos Urda	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, tecnologías de información y modelización	Formación transversal	Universidad Autónoma de Madrid
	Investigación de mercados	Silvia Pinto Valero	Máster	Master en Facing Competitive Challenges	Marketing	Universidad de Harvard/IESE
	Gobierno del conocimiento, capital intelectual y aprendizaje organizativo	Maria Paz Salmador	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Recursos humanos	Universidad Autónoma de Madrid
Trimestre 3	Prácticas en empresas	José Carlos Andrés García	Doctorando	Doctorando	Marketing	Universidad Autónoma de Madrid
	Metodología de Investigación en Organización de empresas	Jesús Rodríguez Pomeda	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Administración y dirección estratégica	Universidad Autónoma de Madrid
		Adriana Pérez Encinas	Doctorando	Doctorando en Ciencias Económicas y Empresariales, gestión universitaria	Formación transversal	Universidad Autónoma de Madrid
	Introducción al trabajo fin de máster	Maria Soledad Celemin Pedroche	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, turismo	Administración y dirección estratégica	Universidad Autónoma de Madrid
		Carlos Merino Moreno	Doctor	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Administración y dirección estratégica	Universidad Autónoma de Madrid
	Trabajo fin de máster	Todos los profesores MBA-UAM	N/A	N/A	N/A	N/A

* Se considera el grado académico máximo obtenido.

** Fuente: curriculum informado en página Web de la UCM (Se prioriza especialidad del posgrado y posteriormente líneas de investigación).

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Caracterización del Claustro Académico de MBA UAM por Grado Académico.

Grado	N° de profesores	%
Doctores	22	73%
Doctorandos	4	13%
Máster	3	10%
Ingeniero	1	3%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

Caracterización del Claustro Académico de MBA UAM por Área de Especialización.

Especialidad según Área Funcional / Rama de Administración y Economía	N° de profesores	%
Administración y Dirección Estratégica	6	20%
Marketing	3	10%
Recursos Humanos	2	7%
Finanzas y Contabilidad	4	13%
Operaciones	2	7%
Derecho y Fiscalidad	1	3%
Economía	6	20%
Emprendimiento	1	3%
Habilidades Blandas	1	3%
Formación Transversal	4	13%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia en base a información oficial de UAM y UCM.

9.8. Anexo 8: Detalles de las Acreditaciones Internacionales: AACSB, AMBA y EQUIS.

Costes de Acreditación de AACSB.

Costes de Acreditación AACSB		
Proceso	Ítem	Coste (USD)
Eligibility Application through the Initial Accreditation Visit	Eligibility Application Fee	1.000
	Initial Accreditation Fee (Business or Accounting)	54.000
	Initial Business or Initial Accounting Accreditation Visit	14.000
	Application Fee	
Accredited Institutions	Annual Accreditation Fee (Business)	5.400
	Annual Accreditation Fee (Business and Accounting)	8.700
Total (MBA)		74.400

Fuente: elaboración propia en base a información rescatada desde <http://www.aacsb.edu/accreditation/fees>

Costes de Acreditación de AMBA.

Costes de Acreditación AMBA		
Tipo de programa	Ítem	Coste £
MBA	Registration Fee	2.000
	Pre- assessment fee	5.000
	Assessment Visit Fee	15.000
	Assessment Visit Panel Expenses (la escuela asume los costes de la visita de por lo general 4 personas)	-
	Outreach Programmes (por visita)	5.000
	Business School Member Subscription Fee	4.500
	New Programmes (nuevas incorporaciones de programas durante el ciclo de acreditación. Valor por programa adicional)	2.500
	Cancellation (puede incluir otros costes)	5.000
	Total	39.000

* Nota: se debe considerar que falta incluir los costes asociados a la visita. No se incluyen ya que depende del país, cantidad de personas, valor de pasajes, etc.

Fuente: elaboración propia en base a información de "AMBA Accreditation Guidance For Business Schools" rescatada desde página Web:
<http://www.mbaworld.com/~media/Files/Accreditation/Accreditation%20Guidance%20for%20Business%20Schools.aspx>

Costes de Acreditación de EQUIS.

Costes de Acreditación EQUIS	
Ítem	Coste €
Application Fee	9.900
Eligibility Fee	9.900
Review Fee	16.500
Accreditation Fee	
5 años	16.500
3 años	9.900
no acreditación	0
Total 5 años de acreditación	52.800
Total 3 años de acreditación	46.200
Total no acreditación	36.300

Fuente: elaboración propia en base a información "EQUIS Fee Schedule 2016" rescatada de
https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2016/EQUIS_Fee_Schedule.pdf

Criterios de Elegibilidad para la Acreditación de AACBS.

Criterios de Elegibilidad para la Acreditación de AACBS				
Apartado	Criterio	Definición de Criterio	Bases	Documentación*
Valores y principios rectores	Comportamiento ético	La escuela debe fomentar y apoyar este comportamiento	Sistemas adecuados, políticas y procedimientos que reflejan el apoyo de la escuela y la importancia del comportamiento ético	Políticas y procedimientos publicados Programas para educar en este aspecto
			La sistemas, políticas y procedimientos deben proporcionar los mecanismos necesarios para hacer frente a las violaciones de comportamiento ético	Sistemas para detectar y hacer frente a violaciones de comportamientos éticos
	Medio Ambiente de la escuela	Ambiente universitario en el cual se puede interactuar y colaborar en apoyo del aprendizaje, estudio y participación de la comunidad	Ambientes caracterizados por estudios, enfoques académicos de negocio y gestión, además de aprendizaje avanzado	Programas de estudio ofertados y evidencia de su calidad
			Los actores de la comunidad universitaria interactúan. Se proporciona un entorno de interacción y participación	Describir las instancias en las cuales se interactúa (proporcionar ejemplos) y cómo la escuela apoya estas instancias
			Profesores participan en el gobierno de la universidad	Discusiones respecto al proceso de gobierno Documentos que caractericen la cultura y ambiente de la escuela, incluyendo declaración de valores, manuales de profesores y estudiantes, etc.
	Compromiso con la responsabilidad social corporativa	Se debe demostrar el compromiso con la responsabilidad social empresarial a través de políticas, procedimientos, programas de estudio, investigación y/o actividades de extensión	Diversidad en personas e ideas mejora la experiencia de aprendizaje	Descripción de cómo la escuela define y apoya el concepto de diversidad.
			La diversidad, el desarrollo sostenible y otras nuevas tendencias son importantes y requieren respuestas de las escuelas de negocios	Demostrar que la escuela valora la diversidad de puntos de vista en la comunidad de aprendizaje
			La escuela fomenta la sensibilidad y comprensión de diversos puntos de vista entre los participantes relacionados con temas actuales y emergentes de responsabilidad social corporativa	Describir a la población que atiende y cómo apoya a la población desfavorecida
			La escuela fomenta la sensibilidad hacia nuevas culturas y perspectivas globales	Definir las formas en que la escuela promueve la educación de alta calidad mediante la diversificación de participantes en el proceso educativo Demostrar que la escuela aborda la responsabilidad social corporativa que emerge de sus propias actividades a través de la colaboración con otras unidades de la universidad o con entidades externas
Criterios Generales	Alcance de la acreditación y miembros de AACBS	La entidad solicitante debe estar bien establecida y ser miembro de AACBS International	La entidad que solicita la acreditación está en concordancia con los procesos y espíritu de AACBS	La institución debe completar una solicitud de elegibilidad, identificándose como: una institución o una unidad académica
			El alcance de la acreditación es acordado según procesos de AACBS	Acuerdo sobre el alcance programático de la revisión de la acreditación (los programas de grado en los que el 25% o más de su enseñanza se relaciona con negocios. En posgrados, el 50% o más)
			La entidad solicitante se compromete a usar la marca AACBS acorde a las políticas de la institución	Programas que superen los contenidos de negocios indicados anteriormente, pueden ser excluidos si se demuestra su independencia. Existen otros criterios para incluir o excluir programas en el proceso de acreditación
	Supervisión, sostenibilidad y mejora continua	La escuela debe tener estructura para asegurar la supervisión, rendición de cuentas y responsabilidad de las operaciones de la escuela. Deben contar con recursos y contar con políticas y procesos de mejora continua	La escuela debe tener políticas y procesos para apoyar la mejora continua	Estructura organizativa de la escuela (organigrama completo de la escuela y universidad) Visión general de la estructura de la escuela, sus políticas y sus procesos para asegurar la mejora continua
				Resumir el presupuesto y los resultados financieros para el año académico más reciente. Describir los recursos de la escuela en relación con toda la institución
			La escuela debe demostrar suficientes y sostenidos recursos para apoyar la unidad académica en los esfuerzos para cumplir la misión, las estrategias y los resultados esperados	Describir evolución de los recursos disponibles Describir los profesores de la escuela: número de profesores, nivel educativo más alto de cada uno, área disciplinar.
				Describir el modelo de enseñanza / aprendizaje de cada programa Describir los recursos de la escuela que están comprometidos con actividades relacionadas con la misión, más allá de los programas académicos
	Política sobre la adherencia a los estándares y las integridad de las comunicaciones de AACBS	Todos los programas deben demostrar la continua adherencia a los estándares de acreditación	Las escuelas deben demostrar la comprensión y adhesión continua. Deben indicar el conocimiento y comprensión de las normas y un plazo de 7 años para cumplir con todas las normas	

* La documentación indicada no necesariamente tiene relación directa con las bases definidas en las columnas ubicadas inmediatamente a la izquierda.

Fuente: "Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation" AACSB, rescatado desde <http://www.aacsb.edu/~media/AACSB/Docs/Accreditation/Standards/2013-bus-standards-update.ashx>

Criterios de Acreditación de AACBS.

Estándares Generales para la Acreditación AACSB *		
Área	Estándar	Definición de Estándar
Gestión estratégica e innovación	Estándar 1: misión, impacto e innovación	La escuela posee una misión clara y distintiva. Se espera que defina resultados y cómo los alcanzará. La escuela posee una historia de superación y especifica las acciones de mejora continua y la innovación
	Estándar 2: contribuciones intelectuales, impacto y alineación con la misión	La escuela produce contribuciones intelectuales de alta calidad que sean compatibles con la misión, con los resultados esperados y las estrategias
	Estándar 3: estrategias financieras y asignación de recursos	La escuela cuenta con estrategias financieras que aseguran los suficientes y apropiados recursos para conseguir la misión y los planes de acción
Estudiantes, profesores y personal profesional	Estándar 4: admisión de alumno, avance y desarrollo de carrera	Debe poseer políticas y procedimientos de admisión de alumnos, de avance hacia la obtención del título y del desarrollo profesional, que estén alineados con la misión de la escuela, los resultados esperados y las estrategias
	Estándar 5: Desarrollo y suficiencia de profesores	La escuela posee un profesorado suficiente para garantizar los resultados de calidad en toda gama de programas de estudios que ofrece y para lograr la misión. Todos los alumnos tiene la posibilidad de recibir clases de profesores debidamente calificados
	Estándar 6: Gestión y soporte del profesorado	La escuela tiene procesos bien documentados y comunicados para gestionar y dar soporte a los miembros de la facultad y son consistentes con la misión, resultados esperados y estrategias.
	Estándar 7: Suficiencia del personal	La escuela posee personal y servicios suficientes para garantizar los resultados de calidad en todos los programas que imparte y para lograr la misión
Enseñanza y aprendizaje	Estándar 8: Gestión de programas de estudios y garantía de aprendizaje	La escuela utiliza procesos sistemáticos, bien documentados para la determinación y la revisión de los objetivos de aprendizaje de los programas de grado; el diseño la entrega y la mejora de los planes de estudio para lograr los objetivos de aprendizaje; demostrar que los programas de estudio cumplen los objetivos de aprendizaje
	Estándar 9: Contenido curricular	El contenido de los programas de estudio es adecuado a las expectativas y a los objetivos de aprendizaje
	Estándar 10: Interacción entre profesores y alumnos	El curriculum facilita la interacción entre alumnos y profesores y son adecuadas para el tipo de programa y para el logro de los objetivos de aprendizaje
	Estándar 11: Nivel educativo del programa, estructura y equivalencia	La estructura y diseño de los programas de estudio, incluyendo el tiempo para obtener el grado, son apropiados al nivel educativo y aseguran el cumplimiento de la alta calidad de los resultados de aprendizaje
	Estándar 12: Eficacia de la enseñanza	La escuela posee políticas y procesos para mejorar la eficacia de la enseñanza de los profesores y del personal involucrado con los profesores a través de la ejecución de los cursos
Compromiso académico y profesional	Estándar 13: Compromiso académico y profesional de los estudiantes	Los planes de estudio deben facilitar la participación académica y profesional del estudiante, acorde al tipo de programa y objetivos de aprendizaje
	Estándar 14: Educación ejecutiva	Si pose educación ejecutiva (que no conlleva un grado), complementa la enseñanza y los aprendizajes. La escuela debe contar con procesos adecuados para garantizar la alta calidad y el cumplimiento de las expectativas de los estudiantes además de la mejora continua
	Estándar 15: Calificación y compromiso de los profesores	La escuela apoya a los profesores quienes individual y colectivamente demuestran un importante compromiso académico y profesional que sustenta el capital intelectual necesario para apoyar la alta calidad de los resultados que deben ser consistentes con la misión y estrategia de la escuela

* Se exponen de manera resumida los estándares de acreditación

Fuente: "Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation" AACSB, rescatado desde <http://www.aacsb.edu/~media/AACSB/Docs/Accreditation/Standards/2013-bus-standards-update.ashx>

Criterios de Acreditación de AMBA.

Nota: se exponen en el capítulo 6 de este documento, específicamente en el punto 6.4.

Criterios de Elegibilidad para la Acreditación de EQUIS - EFMD.

Criterios de Elegibilidad para la Acreditación de EQUIS - EFMD		
Criterio	Definición de Criterio	Detalle
Ámbito institucional	Las escuelas deben demostrar que cumplen con los requisitos EQUIS	Si es miembro EFMD
		Si el foco de la institución es otorgar grados académicos
		Tiene una misión adecuada para una institución de educación superior
		Se enfoca principalmente en la educación de gestión o administración de negocios
		Tiene autonomía razonable en la formulación y ejecución de su estrategia, gestión del personal académico, presupuesto, y en diseño y ejecución de programas
		Tiene límites claros que permiten identificarla en la estructura universitaria más amplia
		Posee personal académico que aborda las principales disciplinas de gestión
		Ha graduado al menos 3 generaciones en su programa principal de grado
		Ha estado en funcionamiento al menos 10 años
Excelencia nacional	Las escuelas deben demostrar que tienen un alto estándar en su mercado local	Puede demostrar suficiente estabilidad en los casos cuando se han producido importantes cambios estructurales
		Se deben presentar pruebas de que tiene reconocimiento a la excelencia en al menos dos áreas de actividad claramente definidas
Reputación internacional	La escuela es reconocida en el extranjero	
Amplitud de actividades	La escuela posee una amplia cartera de actividades	Debe demostrar que posee al menos 2 programas: grados, máster, MBA, PhD, educación ejecutiva
Profesorado	La escuela debe demostrar que constituye una unidad académica viable	Debe demostrar que posee al menos 25 académicos calificados y que sean "full time".
		Debe demostrar que el tamaño del cuerpo docente respalda la cartera de actividades y al número de estudiantes inscritos en sus programas
Criterios y estándares EQUIS	Debe existir la percepción, por parte del comité, que la escuela tiene una posibilidad razonable de cumplir en dos años los criterios	Calidad del programa
		Profesorado
		Investigación
		Internacionalización
		Ética
		Responsabilidad y sostenibilidad
		Relaciones corporativas

Fuente: Elaboración propia realizado en base a información obtenida de "EFMD Quality Improvement System. The EFMD Accreditation for International Business Schools. 2016 EQUIS Process Manual" rescatado desde https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2016/EQUIS_Process_Manual.pdf

Criterios de Acreditación de EQUIS – EFMD.

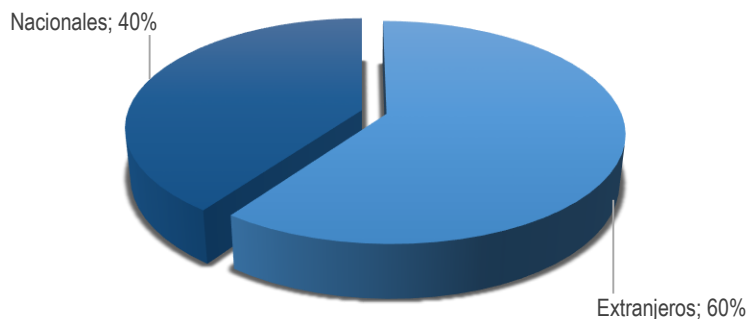
Estándares Generales para la Acreditación EQUIS - EFMD *		
Área	Estándar	Definición de Estándar
Contexto, Gobernabilidad y Estrategia	Misión	La escuela debe tener una misión claramente articulada y que está compartida y comprendida por toda la institución
	Gobierno	La escuela debe tener una organización eficaz e integrada para la gestión de sus actividades, sobre la base de procesos adecuados
	Estrategia	La escuela debe tener una estrategia definida, creíble y coherente, realista, reflejando su posicionamiento en el mercado, los recursos y las limitaciones
Programas	Programas de estudio	Los programas deben estar diseñados de manera equilibrada para obtener conocimientos y habilidades. Los métodos deben ser diversos. El curriculum debe enfatizar en el aprendizaje de los estudiantes y permitir el trabajo práctico. Deben tener rigurosos procesos de evaluación para supervisar la calidad del trabajo de los estudiantes. Los programas deben ser revisados regularmente mediante la retroalimentación con los estudiantes y otras partes interesadas. Los programas deben contar con personal adecuado.
Estudiantes	Calidad de los estudiantes	La escuela debe asegurar la calidad de los estudiantes en base a una selección adecuada, al seguimiento del avance de los estudiantes y mediante la prestación de servicios adecuados. Se debe garantizar la colocación de sus graduados. Además, deben reunir a un alumnado diverso en origen y nacionalidades.
	Desarrollo personal de los estudiantes	La escuela debe apoyar de forma explícita el desarrollo personal y profesional más allá de la adquisición de conocimientos en áreas de gestión, valores, ética, liderazgo, etc. Se debe ayudar a los estudiantes a definir su orientación profesional futura
Profesorado	Profesores	La escuela debe reclutar, desarrollar y gestionar al profesorado en conformidad con sus objetivos estratégicos y tener un suficiente número de profesores para cubrir las disciplinas y constituyan un cuerpo de profesores de experiencia distintiva
Investigación y desarrollo	I+D	La escuela debe producir regularmente contribuciones originales al conocimiento y deben ser efectivamente difundidos. Estos deben provocar un demostrable impacto en uno o más áreas que son estratégicamente importantes para el satisfactorio desarrollo de la escuela: pares académicos, profesiones de gestión de negocios, estudiantes, etc.
Educación ejecutiva	Educación ejecutiva	La educación ejecutiva debe insertarse apropiadamente en la estrategia global. Este tipo de educación debe ser entendida como un importante nexo de la escuela con empresas y organizaciones.
Recursos y administración	Recursos y administración	La escuela debe ser capaz de demostrar la continua viabilidad financiera e institucional, con recursos físicos y facilidades para proveer un ambiente de aprendizaje de alta calidad con personal administrativo y procesos para apoyar todas las actividades de la escuela
Internacionalización	Internacionalización	La escuela debe tener una estrategia articulada clara para la internacionalización. Se debe demostrar su compromiso con la formación en un entorno internacional. Debe estar basada en colaboración activa con instituciones internacionales, como intercambios de estudiantes, programas conjuntos, investigación y relaciones corporativas. La universidad debe ser capaz de atraer a estudiantes y profesores de otros países. Se deberá realizar una investigación de relevancia y alcance internacional
Ética, responsabilidad y sustentabilidad	Ética, responsabilidad y sustentabilidad	La universidad debe tener claro su papel respecto a su contribución a la ética y la sostenibilidad, el cual debería ser reflejado en la misión, la estrategia y las actividades de la escuela. Debe haber evidencia respecto a la contribución de la escuela, reflejada en sus actividades regulares: educación, investigación, interacciones con empresas, extensión a la comunidad.
Alianzas corporativas	Alianzas corporativas	La escuela debe tener una política clara respecto a las alianzas con empresas y que esto beneficia a los estudiantes con un entendimiento práctico de los negocios y la administración. Los profesores deben estar involucrados con la práctica mediante la investigación y consultoría.

* Se exponen de manera resumida los estándares de acreditación

Fuente: Elaboración propia realizado en base a información obtenida de “EFMD Quality Improvement System. The EFMD Accreditation for International Business Schools. 2016 EQUIS Process Manual” rescatado desde https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2016/EQUIS_Process_Manual.pdf

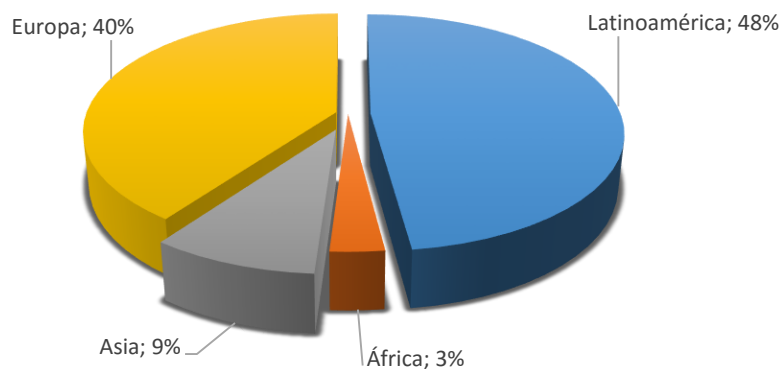
9.9. Anexo 9: Caracterización de la Internacionalización de los Alumnos del MBA de la UAM en el Curso 2015-2016.

Distribución de Alumnos Según Procedencia: Nacional - Extranjero.



Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de Moodle, específicamente la matrícula de la asignatura obligatoria Derecho de la Empresa (Corresponde a una asignatura del último trimestre en el cual participan alumnos de ambos perfiles, investigador y profesional).

Distribución de Alumnos Según Procedencia: Continente.

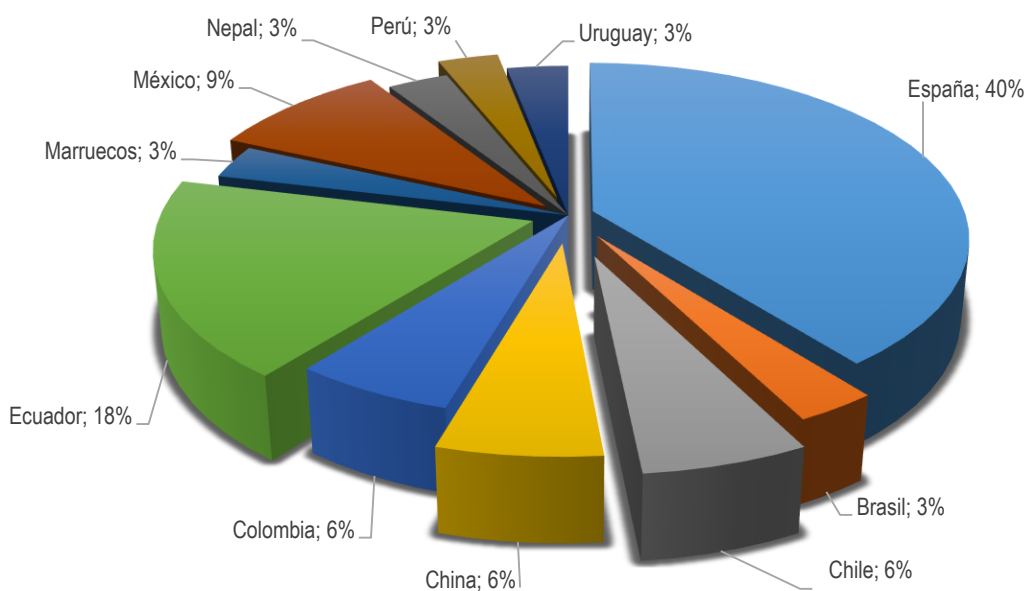


Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de Moodle, específicamente la matrícula de la asignatura obligatoria Derecho de la Empresa (Corresponde a una asignatura del último trimestre en el cual participan alumnos de ambos perfiles, investigador y profesional).

Distribución de Alumnos Según Procedencia: País.

Procedencia	Nº de Alumnos	% del Total de Alumnos
España	13	40%
Brasil	1	3%
Chile	2	6%
China	2	6%
Colombia	2	6%
Ecuador	6	18%
Marruecos	1	3%
México	3	9%
Nepal	1	3%
Perú	1	3%
Uruguay	1	3%
Total	33	100%

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de Moodle, específicamente la matrícula de la asignatura obligatoria Derecho de la Empresa (Corresponde a una asignatura del último trimestre en el cual participan alumnos de ambos perfiles, investigador y profesional).



Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de Moodle, específicamente la matrícula de la asignatura obligatoria Derecho de la Empresa (Corresponde a una asignatura del último trimestre en el cual participan alumnos de ambos perfiles, investigador y profesional).

9.10. Anexo 10: Distribución de Horas de Actividades Académicas del MBA de la UAM.

Detalle de la Distribución de Horas de Actividades Académicas de los Alumnos MBA UAM.

Detalle de Distribución de Horas de Actividades Académicas de Alumnos MBA UAM*														
Trimestre	Asignatura	Tipo de Asignatura	Horas de Trabajo	Créditos	Horas Presenciales	Horas de Trabajo Autónomo	Horas Presenciales					Horas de Trabajo Autónomo		
							Teóricas	Prácticas	Evaluaciones	Tutorías	Otras	Preparación Trabajos	Estudio	Otras
Complemento formativo	Dirección y Organización de Empresas	Obligatoria no ADE	100	4	38	62	20	10	2	6	0	32	30	0
	Finanzas para Directivos**	Obligatoria no ADE	100	4	35	65	30	0	3	0	2	21	44	0
	Análisis de la Información Contable	Obligatoria no ADE	100	4	42	58	20	16	2	2	2	28	30	0
	Estrategia de marketing	Obligatoria no ADE	100	4	40	60	15	12	3	10	0	20	40	0
	Análisis económico y empresarial	Obligatoria no ADE	100	4	45	55	28	13	0	4	0	0	55	0
Trimestre 1	Estrategia e Innovación empresarial**	Obligatoria	100	4	30	70	30	0	0	0	0	0	70	0
	Dirección de operaciones y calidad**	Obligatoria	100	4	35	65	30	0	2	3	0	0	65	0
	Métodos cuantitativos de gestión**	Obligatoria	100	4	41	59	36	0	2	3	0	0	59	0
	Internacionalización de la empresa**	Obligatoria	100	4	40	60	30	0	4	6	0	30	30	0
	Técnicas de negociación y comunicación**	Obligatoria	25	1	14	11	10	0	2	2	0	8	3	0
	Sistemas de Información y decisión**	Electiva	75	3	30	45	22	0	4	4	0	30	15	0
	Ética, gobierno de la empresa y responsabilidad social corporativa**	Electiva	75	3	41	34	36	0	2	3	0	0	34	0
Trimestre 2	Emprendimiento, empresa familiar y creación de empresas**	Obligatoria	75	3	30	45	22	0	4	4	0	45	0	0
	Derecho de la empresa	Obligatoria	75	3	32	43	24	6	2	0	0	8	32	3
	Fiscalidad de la empresa**	Obligatoria	75	3	35	40	30	0	5	0	0	10	30	0
	Dirección de personas y comportamiento organizativo**	Obligatoria	75	3	33	42	30	0	2	1	0	20	22	0
	Coaching**	Obligatoria	25	1	14	11	10	0	2	2	0	8	3	0
	Sociología de las organizaciones	Electiva	75	3	38	37	10	18	0	10	0	0	37	0
	Contabilidad de gestión	Electiva	75	3	30	45	12	12	5	1	0	25	20	0
	Simulación de gestión empresarial**	Electiva	75	3	30	45	22	0	4	4	0	30	15	0
	Investigación de mercados	Electiva	75	3	35	40	15	15	2	1	2	28	12	0
	Gobierno del conocimiento, capital intelectual y aprendizaje organizativo	Electiva	75	3	19	56	15	0	0	4	0	26	30	0
Trimestre 3	Prácticas en empresas	Obligatoria perfil profesional	375	15	300	75	0	300	0	0	0	0	75	0
	Metodología de investigación en organización de empresas	Obligatoria perfil investigador	225	9	47	178	30	0	1	0	16	178	0	0
	Introducción al trabajo fin de máster	Obligatoria perfil investigador	150	6	10	140	0	0	0	6	4	115	0	25
	Trabajo fin de máster	Obligatoria	150	6	11	139	0	0	1	10	0	139	0	0
Total para alumno no ADE - perfil investigador*			2.000	80	651	1.349	444	69	46	68	24	743	578	28
Total para alumno no ADE - perfil profesional*			2.000	80	894	1.106	414	369	45	62	4	450	653	3
Total para alumno ADE - perfil investigador*			1.500	60	451	1.049	331	18	36	46	20	642	379	28
Total para alumno ADE - perfil profesional*			1.500	60	694	806	301	318	35	40	0	349	454	3

* Ejercicio realizado considerando que el alumno opta por la asignatura electiva del trimestre con menor número de horas presenciales requeridas

**Estas asignaturas no explicitan las horas de clases prácticas por lo que asumen 100% teóricas.

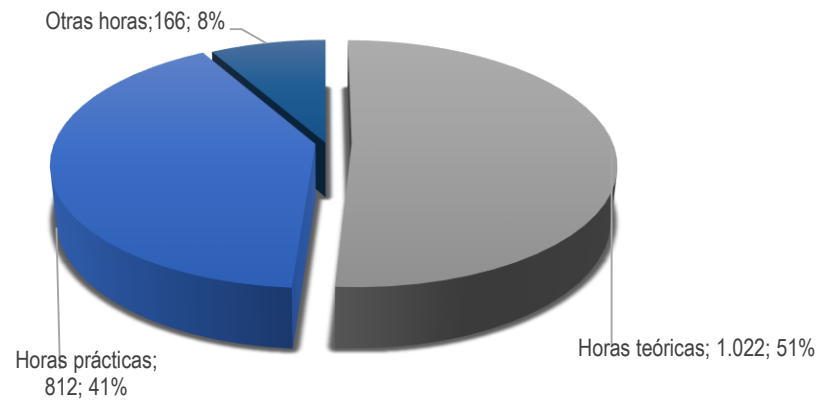
Fuente: elaboración propia en base a información expuesta en las guías docentes de cada asignatura.

Resumen Consolidado de Horas Destinadas a la Formación en MBA de la UAM.

Tipo de Alumno y Perfil	Horas Teóricas	Horas Prácticas	Otras Horas	Total
Total para alumno no ADE - perfil investigador	1.022	812	166	2.000
Total para alumno no ADE - perfil profesional	1.067	819	114	2.000
Total para alumno ADE - perfil investigador	710	660	130	1.500
Total para alumno ADE - perfil profesional	755	667	78	1.500

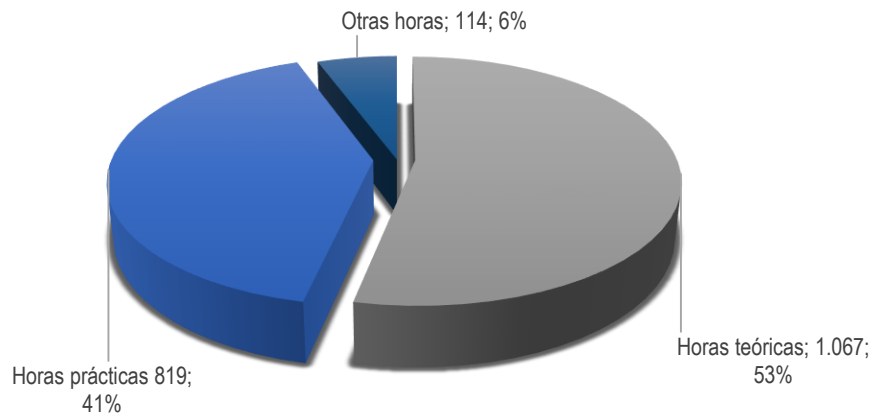
Fuente: elaboración propia en base a información expuesta en las guías docentes de cada asignatura.

Detalle del Uso de Horas de Formación para Alumnos no ADE - Perfil Investigador.



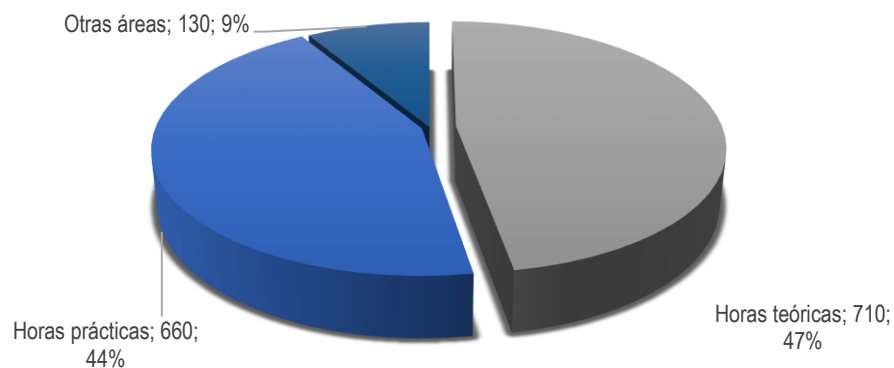
Fuente: elaboración propia en base a información expuesta en las guías docentes de cada asignatura.

Detalle del Uso de Horas de Formación para Alumnos no ADE - Perfil Profesional.



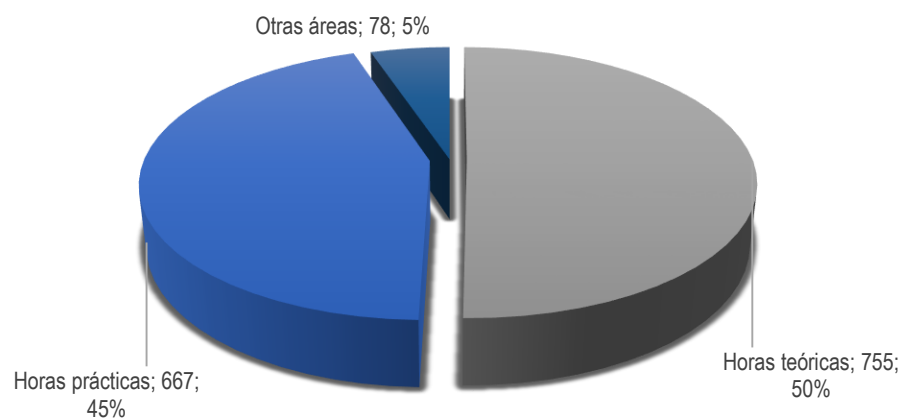
Fuente: elaboración propia en base a información expuesta en las guías docentes de cada asignatura.

Detalle del Uso de Horas de Formación para Alumnos ADE - Perfil Investigador.



Fuente: elaboración propia en base a información expuesta en las guías docentes de cada asignatura.

Detalle del Uso de Horas de Formación para Alumnos ADE - Perfil Profesional.



Fuente: elaboración propia en base a información expuesta en las guías docentes de cada asignatura.