



# Máster en Administración de Empresas (MBA)

Documento orientador sobre la elaboración  
y presentación del Trabajo de Fin de Máster



---

**Universidad de Valladolid**

---

## INDICE

|      |                                                                                 |    |
|------|---------------------------------------------------------------------------------|----|
|      | Presentación.....                                                               | 3  |
| I.   | CUESTIONES GENERALES.....                                                       | 3  |
|      | Requisitos generales de los Trabajos Fin de Master.....                         | 3  |
|      | Asignación de tutor/a en los Trabajos de Fin de Máster.....                     | 4  |
|      | La elección de la temática.....                                                 | 5  |
| II.  | TIPOLOGÍAS DE TFMS.....                                                         | 6  |
| III. | LA ESTRUCTURA DE LOS TFMS.....                                                  | 8  |
| IV.  | RECOMENDACIONES Y ORIENTACIONES PARA LA EVALUACIÓN DE TFMS<br>DE ACTUACIÓN..... | 9  |
| V.   | RECOMENDACIONES GENERALES.....                                                  | 11 |
| VI.  | LA PRESENTACIÓN Y DEFENSA.....                                                  | 13 |
|      | El protocolo académico.....                                                     | 15 |

## Presentación

---

El presente documento aspira a ser una guía de utilidad al alumnado y al profesorado del Máster en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad de Valladolid de cara a la elaboración, tutela y evaluación de los Trabajos de Fin de Máster (TFM en adelante). En su objetivo y contenido debe entenderse como un documento de apoyo y no como una normativa, teniendo la mayor parte de estas recomendaciones un carácter exclusivamente orientativo y siendo los tribunales y tutores/as los principales los que podrán aplicar los criterios que consideren oportunos.

La presentación del Trabajo de Fin de Máster para obtener la correspondiente titulación es obligatoria a partir del Real Decreto 1393/2007, de 2007.10.29 (BOE núm. 260, de 30.10.2007), que luego se concreta en cada Universidad en una normativa específica sobre los TFM (en la Universidad de Valladolid, el [Reglamento sobre la elaboración y evaluación del Trabajo Fin de Master](#), aprobado en Consejo de Gobierno de 12 de junio de 2008 y modificado en Comisión Permanente, sesión de 20 de enero de 2012, BOCyL nº 35, de 20 de febrero). El TFM constituye el cierre de un ciclo formativo especialmente intenso y para los alumnos/as supone el último proceso académico previo a su incorporación al mercado de trabajo. Consecuentemente, este trabajo original debe ser la síntesis que exprese el nivel de formación y capacitación del alumno/a y su exposición pública debe ser un acto formal y dotado de una especial solemnidad. Con su realización y defensa pretende demostrarse: (1) la capacidad de integrar los conocimientos adquiridos de una manera relacionada, (2) la capacidad de organizar y planificar el trabajo individual con los recursos cognitivos y de tiempo predeterminados; y (3) presentar y defender las conclusiones más relevantes de un trabajo individual frente a un público especializado.

## I. CUESTIONES GENERALES

---

### Requisitos generales de los Trabajos de Fin de Máster

Como establece la normativa general de la de la Universidad de Valladolid, el TFM sólo podrá ser defendido una vez que se tenga constancia de que el estudiante ha superado las evaluaciones previstas en las restantes materias del Plan de Estudios y dispone, por tanto, de todos los créditos necesarios para la obtención del Título de Máster, salvo los correspondientes al propio Trabajo. El TFM figura en el Plan de Estudios con una carga de 6 créditos, cifra que supone una dedicación de 150 horas. Siempre se realizará y defenderá de manera individual. Este hecho no excluye la realización de trabajos coordinados entre dos o más alumnos/as (por ejemplo, dos partes de una misma investigación) pero en todos los casos la redacción y la defensa deberán ser totalmente

individuales. El trabajo contará en todos los casos con una fase de defensa consistente en una exposición pública.

### Asignación de tutor/a y elección de temática en los Trabajos de Fin de Máster

El proceso de asignación de tutor/a y de elección de la temática se realiza siguiendo el procedimiento que a continuación se detalla:

1. La Comisión de Coordinación realizará una estimación del número de trabajos que habrán de tutelarse e informará a cada Departamento del número de temas que deberá proponer, el cual deberá asignarse de acuerdo con el nivel de participación del Departamento en la titulación.
2. Los Departamentos, una vez conocido el número contemplado en el apartado anterior, comunicarán a la Comisión de Coordinación una relación de temas susceptibles de ser desarrollados por los alumnos como TFM, cada uno de los cuales deberá ir acompañado de su eventual tutor (o tutores). En este sentido, sería conveniente la propuesta de al menos un tema de trabajo (TFM) por asignatura y, en el caso de asignaturas compartidas por más de dos profesores, la propuesta será de al menos dos temas.
3. El alumnado será informado de estas temáticas y de las normas y procedimientos básicos de elaboración del TFM. El TFM podrá ser elaborado sobre un tema propuesto por el propio estudiante, previa autorización del Comité de Título.
4. El alumnado comunicará a la Coordinación del Máster, en los 15 días sucesivos al apartado anterior, la temática y el enfoque general sobre el que desean realizar sus trabajos.
5. La Comisión de Coordinación realizará una primera propuesta de asignación de tutores/as en función de afinidades temáticas y orden de solicitudes (siempre que esto fuera posible). Aquellos alumnos/as que no hayan expresado una preferencia temática, serán asignados a un tutor/a siguiendo criterios distintos a la afinidad temática.
7. El alumno que quiera cambiar de TFM o de Tutor, deberá renunciar primero a la adjudicación que tenga mediante escrito motivado y dirigido a la Comisión Coordinadora, la cual, oído el tutor, resolverá sobre la procedencia de la renuncia y procederá, en su caso, a la asignación de un nuevo tutor o línea de trabajo en el plazo de 15 días.
8. La adjudicación del TFM y tutor tendrá una validez máxima de dos cursos académicos, pasados los cuales deberá procederse a una nueva adjudicación.

No obstante y, aunque se atenderá preferentemente a la oferta de temas propuestos por los profesores del Máster, también cabe la concertación de un proyecto específico entre

alumno/a y tutor/a. En términos generales, cualquier TFM en Administración de Empresas (MBA) debe cumplir como requisitos:

- Que tenga una relación directa o indirecta con la temática de Administración de Empresas y con las competencias que se recogen en la Memoria de Verificación del título.
- Que en su planteamiento sea coherente con los principios de la guía docente y las normas generales sobre trabajos de fin de Máster de la Universidad de Valladolid.

### Recomendaciones sobre la elección de la temática

El contenido del TFM debe constituir una aplicación práctica de los conocimientos conseguidos durante el Máster, donde se valorará la capacidad de integrarlos de manera relacionada y consistente. Así, como recomendación general al alumnado, se anima a elegir temáticas para los TFM que cumplan el mayor número de estas condiciones:

- 1) Que estén relacionados con sus proyectos laborales o empresariales futuros. Realizar un TFM es un esfuerzo muy relevante y conviene que sirva como lanzadera para los proyectos que deseen afrontar.
- 2) Que estén relacionados con las competencias y el perfil del alumno/a. Aunque es un buen hábito afrontar nuevos temas, siempre se obtienen mejores resultados cuando se parte de temáticas en las que se tiene conocimiento y trayectoria previa o para las que se esté mejor capacitado.
- 3) Que tengan una aplicación concreta para algún actor social (empresa, institución pública o entidad no lucrativa), pues este hecho puede incidir positivamente en la trayectoria profesional del alumno/a.
- 4) Que sea una temática original e, idealmente, con un componente innovador. La ciencia se basa en la producción de conocimiento nuevo y no en la aplicación rutinaria de soluciones a problemas ya conocidos.

Aunque todos los trabajos son evaluados con equidad por los tribunales, hay una serie de temáticas que son consideradas estratégicas por el Comité de Coordinación tanto por su incidencia en la capacitación de los alumnos como por su impacto positivo en la dinámica del Máster. A continuación, se detallan algunas de estas temáticas:

- a) Las temáticas derivadas de la realización de prácticas y/o relacionadas con problemas reales de las empresas y organizaciones. En este caso, se debe garantizar la confidencialidad en la información recogida en el TFM siguiendo los mecanismos que la Universidad habilita para estos casos.

b) Las temáticas relacionadas con un plan de desarrollo de negocio, bien por nueva creación, bien de un negocio preexistente. Puede tratarse del proyecto de creación de una empresa, de la apertura de una nueva explotación, del desarrollo de una línea nueva de negocio, de la expansión territorial o internacional de una empresa, de un cambio de orientación estratégica, de una reestructuración, del lanzamiento de nuevos productos o servicios, del establecimiento de alianzas o acuerdos estratégicos, fusiones de empresas, etc.

c) En otros casos, el proyecto puede ser un trabajo de orientación a la investigación, un informe en profundidad sobre un tema, compendio de artículos o comunicaciones a congresos, papers, etc. que suponga una pequeña contribución a su campo de conocimiento.

El proyecto debe ser, en esencia, un trabajo original que demuestra que el alumno ha adquirido las competencias propias del título. La comprobación de este extremo se podrá realizar mediante los programas de detección de plagio con los que está dotada la UVa. Un nivel de plagio inaceptable es motivo de suspenso directo.

## II. TIPOLOGÍAS DE TFMs

---

Partiendo de los requisitos de carácter general, está claro que hay una gran diversidad de temáticas que pueden desarrollarse en los TFMs. No obstante, partiendo de la experiencia de las ediciones anteriores y de otros Másteres similares, se pueden agrupar los trabajos en tres grandes categorías:

1) **Trabajos con propuestas de actuación o intervención**. En esta categoría se incluyen todos aquellos trabajos que desarrollan una propuesta práctica —o de innovación— que responda a una necesidad detectada en un sector profesional concreto. El documento puede desarrollar un plan, programa o actuación encaminada a modificar algún aspecto concreto de la realidad. En esta categoría se encuentran los proyectos que desarrollan una propuesta de creación de una empresa, del desarrollo de una línea nueva de negocio, de la expansión territorial o internacional de una empresa, de un cambio de orientación estratégica, del lanzamiento de nuevos productos o servicios, del establecimiento de alianzas o acuerdos estratégicos, fusiones de empresas, etc.

Habitualmente, los actores de estas intervenciones son las empresas (como en el caso de los planes de exportación, planes de marketing, planes logísticos, etc.), pero también se pueden presentar trabajos interesantes con actuaciones diseñadas para ser llevadas a cabo por la administración pública, por el sector no lucrativo e, incluso, por la Universidad. A continuación, se detallan algunos ejemplos de trabajos clasificados en función del actor de la intervención:

**1.1. Actuaciones realizadas por empresas:** Constituyen el tipo de trabajos más frecuente y el más vinculado con el planteamiento del Máster. Estos trabajos se agrupan bajo el formato de planes de internacionalización, de exportación, de marketing o de comercialización. En un apartado posterior se detallarán algunos de los principios generales para este tipo de planes.

**1.2. Actuaciones realizadas por Administraciones Públicas:** Este tipo de trabajos suele ser menos frecuente, pero no por ello menos idóneo. Son trabajos cuya propuesta se realiza para ser implantada por las administraciones públicas, como por ejemplo el ICEX o la Administración Regional.

**1.3. Actuaciones realizadas por la Universidad:** Podría darse el caso de que un trabajo de fin de Máster estuviera dedicado a este actor.

**1.4. Actuaciones realizadas por sectores no lucrativos.** Las organizaciones no gubernamentales pueden ser objeto de investigación en temáticas relacionadas.

**1.5. Actuaciones realizadas a título individual: emprendimiento.** No es el campo más frecuente por sus dificultades, pero estaría orientado a la elaboración de planes de empresa o propuestas emprendedoras.

**2) Trabajos con propuestas de investigación.** Son aquellos trabajos que generan conocimiento original e innovador sobre temas y ámbitos relacionados con el Máster mediante procesos de recogida y análisis de datos de diferente procedencia. Debe estar fundamentada en un marco teórico que dé consistencia científica a aquello que se pretende confirmar y debe también clarificar el enfoque y el diseño metodológico buscando la coherencia con todo el conjunto.

Su característica diferencial es que asumen como objetivo generar información nueva. No plantean intervenciones en la realidad, sino el incremento del conocimiento sobre la realidad. Estos trabajos aportan información que no estaba a disposición antes de su elaboración. La clasificación de los TFMs a la investigación es especialmente compleja, puesto que hay mucha diversidad interna.

**3) Trabajos con propuesta teórica.** Dirigidos a a portar una reflexión crítica sobre los aspectos teóricos del conocimiento o sobre lo que se ha ido trabajando en las prácticas. En todos los casos requiere una fundamentación científica.

Lógicamente, en todos los TFMs hay elementos de estos tres tipos (por ejemplo, cualquier actuación suele requerir investigar el contexto), pero en la práctica hay diferencias en el enfoque y de criterios de evaluación. Por decirlo de manera sencilla, una propuesta de actuación se evalúa por su viabilidad y una propuesta de investigación por su rigor y contribución.

### III. ESTRUCTURA DE LOS TFMs

---

Aunque cada trabajo es singular y no se desea imponer un estándar único para la realización del TFM, el equipo de coordinación recomienda que todo plan o proyecto se acerque al modelo de estructura que se propone a continuación.

1 Introducción: La introducción debe focalizar el tema y justificar los motivos por los que se ha elegido (importancia, impacto social, interés académico, interés personal, etc.), las fuentes generales que han inspirado el trabajo y su relación con la titulación, los principales objetivos, aportación u originalidad, etc. También se suele presentar el plan de trabajo y su estructura. Se suele redactar coincidiendo con la finalización del TFM, dado que es en ese momento cuando se tiene una visión general del trabajo realizado.

2 Marco conceptual: Se trata de recoger los principales fundamentos teóricos del ámbito o el caso objeto de estudio. En muchas ocasiones puede ser oportuno desarrollar un apartado de casos comparados, que pueden servir de referente para el tema de estudio o la propuesta que se vaya a realizar. Esta parte es especialmente relevante en los trabajos con propuestas de investigación, siendo recomendable el uso de fuentes bibliográficas relacionadas con los aspectos principales en los que se está investigando (tanto las más recientes como otras que, a pesar de ser anteriores, han sido estudiadas por autores relevantes en el tema objeto de estudio). Los comentarios realizados dentro de este apartado, extraído tanto de libros como de artículos científicos o divulgativos, deben ir acompañados de su bibliografía correspondiente, la cual a su vez debe aparecer en el apartado "referencias bibliográficas" del TFM. Este apartado puede finalizar con una propuesta o similar en relación al fenómeno estudiado.

3 Análisis aplicado. En este apartado se desarrolla la parte fundamental del TFM y, por tanto, puede incluir varios subapartados, o bien puede ampliarse la estructura del TFM en alguna sección más. En el caso de TFMs con propuesta de actuación, puede centrarse en la propuesta de intervención (plan, programa, proyecto). Este debe ser el cuerpo general del trabajo. A modo orientativo se señalan algunos aspectos que pueden aparecer son la presentación de la propuesta y finalidad, un análisis y/o diagnóstico del contexto (interno y externo), objetivos y alternativas estratégicas, organización y cronograma, recursos y presupuesto, planificación de actuaciones y un cierre de la propuesta.

Para aquellos trabajos que incluyan propuestas de investigación, este apartado debe desarrollar los aspectos relacionados con la metodología elegida y de cómo nos va a permitir alcanzar los objetivos del trabajo, ya sea de tipo cualitativa o cuantitativa.



Algunos de los posibles aspectos a considerar en relación a la metodología: definición de la población, tamaño de la muestra, justificación de la metodología utilizada (por qué la habéis elegido, pros/contras), estructura del cuestionario/entrevista/dinámica de grupo (tipos de preguntas, objetivos de las preguntas, etc.), método de recogida y análisis de la información, etc. Como parte de este apartado, o de un apartado diferenciado, deben incluirse también los resultados más significativos (tablas, gráficos, figuras, etc.) extraídos a raíz de la metodología empleada. Se evaluará positivamente la interpretación de dichos resultados y su relación con la teoría analizada en el apartado correspondiente (en qué medida vuestros resultados reafirman, complementan o contradicen los principales estudios teóricos al respecto), así como sus implicaciones prácticas (para las empresas, para determinados colectivos, para la sociedad en su conjunto, etc.).

4 Conclusiones del trabajo. La conclusión debe hacer referencia a todo el trabajo, incluyendo conclusiones tanto desde el punto de vista teórico como empírico, incluyendo contribuciones académicas y empresariales/prácticas.. Debe resumir brevemente toda la propuesta, valorar su viabilidad, reflexionar sobre sus limitaciones y necesidades de ampliación y, de manera especialmente importante, reflexionar sobre su utilidad para otros trabajos, otros productos y otras personas.

5 Referencias bibliográficas: Listado con las referencias bibliográficas utilizadas para la realización del trabajo conforme a las normas de citación establecidas (APA normas similares de citación científica o conforme al documento de estilo).

Este tipo de trabajos suelen contener con mucha frecuencia Anexos que deben figurar después de la conclusión y de la bibliografía.

#### IV. RECOMENDACIONES Y ORIENTACIONES PARA LA EVALUACIÓN DE TFMs

---

De cara a la elaboración y evaluación de los proyectos de TFM se recomienda orientarse por los siguientes principios.

Para el caso de TFMs con propuestas de actuación:

**Distinguir propuestas realizadas o realizables.** Este tipo de TFMs incorpora propuestas simuladas y proyectos realmente ejecutados. Ambas son igualmente valorables, pero es muy importante que en el trabajo se especifique claramente qué parte de la propuesta se ha llevado realmente a cabo y qué parte no, cuando están vinculadas a casos reales. También es relevante comentar las posibilidades de aplicación futura de la propuesta.

**Claridad en la autoría del Plan.** Algunos de estos planes incorporan trabajo realizado por la empresa. Es muy importante que el alumno/a sea especialmente honesto al señalar

qué parte del Plan es una propuesta suya y qué parte ha sido desarrollado por otros técnicos/as de la empresa.

**Factibilidad.** Es importante recordar que la intervención no tiene por qué ser realista, pero debe ser creíble y potencialmente factible. Es decir, son aceptables las propuestas de intervenciones que no se han llevado a cabo o cuya aplicación requeriría condiciones que las hacen actualmente difíciles, siempre que estas actuaciones estén bien estudiadas y analizadas sus posibilidades de aplicación.

**Equilibrio en su contenido.** Las partes de un plan son muy diversas, siendo frecuente que, como mínimo, haya un diagnóstico y una propuesta de intervención. El análisis del contexto (análisis de los mercados, del producto, de la empresa) a veces ocupa un volumen excesivo dentro del trabajo.

**No esquivar aspectos complejos.** Se debe procurar no esquivar aspectos presupuestarios, financieros o fiscales, debido a que son temáticas de cierta complejidad.

**Originalidad.** Aunque no es necesaria una búsqueda de casos inéditos, es importante recordar que la originalidad de las actuaciones puede afectar positivamente a la nota.

**Aterrizaje en la realidad.** El profesorado es consciente de la dificultad de concretar determinados aspectos debido a las limitaciones de acceso a la información que tiene el alumnado. A pesar de ello, se valora positivamente el que los trabajos tomen decisiones concretas entre alternativas, incluso cuando estas decisiones se hagan con información limitada.

**Claridad en la denominación.** Conviene que antes de comenzar el trabajo se tenga claro qué se quiere hacer y que el nombre del trabajo se adapte a su contenido.

**Claridad en el uso del tiempo y la persona verbal.** Las propuestas suelen integrar, al mismo tiempo, actuaciones que se harán y otras que ya se han hecho. Del mismo modo, las propuestas serán realizadas por alguien (el autor del trabajo, la empresa, la administración pública, etc.). Hay que cuidar el no cambiar continuamente de tiempo y persona verbal y tener mucha consistencia para facilitar al lector la comprensión de todos estos aspectos.

**Seguridad en las fuentes de información.** Los trabajos de intervención suelen contar con menos bibliografía que los trabajos de investigación y, habitualmente, esta bibliografía se refiere a informes, documentación institucional o normativa, siendo menos frecuentes los papers y libros de carácter científico. A pesar de ello, es fundamental que esta información sea de calidad y bien contrastada.

Para el caso de TFM's con propuestas de investigación, aunque muchas de las recomendaciones son comunes con las formuladas para el caso de los proyectos de intervención, hay matices diferenciales que es necesario comentar:

**Rigor.** Los trabajos de investigación deben ser especialmente rigurosos en la selección de fuentes y en la formulación de conclusiones. Este rigor de documentación es mayor que el exigible a los trabajos de intervención e implica el uso de fuentes científicas frecuentemente contratadas (papers, libros, bases de datos, informes).

**Novedad.** Un TFM no es una recopilación. La tarea no debe consistir en ordenar información ya existente, siempre debe generarse algún tipo de conocimiento que no existiera antes de elaborar el trabajo. A veces puede ser una comparación, un proceso de encuesta, una interpretación o cualquier otro producto intelectual, pero siempre debe haber aportación novedosa.

**Metodología.** Los trabajos de investigación siempre deben detallar el método que se va a seguir para generar un conocimiento. La idea de método debe ser global y, posteriormente, se deben detallar las técnicas empleadas.

**Moderación.** Es importante recordar que el conocimiento científico se caracteriza por su autocritica y su moderación. Expresiones como “Queda claramente demostrado” o “los datos expresan incuestionablemente que” pueden no ser pertinentes porque raramente se llegan a alcanzar condiciones que garanticen suficientemente la calidad del conocimiento.

**Realismo y previsión.** En la práctica, generar información nueva lleva asociado asumir procesos de trabajo de campo como entrevistas y encuestas o tener acceso a información institucional de empresas, entidades o de otro tipo. Es plenamente factible hacer todas estas cosas pero, en la práctica, hay riesgo de no conseguir respuestas o de que la información no llegue a estar disponible. Es importante que los trabajos que tengan este enfoque empiecen a realizarse con tiempo y no dejarlo para el último momento.

## V. RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS TFM's

---

Independientemente de la temática hay una serie de principios generales para la elaboración de trabajos científicos y académicos que serán de aplicación a todos los TFM's del Máster en Administración de Empresas (MBA).

**Presentación.** Se considera preferible no establecer un estándar claro sobre normas de presentación, puesto que considera que en una oferta formativa profesionalizante es importante dar margen al alumno/a para realizar una presentación singular y con rasgos diferenciales en materia de diseño. En todo caso, se considera fundamental una buena

presentación. No obstante, siempre debe mantenerse un diseño de carácter formal, excluyendo imágenes con función exclusivamente decorativa y maquetaciones tipo revista.

**Extensión.** El conocimiento científico no se mide por tamaño. El matemático Kurt Gödel entregó una tesis doctoral de 11 folios que supuso una innovación radical para la lógica. En todo caso, una extensión razonable y adecuada para un TFM está entre 40-60 páginas, respetando el documento de estilo que propone la Universidad. En función de la presencia de tablas, gráficos o de su ausencia, pueden aceptarse TFMs más extensos o más breves, pero generalmente se valora la capacidad de síntesis.

**Impresión y encuadernación.** Es recomendable trabajar con una versión digital del trabajo, con objeto de reducir costes, y no se consideran valorables ni exigibles encuadernaciones tipo libro ni la impresión en color. Si la versión digital no fuera posible, sobre todo de cara a la evaluación del trabajo, es importante que el alumnado piense sus gráficos para ser expresivos en escala de grises. En todo caso, la opción del color es aceptable y está permitida.

**Redacción.** Buena redacción, lenguaje apropiado, claridad expositiva, hilo argumental consistente, que puede apoyarse, si es necesario, con la ilustración de cuadros, gráficos y esquemas. Aunque el alumnado es libre para tomar las decisiones que considere oportunas, no es recomendable una proliferación excesiva de epígrafes y subepígrafes. Por el contrario, es preferible que en el trabajo existan párrafos razonablemente extensos que permitan el desarrollo de discursos e ideas de manera eficaz. En líneas generales, es una mala práctica de redacción la atomización de los párrafos convertidos en apenas dos frases. También se considera recomendable que toda la documentación que, por su extensión o carácter poco discursivo, puedan afectar negativamente a la lectura del trabajo, se adjunte en anexos.

**Uso de formas personales.** La práctica más habitual en la literatura científica suele ser la redacción impersonal, con la excepción de algunos párrafos en el prólogo o introducción. En caso de preferirse la forma personal, la práctica más recomendada es la primera persona del plural.

**Objetividad.** Los comentarios críticos y las opiniones están aceptados si se diferencian claramente de las afirmaciones científicas. Es importante que el alumno/a hable con voz propia y exprese valoraciones, pero debe recordar la necesidad de que los hechos fundamenten las afirmaciones.

**Estructura interna del texto.** Es una buena práctica de redacción comenzar los capítulos con una presentación de los objetivos y contenidos a desarrollar. No es correcto comenzar de manera abrupta a exponer contenidos sin presentar el sentido y el objeto de un apartado.

**Títulos.** Es importante hacer buenos títulos, expresivos y claros, ni demasiado cortos ni demasiado largos. La lectura de4) El documento de publicidad de la defensa; un índice debe ser suficientemente expresiva como para que un lector entienda el tema del trabajo sin necesidad de leerlo.

**Citación.** Las normas de citación deben seguir el estándar marcado por la American Psychological Association o normas de citación científica similares.

**Consistencia.** La comisión de coordinación no establece un formato estándar de tipografía ni de epígrafes, pero si considera que la consistencia en estilos y diseño es fundamental. No se puede cambiar las formas de citar, los estilos del texto o el diseño de los epígrafes.

## VI. LA PRESENTACIÓN Y DEFENSA

---

Una vez concluido el trabajo se entregará su versión final a revisión y evaluación por parte del tutor/a quien, en caso de considerar que el trabajo es apto para ser presentado, procederá a autorizar su lectura y dar su visto bueno a la defensa.

De acuerdo con los plazos establecidos por el Comité de Título, el alumno/a debe presentar la Solicitud de Defensa y Evaluación del TFM en la Secretaría del centro, previsiblemente electrónicamente a través de la Sede Electrónica de la Uva ([Sede Electrónica Universidad de Valladolid - Catálogo de Procedimientos \(uva.es\)](http://SedeElectronica.UniversidaddeValladolid-CatalogodeProcedimientos.uva.es)), donde es posible encontrar información sobre el proceso de defensa del TFM. Esta solicitud (se rellena online) deberá incluir el título del trabajo, así como los datos básicos del alumno y del tutor o tutores. La solicitud de defensa se debe acompañar de los siguientes documentos en PDF: 1) El visto bueno del tutor con un breve informe; 2) La declaración de autoría y originalidad; 3) La Memoria del trabajo y cualquier otro material relevante realizado en el marco del TFM y necesario para su correcta evaluación; 4) El documento de publicidad de la defensa; Esta solicitud además incluirá, en su caso, justificación que acredite el embargo (embargado por un tiempo determinado) o la confidencialidad del trabajo (protección de datos confidenciales), siendo éste último caso, considerado como trabajo en “circunstancia excepcional” y no se incluirá en abierto en el Repositorio Documental.

La Comisión Evaluadora (titular y suplente), nombrada por el Comité de Coordinación, estará formada por, al menos, tres Profesores del Máster, entre los cuales no podrá estar el tutor del trabajo, designando entre ellos a un Presidente y un Secretario, atendiendo a criterios de categoría y antigüedad.

Siempre antes de la fecha establecida como límite por la Universidad de Valladolid y el Comité de Coordinación, el alumno/a hará llegar una copia del trabajo al Presidente y/o Secretario de la Comisión Evaluadora, quien distribuirá el trabajo entre los miembros del

tribunal, determinará la fecha de celebración (en coherencia, en su caso, con el calendario establecido por el Comité de Coordinación) y notificará al alumno/a el lugar, día y horas fijados para la defensa de su Trabajo en caso de ser necesario. El tutor del TFM enviará el documento de publicidad de la defensa al servicio de informática del centro ([informatica.economicas@uva.es](mailto:informatica.economicas@uva.es)) para su publicación en la web oficial del Centro.

La presentación se hará en sesión pública, pudiendo hacer uso de pantalla y ordenador, con una duración máxima de 20 minutos. En situaciones debidamente justificadas y autorizadas por el Comité de Coordinación la defensa podrá realizarse a través de videoconferencia, con las garantías técnicas que procedan.

Una vez realizada la presentación del TFM, el alumno/a contestará a las preguntas y aclaraciones que planteen los miembros de la Comisión Evaluadora. Finalmente, el tutor o los tutores del trabajo serán oídos, si así lo desean, con anterioridad a la deliberación de la Comisión Evaluadora sobre la calificación final.

El TFM será evaluado atendiendo a las normas establecidas por el Reglamento Uva sobre TFM y a los criterios contenidos en la correspondiente guía docente que contemplarán, al menos, los siguientes.

Además, la Comisión Evaluadora verificará y dará el visto bueno a la justificación indicada en la Solicitud de Evaluación y defensa que acredita el embargo o la confidencialidad del trabajo. Siendo en última instancia, el criterio de la Comisión Evaluadora el que la Biblioteca tendrá en cuenta para considerar el trabajo en “circunstancia excepcional” y no incluirlo en abierto en el Repositorio Documental.

La Comisión Evaluadora deliberará sobre la calificación a puerta cerrada. Si el resultado de la calificación fuera suspenso, la Comisión Evaluadora hará llegar al estudiante y a su tutor las recomendaciones oportunas y la fecha de revisión.

La Comisión Evaluadora redactará y firmará por duplicado el correspondiente acta de calificación (en la que se hará constar el resultado de la evaluación y la fecha de revisión), que se hará pública (en Campus Virtual) y se remitirá al órgano designado para este propósito por el Centro (generalmente el Coordinador del título). Las calificaciones otorgadas por cada Comisión Evaluadora serán trasladadas al acta de calificación de la asignatura Trabajo de Fin de Máster que corresponda por el presidente de la comisión de evaluación, el cual firmará también el acta.

La Comisión Evaluadora podrá proponer en acta motivada la concesión de la mención “Matrícula de Honor” al trabajo cuya calificación sea igual o superior a 9. El número de estas menciones no podrá exceder el cinco por ciento del alumnado matriculado en esta asignatura, salvo que su número sea inferior a 20, en cuyo caso se podrá conceder una

única “Matrícula de Honor”. La Comisión de Coordinación decidirá sobre la asignación de estas menciones.

Una copia de los Trabajos de Fin de Máster aprobados será incorporada en formato electrónico al repositorio documental UVADoc con acceso abierto salvaguardándose siempre los derechos de propiedad intelectual del autor.

### El protocolo académico

Para concluir estos apuntes sobre el TFM, se va a recoger unos comentarios sobre el comportamiento adecuado del alumnado durante la presentación del TFM. Este protocolo es orientativo porque, en realidad, no hay obligación normativa de realizar una conducta concreta. Para explicar la secuencia de protocolo, se va a describir el proceso de presentación del tribunal:

**1 Constitución de tribunal y presentación.** Los eventos de presentación del TFM comienzan con una exposición por parte del presidente del tribunal que, en muchos sentidos, marcará la pauta del tono general de la presentación. Con posterioridad, el comienzo de la intervención del alumno/a debería ser en tono siempre formal y ensayado. En parte porque las primeras palabras son en las que se percibe con claridad la inseguridad y son más fáciles las confusiones. Hay una gran diversidad de fórmulas, proponemos tres a modo de ejemplo:

*Mi nombre es Luis Pérez y, con la venia del tribunal, voy a proceder a exponer....*

*Buenos días, mi nombre es Isabel González, y con la autorización del tribunal voy a llevar a cabo la defensa del trabajo titulado...*

*En primer lugar, quisiera agradecer al tribunal por haberse constituido para evaluar el trabajo de Fin de Máster que voy a presentar...*

**Exposición.** Durante la exposición el trato de usted es el recomendable. Hay tribunales que no lo exigen, pero en cualquier caso no es habitual que se penalice a nadie por un uso del usted. En el sentido contrario, sí es más habitual que un uso del tuteo pueda ser recriminado en las valoraciones del tribunal.

Hay que exponer mirando al tribunal, manteniendo el contacto visual incluso aunque el tribunal esté mirando los papeles y hojeando el TFM. La postura debe ser moderadamente estática, con una gesticulación leve, sin realizar grandes desplazamientos, ni tener movimientos excesivos y no justificados por la lógica de exposición.

En cuanto a la persona verbal recomendada para ser asumida por el expositor, se puede afirmar que el plural es la fórmula que más simpatía genera. Las expresiones en impersonal también son muy aceptables, siendo la exposición en primera persona la que genera algo más de rechazo. Pongamos un ejemplo:

*Primera personal plural: Para el desarrollo del plan de marketing hemos considerado relevantes diversos factores como claves para el éxito.*

*Impersonal: Para el desarrollo del plan de marketing se han considerado relevantes diversos factores como claves para el éxito.*

*Primera persona singular: Para el desarrollo del plan de marketing he considerado relevantes diversos factores como claves para el éxito.*

No obstante, el singular es una fórmula que, de alguna manera, expresa valores individualistas y da un tono de cierta autosuficiencia. Es especialmente desaconsejable el uso del pronombre yo de manera repetida.

En la práctica no es infrecuente combinar estilos y hablar en primera persona en la introducción y de forma impersonal en la exposición del resto trabajo. Esta opción es perfectamente adecuada y no rompe el protocolo.

Al final de la exposición es cuando los alumnos/as pueden expresar brevemente sus dedicatorias o agradecimientos, si procede.

**Cierre.** La frase de cierre es fundamental, puesto que no se concluye con un ya está o un esto es todo. Tampoco, lógicamente, se autoriza al tribunal a preguntar, puesto que esta potestad ya le pertenece. Para solucionar el trámite de ponerse a disposición del tribunal una frase correcta podría ser algo así:

*“Con esto concluyo la exposición de mi trabajo y me pongo a disposición de las preguntas y consideraciones que el tribunal estime oportunas”*

*“En este punto doy por finalizada la exposición del Trabajo de Fin de Máster y me pongo a disposición del tribunal para continuar con el procedimiento de evaluación”*

**Respuesta a las intervenciones de los miembros del tribunal.** En primer lugar, es importante señalar que, habitualmente, se espera que las preguntas del tribunal se respondan de manera breve. Lo habitual es que los docentes expongan sus preguntas y consideraciones sin interrupciones y se respondan de manera conjunta. Esto supone que el alumno/a debe recibir las valoraciones sentado y tomando nota de las aportaciones. En caso de duda, puede preguntar: *“¿desea que responda en este momento?”*



Para la respuesta es recomendable ser breve y agradecer siempre las críticas del tribunal y, cuando no se está de acuerdo con ellas, se contextualizan y se confrontan de manera especialmente sutil y precavida.

**Vestuario.** Respecto al vestuario es difícil dar orientaciones claras, pero un consejo general es que se debe venir vestido de manera sobria y razonablemente cuidada, parecida a como se acudiría a una entrevista de selección de personal.

El vestuario no es algo que todos los tribunales contemplen como importante, pero que no deja de ser un aprendizaje para la vida laboral de un alumno/a y, aunque parezca increíble, facilitará que la presentación del trabajo se desempeñe con más seriedad y eficacia.