

# VICERRECTORADO DE CALIDAD



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
DE MADRID

## OFICINA PARA LA CALIDAD

# **MEMORIA ANUAL DE SEGUIMIENTO DEL MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS CURSO 2014/15**

## Contenido

I.- INTRODUCCIÓN.....	3
II.- CRITERIOS.....	3
CRITERIO 1: LA FACULTAD PUBLICA EN SU PÁGINA WEB INFORMACIÓN SOBRE EL MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS.....	4
CRITERIO 2: ANÁLISIS CUALITATIVO DEL DESARROLLO EFECTIVO DE LA IMPLANTACIÓN Y DE LOS NIVELES DE CALIDAD ALCANZADOS EN EL MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS .....	5
<b>SUBCRITERIO 1: ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD DEL TÍTULO/CENTRO.....</b>	<b>5</b>
<b>SUBCRITERIO 2: INDICADORES DE RESULTADO .....</b>	<b>8</b>
<b>SUBCRITERIO 3: SISTEMAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL TÍTULO. ....</b>	<b>12</b>
<b>SUBCRITERIO 4: TRATAMIENTO DADO A LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE VERIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y RENOVACIÓN DE LA ACREDITACIÓN. ....</b>	<b>23</b>
<b>SUBCRITERIO 5: MODIFICACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS .....</b>	<b>25</b>
<b>SUBCRITERIO 6: RELACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS DEL TÍTULO.....</b>	<b>26</b>
<b>SUBCRITERIO 7: ENUMERACIÓN DE LOS PUNTOS DÉBILES ENCONTRADOS EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL TÍTULO, ELEMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL SIGC QUE HA PERMITIDO SU IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS DE LAS CAUSAS Y MEDIDAS DE MEJORA ADOPTADO. ....</b>	<b>27</b>

## I.- INTRODUCCIÓN

Esta Memoria tiene su origen en lo señalado en el artículo 27 del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, modificado por el Real Decreto 861/2010, de 2 de julio.

El objetivo de esta Memoria Anual es que los responsables del seguimiento del Título en el Centro realicen un autodiagnóstico del desarrollo del Título, y que sus reflexiones permitan entender mejor los logros y las dificultades del mismo. Esta Memoria Anual forma parte de la primera etapa del Seguimiento del Título que culmina con la Acreditación, en caso favorable.

Para la elaboración de la Memoria se han tenido en cuenta las indicaciones de las distintas instituciones implicadas en la Calidad de la Educación Superior, destacando entre estas indicaciones las de disponer de mecanismos formales para el control y revisión de sus Títulos, que aseguren su relevancia y actualidad permanentes, permitiéndoles mantener la confianza de los estudiantes y de otros agentes implicados en la Educación Superior (criterio 1.2). De igual modo, se señala que las instituciones de Educación Superior deben garantizar que recopilan, analizan y utilizan información pertinente para la gestión eficaz de sus programas de estudio y de otras actividades (criterio 1.6), y que publican información actualizada, imparcial y objetiva, tanto cualitativa como cuantitativa, sobre los programas y Títulos que ofrecen (criterio 1.7).

## II.- CRITERIOS

En el proceso de seguimiento se han establecido dos criterios que son objeto de análisis por la Comisión de Calidad del Título y/o Centro.

El primero de los criterios hace referencia a la **información pública del Título**. En este criterio se analiza la disponibilidad, accesibilidad y actualización de la información necesaria para satisfacer las demandas e intereses de los diferentes grupos que interactúan directa o indirectamente en el proceso formativo.

El segundo de los criterios que analiza la **información proveniente del Sistema de Garantía Interno de Calidad**, permite conocer el desarrollo del Título y los niveles de calidad alcanzados en el programa formativo. En este apartado se encuentra la información relacionada con el análisis de indicadores, información generada por el sistema interno de garantía de la calidad, acciones puestas en marcha por el Centro como consecuencia de los análisis realizados por el mismo, de las recomendaciones efectuadas en los informes de verificación, modificación y las realizadas como consecuencia de los informes de seguimiento internos de la UCM y externos (FUNDACIÓN MADRI+D).

## **CRITERIO 1: LA FACULTAD PUBLICA EN SU PÁGINA WEB INFORMACIÓN SOBRE EL MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS**

### **Aspectos a valorar:**

1. La página Web del Centro ofrece la información sobre el Título, previa a la matriculación, que se considera crítica, suficiente y relevante de cara al estudiante (tanto para la elección de estudios como para seguir el proceso de enseñanza-aprendizaje). Este Centro garantiza la validez de la información pública disponible.

El enlace de la página Web que contiene esta información es el siguiente:

<http://www.ucm.es/másterempresashoteleras>

2. Esta información está actualizada y su estructura permite un fácil acceso a la misma.

La información está actualizada y fácilmente accesible en la página propia del máster. Además, tanto desde la página de la Facultad de Comercio y Turismo (<http://comercioyturismo.ucm.es/estudios/máster-empresashoteleras>) como desde la propia página de la Universidad Complutense de Madrid (<http://www.ucm.es/estudios/máster-empresashoteleras>) se tiene acceso a esta misma página.

3. La información presentada se adecua a lo expresado en la memoria verificada del Título.

La información presentada recoge y amplía la información contenida en la memoria verificada y, por lo tanto, se adecua plenamente a lo expresado en la memoria verificada del Título.

## CRITERIO 2: ANÁLISIS CUALITATIVO DEL DESARROLLO EFECTIVO DE LA IMPLANTACIÓN Y DE LOS NIVELES DE CALIDAD ALCANZADOS EN EL MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS

### Aspectos a valorar:

#### SUBCRITERIO 1: ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD DEL TÍTULO/CENTRO

Se han puesto en marcha los procedimientos del sistema de garantía de calidad previstos en el punto 9 de la memoria presentada a verificación y concretamente respecto a la estructura y funcionamiento del sistema de garantía de calidad del Título.

##### 1.1.- Relación nominal de los responsables del SGIC y colectivo al que representan.

La Junta de Facultad 3/2014 de 19 de mayo aprobó la siguiente Comisión de Calidad:

Nombre	Apellidos	Categoría y/o colectivo
Ana M <sup>a</sup>	Romero Martínez	Presidenta: Vicedecana de Alumnos y Calidad Presidente
Amparo	Carrasco Pradas	Representante PDI
M <sup>a</sup> Ángeles	Gutiérrez Salinero	Representante PDI
Adolfo	Hernández Estrada	Representante PDI
Adolfo	Millán Aguilar	Representante PDI
Ana Isabel	Rosado Cubero	Representante PDI
Fernando	Santander	Representante resto PDI (Secretario)
Santiago	Ramos Álvarez	Representante PAS
Luisa	Leal	Representante de alumnos
Laura	Bustos	Representante de alumnos
Concepción	García Gómez	Decana (invitada)
Omar	Bouazza Ariño	Coordinador del Grado en Turismo (invitado)
Pedro	López	Coordinador del Máster Comercio Electrónico (invitado)
Frank	Babinger	Coordinador del Máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras (invitado)
Philippe	Gandet	Agente externo Director de la Escuela de Negocios Vatel España

## 1.2.- Normas de funcionamiento y sistema de toma de decisiones.

El Reglamento de funcionamiento de la Comisión de Calidad fue aprobado por Junta de Centro celebrada el 11 de marzo de 2010 y modificado en la Junta de Centro del 19 marzo de 2013 (modificación de la toma de decisiones en la Comisión de Calidad).

En este reglamento se hace referencia a las sesiones, la adopción de acuerdos y a los efectos de los acuerdos.

- Sesiones.

1. La Comisión de Calidad de la Facultad de Comercio y Turismo se reunirá en sesiones ordinarias y extraordinarias.

2. Se realizarán tres reuniones ordinarias al año. Una al comienzo del curso, otra a mitad del curso, y la última, al concluir el periodo de docencia presencial.

3. La Comisión de Calidad se reunirá en sesiones extraordinarias por iniciativa de el/la Presidente/a o cuando así lo solicite un mínimo del 20% del total de miembros de pleno derecho. La convocatoria de estas sesiones se realizará con una antelación mínima de 48 horas y contendrá el orden del día de la reunión.

Por razones de urgencia, el/la Presidente/a, previo acuerdo de la Comisión, podrá convocar verbalmente nueva reunión de la misma durante la celebración de una sesión, enviándose notificación urgente a los miembros no presentes

- Adopción de acuerdos.

1. Las decisiones se tomarán por acuerdo cualificado (2/3 de los votos) de los miembros de la Comisión, por asentimiento o por votación pública a mano alzada, a propuesta de su Presidente. En todo caso, la propuesta de modificación del Reglamento de Funcionamiento de la Comisión de Calidad requerirá su aprobación por mayoría absoluta. En caso de empate, el Presidente dispondrá de voto de calidad

2. Excepcionalmente, los acuerdos podrán adoptarse por votación secreta a petición de alguno de sus miembros. Siempre será secreta la votación referida a personas. Realizada una propuesta por el Presidente, se considerará aprobada la misma por asentimiento, si ningún miembro solicita la votación ni presenta objeción u oposición a la misma.

3. Una vez anunciado el comienzo de una votación por el Presidente, ningún miembro podrá interrumpirla salvo para plantear una cuestión de orden relativa a la forma en que se está efectuando la votación.

- Efectos de los acuerdos.

1. Los acuerdos y decisiones adoptados por la Comisión de Calidad tendrán los efectos que les sean propios en función de su contenido y de lo establecido en la normativa vigente.

2. Los acuerdos y decisiones adoptados por la Comisión de Calidad se comunicarán a los interesados en su caso para realizar los cambios y mejoras oportunas. Se informará en las siguientes reuniones sobre el nivel de avance o de cumplimiento de las mismas. Se elevarán a la Junta de Escuela para su ratificación los acuerdos que correspondan en su ámbito de competencia, así como los que la Comisión decida dada su especial trascendencia

Adicionalmente en el centro existe la Comisión de Ordenación Académica, si bien sus funciones son relativas a la gestión corriente de la actividad académica: tramitación de plazas o carga docente, mientras que la de calidad aborda las mejoras en los sistemas de funcionamiento y los problemas operativos detectados por lo que no hay una relación entre ambas. A modo de ejemplo señalar que la Comisión de Calidad analiza las mejoras en la normativa de los Trabajos de Fin de Grado y una vez dictada y aprobada la normativa, su puesta en marcha es función de la Comisión Académica.

Las cuestiones de Prácticas Externas se canalizan a la Comisión de Prácticas Externas, responsable de su gestión.

### 1.3.- Periodicidad de las reuniones y acciones emprendidas.

A lo largo del curso 2014-2015 se han celebrado reuniones de la Comisión de Calidad en las siguientes fechas:

- **Reunión ordinaria: 11 de diciembre de 2014**

En primer lugar se procedió a la elección del Secretario de la Comisión, el profesor Fernando Santander aceptó el cargo que la Comisión ratificó.

A continuación la Vicedecana de Calidad y presidenta de la Comisión, la profesora Ana Romero informó acerca de la decisión a tomar sobre si pasar la acreditación del título en 2015 como en principio corresponde o hacer uso de la prórroga lo que supondría hacerla en 2016 o en 2017. Dado que las opciones son múltiples se decidió posponer la decisión para una reunión posterior.

Asimismo la presidenta de la Comisión comunica que está pendiente la elaboración de un informe sobre algunos puntos de la Titulación que es preceptivo según establece la Memoria Verificada del Título. Como coincide en muchos puntos con la memoria de seguimiento se acordó elaborar el informe a partir de dicha memoria.

Dado que hay varias actas de la Comisión que están sin aprobar, la Vicedecana de Calidad comunica que en breve convocará otra sesión de la Comisión para resolver este punto.

- **Reunión ordinaria: 19 de diciembre de 2014**

En esta reunión se aprobaron las actas pendientes de aprobar.

- Acta no 19/2014, de la reunión del día 7 de marzo de 2014
- Acta no 20/2014, de la reunión del día 11 de diciembre de 2014

Con el fin de ayudar a los coordinadores y promover una mayor implicación de todos los miembros de esta Comisión, se definirán para cada titulación grupos de trabajo.

- **Reunión ordinaria: 12 de marzo de 2015**

Se procedió a informar de los procesos de Acreditación de los Grados y Máster, que, como se informó en la pasada Junta de Facultad del 3 de marzo, se ha decidido no presentar los Grados a la acreditación de manera voluntaria este año y hacerlo el próximo junto con los másteres.

En la próxima reunión de Coordinación de Grado se tratará la implantación de las denominadas "Coordinación Horizontal" (entre profesores de la misma asignatura) y "Vertical" (entre profesores de distintas asignaturas del mismo grado, que compartan área de conocimiento o temática) y se intentará trasladar esta mejora a los Másteres.

- **Reunión ordinaria: 12 de marzo de 2015**

Se constata la conveniencia de planificar medidas para aumentar el número de alumnos que rellenan las encuestas del Programa Docencia, ya que es notoria la escasa participación de los alumnos relleno las encuestas del Programa Docencia, que en algunos casos hace que este Programa no se pueda aplicar y por tanto es problemático implementar sus resultados en las Memorias de Seguimiento.

Se ha informado sobre los programas de mentorías en la Facultad, que buscan la implicación de estudiantes para orientar y facilitar la incorporación a la vida universitaria de los alumnos y alumnas de primer año, se encuentra en su primera fase de captación de alumnos.

## SUBCRITERIO 2: INDICADORES DE RESULTADO

Se han calculado los indicadores cuantitativos establecidos en el Sistema Interno de Garantía de Calidad, que permiten analizar, entre otros, el cumplimiento o desviación de los objetivos formativos y resultados de aprendizaje.

Durante el curso 2014-2015 ya no ha existido la coincidencia del Plan 2009 de 120 créditos con el Plan 2013 de 60 créditos del Máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras. Por lo tanto los índices calculados para el curso 2014-2015 son exclusivos del Plan 2013, aunque habría que tener en cuenta que el Máster del Plan de 2013 es de nueva creación y debería aparecer como segundo curso de implantación.

Con fines de comparación se consignará como tercer (2013-2014) y cuarto curso (2014-2015), poniendo en los cursos primero y segundo los índices calculados para el Máster del Plan 2009.

Adicionalmente habrá que tener en cuenta que en el tercer curso los índices no siempre hacían distinción entre los diferentes planes. En el caso que sí se pueda apreciar, se consignan los dos datos Plan 2009/Plan 2013.

### INDICADORES DE RESULTADOS

<small>*ICM- Indicadores de la Comunidad de Madrid *IUCM- Indicadores de la Universidad Complutense de Madrid</small>	Primer curso de implantación/ acreditación	Segundo curso de implantación/ acreditación	Tercer curso implantación/ acreditación	Cuarto curso implantación/ acreditación
ICM-1 Plazas de nuevo ingreso ofertadas	60	60	40	40
ICM2 Matrícula de nuevo ingreso	27	24	24	25
ICM-3 Porcentaje de cobertura	45%	40%	60%	62,50%
ICM-4 Tasa Rendimiento del título	93,4%	96%	93,37/98,03%	95-100%
ICM-5 Tasa Abandono del grado				
ICM-6 Tasa de Abandono del máster	5,6%	5,41%	8%/8,33%	16%
ICM-7 Tasa Eficiencia de los egresados	99,5%	99,4%	97,92%	95-100%
ICM-8 Tasa Graduación	41%	51,9%	74,07%	95,65%
IUCM-6 Tasa de participación en el Programa de Evaluación Docente	9,5%	26,92%	17,65%/25%	26,67%
IUCM-7 Tasa de evaluaciones en el Programa de Evaluación Docente	0%	11,53%	11,76%	13,33%



IUCM-8 Tasa de evaluaciones positivas del profesorado	---	100%	100%	100%
IUCM-13 Satisfacción de alumnos con el título	7,04	7,25	6,00/5,80 DT 1,00/1,72	---
IUCM-14 Satisfacción del profesorado con el título	8,44	8,92	9,33/9,67	---
IUCM-15 Satisfacción del PAS del Centro	7,86	6,4	---	2,7, DT 1,25

## 2.1.- Análisis de los Resultados Académicos.

### ICM-1 Plazas de nuevo ingreso ofertadas

En consonancia con la Memoria de Verificación, el número de plazas de nuevo ingreso se redujo a 40 para el Máster de 60 créditos del Plan 2013 en comparación con el máster anterior de 120 créditos del Plan 2009 en el que se ofertaban 60 plazas.

Globalmente esta cifra se considera apropiada para la docencia en el Máster y no se contemplan modificaciones.

### ICM2 Matrícula de nuevo ingreso

La matrícula de nuevo ingreso se ha podido aumentar ligeramente a 25 alumnos, a pesar del mantenimiento de importes de matrícula muy elevados debido a la subida generalizada de las tasas universitarias en años anteriores.

### ICM-3 Porcentaje de cobertura

Siguiendo con el razonamiento anterior, el porcentaje de cobertura ha subido ligeramente de un 60% del curso 2013-2014 al 62,5% en el 2014-2015, suponiendo el mantenimiento de la matrícula de nuevo ingreso a pesar de las elevadas tasas.

Se muestra por lo tanto una resistencia ante la crisis que ha supuesto la reducción de matrículas en otras titulaciones. En este sentido, la decisión adoptada de eliminar el criterio de tener que presentar el certificado B.2 en inglés para el máster impartido en lengua castellana ha mostrado resultados positivos.

En todo caso, es necesario introducir mecanismos que permitan la aceptación de un mayor número de solicitantes ante la realidad constatada de una caída de matriculados. Actualmente no es posible recuperar automáticamente a alumnos rechazados que podrían estar interesados en matricularse después que alumnos seleccionados no procedan a la matrícula.

### ICM-4 Tasa Rendimiento del título

La Universidad Complutense de Madrid no ofrece los datos concretos del máster para el curso 2014-2015, pero se pueden inferir a partir de los datos globales por asignaturas que muestran una tasa de entre el 95 y el 100%, en consonancia con el curso anterior para el que sí se tenían los datos concretos y que fueron superiores al 98%.

En todo caso, la tasa de rendimiento del máster del Plan 2013 es algo superior que la del Plan 2009. Ésta se mantenía en niveles comparados con cursos anteriores, aunque algo inferior al curso inmediatamente anterior por ser remanentes de otros años que tenían que superar los últimos créditos ante la desaparición de este Plan.

#### ICM-6 Tasa de Abandono del máster

La tasa de abandono del máster del Plan 2013 se ha duplicado, lo que en principio podría indicar un problema a subsanar. Sin embargo, se debe a un problema de fecha de levantamiento de los índices. Es habitual, que muchos de estos aparentes abandonos responden a Trabajos de Fin de Máster no presentados, pero que se vuelven a matricular más adelante, muchas veces fuera de los plazos habituales de matriculación. Ante problemáticas individuales, y solamente con el Trabajo Fin de Máster pendiente, se permite a los estudiantes matricularse fuera de los plazos habituales, por lo que no se recogen en la tasa levantada.

Los del plan 2009 se habían mantenido, incluyendo aquellos estudiantes que lo habían abandonado hace tiempo, a veces únicamente a falta del Trabajo Fin de Máster, pero que se seguían matriculando. Ante el cambio de plan de estudios, lo abandonaron definitivamente. Lo que en un principio podría indicar un problema es, en realidad, una consecuencia de abandonos anteriores no materializados.

La introducción del Business Game como alternativa al Trabajo Fin de Máster tradicional sigue mostrándose como excelente alternativa para reducir las tasas de abandono, puesto que la mayoría opta a esta modalidad y todos aquellos que se han presentado terminaron el máster con éxito.

#### ICM-7 Tasa Eficiencia de los egresados

La Universidad Complutense de Madrid no ofrece los datos concretos del máster para el curso 2014-2015, pero se pueden inferir a partir de los datos globales por asignaturas que muestran una tasa de entre el 95 y el 100%, en consonancia con el curso anterior para el que sí se tenían los datos concretos y que fueron del 98%.

La tasa de eficiencia del máster se ha reducido ligeramente en comparación con el Plan 2009, pero con tasas del 95-100% no presentan ningún problema real.

Un análisis pormenorizado indica que los créditos no presentados se dan exclusivamente en el Trabajo Fin de Máster en un caso y en Prácticas y Trabajo Fin de Máster en otro, por lo que se debe más a condicionantes personales de los estudiantes, que a las características del Máster.

#### ICM-8 Tasa Graduación

La tasa de graduación del máster cercana al 96%, muy superior a los cursos anteriores, refrenda el análisis hecho de los índices ICM-4 e ICM-7 y muestran lo acertado del Plan del 2013 en comparación con el Plan 2009.

En la memoria de seguimiento del curso anterior ya se había comentado la evolución positiva, con un crecimiento superior a un 50% respecto a los cursos anteriores. Se dijo que se habían podido recuperar muchos estudiantes que habían dejado el máster previamente, casi siempre únicamente a falta del Trabajo Fin de Máster, como se ha indicado anteriormente.

También se indicaba que, no obstante, se consideraba necesario aumentar esta tasa, que era del 74%. Esto se conseguiría con el máster del Plan 2013 de un solo año y la existencia del Business Game como alternativa al Trabajo Fin de Máster. Entonces los datos oficiales no distinguían entre los dos planes, por lo que no se podían mostrar los avances fehacientemente, lo que se conseguiría en el curso siguiente.

La tasa de Graduación del curso 2014-2015, motivo de esta memoria, revalidan esta afirmación y confirman la decisión acertada de introducir otra modalidad de Trabajo Fin de Máster.

El análisis de los índices IUCM-6 Tasa de participación en el Programa de Evaluación Docente, IUCM-7 Tasa de evaluaciones en el Programa de Evaluación Docente e IUCM-8 Tasa de

evaluaciones positivas del profesorado, se encuentran en el apartado 3.2 de la presente memoria.

Siguiendo la recomendación del Informe de Seguimiento, el análisis de los índices IUCM-13 Satisfacción de alumnos con el título, IUCM-14 Satisfacción del profesorado con el título e IUCM-15 Satisfacción del PAS del Centro, se trasladan al apartado 3.5 de la presente memoria.

### **SUBCRITERIO 3: SISTEMAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL TÍTULO.**

En este subcriterio se procede a analizar el estado de la implantación y resultados de los procedimientos contemplados para el despliegue del Sistema de Garantía Interno de Calidad que son los siguientes, debiendo consignarse en cualquier caso el estado de implantación (Implantado, en Vías de Implantación o No Implantado):

- 3.1.- Análisis del funcionamiento de los mecanismos de coordinación docente.
- 3.2.- Análisis de los resultados obtenidos a través de los mecanismos de evaluación de la calidad de la docencia del título.
- 3.3.- Análisis de la calidad de las prácticas externas.
- 3.4.- Análisis de la calidad de los programas de movilidad.
- 3.5.- Análisis de los resultados obtenidos relativos a la satisfacción de los colectivos implicados en la implantación del título (estudiantes, profesores, personal de administración y servicios y agentes externos).
- 3.6.- Análisis de los resultados de la inserción laboral de los graduados y de su satisfacción con la formación recibida.
- 3.7.- Análisis del funcionamiento del sistema de quejas y reclamaciones.

3.1.- Análisis del funcionamiento de los mecanismos de coordinación docente.

#### **COORDINACIÓN VERTICAL**

Según la memoria de verificación, el mecanismo de Coordinación del Centro se basaba en una Comisión del Máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras compuesta por el/la Director/a del Máster y otros seis profesores.

Esta Comisión se encarga de cumplir las siguientes funciones:

- Definición de los criterios de baremación para la admisión de los alumnos/as y criterios de valoración de méritos.
- Revisión del curriculum de cada alumno/a y entrevistas personales en su caso.
- Establecimiento de los perfiles de los estudiantes seleccionados.
- Proceso de selección de los estudiantes.
- Coordinación del profesorado.
- Elaboración de la Guía Docente. Esta deberá contener:
  - Relación del profesorado con datos de contacto.
  - Programas, objetivos y plan docente de cada asignatura (actividades de carácter presencial y no presencial, prácticas, criterios de evaluación...)
  - Horarios
- Actividades de promoción y difusión del Máster.
- Información periódica a la Junta de Facultad del desarrollo del Máster.

Después de una fase de transición entre los planes 2009 y 2013, desde el curso 2014-2015, motivo de esta memoria, se cumple casi totalmente con lo expuesto anteriormente.

La única desviación es debido a que el Máster cuenta con 11 asignaturas (más Trabajo Fin de Máster y Prácticas en Empresas) que en los últimos cursos han sido impartidos por 10 profesores, por lo que se ha optado por modificar la composición inicialmente propuesta. Así en vez de constituirse por 6 profesores, se ha optado por incluir a todo el profesorado del máster en la comisión.

Ello favorece el flujo de información entre los profesores y entre éstos y la coordinación, evitando pasos intermedios en la transmisión de las decisiones adoptadas.

De la misma manera, se ha optado porque el claustro de todos los profesores que imparten docencia en la titulación sea a su vez comisión académica del máster, además de un representante de la Facultad y un representante de los estudiantes. Como se acaba de mencionar, ello favorece la comunicación y evita tener que convocar un mayor número de reuniones (del claustro y de la comisión) que, en este máster en concreto, implicaría casi siempre a las mismas personas. Se entiende que la característica compacta del Máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras favorece la toma de decisiones y la buena acogida de esta decisión por parte del profesorado ha mostrado la eficacia de este modelo.

## COORDINACIÓN HORIZONTAL

Conforme a lo explicado en el apartado anterior, la composición de la comisión del máster favorece la comunicación, por lo que también muestra su eficacia en la coordinación horizontal.

Las reuniones del claustro/comisión académica inciden por lo tanto en la coordinación del profesorado y se celebran al menos tres veces al año, dirigidas por el coordinador de la titulación. Lo habitual es que se convoquen en febrero, junio y septiembre, aunque en el curso 2014-2015 se ha realizado una reunión adicional en diciembre debido al cambio de coordinador el 1 de diciembre de 2014 y por proximidad de fechas no se celebró la de febrero.

La reunión del 16 de diciembre de 2014 se concentró en la despedida del coordinador anterior y la presentación del nuevo coordinador al claustro de profesores. Además de ello, se hizo una puesta en común de las experiencias docentes del primer y segundo bimestre, sin que hubiera habido problema alguno. Se hizo especial hincapié en la preparación del Trabajo Fin de Máster en la modalidad de Business Game al ser solamente el segundo año de su funcionamiento.

La reunión del 22 de junio de 2015 trató el tercer bimestre y el funcionamiento de los Trabajos Fin de Máster, tanto en su modalidad tradicional, como en la del Business Game. Además se trataron los siguientes aspectos:

1. Presentación del curso 2015-2016
  - Claustro de profesores
  - Preinscritos y precio del máster
  - Nuevos másteres en la Facultad de Comercio y Turismo
  - Verificación de la ANECA el curso que viene
2. Nueva página web del Máster
  - Todos los másteres van a tener web propia
  - Hay que subir toda a información disponible del máster a la nueva web
3. Comisión Académica del máster
  - Se cree la Comisión Académica del máster.
  - Selección de Estudiantes 2015-2016
  - Introducción de una memoria de aprendizaje
  - Planificación de actividades (conferencias, etc.)
  - Trabajo Fin de Máster/Business Game
  - Contenidos a subir a la futura página web del máster
4. Horarios Curso 2015/2016
5. Ruegos y preguntas

En la reunión del 14 de septiembre de 2015 se trataron los siguientes aspectos

1. Curso 2015-2016

- Acto de Bienvenida
  - Se da información sobre los preinscritos, admitidos y matriculados del Máster en el curso 2015-2016
  - Información individualizada de los estudiantes matriculados
  - Página web propia del máster
  - Memoria de Aprendizaje
  - Proyecto de Innovación y Mejora de Calidad Docente compuesto por profesores del máster y que está dedicado a la puesta en marcha de un perfil y grupo en LinkedIn
  - Planificación de actividades
  - Asignación de tutores para el Trabajo Fin de Máster/Business Game
2. Sistema elección horarios Curso 2016/2017
3. Ruegos y preguntas
- Ante el problema encontrado en la selección de preadmitidos y la correspondiente matrícula se propone que se estudie a qué es debido y que se cambien las fechas para que no haya incompatibilidades con otras universidades. Además se sugiere que los estudiantes deban pagar para hacer la preinscripción, como se hacía hasta ahora, para asegurar que haya un verdadero interés en matricularse en el máster.
  - Se pide cambiar de aula en el que se imparten las clases del máster o, en su defecto, acometer una pequeña obra que rebaje la tarima que es demasiado alta. Se transmite el problema al Decanato para que tome las decisiones oportunas. Este último punto ha sido subsanado al cambiarse de aula, previéndose la obra correspondiente

En general se puede destacar la buena coordinación y el buen ambiente reinante en las reuniones, aunque también es cierto que no se han presentado graves problemas en el funcionamiento del máster que es considerado altamente satisfactorio por parte de todos los participantes.

No se detectan problemas de coordinación con estos procedimientos siendo la evaluación de los mecanismos de coordinación valorados con un 9,67 por parte del profesorado para el curso 2013-2014. Destaca la escasa desviación típica (0,47) y que el resultado haya subido sustancialmente respecto a cursos anteriores, por lo que se entiende que la coordinación funciona adecuadamente.

### 3.2.- Análisis de los resultados obtenidos a través de los mecanismos de evaluación de la calidad de la docencia del título.

La estructura del profesorado media que imparte la docencia en el máster es la siguiente:

<b>Categoría</b>	<b>Número</b>	<b>Doctores</b>
CEU/TU	2	2
TU interino	1	1
TEU	1	-
Contratado Dr.	1	1
Asociados	5	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
<b>60 % Doctores</b>		

Conviene señalar que la presencia de los profesores asociados es considerada una ventaja comparativa del máster, puesto que están vinculados profesionalmente con el sector empresarial en general y con los contenidos de las materias impartidas en particular. En las

encuestas, el grado de relación con la asignatura impartida de los profesores ha ido alcanzado el 9,33 en el curso 2013-2014 comparado con el 8,33 del curso 2011-12 y 8,86 del curso 2012-13. Aunque no haya datos del curso 2014-2015, al no haberse producido cambio en el profesorado se puede considerar que se mantiene esta relación altamente positiva.

La calidad de la docencia se evalúa a través de los siguientes elementos;

- Programa DOCENTIA. Se asumen las bajas tasas de participación en los programas DOCENTIA y que están condicionadas por una combinación de los siguientes factores:
  - Presencia de asociados a tiempo parcial implicados con el mundo empresarial, necesario para la docencia en el máster, pero no con el funcionamiento de la Universidad.
  - Profesorado vinculado a otros centros de la UCM, adecuado para la titulación interdisciplinar, pero no implicado en la problemática de la facultad.
  - Voluntariedad de la evaluación.
  - Falta de incentivación (positiva o negativa) para aumentar la participación.
- Encuesta de calidad interna del Máster y Memoria de Aprendizaje por asignatura a partir del curso 2015-2016.
- Charlas periódicas con el delegado de curso y los estudiantes para comentar aquellos aspectos relevantes que se consideren oportunos.
- Revisión de calificaciones por asignaturas. Aunque no se dispongan de los datos desgregados para el curso 2014-2015, la calificación media para el curso 2013-2014 fue de 7,3, superior a los cursos 11-12 y 12-13 con 7,21 y 7,22, respectivamente. Las calificaciones de las prácticas externas y de los Trabajos Fin de Máster se han mantenido en niveles satisfactorios y comparables a cursos anteriores. En el caso de las prácticas, un 8,5 en el curso 2013-2014 respecto a 8,56 y 7,74 en los dos cursos anteriores. En el caso de los Trabajos Fin de Máster, una media de 7,65 en el curso 2013-2014 respecto a 7,32 y 7,80 en los cursos anteriores.
- Todo el trabajo de calidad de la enseñanza que desarrolla el centro en el marco de la titulación se sintetiza en este informe. Con todo ello entendemos que, a pesar del bajo nivel de aplicación de DOCENTIA los criterios alternativos utilizados de control de la calidad de la docencia la garantizan de forma adecuada y se mejorarán a partir del curso 2015-2016 con las nuevas medidas implantadas.

#### IUCM-6 Tasa de participación en el Programa de Evaluación Docente

La tasa de participación en el programa de evaluación docente de los profesores es muy baja y claramente inferior a lo deseado, a pesar de aumentar ligeramente en comparación con los resultados de cursos anteriores. En el caso del máster del Plan 2009, la participación era baja debido a la finalización del propio plan de estudios. Mientras, en el máster del Plan 2013 ha participado el 25% del profesorado en 2013-2014 y casi el 27% en 2014-2015.

Una razón, que es coincidente con lo acaecido en cursos anteriores, es la existencia de Profesores Asociados altamente especializados, muy identificados profesionalmente con los contenidos del máster, pero menos implicados en las tareas habituales del centro universitario. Muchos de ellos solo acuden por la tarde e imparten docencia exclusivamente en el máster objeto de esta memoria. Por lo tanto su implicación en la evaluación docente es menor que la de otras categorías docentes.

Se seguirá insistiendo en la necesidad y la importancia del programa de evaluación docente para aumentar esta tasa. En este sentido cabe resaltar el cambio en la normativa de la Universidad que la convertirá en obligatoria, por lo que la tasa debería aumentar en cursos futuros.

### IUCM-7 Tasa de evaluaciones en el Programa de Evaluación Docente

La tasa de evaluaciones en el programa de evaluación docente se deriva de dos elementos que inciden en un dato muy escaso. Por un lado son resultado de lo explicado en el apartado anterior, y por otro de la implicación de los estudiantes a participar en el programa.

Como se comentará en el apartado correspondiente, la tasa de participación en el programa de evaluación docente es muy baja y claramente insuficiente. Se trata de una tendencia existente en los cursos anteriores y que aún no ha podido ser corregida.

En el caso de los estudiantes del máster del Plan 2009, el interés en participar en las evaluaciones ha sido aún inferior que en los cursos anteriores, lo que es debido al paulatino abandono del máster y un creciente desinterés por parte de los estudiantes.

El máster del Plan 2013 muestra una tasa de participación similar a cursos anteriores, con una ligera mejora en el curso 2014-2015. En este sentido cabe resaltar que se ha insistido mucho en la necesidad de participar en el programa de evaluación tanto desde los profesores, como desde la coordinación y de la dirección del centro, sin que haya tenido los resultados esperados.

Dificulta que las encuestas, llevadas a cabo de manera centralizada desde el Rectorado, se celebren durante el segundo cuatrimestre. Lo que resulta ser necesario y útil en el caso de los grados no lo es en un máster en el que la docencia se concentra en otros meses, coincidiendo la encuesta en fechas con las prácticas y la elaboración del Trabajo Fin de Máster, con la ausencia física de los alumnos en el centro.

Para subsanar esta realidad, se han introducido dos medidas que, en cursos venideros, ayudarán a tener más datos relativos a la evaluación docente, implicando las tasas IUCM-6, IUCM-7, IUCM-8 y IUCM-13. Se trata, por un lado, de una encuesta de calidad interna del máster, a la que se somete la totalidad del profesorado y en la que participa la mayoría de los alumnos del máster y, por otro, de una Memoria de Aprendizaje, en los que los estudiantes repertorian y sintetizan lo aprendido en cada una de las asignaturas, con espacio para críticas, sugerencias y mejoras.

### IUCM-8 Tasa de evaluaciones positivas del profesorado

A pesar de lo comentado en los dos apartados anteriores, cabe señalar que todos aquellos profesores que participan voluntariamente en el programa de evaluación docente son evaluados de forma positiva en su totalidad por los alumnos que, a su vez, participan voluntariamente. Lo que demuestra que la calidad docente de los profesores implicados es excelente.

### 3.3.- Análisis de la calidad de las prácticas externas.

Las prácticas externas, con una carga de 6 créditos ECTS, son obligatorias por lo que la tasa de participación es del 100%.

La gestión administrativa se realiza en la oficina de prácticas de la facultad, que funciona bajo la dependencia funcional del vicedecanato de relaciones institucionales y que en la actualidad cuenta con un funcionario administrativo con dedicación a tiempo completo, además de apoyo por parte de un becario.

A su vez, como apoyo institucional, dentro de la facultad existe una comisión de prácticas en empresas, formada por profesores con docencia en el centro, cuyas funciones están delimitadas en la guía de prácticas a la que nos referiremos posteriormente. Esta comisión no es delegada de junta de facultad, pero tanto de su composición como de sus acuerdos se informa en este órgano.



La oficina de prácticas se ocupa de todas las fases del procedimiento de gestión de las prácticas de los estudiantes. Entre otras funciones realiza las siguientes:

- Relaciones con las empresas
- Preparación de convenios, remisión a empresas y al vicerrectorado para los trámites de firma y registro.
- Recepción de ofertas y publicación en la web.
- Coordinación con el COIE para todas aquellas ofertas que se gestionan por allí.
- Atención personalizada al estudiante. Para ello hay prefijado un horario de atención al público todos los días de lunes a viernes de 12 a 14 horas.
- Coordinación con los profesores tutores de prácticas
- Gestión de expedientes y calificaciones.

La página web constituye el principal punto de información para el estudiante de la facultad de Comercio y Turismo. En ella hay un apartado específico, accesible desde la página de inicio, hacia el apartado de prácticas en empresas.

Para el curso 2015-2016 se propone implementar el nuevo sistema informático GIPE (Gestión Integral de Prácticas en Empresas), aplicación informática que centraliza toda la gestión de las prácticas para todos los implicados: estudiantes, tutores y empresas.

Adicionalmente, al principio del curso académico la facultad organiza una reunión informativa sobre prácticas en empresas dirigida a los estudiantes en la que se informa de los procedimientos de gestión y distintas posibilidades que tienen de convalidación de la asignatura. La presentación que se hace a los estudiantes es posteriormente también publicada en la web de la facultad que es enlazada desde el apartado correspondiente de la página web del máster.

Todos los alumnos están bajo la tutela de un profesor del centro y de una persona responsable de su formación en la empresa. El tutor del centro mantiene como mínimo dos entrevistas con el alumno, una al comienzo y otra al finalizar las prácticas. El alumno está obligado a presentar una memoria en la que debe reseñar su valoración personal de la práctica, la atención recibida por parte del tutor y la relación entre el contenido de la práctica y los estudios cursados. A su vez el tutor de la empresa elabora un informe, que dirige al tutor de la facultad, realizando la valoración de la labor desempeñada por el alumno.

Durante el curso 2014-15 en el Máster de Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras:

- Realizaron prácticas en empresas 26 alumnos
  - Curriculares: 18
  - Extracurriculares: 8
  
- Nº de anexos gestionados por la oficina: 26
- Nº de anexos Gestión Externa Oficina :
  - COIE : 1
  
- Nº de nuevos convenios marco gestionados por la Facultad: 119
- Nº de acuerdo interno prácticas en Museos UCM: 1
- Nº de anexos a convenio marco de gestión:
  - COIE: 10
  - Facultad CC. Económicas y Empresariales: 1

La Facultad tiene numerosos acuerdos firmados con empresas hoteleras que demandan a alumnos del máster. Entendemos que con esta oferta el alumno tiene variedad suficiente de

entidades para encontrar una práctica adecuada, si bien el Centro está abierto a la firma de nuevos convenios a propuesta del alumno para facilitar su encaje profesional y/o geográfico.

La calidad de las prácticas se evalúa por las siguientes vías:

- a) Una pregunta general de satisfacción general en las encuestas de evaluación.
- b) Un apartado específico de opinión en la memoria a entregar.
- c) La charla de conclusión entre el tutor y el alumno.

La consecución de los objetivos formativos de las prácticas es objeto de análisis por la Comisión de Calidad y para ello utiliza:

- a) Informes individuales de los estudiantes participantes en las prácticas externas, en los que se especifiquen los siguientes parámetros:
  - o Grado de adecuación de la actividad respecto a las previsiones ofertadas por el programa
  - o Grado de satisfacción de los estudiantes que realizan las prácticas
  - o Grado de satisfacción respecto a la gestión de la actividad.
- b) Informes de los tutores y coordinadores o responsables de las prácticas externas en los que se especifiquen los siguientes parámetros:
  - o Grado de cumplimiento de las actuaciones previstas en las prácticas externas
  - o Propuestas de mejora de las actuaciones de las prácticas externas.

La Comisión de Calidad ha analizado y valorado los resultados que, en su mayoría, han resultado ser satisfactorios, excepto las salvedades que se exponen a continuación.

Como en cursos anteriores, se ha analizado la realización de una encuesta de satisfacción en la Comisión de Prácticas del Centro pero en las charlas de conclusión de práctica se siguen detectando una clara dispersión de opiniones entre el alumnado ante una misma situación que invalidaría los resultados. Dicha dispersión se origina por los siguientes aspectos:

- a) Experiencia previa de los estudiantes: Las visiones de un alumno que ha realizado previamente prácticas en un hotel (por ejemplo procedente del grado en Turismo) y que conoce su funcionamiento frente a otro que no tiene esta experiencia discrepan notablemente.
- b) Expectativas: Hay ciertos alumnos que tienen unas expectativas muy altas de las prácticas y, en todo caso, superiores a su capacitación profesional real. Además, rechazan realizar trabajar en ciertas áreas y/o puestos de trabajo que en su opinión no se “adecuan” a su perfil, incluso contrarios a la opinión de su tutor (por ejemplo en prácticas rotatorias por todas las áreas del hotel). Ello genera una percepción negativa de las prácticas que no se corresponde con la realidad. Por otra parte, estas mismas prácticas rotatorias son apreciadas por otro nivel de alumnos (generalmente los que no tienen experiencia previa).
- c) Perfiles personales: La adecuación a una actividad profesional concreta es muy diversa. Hay alumnos que están más cómodos en trabajos de administración, frente a otros que lo están en áreas comerciales o cara al público. Esto plantea exigencias en el momento de la asignación, que no siempre se pueden cumplir, lo que condiciona la evaluación con un conflicto entre la opinión académica de utilidad frente a la del alumno.
- d) La ausencia de remuneración es muy criticada por algunos alumnos y, aunque no es generalizado, introduce un sesgo negativo.
- e) Desde el Centro y la Coordinación del Máster se entiende que la búsqueda activa de las prácticas forma parte del aprendizaje, por lo que se anima a los estudiantes de buscar las prácticas en empresas por sí mismos. Para ello habrá que firmar el correspondiente convenio con la empresas encontrada, sin que ello haya supuesto un

problema hasta ahora. Sin embargo, algunos estudiantes no entienden que esta búsqueda forme parte de su aprendizaje y exigen que se les dé las prácticas que ellos estimen adecuadas.

Por lo todo lo anterior se puede concluir que no existe un concepto claro y generalizado por parte del alumnado de lo que se considera una “buena práctica” y que además, su opinión puede discrepar con la del tutor y la coordinación del máster. Tampoco conviene olvidar que no se puede dar una práctica “a medida”, y que el centro da facilidades para que aquellos alumnos que lo deseen puedan aportar su propia entidad de prácticas, en función de sus preferencias: perfil profesional, geográfico, etc., condicionado a la aceptación por el Centro.

En cursos anteriores también se han detectado entidades cuya práctica no se ha ajustado al programa previsto y se han excluido de nuestra oferta, no recomendándola a aquellos alumnos que deseen realizarla en ella si bien se han encontrado alumnos que han insistido en realizarla allí, generalmente por proximidad geográfica, a pesar de la negativa experiencia previa. Por todo lo anterior, la opinión del alumno está sesgada por factores no académicos en línea con el punto anterior.

La calificación media de las prácticas externas ha sido de un 8 durante el curso 2014-2015, comparable a los cursos anteriores (8,5 en el curso 2013-2014, 8,56 y 7,74 en los dos cursos anteriores). Estos resultados nos parecen satisfactorios, si no son superiores se deben a casos particulares de actitudes del alumno que han lastrado su nota, por ejemplo memorias de muy baja calidad o permanente incumplimiento de plazos en la gestión administrativa del proceso, responsabilidad que también consideramos importante para personas que quieren desarrollar su carrera profesional en ámbitos empresariales.

Las prácticas en empresas son gestionadas por parte de la Comisión de Prácticas de la Facultad, en estrecha colaboración con el Coordinador del Máster. Esta gestión centralizada en la Facultad de Comercio y Turismo se ha mostrado muy eficaz tanto para los alumnos de Grado, como los del Máster por lo que se considera un sistema óptimo.

La relación con las empresas, el establecimiento de los acuerdos correspondientes y el seguimiento de las prácticas depende directamente de la Comisión de Prácticas, aunque, como se ha dicho antes, dicha comisión está siempre abierta a nuevos convenios a propuesta del coordinador o de los propios alumnos.

Debido a que este sistema se ha mostrado eficaz y eficiente, no se han introducido modificaciones en el mismo.

### 3.4.- Análisis de la calidad de los programas de movilidad.

Debido a que el máster es de un solo curso (60 ECTS), no se da movilidad entre los alumnos del mismo a pesar de los programas existentes y promovidos por la Oficina Erasmus de la Facultad, en estrecha colaboración con el coordinador del Máster.

A pesar del interés de fomentar las prácticas en el extranjero a través del sistema Erasmus Prácticas, no ha existido demanda alguna por parte de los alumnos.

En muchos casos, ello se debe a dos razones que, esperamos, perderán su razón de ser en los próximos años. Por un lado, el nivel de idiomas sigue siendo, en muchos casos, insuficiente para poder trabajar eficazmente en el extranjero. Por otro, la movilidad requiere de recursos financieros que se han vuelto más escasos con los años de crisis padecidos hasta ahora.

Sin embargo, en el curso 2013-2014 un alumno del Plan 2009 ha participado en el programa de movilidad, otorgando la máxima nota de 10 a este mismo programa. Aunque no puede ser

representativo, es un buen ejemplo de las posibilidades que se daban en el máster de 120 créditos.

### 3.5.- Análisis de los resultados obtenidos relativos a la satisfacción de los colectivos implicados en la implantación del título (estudiantes, profesores, personal de administración y servicios y agentes externos).

Respecto a las encuestas de satisfacción para el curso 2014-2015 hay que indicar:

- Satisfacción del profesorado con el título

La Universidad Complutense de Madrid no ofrece los datos concretos del máster para el curso 2014-2015, por lo que se puede inferir que no ha habido respuestas en consonancia con lo analizado en las tasas anteriores.

No obstante, se puede afirmar que ha habido una ligera subida, pasando del 25% de 2013-2014 al 27% del curso 2014-2015, mejor que en cursos anteriores. La escasa participación se debe a razones que se han explicado con anterioridad. En todo caso, los resultados de las encuestas de los cursos anteriores son muy buenos, con un 9,33 y 9,67 de resultado global y una desviación típica reducida del 0,47.

Es cierto, que se ha mencionado y explicado la escasa participación del profesorado en el programa docente, pero este indicador positivo coincidía plenamente con la valoración positiva al 100% del profesorado evaluado, lo que es un garante de la buena calidad docente del profesorado participante.

En el Plan 2013 destacan los indicadores muy buenos, alrededor de un 9, en casi todos los rubros, exceptuando el aprovechamiento de la tutorías por parte de los alumnos y su implicación, con un 4 y 6 respectivamente, y una desviación típica superior a 3.

Los resultados eran semejantes en el Plan 2009, en el cual estos últimos se quedan incluso en el 2,33 y 3,33, respectivamente, con un desviación del 0,94 y 2,62.

Para subsanar esto se pretende introducir una encuesta interna del máster también para el profesorado para poder contrastar los resultados de las diferentes encuestas. Con ello se espera poder tener una visión completa del título, aun admitiendo la reserva que no será igual que un programa oficial y centralizado en el Rectorado.

- Satisfacción de alumnos con el título

La Universidad Complutense de Madrid no ofrece los datos concretos del máster para el curso 2014-2015, por lo que se puede inferir que no ha habido respuestas en consonancia con lo analizado en las tasas anteriores y coincidente con los cursos anteriores.

Como se he indicado, el implementar una encuesta de calidad interna del máster, complementado con la Memoria de Aprendizaje, que hace hincapié en la satisfacción de los alumnos, mejorará el conocimiento de este apartado.

En lo que respecta a los cursos anteriores En cursos anteriores la escasa participación fue del 5 y 20% de los planes 2009 y 2013, respectivamente. El primer dato se explica por alumnos que están terminando con el máster y que han respondido en cursos anteriores, mientras que el segundo se debe a la implantación del nuevo máster. Además, las encuestas se suelen realizar durante el segundo cuatrimestre, en un momento apropiado para los grados, pero no para el máster, pues coincide con las prácticas y la elaboración del Trabajo Fin de Máster y no con la docencia de las asignaturas. Aunque se haya intentado solventar, el sistema centralizado del programa Docencia dificulta su adaptación a la realidad del máster tal como está enfocado y planificado. En todo caso se trata de niveles de participación manifiestamente mejorables y en ello se seguirá trabajando para los cursos venideros. Además, la introducción de encuestas de calidad internas del máster y la obligatoriedad de elaborar Memorias de Aprendizaje por parte de los alumnos en cada una de las asignaturas permitirá subsanar, en parte, este problema.

La escasa participación da lugar a respuestas muy sesgadas y generalmente negativas. En el curso actual se ha procurado un contacto directo con los alumnos tanto a través de los profesores, como desde la coordinación para aumentar la participación, como para solventar problemas individuales que dan lugar a respuestas negativas en las encuestas. Sin embargo, la participación en el programa oficial no mejora.

En cuanto a resultados de años anteriores, sigue habiendo una baja puntuación del sistema de presentar quejas y reclamaciones, a pesar de diversas reuniones que se han celebrado al respecto para explicar el sistema a los estudiantes. Éstos siguen prefiriendo el contacto directo con profesores y el coordinador, sin que quede constancia en el sistema habilitado al respecto. De hecho muchos alumnos siguen desconociendo la existencia de la vía de quejas ofrecida en la página web del máster, aspecto comprobado en diversas reuniones mantenidas con ellos, y condicionado más por la expectativa ante la palabra “máster” que por la existencia de problemas que realmente necesiten de una intervención desde la coordinación, el centro o el sistema de calidad. En todo caso, destaca una altísima desviación típica que muestra la diversidad de las respuestas y dificulta un análisis sesgado para solucionar problemas sobrevenidos.

Por la propia idiosincrasia de un máster profesionalizante y el horario de tarde, conviene señalar la baja implicación del alumnado en la actividad corriente del centro y sus canales habituales de información: secretaría de alumnos, Decanato, página web, etc.

El único contacto fluido se suele limitar a correos electrónicos dirigidos al coordinador del máster, a veces incluso en un tono poco apropiado. Se detecta también una falta de implicación e interés de buscar la información, accesible en la web, exigiendo respuestas inmediatas de profesores, coordinador o secretarías.

- Personal de Administración y Servicios (PAS):

La situación conflictiva del PAS, por decisiones que se encuentran fuera del alcance del máster y de la presente memoria, dificulta su implicación más allá de sus obligaciones laborales. Esta situación explica que en el curso 2013-2014 no ha habido ninguna respuesta por parte del PAS ante la encuesta de satisfacción de este colectivo.

Se indicó en la memoria de seguimiento del curso anterior que se iría trabajando conjuntamente desde todos y con todos los implicados para que ello no volviera a suceder, insistiendo en la importancia de la implicación de todos los estamentos. Por ello que se puede considerar positivo que se haya conseguido una mayor participación por parte del PAS para el curso 2014-2015, aunque sigue siendo claramente insuficiente, ya que solamente 3 trabajadores han respondido a la encuesta.

En general, la satisfacción del PAS es escasa, aunque positiva, con una importante desviación típica que hace trascender puntos de vista individuales. Destaca la muy buena puntuación de todos los ítems relacionados con la comunicación en el centro, entre un 4,3 y 4,7/5, lo que es reflejo de un buen ambiente de trabajo que hace esperar una mejora en la satisfacción general del PAS.

### 3.6.- Análisis de los resultados de la inserción laboral de los graduados y de su satisfacción con la formación recibida.

Como en cursos pasados, el centro ha intentado ponerse en contacto con los primeros egresados, sin que esta iniciativa haya tenido gran éxito. Además de los cauces oficiales desde la dirección del centro, se ha contado también con la asociación de alumnos. Sin embargo, los resultados siguen siendo mejorables.

Por ello se han puesto en marcha nuevas iniciativas a partir de la inclusión del máster en la red profesional LinkedIn, fruto de un Proyecto de Mejora e Innovación Docente pedido precisamente para este fin. De esta manera se ha podido poner en contacto los estudiantes matriculados con los egresados del máster y con empresas del sector. Adicionalmente, se ha

podido comprobar que una gran mayoría de los egresados trabajan realmente en el sector hotelero, lo que es un buen indicador de la inserción laboral. Sin embargo, no es fruto de una encuesta académica, ni basado en un sistema oficial promovido por la Universidad, por lo que no puede ser utilizado para compararlo con otros másteres.

En la memoria se decía que a los dos años de salir los primeros egresados del Máster se realizarían encuestas promovidas por el Rectorado de la Universidad. Hasta la fecha esta iniciativa no se ha puesto en marcha todavía.

### 3.7.- Análisis del funcionamiento del sistema de sugerencias, quejas y reclamaciones.

Durante el curso 2014-2015 el sistema de quejas y reclamaciones seguía funcionando por tres vías:

- Reclamaciones por escrito presentadas en la secretaría de alumnos.  
Estas reclamaciones suponen un porcentaje pequeño de las presentadas y se refieren generalmente a temas que afectan a todo el centro, como por ejemplo las aulas informáticas. Dichas reclamaciones se gestionan por las personas competentes en cada caso y se responde por escrito a la/s persona/s reclamante/s.
- Además, algunas reclamaciones le llegan a la Vicedecana de Alumnos y Calidad que las gestiona dando respuesta al alumno, si es posible, o enviándolas al Departamento al que pertenece el profesor para su resolución, principalmente cuando el alumno no está de acuerdo con la calificación recibida en alguna asignatura.
- Reclamaciones presentadas verbalmente o por correo electrónico al coordinador del máster y que se resuelven habitualmente sobre la marcha en la medida de lo posible.
- A través de un sistema electrónico ubicado en la página web del máster y del centro que se implantó a finales del curso 2012-2013

En las respuestas dadas en las encuestas se ha detectado que del sistema de presentar quejas y reclamaciones tiene una baja puntuación del 3 en un caso y del 5,40 en el otro, con desviaciones típicas importantes del 2 y 1,50, respectivamente. Estos resultados muestran una escasa consistencia por sí mismos y se debe a que los alumnos confunden el sistema oficial de quejas, reclamaciones y sugerencias con quejas intrascendentes y recurrentes, por ejemplo sobre el sistema de matrícula y el campus virtual, que se deben muchas veces a problemas administrativos ajenos al propio máster.

En todo caso, los alumnos son poco propensos a utilizar los cauces formales del sistema de quejas y reclamaciones y rehúyen de formalizar las quejas. Lo habitual es que se quejen de forma verbal o por correo electrónico al coordinador, pero sin querer formalizar su queja, ni profundizar en la misma.

Como en cursos anteriores, se han dado varios casos en los que el coordinador ha intentado profundizar en el origen de una queja formulada sin entrar en detalles, sin que el propio interesado haya respondido a las inquietudes del coordinador.

Por lo tanto el poco uso del sistema de quejas y reclamaciones no se debe buscar en el sistema en sí, sino en la clara reticencia por parte de los alumnos a formalizar las quejas a pesar de haber sido animado a ello.

Dado que, por supuesto, no existen represalias, no se entiende esta reticencia por parte de los alumnos que no quieren profundizar en el tema cuando se les pregunta por ello.

#### **SUBCRITERIO 4: TRATAMIENTO DADO A LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE VERIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y RENOVACIÓN DE LA ACREDITACIÓN.**

4.1.- Se han realizado las acciones necesarias para llevar a cabo las recomendaciones establecidas en el Informe de Evaluación de la Solicitud de Verificación del Título, realizado por la ANECA, para la mejora de la propuesta realizada.

No aplica

4.2.- Se han realizado las acciones necesarias para llevar a cabo las recomendaciones establecidas en el Informe de Seguimiento del Título, realizado por la Fundación Madri+D para el conocimiento, para la mejora del Título.

No aplica

4.3.- Se han realizado las acciones necesarias para llevar a cabo las recomendaciones establecidas en el Informe de Seguimiento del Título, realizado por la Comisión de Calidad de las Titulaciones de la UCM, para la mejora del Título.

Criterio 1: Se ha creado una web propia del máster, por lo que se cumple la recomendación de publicar algunos aspectos no disponibles y se mejora la accesibilidad de otros.

Criterio 2, Subcriterio 2: Se ha seguido la recomendación de trasladar los detalles del análisis de algunas tasas al apartado correspondiente del subcriterio 3.

Criterio 2, Subcriterio 3.1: No es necesario incluir información sobre las dificultades encontradas que han llevado a modificar el mecanismo de coordinación vertical, porque desde el curso motivo de la presente memoria se corresponde con la Memoria Verificada. Tal como se recomienda, se indican las fechas y los temas tratados de las reuniones. Siguiendo la recomendación, se realiza una reflexión sobre el mecanismo adoptado.

Criterio 2, Subcriterio 3.2: Tal como se recomienda, se traslada el análisis de la calidad de las prácticas externas al siguiente apartado.

4.4.- Se ha realizado el plan de mejora planteada en la Memoria de Seguimiento del curso anterior.

Estructura y funcionamiento del SIGC: Realizado a través de la nueva web del máster

Indicadores de resultado: Se ha conseguido la participación, aunque escasa, del PAS. Por otro lado, ha disminuido la participación del PDI a pesar de los esfuerzos del centro. La obligatoriedad está en vigor, pero no para todo el PDI desde el primer año.

Sistemas para la mejora de la calidad del título: Valen las mismas anotaciones que para el punto anterior.

Tratamiento dado a las recomendaciones de los informes de verificación y seguimiento: Se ha puesto en marcha la nueva página del máster, por lo que subsana la gran mayoría de los puntos objeto de las recomendaciones.

Por otro lado, los mecanismos de coordinación se adecuan a la memoria de verificación, por lo que se han cambiado las bases de la recomendación.

Modificación del plan de estudios: No aplica

4.5 Se han realizado las acciones necesarias para llevar a cabo las recomendaciones establecidas en el Informe de la Renovación de la Acreditación del título, realizado por la Fundación para el conocimiento Madri+D para la mejora del Título.

No aplica



## **SUBCRITERIO 5: MODIFICACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS**

En este subcriterio queda recogida cualquier modificación del Plan de Estudios que se haya realizado durante el curso con el consiguiente análisis y posterior descripción de las causas que la han motivado.

5.1.- Naturaleza, características, análisis, justificación y comunicación de las modificaciones sustanciales realizadas.

No aplica

5.2.- Naturaleza, características, análisis, justificación y comunicación de las modificaciones no sustanciales realizadas.

No aplica

## SUBCRITERIO 6: RELACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS DEL TÍTULO.

Como puntos fuertes de la titulación cabe destacar:

- El Máster Universitario en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras de la Universidad Complutense de Madrid es el mejor máster de universidad pública en España en el ámbito de Gestión del Turismo, y el segundo de España, encontrándose en el número 27 mundial del ránking *Eduniversal Best Masters Ranking Worldwide 2015-2016*.
- Alta demanda profesional para realizar prácticas. Los alumnos tienen opción de elegir su práctica acorde con su orientación personal y profesional.
  - En este sentido, la importancia del sector en la creación de empleo permite un acceso a prácticas y contactos con grupos hoteleros del nivel de ACCORD, ABBA, HILTON o Paradores, relaciones que se cuidan con reuniones periódicas y cediendo espacio a las entidades para la difusión de sus programas de selección de personal.
  - También se dan facilidades a los alumnos para que realicen prácticas fuera de Madrid, en función de su lugar de origen, especialmente en regiones turísticas.
  - Se mantienen los convenios con las mencionadas entidades, entre otras, y se amplían constantemente con otras nuevas buscadas por el propio alumno o por contactos establecidos por parte de profesores y de la facultad.
- Implantación del Business Game como alternativa atractiva y práctica al Trabajo Fin de Máster.
  - El Business Game se ha revelado como una excelente iniciativa, tanto por el interés de los alumnos, como por los resultados.
  - Además, ha permitido asegurar que gran parte de los alumnos terminen con el máster en el tiempo establecido.
  - Debido a su alta demanda e impacto positivo se mantiene la oferta del Business Game para los cursos siguientes.
- Alta demanda por parte de estudiantes de todo el mundo con currícula realmente interesantes, aunque no todos formalicen la matrícula.
- Homogeneidad de los alumnos por edad, conocimiento y licenciatura/grado.
  - Dado que los resultados han sido satisfactorios, se mantiene el criterio de asegurar una cierta homogeneidad en el grupo de alumnos del máster.
- Equilibrio entre alumnos españoles y extranjeros que permite una adecuada interrelación cultural.
  - Dentro de los procesos de selección se acepta cualquier alumno extranjero siempre y cuando tenga la adecuada cualificación y hay que resaltar que algunos de ellos proceden del propio Grado de la Facultad.
- Personal del PAS específico para matrícula y gestión de prácticas que agiliza la resolución de problemas.
  - El alumno del máster exige un tratamiento más particularizado que el de grado y por ello entendemos necesario que exista una persona específica que atienda sus gestiones específicas.
- Alto porcentaje de aprobados y con buenas calificaciones tal y como pone de manifiesto la tasa de rendimiento
- Según las relaciones que se han establecido a través de la red social profesional LinkedIn, la mayor parte de los egresados han encontrado trabajo en el sector.

## **SUBCRITERIO 7: ENUMERACIÓN DE LOS PUNTOS DÉBILES ENCONTRADOS EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL TÍTULO, ELEMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL SIGC QUE HA PERMITIDO SU IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS DE LAS CAUSAS Y MEDIDAS DE MEJORA ADOPTADO.**

7.1.- Relación de los puntos débiles o problemas encontrados en el proceso de implantación del título, elementos del sistema de información del SIGC que ha permitido su identificación y análisis de las causas.

- A pesar de las mejoras, sigue existiendo una baja participación del profesorado en los programas DOCENTIA, aunque se han buscado soluciones alternativas para paliarlo como las entrevistas con los estudiantes, las encuestas de calidad internas y las memorias de aprendizaje.
  - Esta baja participación se origina por dos aspectos: Una general, la nula incentivación por parte del Rectorado, y por otra parte el profesorado no permanente de origen profesional no suele participar en estos procesos, aspecto este comprobado tras hablar personalmente el coordinador con los afectados en las reuniones de coordinación.
- El aumento del importe de las tasas de matriculación supone una caída drástica del alumnado, lo que pone en peligro la homogeneidad del grupo de alumnos, puesto que los pocos que pueden permitirse el lujo de estudiar el máster no tienen por qué configurar un grupo homogéneo de intereses.
- La diferencia entre los solicitantes admitidos y los realmente matriculados. Esta diferencia se debe, entre otros aspectos, a que la Universidad Complutense de Madrid admite a los seleccionados en un momento posterior a que lo hacen otras universidades públicas y privadas. Por lo tanto algunos admitidos prefieren asegurarse una plaza en otra universidad antes de esperar obtener la respuesta de la Universidad Complutense de Madrid. Esto se podría solucionar adaptando el calendario interno a lo que se hace en otras universidades del entorno. Por otro lado, existe el problema de no poder admitir más estudiantes que plazas disponibles ante la posibilidad que todos se matriculen. En este caso, hipotético, debería poder introducirse la posibilidad de aumentar la matrícula.

### Propuesta del nuevo Plan de acciones y medidas de mejora a desarrollar

- Respecto a la incorporación al programa Docencia se continúa con la política de recordatorios en las reuniones de coordinación por parte del coordinador y se dan facilidades para la contestación a encuestas dentro de la política del Centro de apoyo a Docencia por parte del Vicedecanato de Calidad.
- Seguir con la medida efectiva para conseguir resultados sobre la inserción laboral y para mantener el contacto con los exalumnos, a la vez que mejorar el contacto con el mundo laboral y profesional, utilizando una red y un grupo en la red social profesional LinkedIn.
- Puesta en marcha y actualización constante de la página web propia del máster.
- Utilización de encuestas de calidad internas del máster y de memorias de aprendizaje.

	<b>Puntos débiles</b>	<b>Causas</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsable de su ejecución</b>	<b>Fecha de realización</b>	<b>Realizado/ En Proceso/ No realizado</b>
<b>Estructura y funcionamiento del SIGC</b>	Sistema de quejas y reclamaciones poco utilizado	Posiblemente un nivel importante de desconocimiento por parte del alumnado	Mejorar la información acerca de su funcionamiento, mejorar accesibilidad y animar a su uso por parte de los alumnos.	Vicedecanato de Calidad y Alumnos Coordinación del Máster	Curso 2015-16 y 2016-2017 (accesibilidad en nueva web)	En proceso
<b>Indicadores de resultado</b>	Baja participación del profesorado en los programas DOCENTIA  Baja participación de los tres colectivos implicados, en las encuestas de satisfacción del título, especialmente los alumnos	Carácter voluntario sin incentivos ni penalizaciones. Este problema se sitúa en el marco del problema general de la Universidad.  Fecha de las encuestas que no coinciden con las clases del Máster	Desde la Dirección del Centro se ha organizado la puesta a disposición de los profesores de las aulas informáticas para la cumplimentación de las encuestas y el Rectorado ha convertido el programa en obligatorio.  Insistencia del uso por parte del alumnado	Rectorado, Decanato, Coordinación del Máster y Profesorado	Cursos 2015-16 y 2016-17 (obligatoriedad)	En proceso
<b>Sistemas para la mejora de la calidad del título</b>	Poca participación en el programa DOCENTIA	Las mismas que en el punto anterior	Para el alumnado se han introducido encuestas de calidad internas y la elaboración de Memorias de Aprendizaje en cada una de las asignaturas.	Rectorado, Decanato y Coordinación del Máster.	Curso 2015-2016	En proceso
<b>Tratamiento dado a las recomendaciones</b>	Ninguno	Incorporación de las mejoras señaladas.	Incorporación de las mejoras señaladas.	Coordinación del Máster y Decanato	Curso 2015-2016	Realizado

<b>de los informes de verificación y seguimiento</b>						
<b>Modificación del plan de estudios</b>	No aplica					

MEMORIA APROBADA POR LA COMISIÓN PERMANENTE DE CENTRO EL DÍA 22 de abril  
de 2016