

Memoria para la solicitud de acreditación de títulos oficiales

Universidad: **Universitat Pompeu Fabra**

Título: **Máster Universitario en Administración y
Dirección de Empresas**

Curso de implantación: **2016-2017**

SUMARIO

1. Descripción del título	3
2. Justificación	5
3. Objetivos	12
4. Acceso y admisión de estudiantes	16
5. Planificación de las enseñanzas	37
6. Personal académico	93
7. Recursos materiales y servicios	109
8. Resultados previstos	119
9. Sistema de garantía de la calidad	123
10. Calendario de implantación	124
11. Anexo 1. Guía docente de la asignatura Trabajo Final de Máster	125
12. Anexo 2. Líneas de investigación (proyectos, grupos, tesis) asociadas al ámbito disciplinar del máster propuesto	138
13. Anexo 3. Máster en Administración y Dirección de Empresas. MBA part time.(título propio) y su correspondencia con el Máster Universitario.	142
14. Anexo 4. Convenio de colaboración con la Universidad de San Andrés	159

1. Descripción del título

1.1. Datos básicos.

Nivel: Máster

Denominación corta: Administración y Dirección de Empresas.

Denominación específica: Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas.

Título Conjunto: No.

Rama: Ciencias Sociales y Jurídicas.

ISCED1: Administración y Gestión de Empresas.

ISCED2: Administración y Gestión de Empresas.

Habilita para la profesión regulada: no

Condición de acceso para título profesional: no

Especialidades: No procede.

1.2 Distribución de créditos en el Título.

Créditos totales: 90 ECTS

Número de créditos en Prácticas Externas: 0 ECTS

Número de créditos optativos: 10 ECTS

Número de créditos obligatorios: 68 ECTS

Número de créditos de Trabajo de Fin de Grado/Máster: 12 ECTS

Número de complementos formativos: 2

Especialidades/Número de créditos: 0

1.3. Universidades y Centros:

Universidad solicitante: Universitat Pompeu Fabra

Participantes: no procede

Centro: IDEC Escuela de Estudios Superiores (Barcelona)

1.3.1 Datos asociados al Centro:

Información referente al centro en el que se imparte el título: Presencial

Plaza de nuevo ingreso ofertadas:

Primer año de implantación: 25 participantes por curso

Segundo año de implantación: 25 participantes por curso

	Tiempo completo		Tiempo parcial	
	ECTS Matrícula mínima	ECTS Matrícula máxima	ECTS Matrícula mínima	ECTS Matrícula máxima
Primer curso	60.0	60.0	30.0	30.0
Resto de cursos	30.0	60.0	15.0	45.0

Normas de permanencia:

Se adjunta a continuación link donde se puede consultar la normativa de permanencia de la UPF a la que se adhiere el IDEC Escuela de Estudios Superiores:

https://seuelectronica.upf.edu/es/normativa/upf/normativa/master_universitario/permanencia.html

Lenguas en las que se imparte: castellano.

Justificación de la posibilidad de compatibilización de la realización del Máster con la de una actividad laboral:

Uno de los elementos distintivos de un programa MBA es aquél vinculado a la presión y cómo manejarla. A lo largo de estas más de 10 ediciones como título propio, el programa se ha llevado a cabo con un público con perfiles similares a los que se especifican en la memoria, y la compatibilización ha sido posible.

Llevar a cabo una actividad laboral y no llevar a cabo, por ejemplo, prácticas profesionales, permite que la propia actividad sea la que se nutra de los avances conseguidos con la elaboración paulatina del MBA.

Cada estudiante decide el grado de implicación en lo que a las actividades de fuera del aula se refiere, por supuesto, las que no conllevan una valoración y/o una elaboración de trabajos, ya sea en grupo o de forma individual. El estudio personal puede ser mayor o menor en función del interés y/o necesidad de actualización y/o revisión de contenidos. De alguna forma podría decirse que la actividad correspondiente al estudio personal es la que podría equipararse a una parte de la actividad laboral que se lleva a cabo.

2. Justificación

MODIFICACIONES SOLICITADAS DURANTE EL PROCESO DE ACREDITACIÓN

En la presente actualización de la memoria del Máster en Administración y Dirección de Empresas se han incorporado un conjunto de modificaciones que responden a la evaluación realizada durante estos años de implementación del Máster así como en el proceso de acreditación que se está llevando a cabo en el presente curso.

En concreto, las modificaciones realizadas atañen al despliegue temporal de las asignaturas, a la planificación de las actividades formativas de las asignaturas obligatorias, ajustes de contenido en las asignaturas de Simulación de empresa, Habilidades directivas, Métodos cuantitativos para la toma de decisiones y TFM, y, por último, la inclusión de una nueva asignatura optativa.

El resto de modificaciones se realizan con el fin de dar respuesta a las recomendaciones hechas por AQU Agencia per la Qualitat del Sistema Universitari, en el informe favorable emitido el 29 de junio del 2012.

Justificación

El conjunto de modificaciones propuestas se explican por la necesidad de conectar la teoría con la aplicación práctica de una forma que sea significativa y motivadora para los participantes. Las modificaciones introducidas en el programa se enfocan en convertir el Trabajo Final de Máster en cohesionador del proceso de aprendizaje para asegurar la significación, reforzar la personalización, enmarcar la relación docente-estudiante y contextualizar el desarrollo de las habilidades directivas de una forma integrada y que asegure la conexión entre asignaturas. El Trabajo Final de Máster se nos ofrece como el instrumento idóneo para provocar la reflexión compartida y retroalimentación entre participantes alrededor de los retos, problemáticas y oportunidades reales del entorno empresarial de una forma diversa y eminentemente práctica.

Con respecto a las modificaciones requeridas:

- Se reflejan correctamente las horas dedicadas a actividades formativas. Existía un desajuste entre la entidad de 2.5 créditos ECTS de las asignaturas optativas y las horas en las actividades formativas
- Se amplían los resultados de aprendizaje que eran escuetos.
- Se requería revisar el despliegue temporal del TFM. Queda resuelto con las modificaciones presentadas.
- Se especifican los procedimientos de recogida y orientación a los estudiantes de nuevo ingreso, explicitando los responsables de las actividades previstas.
- Se incorpora en la memoria un texto que hace referencia a "Recursos materiales y servicios disponibles" y que sólo aparecía en la hoja de respuesta de las primeras alegaciones.
- Se añaden 3 complementos formativos al ya existente con el fin de nivelar los conocimientos, ya que el perfil de entrada es amplio

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

El MBA es un máster en dirección de empresas dirigido a titulados universitarios de cualquier especialidad y con experiencia profesional orientado a la adquisición de habilidades para la dirección de empresa o la puesta en marcha de un proyecto profesional. El programa aporta conocimientos generalistas avanzados del conjunto de las distintas funciones de la empresa así como habilidades enfocadas al desarrollo de distintas habilidades directivas. Para ello el programa conjuga el máximo rigor académico con la realidad empresarial, lo que se consigue

tanto en la estructura de cada uno de los cursos que componen el programa como en la composición del profesorado o las actividades complementarias a éste.

Las funciones directivas emplean entre el 5 y el 10% del total de la población ocupada. A diferencia del resto de ocupaciones, ésta requiere de unos conocimientos específicos orientados a gestionar y liderar organizaciones, más que a conocimientos específicos de un área funcional o rama de actividad. Tradicionalmente la enseñanza superior ha procurado conocimientos en estos últimos ámbitos, si bien ésta se ha configurado de modo paralelo a las enseñanzas universitarias convencionales, dado el carácter eminentemente profesionalizador que se les exige.

La demanda académica de un título de estas características está asegurada por tres motivos:

1. La demanda de directivos con un alto nivel de formación, derivada de la actual (y futura) estructura ocupacional.
2. El carecer de estudios de grado o de postgrado alternativos que permitan hacer frente a esta demanda de manera efectiva.
3. El elevado número de MBA que se gradúan en el mundo: 150.000 por año a los Estados Unidos, entre 20 y 30 mil en el conjunto de Europa, y entre 2.000 y 3.000 en España.
4. El elevado retorno de la inversión en un programa de estas características (que puede llegar a un 50% en un horizonte a 20 años), así como el bajo periodo de recuperación de la inversión (entre 3 y 4 años de media).

El título que se presenta a continuación permite la compatibilización con la actividad profesional. Se trata de una práctica habitual en este tipo de programas, lo que exige la acreditación de una experiencia profesional mínima de tres años para su realización. Por este motivo, el programa no contempla la realización de prácticas profesionales.

Del programa MBA Part Time, título propio de la Universidad Pompeu Fabra, ya se han llevado a cabo 13 ediciones. Estas ediciones constituyen una experiencia sólida en la que se sustenta el título propuesto en esta solicitud. A lo largo de las ediciones realizadas, más de trescientos estudiantes han superado con éxito el programa, lo que les ha permitido mejorar, en la mayoría de los casos, sus capacidades y competencias para así poder afrontar los nuevos retos de su carrera profesional.

Dada la experiencia de esta titulación como título propio, se incluyen a continuación, a modo de información complementaria sobre el interés social de la misma, los datos de demanda y de matrícula de los cinco últimos años:

Última Edición	Datos de demanda	Datos de matrícula
2010-2012	578	18
2009-2011	581	23
2008-2010	407	16
2007-2009	504	28
2006-2008	387	26

Centro de impartición

En el contexto de consolidación del Espacio Europeo de Educación Superior, el Patronato de la Fundación Instituto de Educación Continua (Fundación IDEC), acordó la creación de IDEC Escuela de Estudios Superiores. Con la publicación en el DOGC 5813 (8.2.2011) de la Orden ECO/12/2011, se autoriza la adscripción de IDEC Escuela de Estudios Superiores como centro adscrito a la Universidad Pompeu Fabra.

IDEC Escuela de Estudios Superiores es el centro adscrito a la Universidad Pompeu Fabra, en el que se va a llevar a cabo la docencia de este Máster.

2.2. Referentes externos a la Universidad proponente que avalen la adecuación de la propuesta a criterios nacionales o internacionales para títulos de similares características académicas.

El programa que se somete a consideración es ampliamente impartido en todo el mundo, incluyendo todas las universidades de mayor prestigio mundial, según los distintos rankings. .

El currículum de estos programas suele ser bastante uniforme y contiene un núcleo homogéneo de conocimientos en diferentes áreas: estrategia, producción, contabilidad y finanzas, marketing, recursos humanos, y tecnologías y sistemas de información (*hard skills*). Así mismo incluyen cursos sobre habilidades directivas tales como: liderazgo, trabajo en equipo, negociación, etc. (*soft skills*). El método del caso, basado en la discusión de una situación relativa a una organización y en la que los participantes tienen que analizar la situación y buscar soluciones, es el principal método de aprendizaje.

Los programas MBA pueden desarrollarse a tiempo completo (full time), o a tiempo parcial (part time), compatibilizándolos con la actividad laboral. Estos últimos son los que cuantitativamente tienen mayor aceptación, y es por este motivo que el programa sometido a consideración opta por este último enfoque.

Actualmente la mayoría de programas MBA *part time* satisfacen las condiciones que se especifican a continuación:

- Duración entre 700 y 800 horas lectivas, repartidas en dos cursos académicos
- Horarios compatibles con la actividad laboral, bien en tardes intrasemanales, bien en horario de viernes por la tarde y sábados por la mañana.
- Combinación de asignaturas de entorno, asignaturas funcionales y seminarios de desarrollo de habilidades directivas.
- Claustros de profesorado que combinan actividad académica con actividad profesional (generalmente consultoría a empresas).
- Realización de un plan de empresa final.

Debido a la creciente oferta y competitividad del programa, diversas instituciones han iniciado programas de acreditación válidos internacionalmente. Los principales de ellos a nivel internacional son los siguientes:

- **Association of MBAs** (www.mbaworld.com). Acredita a 177 centros de 70 países. Sus criterios de acreditación se centran especialmente en detalles del programa, tales como el centro de impartición, el claustro de profesores, la estructura del programa o el número de horas. Puede consultarse los criterios en el enlace siguiente: http://www.mbaworld.com/administrator/file_sys/uploaded_files/1299681060-MBA%20criteria_web.pdf
- **Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)** <http://www.aacsb.edu>. Establecida en 1916, acredita a 620 instituciones a nivel mundial, correspondientes a 38 países distintos. El proceso de acreditación se basa en tres ejes: la gestión estratégica, participantes (alumnado y profesorado) y resultados del aprendizaje. Los criterios de acreditación pueden consultarse en el siguiente enlace: <http://www.aacsb.edu/accreditation/standards-2011-revised-jan2011-final.pdf>
- **European Foundation for Management Development (EFMD)** <http://www.efmd.org/>. Otorga la acreditación EQUIS, la cual ha sido otorgada ya a 130 instituciones de 38 países. Esta acreditación es más genérica que las anteriores y pretende ofrecer un punto de equilibrio entre factores académicos con los estrictamente profesionales. Asimismo, presta también especial relevancia a la internacionalización. En el siguiente enlace pueden consultarse los criterios de acreditación: <http://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/equis%20standards%20%20criteria%20-%20jan%202011.pdf>

Todos los programas MBA de mayor prestigio cuentan con alguna de estas tres acreditaciones, cuando no varias de ellas.

A nivel español, la Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas (AEDE) <http://www.aeede.es/> ha establecido unos criterios propios de acreditación (<http://www.aeede.es/criterios.htm>)

Regularmente las principales publicaciones económicas generalistas (*The Economist*, *Financial Times*, o *Business Week* entre otras) publican rankings mundiales de escuelas de negocios basados en diferentes indicadores, generalmente basados en resultados (relativo a la empleabilidad), pero también en el proceso (relativo a conceptos como la atención a la diversidad o la capacidad académica del profesorado).

A nivel internacional se han tomado los siguientes referentes, que por uno o varios motivos, se han considerado como ejemplos a la hora de revisar y/o incorporar mejoras en el presente programa. Casi todos ellos incorporan una acreditación por el AACSB, acreditación sobre la que se han iniciado los procedimientos.

University of Chicago—Booth School of Business.

<http://www.chicagobooth.edu/parttime/index.aspx> Se trata de la escuela de negocios más antigua de los Estados Unidos y ha sido considerada con el número 1 en la clasificación mundial de MBA de *The Economist* correspondiente al año 2010. Ofrece un programa MBA a tiempo completo, y dos programas a tiempo parcial: uno nocturno y otro de fin de semana. El 97% de los docentes son doctores. La edad media de los participantes es de 29 años, los cuales cuentan con una experiencia profesional previa de 5 años. El programa requiere la posesión de grado universitario, GMAT, TOEFL, dos cartas de recomendación, tres ensayos y una entrevista personal. Acreditado por la AACSB.

University of Pennsylvania Wharton School of Business.

<http://www.wharton.upenn.edu/mbaexecutive/> Se trata de una de las escuelas de negocios más acreditada de los Estados Unidos que ofrece un programa ejecutivo de dos años en formato de fin de semana (alternos) en dos posibles ubicaciones: Filadelfia y San Francisco. En el último curso se admitió a 244 participantes cuya edad media era de 34 años. El 45% de ellos contaban con un nivel de posgraduado y alrededor de 10 años de experiencia. El programa requiere de la posesión de un grado universitario, GMAT, TOEFL, cartas de recomendación, cuatro ensayos y una entrevista personal. Acreditado por la AACSB.

University of California, Berkeley. Haas School of Business.

<http://ewmba.haas.berkeley.edu/> Figura entre los cinco mejores programas MBA a tiempo parcial en el ranking de *Business Week*. Ofrece la opción de realizar el programa en horario nocturno (dos días a la semana), o en horario de fin de semana (sábado entero). Su duración normal es de seis semestres, pero puede reducirse si se intensifica. La edad media de los participantes es de 32 años y tienen alrededor de 10 años de experiencia laboral. Como en los casos anteriores, se requiere la posesión de un título universitario, acreditación de GMAT y TOEFL, cartas de recomendación, ensayos y entrevista personal. Acreditado por la AACSB.

Weatherhead School of Management Case Western Reserve University (Cleveland)

<http://weatherhead.case.edu/degrees/part-time-mba/> Figura entre los veinte mejores programas MBA a tiempo parcial en el ranking de *Business Week*. Se ha escogido como referente por el hecho de que sirvió como modelo principal para el diseño del programa en su momento.

A nivel local, cabe destacar la amplia oferta de este tipo de programas impartidos por instituciones de reconocido prestigio, la práctica totalidad de las cuales son privadas. A continuación se hace una somera reseña de los programas MBA a tiempo parcial que por cuyas características se asemejan más a la propuesta que se plantea:

- **ESADE** (<http://portal.esade.edu/bs/mba>). Se trata probablemente de uno de los programas más prestigiosos del país, así como uno de los más veteranos, ya que se empezó impartiendo en 1964. El programa MBA part time de Esade tiene una duración

de 20 meses y se imparte en español. Las clases se desarrollan los lunes, viernes y sábados. La edad media del participante del programa es de 30 años, con una experiencia media laboral de 6,5 años. El tamaño de la clase es de 128 participantes, la mayoría de los cuales (56%) provienen de una ingeniería. Para poder acceder al programa es condición necesaria estar trabajando, contar con tres años de experiencia profesional, realizar la prueba GMAT o un test de admisión propia, y una carta de recomendación. ESADE también da la posibilidad de realizar un programa MBA ejecutivo adaptado a un perfil de participante más senior (edad media cercana a los 35 años y 10 años de experiencia laboral), así como un MBA Global que se desarrolla en distintos centros propios y en convenio en diferentes ciudades del mundo.

- **IESE**, (<http://www.iese.edu>) es junto con Esade una de las principales escuelas de negocios europeas, apareciendo consistentemente entre las 20 primeras del mundo. Oferta un programa MBA a tiempo parcial bilingüe de 18 meses, en horario de viernes tarde y sábado mañana, a los que hay que sumar cinco semanas intensivas. El participante tipo cuenta con 32 años de edad y 7 de experiencia profesional. Como en el caso de Esade, ofrece también un programa MBA adaptado a un perfil de participantes más senior, así como un programa Global.
- **La Salle** (<http://www.beslasalle.net/portal/masters/masters-mba-mba>). El MBA part time de La Salle se desarrolla a lo largo de 18 meses en horario de viernes tarde y sábados por la mañana. El participante medio es un profesional con 35 años de edad y 5 años de experiencia laboral. El programa es bilingüe (español-inglés). Para acceder al programa se requiere pasar por una entrevista de admisión, no siendo necesaria acreditar la realización del GMAT. La Salle ofrece adicionalmente la opción de cursar un MBA part time ejecutivo, orientado a participantes con un mayor número de años de experiencia, o de un MBA online.
- **EADA** (<http://www.eada.edu/es/programas/mbas/mba-part-time>) Esta escuela de negocios aparece, junto con Esade e Iese entre las 100 primeras del mundo en los distintos rankings. Oferta un MBA part time con una duración de 18 meses que se desarrolla los lunes por la tarde y los sábados por la mañana. Los requisitos de admisión pasan por contar 2 años de experiencia, la acreditación de haber realizado el GMAT y la aportación de cartas de referencia. También se ofrece la posibilidad de realizar un programa MBA part time de tipo ejecutivo, en cuyo caso no es necesario acreditar el GMAT pero sí un mínimo de 5 años de experiencia laboral relevante.
- **IE (Instituto de la Empresa)** (<http://www.mbap.ie.edu/>). A pesar de ubicarse en Madrid, ha captado en los últimos años a numerosos alumnos de Barcelona, debido entre otros a la flexibilización del currículum y la posibilidad de realizar buena parte del curso de manera virtual en una de sus variantes. Actualmente ofrece diversos programas a tiempo parcial con una duración de entre 10 y 13 meses. La edad media de los participantes se sitúa en 29 años y la experiencia laboral media es de 5 años.

Poderse comparar con los mejores programas del mercado, tanto a nivel nacional como internacional, permite tomar posiciones en un mercado muy atomizado donde diferenciarse favorece la buena marcha del mismo. Cada modelo cuenta con su propia experiencia, irreplicable, pero que a su vez puede aportar algunos elementos que pueden ayudar a potenciar la propia. Es útil saber qué se está llevando a cabo en el mercado, tanto a nivel de contenidos, como de precios, de formatos, etc.

Un Máster en Administración y Dirección de Empresas puede diferir poco en cuanto a competencias a adquirir en base a unos contenidos que suelen ser compartidos. Lo principal aquí es poder diferenciarse y/o destacar en un campo concreto como experto, como puede ser nuestro caso, conocido en el mercado como unos de los programas con un profesorado así como unos contenidos en finanzas, realmente potentes y bien posicionados.

Vale la pena destacar también que los más de diez años de experiencia como máster propio de la Fundación IDEC, también permiten corroborar la buena marcha de un plan de estudios por el que se ha tomado parte desde un buen inicio.

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

El programa que se presenta a consideración se viene impartiendo desde el curso 1998-1999. Si bien durante estos años se han realizado mejoras en el programa y algunas adaptaciones para equiparlo a la evolución del mercado, el núcleo central, tanto en contenidos como en metodología docente no ha sufrido cambios significativos, por lo que las principales consultas internas y externas se produjeron en el momento de lanzamiento del programa. Cabe destacar que ya en su momento los contenidos del programa fueron diseñados para que pudiera ser acreditable internacionalmente llegado el caso.

Las principales consultas internas estuvieron orientadas a recibir opinión y eventualmente su aprobación en diferentes niveles, ya sea dentro de la misma Fundación IDEC-UPF, como en la Universidad. Inicialmente, y a través del órgano consultivo denominado como Consejo de Estudios de la Fundación IDEC-Universitat Pompeu Fabra, se solicitó su consentimiento para que éste pudiera ser aprobado posteriormente por el Consejo Rector de la misma institución, para poder posteriormente ser enviado formalmente a la Comisión de Posgrado y Doctorado de la Universidad Pompeu Fabra, que es quien tramitó la aprobación formal del programa. Cabe destacar también la participación del Consejo Social de la Universidad, y en especial de su Comisión Académica, de la cual formaban parte diferentes empresarios, así como representantes de patronales, sindicatos y colegios profesionales.

Especialmente importante fue la participación interna de diversos profesores del Departamento de Economía de la propia universidad, entre los que cabe citar los profesores Andreu Mas-Colell (posteriormente Consejero de Universidades de la Generalitat de Cataluña y actual Consejero de Economía), el profesor Jaume Garcia (desde 2008 director del Instituto Nacional de Estadística) y el profesor Oriol Amat. (Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Pompeu Fabra, y actualmente vocal de la Comisión Nacional del Mercado de Valores).

Dado que el programa a impartir ya se venía realizando desde hacía cuatro décadas por parte de varias instituciones académicas de la ciudad y contaba con un notable prestigio, y teniendo en cuenta el carácter competitivo de éstos y sus características altamente estandarizadas no se consideró necesaria la realización de consultas externas a empresarios u otros potenciales empleadores. Sí se realizó, en cambio, un exhaustivo análisis de programas de instituciones nacionales e internacionales, con un perfil institucional y de entorno socioeconómico similar, con el fin de ajustar al máximo la oferta con la demanda potencial. Cabe destacar que la experiencia del rediseño de un programa de similares características ofertado por la Escuela de Negocios de Weatherhead.

Los principales cambios y adaptaciones en el plan de estudios que se han realizado desde la primera edición han surgido de procesos de *benchmarking* a partir de tendencias comunes al resto de programas de prestigio internacional. La más importante de ellas ha sido la reducción en la duración del programa hasta el equivalente de 90 créditos ECTS, lo que al mismo tiempo ha conllevado una ligera reducción en el número de horas docentes. El alto nivel de estandarización a nivel mundial de este tipo de programas y la fuerte presión competitiva aseguran la completa fiabilidad de este procedimiento.

En el curso académico 2010-2011, se ha procedido a la realización del proceso de adaptación del máster a máster universitario, siguiendo el protocolo existente por parte de la universidad, y que se presenta a continuación:

Proceso interno de diseño y aprobación de nuevos programa de máster:

Fase	Acciones
Identificación de las áreas de desarrollo del nuevo programa de máster	<ul style="list-style-type: none">- Análisis de las necesidades del mercado y las demandas del mercado laboral actual (consulta con profesionales)- Análisis de competidores e identificación de nuevas áreas (a nivel nacional e internacional)
Elaboración de la propuesta de programa	<ul style="list-style-type: none">- Elaboración de una propuesta preliminar Consulta interna- externa (Mundo Académico a nivel nacional e internacional)- Consulta externa (Mundo Laboral)
Definición de la propuesta definitiva del nuevo programa de máster	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo detallado de la propuesta- Estudio de viabilidad- Discusión y selección con el Consejo de Estudios de la propuesta definitiva.
Aprobación del nuevo programa	<ul style="list-style-type: none">- Análisis y aprobación del programa por parte de la UPF

Al tratarse de la transformación de un programa ya en funcionamiento, se ha dado especial importancia a la opinión de los antiguos alumnos del programa, en tanto que conocedores de primera mano del programa y del mundo laboral. Esta opinión se ha vehiculado mediante la celebración de diversas sesiones de grupos de discusión (*focus group*) las cuales se han ido celebrando de manera regular durante las trece ediciones de éste.

Además de todo lo expuesto anteriormente, una buena fuente de información para la renovación del plan de estudios a lo largo de estos cursos académicos en los que se ha llevado a cabo el programa como título propio, ha sido la que se ha extraído de las valoraciones de calidad que los estudiantes han realizado a lo largo del curso académico. Estos han expresado su opinión y han evaluado tanto asignaturas como profesores y el programa en general.

El último informe de calidad de que se dispone, con información correspondiente al curso académico 2008-2010, muestra como un 67% de los participantes que respondieron a la encuesta (el 100% de los participantes matriculados), recomendarían el programa, y un 90% de estos, han valorado el profesorado entre bien y excelente. Un 80% han evaluado los contenidos y la coordinación del programa entre bien y excelente.

3. Objetivos

3.1. Objetivos generales

El Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas, MBA part time, es un programa que prepara a los estudiantes para la dirección de empresas en entornos complejos, multiculturales y en continua evolución. Se dirige a aquellos participantes con experiencia profesional previa que opten a puestos directivos, o bien a emprendedores que quieran desarrollar su empresa.

Para conseguirlo, el programa:

- **Objetivo 1.** Capacitar en el conocimiento y utilización de las técnicas e instrumentos básicos necesarios para realizar una dirección multifuncional en entornos complejos.
- **Objetivo 2.** Capacitar en el desarrollo de aptitudes necesarias para una dirección eficaz (liderazgo, comunicación, toma de decisiones, e innovación).
- **Objetivo 3.** Proporcionar los conocimientos y las competencias primordiales para desarrollar de modo satisfactorio una iniciativa empresarial.
- **Objetivo 4:** Promover un estilo de dirección basado en la sostenibilidad financiera y social, prestando especial atención a la responsabilidad corporativa y los valores empresariales.
- **Objetivo 5:** Capacitar en la dirección en situaciones de cambio estratégico.
- **Objetivo 6:** Dotar de la confianza necesaria para liderar nuevos proyectos y asumir nuevos retos

3.2. Competencias generales y específicas

La finalidad del título es la adquisición por parte del estudiante de una formación avanzada, de carácter especializado y multidisciplinar.

Para la redacción y definición de las competencias se han tenido en cuenta el respeto a los derechos fundamentales y de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, los principios de igualdad de oportunidades y accesibilidad universal de las personas con discapacidad y los valores propios de una cultura de la paz y de valores democráticos.

También se han tenido en cuenta los descriptores que figuran en el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES) y los descriptores de Dublín.

A continuación se describen las competencias generales y específicas para las que prepara este programa:

Competencias Básicas
CB6. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.
CB7. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.
CB8. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.
CB9. Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.
CB10. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

Competencias Generales
CG1. Conocer y poner en práctica el modo y la dinámica de trabajar en equipo con un comportamiento responsable y profesional.
CG2. Elaborar documentos complejos de forma sistemática y rigurosa.
CG3. Conocer y poner en práctica el modo y la dinámica de liderar con un comportamiento responsable y profesional.
CG4. Asimilar los conocimientos y aplicarlos a la práctica para obtener un resultado positivo y una mejora en los resultados.

Competencias específicas
CE1. Dominar la interpretación de los distintos estados contables de la organización así como el control de la gestión mediante indicadores.
CE2. Evaluar proyectos de inversión así como sus riesgos asociados.
CE3 Diagnosticar la situación estratégica de la empresa y modificar el diseño estratégico
CE4. Analizar sectores o industrias y evaluar su rentabilidad potencial
CE5. Desarrollar un proyecto socialmente responsable
CE6. Captar recursos para la puesta en funcionamiento o expansión de un proyecto empresarial que permita que el negocio sea sostenible financieramente, y de enfrentarse a un mercado competitivo.
CE7. Implementar las variables de entorno económico en el análisis estratégico.
CE8. Valorar el uso de los distintos métodos cuantitativos en el análisis de las decisiones de la organización.
CE9. Valorar las implicaciones estratégicas y funcionales de los procesos de cambio así como de los procesos de innovación empresarial.
CE10. Interrelacionar la estrategia empresarial con todos los aspectos vinculados a ella como los recursos humanos, la orientación al cliente y la organización y operación de las TIC
CE11 Analizar mercados foráneos tanto en su vertiente global como sectorial.

Resultados de aprendizaje

RA1

- Con el fin de evaluar el desarrollo financiero de la empresa
- Comprende e interpreta la información suministrada por los estados financieros de una empresa
- Es capaz de analizar e interpretar la gestión de la empresa, mediante indicadores y cuadros de mando

RA2

- Determinar la idoneidad financiera de un proyecto, en un contexto de adecuación a la estrategia empresarial.
- Comprende el binomio rentabilidad- riesgo; la importancia de la tesorería frente al beneficio; los flujos de caja incrementales; la dificultad de encontrar proyectos con rentabilidad excepcional en mercados competitivos.
- Comprende que el beneficio es condición necesaria pero no suficiente para la supervivencia de la empresa

RA3

- Modificar el diseño estratégico de la empresa
- Aprende a construir un plan estratégico basado en modelos integrales del rendimiento y mapas estratégicos
- Desarrolla modelos de control integrales para la dirección de una estrategia competitiva

RA4

- Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes
- Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca
- Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo

RA5

- Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés.
- Conoce los conceptos fundamentales de la gestión de recursos humanos y el carácter estratégico que tiene la gestión de personas
- Conoce y valora la visión, misión y valores de la compañía

RA6

- Detectar y captar fuentes de financiación, valorando los riesgos y costes asociados a éstas, mediante el empleo de planes de negocio.
- Conoce el concepto de coste de capital y los elementos que determinan el coste medio ponderado de capital
- Conoce y diferencia los métodos estáticos y dinámicos de valoración de empresas

RA7

- Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas.
- Sabe diseñar una estrategia competitiva, además de valorar y elegir entre diversas opciones estratégicas.
- Es capaz de vincular el efecto de una estrategia competitiva sobre los resultados económicos y financieros y sobre la creación de valor.

RA8

- Incorporar el empleo de técnicas cuantitativas en las decisiones de producción, así como la comprensión de sus resultados.
- Es capaz de identificar las estrategias básicas de producción, así como las ideas básicas de los sistemas de información y de producción
- Es capaz de identificar y distinguir los diferentes tipos de flujos de caja que se suelen utilizar en la práctica profesional y de utilizar el más apropiado en función del objetivo buscado y la decisión a tomar

RA9

- Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico.
- Reflexionar sobre la innovación como estrategia, de cara a mantener ventajas competitivas en la empresa
- Conocer la aplicación de la innovación en los modelos de negocio, partiendo de una arquitectura general de modelización

RA10

- Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial.
- Entender el modelo de gestión por competencias
- Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial

RA11

- Detectar oportunidades o nichos en mercados exteriores así como ser capaz de diseñar e implementar una estrategia de internacionalización.
- Comprende el concepto de mercado internacional, conociendo el cliente, el entorno, el contexto competitivo y la identificación de tendencias
- Sabe analizar y valorar los métodos de penetración y modelos de entrada en el ámbito de la internacionalización de la empresa

4. Acceso y admisión de estudiantes

4.1. Sistemas de información previa a la matriculación y procedimientos accesibles de acogida y orientación de los estudiantes de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a la universidad y la titulación.

La información generada por la Universidad y el IDEC Escuela de Estudios Superiores, y las actividades de orientación para la incorporación de los estudiantes a las actividades que en el grupo se imparten, se dirigen a los estudiantes y a su entorno personal y educativo más inmediato.

La Universidad Pompeu Fabra, así como el IDEC Escuela de Estudios Superiores, dispone de un Programa de Captación de Futuros Estudiantes, que a través del diseño y ejecución de actuaciones y actividades de promoción dirigidas a estudiantes que han finalizado sus estudios de grado, cubrir las plazas ofertadas para los próximos cursos académicos.

La Universitat Pompeu Fabra se plantea para esta finalidad los objetivos siguientes:

- Transmitir la identidad de la UPF a partir de la comunicación y el diálogo con su entorno inmediato y con la sociedad en general.
- Transmitir a la sociedad los programas, el carácter público y la calidad de la UPF.
- Ofrecer información personalizada a los futuros estudiantes sobre los aspectos diferenciadores de la UPF con respecto al resto de universidades y sobre su oferta académica, de servicios e instalaciones.
- Facilitar el conocimiento directo de la UPF y las características de los estudios que imparte, mediante la oferta de sesiones informativas.

Para la consecución de los mencionados objetivos se utilizarán los usuales canales de difusión de la Universidad Pompeu Fabra, así como los del IDEC Escuela de Estudios Superiores para dar a conocer la oferta del Máster. Entre las que destacan:

a) Sesiones Informativas: el objetivo de estas sesiones es informar sobre las características específicas de los estudios de máster de la UPF, así como los del IDEC Escuela de Estudios Superiores.

b) Jornadas de Puertas abiertas: el objetivo de estas sesiones es informar sobre las características específicas de los estudios de máster de la UPF y dar a conocer las instalaciones de la UPF a los futuros estudiantes. El formato genérico de esta actividad está compuesto por tres actividades:

- Una presentación general sobre el funcionamiento de la universidad, los diferentes campus, servicios, visados, alojamientos, etc. Acompañado de una visita guiada.
- Una sesión informativa específica dirigida a dar a conocer temas relacionados con los sistemas de admisión, requisitos específicos, becas, etc.
- Una sesión específica de información dirigida por cada coordinador académico del máster

c) Ferias de educación: la Universidad participa en un gran número de ferias nacionales e internacionales de educación en las que presenta su oferta. El objetivo de participar en ferias de educación es ofrecer información personalizada a los visitantes sobre los aspectos diferenciales de la oferta académica y de servicios de la UPF en relación al resto de universidades. Los destinatarios de las ferias educativas son estudiantes universitarios, graduados y empresas. En el curso 2009/2010 la UPF estuvo presente en ferias de las ciudades siguientes:

- Catalunya: Barcelona-Universitat Pompeu Fabra, Barcelona
- España: Salamanca, Sevilla, Santiago de Compostela, Bilbao, Granada, Valencia, Zaragoza, Madrid

- Latinoamérica: Lima (Perú), Bogotá (Colombia), Caracas (Venezuela), Santiago de Chile (Chile), Buenos Aires (Argentina), Brasil, Monterrey (Méjico), México D.F (Méjico).
- Arabia Saudí: Riyad
- Turquía: Istambul i Ankara
- Europa: Roma, Milán y Lisboa

d) Publicidad: la Universidad incluye publicidad en diferentes medios de comunicación impresos, y Internet así como publicidad exterior. Así mismo la Universidad difunde su oferta de másters a través de mailings que incluyen diversos colectivos.

e) Campaña de comunicación: la UPF elabora los materiales gráficos, electrónicos y audiovisuales de información. Durante el curso 2009/2010 se han elaborado los materiales informativos siguientes:

- Web: Portal másteres, y portal doctorados: Los dos portales ofrecen toda la programación de programas oficiales de postgrado de la UPF (doctorados y másteres universitarios). Los portales están publicados en tres versiones lingüísticas (catalán, castellano e inglés) y cuentan con un acceso directo a las preinscripciones y matrícula en línea. Ambos portales también contienen acceso a todo el resto de programación de postgrado propia del grupo UPF (IDEC Escuela de Estudios Superiores, ESCI, ELISAVA y BGSE).
- Folletos: Programas de Postgrado 2010/2011, el folleto ofrece información sobre todos los programas oficiales de postgrado y sobre cómo y cuándo acceder. Los programas están ordenados por ámbitos temáticos y remiten al portal de Postgrado de de la UPF para ampliar la información. El folleto se edita en tres versiones: catalán, castellano e inglés y se distribuye en todas las acciones presenciales: ferias, sesiones informativas y puntos de información de la UPF.
- **Tríptico Programas de Postgrado 2010/2011:** Se ha editado un tríptico con un resumen del contenido del folleto. Se ha editado únicamente en versión en castellano.
- **Carteles electrónicos:** Se han elaborado carteles electrónicos para enviar a con los diferentes mailings del Plan. Estos carteles han estado elaborados en las tres versiones los tres idiomas de trabajo de la UPF catalán, castellano e inglés.
- **Audiovisual de la UPF:** Audiovisual en 3 idiomas realizado por graduados de los estudios de Comunicación Audiovisual de la UPF que presenta la UPF en su dimensión de universidad pública, de calidad e internacional.

Al inicio de curso, se lleva a cabo la “Semana Intensiva Introdutoria” la cual incorpora una presentación, tanto del programa como de los diferentes servicios que ofrece el Centro. En la presentación intervienen la Dirección Académica, la Dirección del Centro, que da la bienvenida a los estudiantes, y el Gestor de Programa.

En esta presentación el alumno conoce de primera mano, todos los servicios que el Centro pone a su disposición:

- Career Services.
- Atención al participante (gestión de programas).
- Aulas informáticas.
- Sala de trabajo específica para estudiantes del máster.
- Etc.

En esta presentación el estudiante también tiene la oportunidad de saber a qué personas dirigirse para cada inquietud con respecto a la titulación.

Por otro lado, la universidad participa o desarrolla las acciones informativas siguientes:

Información de apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales: En el apartado “Actividades y Servicios” de la Web de la UPF e incorporada a los “Servicios de apoyo al estudio”, se encuentra la información de “Apoyo a personas con necesidades educativas especiales” que permite una prestación personalizada para cada estudiante que la requiere.

El Servicio de Atención a la Comunidad Universitaria responde, en sus instalaciones o electrónicamente y de manera personalizada, las cuestiones planteadas que permiten al estudiante tener información de cómo se trabaja para cubrir sus necesidades (adaptación para la movilidad, servicios logísticos de apoyo, adaptación curricular...) y decidir sobre la conveniencia de su inscripción para acceder a la UPF.

Actividades en el marco del Consell Interuniversitari de Catalunya: La Universitat Pompeu Fabra forma parte del Consell Interuniversitari de Catalunya (CIC) y desde esta organización ejecuta, conjuntamente con el Departamento de Innovación, Universidades y Empresa y el resto de universidades catalanas, un conjunto de acciones de orientación para los estudiantes.

El CIC es el órgano de coordinación del sistema universitario de Catalunya y de consulta y asesoramiento del Gobierno de la Generalitat en materia de universidades. Integra representantes de todas las universidades públicas y privadas de Catalunya.

Entre los objetivos y líneas estratégicas del CIC se encuentran los relativos a la orientación para el acceso a la universidad de los futuros estudiantes universitarios:

- Información y orientación con relación a la nueva organización de los estudios universitarios y sus salidas profesionales, para que la elección de los estudios se realice con todas las consideraciones previas necesarias.
- Transición desde los ciclos formativos de grado superior a la universidad.
- Presencia y acogida de los estudiantes extranjeros.

Procedimientos de información sobre las enseñanzas a distancia: Los programas de enseñanza a distancia utilizan los mismos canales de difusión que el resto de programas. En cada uno de los canales de difusión se informa de la especificidad de dichos programas.

Entre los canales de difusión a destacar encontramos:

- **Web:** la web de la Universidad Pompeu Fabra lista la programación que se lleva a cabo en el grupo UPF, y es a través de la web del IDEC Escuela de Estudios Superiores, donde el futuro participante puede informarse sobre los programas *online*. La información que allí puede encontrar es: Presentación del programa, Dirección y profesorado, Contenidos Académicos, Calendario, Metodología, Evaluación y Requerimientos técnicos para realizar el programa.
- **Folleto:** ofrece información sobre todos los programas oficiales de postgrado y sobre cómo y cuándo acceder. El folleto se edita en dos versiones: catalán y castellano y se distribuye en todas las acciones presenciales: ferias, sesiones informativas y puntos de información de la UPF. Además, cada uno de los programas tiene un folleto exclusivo que detalla mucho más a fondo las características específicas del programa en cuanto al contenido y a la modalidad del mismo. Sin embargo, la tendencia es ir reduciendo cada vez más el papel, de manera que se tiende a elaborar una información cada vez más genérica que remite a la consulta virtual.
- **Módulo de introducción:** una vez inscrito, en cada uno de los programas *online* el participante tiene acceso a un módulo introductorio que le facilitará toda la información necesaria para seguir correctamente el programa. Alguna de la información que se puede encontrar es:
 - Guía del programa (metodología de estudio, recomendaciones para realizar las actividades y ejercicios del curso, criterios de evaluación del programa, etc.)
 - Guía de la plataforma Virtual.
 - Documentos de soporte técnico (para que el participante no tenga ningún problema en el momento de consultar el material *online*).

- Calendario de exámenes y de tutorías.
- Dirección de correo para las contactar con el profesor/tutor del programa.

Los candidatos interesados en la oferta formativa pueden acceder al Servicio de Información y Coordinación de IDEC Escuela de Estudios Superiores ya sea telefónicamente, vía fax, mail, o de forma presencial. A través de la página web de IDEC Escuela de Estudios Superiores (www.idec.upf.edu), disponible en tres idiomas (castellano, catalán e inglés) puede también establecer el contacto a través del formulario online “Contacta con nosotros”.

El Servicio de Información y Coordinación ofrece un trato personalizado y responde a todas y cada una de las dudas que el candidato pueda plantear.

Es el equipo de dirección académica el órgano responsable de la admisión de los estudiantes.

Comisión de Acceso y Asuntos Estudiantiles

La Comisión de Acceso y Asuntos Estudiantiles es una comisión de carácter permanente del Consell Interuniversitari de Catalunya (CIC). Es el instrumento que permite a las universidades debatir, adoptar iniciativas conjuntas, pedir información, y hacer propuestas en materia de política universitaria.

Entre las competencias de esta comisión está la de realizar el seguimiento de las actuaciones de promoción interuniversitarias de ámbito autonómico y estatal que lleve a cabo la Secretaría General del CIC, coordinar la presencia de las universidades en el Salón Estudia y elaborar recomendaciones dirigidas a las universidades para facilitar la integración a la universidad de las personas discapacitadas.

Materiales sobre el acceso a la universidad, la nueva ordenación y oferta del sistema universitario catalán.

Las publicaciones que se editan anualmente son las siguientes:

- Guía de los estudios universitarios en Catalunya.
- Catalunya Máster.
- Másteres oficiales de las universidades de Catalunya
- Centros y titulaciones universitarias en Catalunya

Promover la igualdad de oportunidades de los estudiantes con discapacidad.

Uno de los objetivos del Consell Interuniversitari de Catalunya es promover la igualdad de oportunidades del estudiantado con discapacidad en el ámbito de la vida universitaria. Ante la necesidad de promover líneas de atención comunes a los estudiantes con discapacidad, la Comisión de Acceso y Asuntos Estudiantiles del CIC acordó en septiembre del 2006 la creación de la Comisión Técnica UNIDISCAT (Universidad y Discapacidad en Catalunya), en la que están representadas todas las universidades catalanas.

La Comisión técnica analiza la situación actual y las necesidades de los estudiantes con discapacidad con el objetivo de ofrecer un protocolo de actuación y respuesta a las mismas.

4.2. Requisitos de acceso y criterios de admisión

a) **Para los requisitos de acceso, las condiciones de admisión y los procedimientos de admisión** se seguirán las Normas académicas de los Máster Oficiales, según el Acuerdo del Consejo de Gobierno de 10 de mayo de 2006, modificado por acuerdos del Consejo de Gobierno de 14 de marzo, 14 de noviembre del 2007, 15 de julio del 2009 y Normativa de las Enseñanzas de Máster Universitario, según el Acuerdo del Consejo de Gobierno de 6 de febrero del 2013.

Además de cumplir los requisitos de acceso general establecidos en la normativa vigente, para acceder al Programa oficial de Máster deberán también cumplirse los siguientes requisitos específicos de acceso:

Estar en posesión de un título universitario oficial español u otro expedido por una institución de educación superior del Espacio Europeo de Educación Superior que facultan en el país expedidor del título para el acceso a enseñanzas de máster.

El perfil idóneo del participante del Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas será aquél que posea una titulación universitaria del ámbito de Economía y Empresa, Ciencias, o una Ingeniería. Dichas titulaciones equivaldrán a 1 punto sobre el total.

No obstante, el programa también está abierto a personas que dispongan de una titulación universitaria en otras áreas de conocimiento; para facilitar la comprensión de las diferentes materias vinculadas a la gestión de datos, se ofrece un complemento formativo de métodos cuantitativos. Se incorporan, al ya existente, 3 complementos formativos:

- Derecho Mercantil
- Matemática Financiera
- Entorno Económico

Es recomendable disponer de un conocimiento pasivo de lengua inglesa para la comprensión de textos y conferencias que puedan impartirse en ese idioma. El no conocimiento de la lengua inglesa no limita la obtención del presente título de máster universitario.

De conformidad con el artículo 16.2 del Real Decreto 1393/2007: Podrán acceder los titulados ajenos a sistemas educativos al EEES, sin necesidad de homologación de sus títulos, previa comprobación por parte de la Comisión Académica de Admisión y de Coordinación (CAAC), presidida por el director académico del programa con el apoyo de la Secretaría de la Universidad, de que se acredita un nivel de formación equivalente a los correspondientes títulos oficiales españoles.

b) **El Procedimiento de selección específico** del Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas será el siguiente:

En el procedimiento de selección de los candidatos (máx. 5 puntos) se aplicarán los siguientes criterios de valoración:

- Adecuación del perfil del candidato a los objetivos y contenidos del programa (~~hasta 2 puntos~~). La valoración de la adecuación del perfil del candidato se hará en base a un escrito de presentación y a sus comentarios en la entrevista de admisión de una extensión máxima de dos páginas en las cuales el candidato expondrá su adecuación al perfil del Máster Universitario y sus objetivos profesionales.

El perfil idóneo del participante del Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas será aquél que posea una titulación universitaria del ámbito de Economía y Empresa, Ciencias, o una Ingeniería. Dichas titulaciones equivaldrán a 1 punto sobre el

total. No obstante, el programa también está abierto a personas que dispongan de una titulación universitaria en otras áreas de conocimiento.

Por otro lado es imprescindible que el participante acredite un mínimo de tres años de experiencia laboral. Dicha experiencia será valorada como máximo con 1 punto sobre el total.

- Expediente académico, el cual se valorará de acuerdo con la normativa de valoración de expedientes académicos de la UPF (hasta ~~0,5~~ 1.5 puntos).
- Realización de una entrevista personal o curricular (hasta 1.5 puntos).

c) **Órgano responsable de la admisión:** Según la normativa de los Másteres Oficiales de la UPF **el órgano competente de la admisión y resolución de las admisiones de los aspirantes de estudios de máster** corresponde al director del departamento responsable del máster:

Acuerdo del Consejo de Gobierno de 10 de mayo de 2006, modificado por acuerdos del Consejo de Gobierno de 14 de marzo, de 14 de noviembre de 2007 y de 15 de julio de 2009

(Esta traducción al español tiene carácter informativo. La versión oficial es su original en catalán)

2. Admisión

2.1. Requisitos de acceso

Pueden acceder a los estudios conducentes a los títulos de máster de la UPF aquellos estudiantes que cumplan los requisitos de acceso generales establecidos en la normativa vigente y, en su caso, los requisitos específicos del máster correspondiente.

La aprobación de los requisitos específicos de admisión a cada máster corresponde al Consejo de Gobierno, a propuesta del departamento responsable, con el informe previo de la comisión competente en materia de postgrado oficial.

2.2. Número de plazas de los másteres

La admisión a cada máster está condicionada por el número de plazas que determine el Consejo de Gobierno.

2.3. Órganos competentes

La resolución de la admisión de los aspirantes a los estudios de máster corresponde al director del departamento responsable del máster.

Acuerdo del Consejo de Gobierno de 6 de febrero de 2013

Artículo 2. Acceso y admisión

2.1. Requisitos

Pueden acceder a las enseñanzas conducentes al título de máster universitario de la UPF aquellos estudiantes que cumplan los requisitos de acceso generales establecidos en la normativa vigente y, en su caso, los requisitos específicos de admisión establecidos en la memoria de verificación aprobada para cada máster universitario.

Los estudiantes con una titulación de acceso ajena al Espacio Europeo de Educación Superior y sin homologar pueden acceder a un máster universitario, previa comprobación por la Universidad de que el título acredita un nivel de formación equivalente a un título universitario oficial español y que faculta en el país expedidor del título para acceder a estudios de postgrado. El acceso por esta vía no implica en ningún caso la homologación del título previo que se posea, ni su reconocimiento a otros efectos que el de cursar la enseñanza de máster.

2.2. Presentación de solicitudes

La Universidad abre anualmente el proceso de preinscripción a los distintos programas de máster universitario, en el cual pueden participar los candidatos que cumplan los requisitos de acceso y de admisión mencionados en el apartado 2.1, así como aquellos candidatos que, no cumpliéndolos en el momento de la preinscripción, prevean hacerlo al inicio del curso académico.

En caso de que se haya establecido un precio público para participar en el procedimiento de admisión, el pago de este importe es un requisito necesario para poder participar en él.

2.3. Documentación

2.3.1. Documentación para solicitar el acceso y la admisión

En la fase de presentación de solicitudes a los másters universitarios, los candidatos deben adjuntar la documentación acreditativa del cumplimiento de los requisitos de acceso y admisión, así como de aquellos aspectos que deban ser objeto de valoración.

La admisión definitiva está condicionada a la acreditación del cumplimiento de los requisitos de acceso y admisión el primer día del curso académico mediante la presentación de la documentación original requerida.

Entre esta documentación deberá constar, necesariamente, el título universitario que da acceso al máster, un certificado académico en el que figuren los años académicos de la titulación, las materias cursadas, los créditos y las calificaciones obtenidas y el documento nacional de identidad u otro documento de identidad acreditativo.

En el caso de sistemas universitarios en los que no se entreguen títulos o diplomas, los estudiantes deberán presentar un certificado de finalización y/o un certificado académico completo y oficial.

2.3.2. Documentación para la matrícula

En la fase de matrícula, los estudiantes deberán entregar los originales de los documentos que habían presentado en la fase de preinscripción. En el caso de titulaciones de fuera de la Unión Europea, el título y el certificado académico se entregarán debidamente legalizados mediante apostilla de La Haya o legalización diplomática, según corresponda.

En aquellos casos en los que los documentos no estén redactados en catalán, castellano, inglés, italiano, portugués o francés, deberá presentarse así mismo una traducción al castellano o al catalán efectuada por un traductor jurado, por cualquier representación diplomática o consular del estado español en el extranjero o por la representación diplomática o consular en España del país del que sea nacional la persona solicitante.

En caso de duda sobre la autenticidad y validez de los documentos tanto en el período de preinscripción como en la matrícula, la Universidad Pompeu Fabra podrá realizar las diligencias oportunas para verificar su contenido.

2.4. Valoración de las solicitudes de admisión

Cuando la demanda de plazas de un máster universitario supere la oferta, se priorizarán las solicitudes de acuerdo con los criterios de valoración establecidos en la memoria de verificación del máster. Estos criterios respetarán, en todo caso, los principios de publicidad, igualdad, mérito y capacidad.

Cuando el procedimiento incluya la realización de una prueba, los aspirantes deberán abonar el importe del precio correspondiente para poder participar en ella. La presentación del comprobante del pago de este importe es requisito necesario para poder participar en la prueba.

Estos procedimientos deberán incluir, en el caso de estudiantes con necesidades educativas específicas derivadas de discapacidad, los servicios de apoyo y asesoramiento adecuados.

2.5. Procedimiento de selección

El procedimiento de selección lo llevará a cabo una comisión de selección designada por la comisión responsable del departamento al que pertenezca el máster. Esta comisión de selección estará formada por un mínimo de tres profesores del ámbito científico del máster, de los cuales se designará a uno como presidente y a otro como secretario.

Corresponde a esta comisión seleccionar a los candidatos, así como resolver todas aquellas cuestiones que se deriven de ello y que no estén asignadas a otro órgano.

El resultado del procedimiento de selección se publicará en la web institucional de la UPF.

En el caso del Máster en Administración y Dirección de Empresas, se establecerá una comisión de admisión constituida por el equipo de dirección académica del Máster (director y coordinador académico). Las funciones de dicha comisión comportarán la valoración de los candidatos desde el punto de vista de los requisitos académicos fijados).

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

Servicio de Información, Admisiones y Coordinación Operativa

Todo este largo listado de actividades comerciales se encuentran complementadas con el apoyo del Servicio de Información y Admisiones al que los candidatos interesados en la oferta formativa pueden acceder ya sea telefónicamente, vía fax, mail, de forma presencial o a través del formulario online "Contacta con nosotros". Este servicio ofrece un trato personalizado y responde a todas y cada una de las dudas que el candidato pueda plantear.

El personal implicado en este asesoramiento se muestra en contacto con el participante hasta el inicio del programa, e incluso puede que esta figura tenga continuidad a lo largo del mismo dependiendo del programa; la figura de la coordinación operativa, que es la que gestiona toda la operativa administrativa del mismo, podría también ser llevada a cabo por la misma persona.

Para las enseñanzas a distancia, y dada su peculiaridad, toda la información y contacto con el estudiante se lleva a cabo a distancia, de manera que, una vez iniciado el programa, se incorpora además información a modo de adaptación, a un módulo introductorio que facilitará toda la información necesaria para seguir correctamente el programa. Éste contiene información como la Guía del programa (metodología de estudio, recomendaciones para realizar las actividades y ejercicios del curso, criterios de evaluación del programa, etc.), la Guía de la plataforma Virtual, Documentos de soporte técnico (para que el participante no tenga ningún problema en el momento de consultar el material *online*), Calendario de exámenes y de tutorías y dirección de correo para contactar con el profesor/tutor del programa. Todas estas facilidades pretenden suplir la figura del contacto personal y casi diario, en función del tipo de programa, que disponen los participantes de los programas con otras metodologías.

Existen además otros servicios complementarios que hacen más fácil la adaptación del conjunto de estudiantes. Todas estas figuras y/o en su caso materiales de apoyo y orientación, pretenden acompañarlo desde su primer contacto hasta después de su experiencia formativa.

Destacamos un elemento complementario esencial, el Servicio a Participantes, que incluye los elementos siguientes:

- Servicio de Bienvenida.
- Centro de Documentación.
- Servicio de Prácticas Profesionales.
- Servicio de Carreras Profesionales y Bolsa de Trabajo.
- Servicio de Emprendeduría.
- Asociación de Antiguos Alumnos.

Servicio de Bienvenida:

La Fundación IDEC ha apostado desde sus inicios por una internacionalización de los participantes y cada año se cuenta con un mayor número de participantes extranjeros y con una mayor diversidad de lugares de procedencia. Es por éste motivo y conscientes del esfuerzo que supone la adaptación de los participantes procedentes de fuera de Cataluña a un nuevo contexto, que se promueven una serie de servicios y actividades que facilitan la llegada a Barcelona y que hacen que la estancia de los participantes sea lo más enriquecedora y amena posible.

Desde su lugar de procedencia, previamente a su llegada, se le orientará sobre los trámites imprescindibles a realizar para que pueda entrar en España en calidad de estudiante (visado, seguro médico, etc.). Recibirá también asesoramiento en la búsqueda de alojamiento. Dispondrá de una amplia información sobre la universidad y la ciudad que responderá a sus inquietudes.

El nuevo año académico se inaugura con un seminario de bienvenida. Durante la duración del mismo se ofrecen un conjunto de actividades tales como la celebración de un coctel al cual están invitados todos los estudiantes no procedentes de Cataluña, una visita a los campus de

la Universidad Pompeu Fabra, se organizan tours guiados para descubrir Barcelona y se imparten varios talleres de ayuda (gestión del estrés, redacción del currículum, etc.).

Al largo de todo el año, el participante podrá beneficiarse de varios servicios de asesoramiento (tramitación de la tarjeta de residencia estudiante, renovación de la misma, legalización de títulos, etc.). También podrá acudir al departamento en todo momento para cualquier cuestión de carácter extra-académico.

Dado que la realidad de Cataluña y de la Universidad Pompeu Fabra es multicultural y lingüísticamente plural, se facilitan las herramientas necesarias para el aprendizaje de los idiomas oficiales de nuestra institución. La oferta de cursos de catalán es íntegramente subvencionada.

Los no hispanohablantes tienen la oportunidad de disfrutar gratuitamente de unos intensivos de dos semanas de castellano.

Centro de Documentación:

Los estudiantes pueden acceder a los documentos que ofrece el fondo bibliográfico y documental de la Biblioteca UPF (con más de 500.000 volúmenes y 14.800 publicaciones en serie).

Los estudiantes pueden también gestionar sus propios préstamos en línea, mediante el servicio de reservas de documentos que ofrece la biblioteca e indicar la sede UPF donde quiere recoger el documento.

También se ofrece un fondo documental de libros, revistas y otros materiales relacionados con las áreas de conocimiento de los programas de la Fundación IDEC que pueden ser consultados o prestados.

Servicio de Prácticas Profesionales:

La Fundación IDEC ofrece la posibilidad de que los participantes de determinados programas puedan desarrollar de manera práctica los conocimientos teóricos adquiridos en el aula y aplicarlos a situaciones reales del mundo profesional al que se dirigen. Se trata de prácticas de carácter formativo, sin que se establezca ningún vínculo laboral o contractual entre el participante y la entidad.

Servicio de Carreras Profesionales:

Para una institución como la nuestra, que pretende ser un nexo de unión entre universidad y mundo empresarial, ofrecer un buen servicio que acompañe a los participantes y antiguos alumnos en su desarrollo profesional es uno de los objetivos principales. Por eso, se ofrecen herramientas y formación en habilidades que complementan la preparación académica que reciben y que permitirán afrontar con más seguridad nuevos retos profesionales durante y después de su paso por la institución.

La voluntad es acompañar y asesorar durante su carrera profesional y no sólo durante su tiempo de formación en la institución. Ofrecerles apoyo, herramientas y conocimientos útiles y relevantes para que puedan definir sus objetivos, mejorar su CV o definir su estrategia de búsqueda de trabajo, sea cual sea su momento profesional. Todo ello se ofrece a través de los servicios que se detallan a continuación.

Ya en el inicio del programa se lleva a cabo una presentación a todos los estudiantes de cada programa de máster, de manera que se les presenta todas y cada una de las actividades que se van llevando a cabo a lo largo del curso. No existe un calendario concreto, puesto que el estudiante puede solicitar cualquier servicio en cualquier momento del curso académico. El horario del Departamento de Carreras es amplio y se adapta a los horarios académicos de los programas.

▪ Bolsa de Trabajo:

Constituye la herramienta principal que permite acercar la oferta de las empresas a las demandas de los estudiantes y antiguos estudiantes para ayudarlos a crecer y a progresar.

Las ventajas son:

- Registro y actualización de datos profesionales.
- Acceso a las ofertas existentes y posibilidad de presentar candidaturas para entrar en el proceso de selección.
- Seguimiento detallado del estado de las candidaturas.
- Posibilidad de aparecer en el buscador de CV a disposición de las empresas.

El equipo responsable de gestionar esta actividad se integra dentro del Departamento de Carreras Profesionales del IDEC Escuela de Estudios Superiores. Este servicio lo ofrece un equipo de profesionales cualificados y preparados para ello.

▪ Herramientas de apoyo y consulta

Se ponen a la disposición del estudiante toda una serie de herramientas que pueden ayudar en el diseño de una estrategia de búsqueda o cambio de trabajo.

- BBDD de *headhunters* y consultorías de selección.
- Acceso a BBDD de empresas.
- Modelos de CV.
- Estudios retributivos.

El equipo responsable de gestionar esta actividad se integra dentro del Departamento de Carreras Profesionales del IDEC Escuela de Estudios Superiores.

▪ Servicio de Emprendeduría:

Mediante el Servicio a Participantes y el Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya y su proyecto INICIA.GENCAT para la creación de empresas, se quiere acompañar a todos aquellos que estén interesados en iniciar su propio negocio.

(www.idec.upf.edu/emprenedoria/es)



El equipo responsable de gestionar esta actividad se integra dentro del Departamento de Carreras Profesionales del IDEC Escuela de Estudios Superiores. Este servicio lo ofrece un equipo de profesionales cualificados y preparados para ello.

▪ Asesoramiento

Con el objetivo de ofrecer una atención a los participantes integral y de calidad, se apuesta por el contacto directo con los estudiantes y se ofrecen sesiones de asesoramiento personalizadas para trabajar y definir su trayectoria profesional. Se trata de sesiones individuales a través de

las que trabajar en la estrategia de búsqueda de empleo para el desarrollo de la carrera profesional de los usuarios del servicio.

Se trabajan:

- La definición de objetivos profesionales y personales.
- La preparación del CV.
- La preparación de entrevistas de selección.

El equipo responsable de gestionar esta actividad se integra dentro del Departamento de Carreras Profesionales del IDEC Escuela de Estudios Superiores. Este servicio lo ofrece un equipo de profesionales cualificados y preparados para ello.

▪ **Coaching**

Se ofrece el proceso de *coaching* como una herramienta que posibilita el crecimiento y la consecución de objetivos concretos, ya sean de carácter personal, profesional, familiar, deportivo, etc. por parte de una persona en base a su propio potencial. El *coaching* acompaña en este proceso para generar acción y obtener resultados óptimos.

El equipo responsable de gestionar esta actividad se integra dentro del Departamento de Carreras Profesionales del IDEC Escuela de Estudios Superiores. Este servicio lo ofrece un equipo de profesionales cualificados y preparados para ello.

▪ **Formación y Seminarios**

Se ofrecen seminarios que permitan a la persona afrontar situaciones nuevas y adaptarse a los diferentes momentos profesionales durante su carrera.

Los seminarios cubren aspectos relevantes del desarrollo profesional como, por ejemplo:

- Taller de redacción de CV.
- Entrevista de selección.
- Comunicación eficaz.
- *Elevator pitch*.
- *Role play* en un proceso de selección.

El estudiante y después antiguo alumno podrá gozar de esta formación en cualquier momento de su carrera profesional.

El equipo responsable de gestionar esta actividad se integra dentro del Departamento de Carreras Profesionales del IDEC Escuela de Estudios Superiores. Esta formación la imparte un equipo de profesionales cualificados y preparados para ello.

Asociación de Antiguos Alumnos:

La Asociación de Antiguos Alumnos se proyecta como un organismo de difusión de opinión en el mundo empresarial y de elevación del prestigio de la Fundación IDEC. Su misión es proporcionar a los participantes que han pasado por los programas de esta institución una poderosa herramienta de intercambio, de contactos y de formación continuada en la progresión de la carrera profesional.

La asociación se estructura en agrupaciones sectoriales y territoriales según las afinidades de los diferentes colectivos.

Mediante las actividades que organiza, con especial atención al *networking*, la asociación fomenta el espíritu de aprendizaje y mejora constante, y da continuidad a la actividad formativa de los antiguos alumnos. Las actividades permiten, asimismo, reencontrarse, intercambiar experiencias y mantener una red viva de contactos.

Web de la Asociación de Antiguos Alumnos: www.idec.upf.edu/aaa

El equipo responsable de llevar a cabo esta actividad se integra dentro del Departamento de Carreras Profesionales del IDEC Escuela de Estudios Superiores.

Además de todas las actividades específicas que ofrece la Fundación IDEC, basadas en el asesoramiento profesional de los estudiantes, existe una figura que complementaría las acciones mencionadas, aportando un valor de seguimiento de cada participante que cursa el máster.

Plan de Acción Tutorial

Existe para dar apoyo a los estudiantes en el contexto de recorrido formativo específico de un máster.

Funciones del tutor:

Los estudiantes matriculados en un máster tendrán asignado un tutor con las siguientes funciones:

- Informativa: facilitar información de carácter general y específico sobre cuestiones y recursos que orienten al estudiante a acceder a las fuentes de información que puedan ser de utilidad para sus estudios.
- Seguimiento académico e intervención formativa: introducción de mecanismos de seguimiento del rendimiento y progresión académica del estudiante y orientación en los modelos de aprendizaje más adecuados a cada necesidad.

Asignación del tutor

El profesor tutor es designado por el equipo de dirección académica del máster.

Dedicación

La dedicación del tutor se prevé como parte de su actividad docente.

La programación docente del máster integrará como actividades aquellas que se hayan planificado en el marco de la acción tutorial.

Coordinación y evaluación

Corresponde al equipo de dirección académica del programa la tarea de coordinar los tutores, así como velar por el desarrollo y la mejora de la acción tutorial.

Se evaluará el funcionamiento de la acción tutorial.

Apoyo a la acción tutorial

Los servicios de la Fundación IDEC facilitarán el apoyo suficiente para llevar a cabo la acción tutorial, su planificación, su desarrollo y su evaluación.

4.4. Sistema de Transferencia y reconocimiento de créditos

Reconocimiento de créditos cursados en Enseñanzas Superiores Oficiales no Universitarias:

Mínimo: 0

Máximo: 0

Reconocimiento de créditos cursados de Títulos Propios:

Mínimo: 0

Máximo: 78

Adjuntar título propio:

Reconocimiento de créditos cursados por acreditación de Experiencia Laboral y Profesional:

Mínimo: 0

Máximo: 0

Tabla de equivalencias/reconocimiento de créditos entre Título propio y Máster universitario.

Estudio extinguido: Máster en Administración y Dirección de Empresas

Nuevo estudio: Máster universitario en Administración y Dirección de Empresas

MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS TÍTULO QUE SE EXTINGUE	MASTER UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
OBLIGATORIAS	OBLIGATORIAS 42 ECTS
Asignaturas obligatorias	Asignaturas obligatorias 68 ECTS
• Contabilidad Financiera 28 horas	• Contabilidad Financiera 4 ECTS
• Contabilidad de Gestión 28 horas	• Contabilidad de Gestión 4 ECTS
• Economía de la Empresa 28 horas	• Economía de la Empresa 4 ECTS
• Dirección de Empresa Internacional 28 horas	• Dirección de Empresa Internacional 4 ECTS
• Métodos Cuantitativos de Decisión en la Empresa 28 horas	• Métodos cuantitativos para la toma de decisiones 4 ECTS
• Dirección de Producción y Operaciones 28 horas	• Dirección de Producción y Operaciones I 4 ECTS
• Dirección de Producción y Operaciones II 28 horas	• Dirección de Producción y Operaciones II 4 ECTS
• Dirección Estratégica I 28 horas	• Dirección Estratégica I 4 ECTS
• Dirección Estratégica II 28 horas	• Dirección Estratégica II 4 ECTS
• Simulación Empresarial 14 horas	• Simulación de empresa 4 ECTS
• Juego de Empresa: Operaciones Internacionales 14 horas	
• Finanzas I 28 horas	• Dirección Financiera I 4 ECTS
• Finanzas II 28 horas	• Dirección Financiera II 4 ECTS
• Marketing I 28 horas	• Dirección de Marketing I 4 ECTS
• Marketing II 28 horas	• Dirección de Marketing II 4 ECTS
• Recursos Humanos 28 horas	• Dirección de Recursos Humanos 4 ECTS
• Tecnología y Sistemas de Información y Decisión 28 horas	• Tecnologías y Sistemas de la Información 4 ECTS
• Habilidades directivas 40 horas	Habilidades Directivas I 4 ECTS

ASIGNATURAS OPTATIVAS ¹	ASIGNATURAS OPTATIVAS (10 ECTS a escoger entre 24 ECTS)
<ul style="list-style-type: none"> • Alineación Negocios y TI 14 horas • Business Communications (en inglés) 14 horas • Company Valuation (en inglés) 14 horas • Conocimiento del Consumidor 14 horas • Control de Gestión 14 horas • Control Presupuestario 14 horas • Creación de Empresas 14 horas • Estrategias de Portfolio de Negocios 14 horas • Fusiones y Adquisiciones 14 horas • Gestión de Compras 14 horas • Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica 28 horas • Negociación Estratégica 14 horas • Operaciones Digitales 14 horas • Publicidad 14 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Control Presupuestario 2.5 ECTS • Control de Gestión 2.5 ECTS • Publicidad 2.5 ECTS • Conocimiento del Consumidor 2.5 ECTS • Operaciones Digitales 2.5 ECTS • Sistemas de Apoyo a la Dirección 2.5 ECTS • Estrategias de portafolio de negocios 2.5 ECTS • Inteligencia competitiva (<i>online</i>) 4 ECTS • Negociación 2.5 ECTS • Creación de empresas 2.5 ECTS • Emprendeduría 2.5 ECTS • Emprendeduría en sectores intensivos en innovación y tecnología 2.5 ECTS
Proyecto Entorno Competitivo Proyecto Entorno Internacional Plan de Empresa (*) El Trabajo Final de Máster no podrá ser reconocido.	TRABAJO FINAL DE MÁSTER 12 ECTS
TOTAL 700 horas lectivas	TOTAL 90 ECTS

(*) El total de créditos de posible reconocimiento serán un máximo de 78 ECTS (90 ECTS – los créditos correspondientes al Trabajo Final de Máster, 12 ECTS)

Sistema de transferencia y reconocimiento de créditos:

El IDEC Escuela de Estudios Superiores se rige, aunque con una variación respecto a los órganos implicados, por lo establecido por la Universidad Pompeu Fabra en el apartado 7 de las “Normas académicas de los másteres Oficiales (Acuerdo del Consejo de Gobierno de 10 de mayo de 2006, modificado por acuerdos del Consejo de Gobierno de 14 de marzo, 14 de noviembre del 2007 y 15 de julio de 2009) así como en los artículos 6 y 7 de la “Normativa académica de Máster Universitario” (Acuerdo de Consejo de Gobierno de 6 de febrero de 2013), donde se regula todo lo referente al reconocimiento y transferencia de créditos.

De acuerdo con la actual normativa, corresponde a la comisión competente en materia de postgrado oficial establecer los criterios generales de convalidaciones y adaptaciones. En el caso del IDEC Escuela de Estudios Superiores, esta comisión competente será creada por el Consejo de Estudios de la Fundación IDEC, Consejo implicado en todo lo referente al ámbito académico de la misma.

Así mismo en el IDEC Escuela de Estudios Superiores, será el presidente del mismo Consejo de Estudios de la Fundación IDEC o quien este designe en su nombre quien resuelva las solicitudes de convalidaciones y adaptaciones, previo informe del vocal de convalidaciones del programa concreto, procedente este último de la designación entre el profesorado doctor.

Con carácter general, se entiende por reconocimiento de créditos ECTS la aceptación por parte de la Universidad de los créditos obtenidos en enseñanzas universitarias de carácter oficial, ya sea en la UPF o en otra universidad, para que computen en otros estudios a los efectos de

¹ El programa permite la realización de hasta 40 horas en optativas ofertadas por otros másteres y programas de postgrado de la Fundación Idec.

obtener una titulación universitaria de carácter oficial.

La unidad básica del reconocimiento será el crédito ECTS (sistema europeo de transferencia de créditos), regulado en el Real decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el cual se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y con validez en todo el territorio nacional.

Los criterios generales en materia de reconocimiento de créditos ECTS establecidos por la universidad y asumidos como propios por del IDEC Escuela de Estudios Superiores, cuando los estudios de destino sean estudios oficiales de máster, son los siguientes:

1. De acuerdo con lo establecido en la disposición adicional cuarta del Real decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el cual se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, si los estudios de origen son enseñanzas universitarias conducentes a la obtención del título oficial de licenciado, ingeniero o arquitecto serán susceptibles de reconocimiento de créditos ECTS si, a criterio de la dirección de programa de máster, existe equivalencia o adecuación entre las competencias y los conocimientos asociados a las materias cursadas en los estudios aportados y los previstos en el plan de estudios de máster de destino.
2. En virtud de lo establecido en el artículo 6 del Real decreto 1393/2007, de 29 de octubre, y su posterior modificación en el Real decreto 861/2010 de 2 de julio, se entiende por reconocimiento la aceptación por una universidad de los créditos que, habiendo sido obtenidos en unas enseñanzas oficiales, en la misma u otra universidad, son computados en otras distintas a efectos de la obtención de un título oficial. Asimismo, podrán ser objeto de reconocimiento los créditos cursados en otras enseñanzas superiores oficiales o en enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de otros títulos, a los que se refiere el artículo 34.1 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Todo ello si, a criterio de la dirección de programa de máster, existe equivalencia o adecuación entre las competencias y los conocimientos asociados a las materias cursadas en los estudios aportados y los previstos en el plan de estudios de máster de destino. En el caso de este programa Máster no se llevará a cabo este reconocimiento.
3. Los estudios de origen aportados serán susceptibles de reconocimiento de créditos ECTS en función del plan de estudios de máster de destino. Por tanto, el reconocimiento de créditos ECTS podrá ser diferente si los mismos estudios de origen se aportan a otro plan de estudios de máster de destino.

Así mismo, de acuerdo con lo establecido en el Real decreto 861/2010 de 2 de julio, La experiencia laboral y profesional acreditada podrá ser también reconocida en forma de créditos que computarán a efectos de la obtención de un título oficial, siempre que dicha experiencia esté relacionada con las competencias inherentes a dicho título. En el caso de este programa Máster no se llevará a cabo este reconocimiento.

Todos los créditos obtenidos por el estudiante en enseñanzas oficiales cursados en cualquier universidad, los transferidos, los reconocidos y los superados para la obtención del correspondiente título, serán incluidos en su expediente académico, mediante su matrícula, y reflejados en el Suplemento Europeo al Título, regulado en el Real Decreto 1044/2003, de 1 de agosto, por el que se establece el procedimiento para la expedición por las universidades del Suplemento Europeo al Título.

Los créditos ECTS reconocidos en los planes de estudio conducentes a la obtención del título universitario oficial de máster mantendrán la misma calificación obtenida en el centro de procedencia. En el supuesto de que no exista verificación de conocimientos, los créditos ECTS reconocidos no computaran a efectos de ponderación del expediente académico.

A continuación se transcribe la citada normativa adaptada por el IDEC Escuela de Estudios Superiores:

7. Reconocimiento de créditos

7.1. Concepto

El reconocimiento de créditos consiste en la aceptación de los créditos que, habiendo sido obtenidos en unos estudios oficiales de máster, en la misma o en otra Universidad, son computados en estudios diferentes a efectos de obtener un título oficial de máster.

Los créditos pueden ser reconocidos teniendo en cuenta la adecuación entre las competencias y los conocimientos asociados a las restantes materias cursadas por el estudiante y los previstos en el plan de estudios o que tengan carácter transversal.

7.2. Órganos

Corresponde a la comisión competente en materia de postgrado establecer los criterios generales de reconocimientos.

El Consejo de Estudios designará, entre el profesorado doctor, a un vocal de reconocimientos para cada máster, o para un conjunto de másteres del programa.

El presidente del Consejo de Estudios o quien este designe en su nombre resolverá las solicitudes de reconocimientos, a propuesta del vocal de reconocimientos.

La secretaría del mismo Consejo de Estudios notificará, mediante el servicio de información y admisiones de los programas, las resoluciones a las personas interesadas. Contra estas resoluciones se puede interponer, en el plazo de un mes, recurso de alzada ante el presidente del Consejo de Estudios.

Las resoluciones adoptadas se trasladarán a efectos informativos a la comisión competente en materia de postgrado oficial.

7.3. Requisitos

Los estudiantes pueden solicitar el reconocimiento de sus estudios previos si acreditan haber obtenido plaza o si han solicitado la admisión directa.

7.4. Reconocimiento de créditos convalidados, reconocidos o adaptados

En el caso de que la solicitud de reconocimientos incluya créditos convalidados, reconocidos o adaptados, el presidente del Consejo de estudios o quien este designe en su nombre, resolverá teniendo en cuenta la documentación que permitió el reconocimiento de origen, por lo que se tendrá que aportar toda la documentación relativa al contenido de la materia.

7.5. Procedimiento

7.5.1. Las solicitudes de reconocimientos de estudios universitarios españoles deben expresar el detalle de las asignaturas de las que se solicita reconocimiento, señalando la correspondencia con las asignaturas a reconocer, e indicando, en su caso, que se trata de una petición vinculada a una solicitud de admisión directa, y debe adjuntarse la documentación siguiente:

- Certificado académico en el que consten las asignaturas, el número de créditos y la calificación obtenida.

- *Fotocopia del plan de estudios cursado, debidamente sellado por el centro correspondiente.*
- *Fotocopia de los programas o planes docentes de las asignaturas cursadas, debidamente sellados por el centro correspondiente.*
- *Resguardo del pago del precio para el estudio de la solicitud de reconocimiento.*

7.5.2. La solicitud de reconocimientos de estudios universitarios extranjeros se realizará de acuerdo con la normativa sobre la homologación y reconocimiento de títulos y estudios extranjeros de educación superior en el ámbito del postgrado de la UPF, que se aplicará en todo lo no previsto en la presente normativa.

7.5.3. Las solicitudes de reconocimiento se pueden presentar en los plazos establecidos.

7.6. Constancia en el expediente académico

7.6.1. La asignatura figurará como reconocida en el expediente académico una vez se haya matriculado. En el caso de que el estudiante ya se haya matriculado de la asignatura, el reconocimiento tendrá efecto en el mismo curso académico.

7.6.2. El reconocimiento de créditos obtenido figurará en el expediente del estudiante siempre y cuando cumpla los requisitos fijados en el plan de estudios y la normativa académica vigente.

7.6.3. Los créditos que se reconozcan se harán constar en el expediente del estudiante de acuerdo con lo que establece la normativa legal de calificaciones vigente en el momento de dicho reconocimiento de créditos.

7.7. Precio

7.7.1. El precio se establecerá en función del presupuesto del programa y como mínimo será del 25% del importe de cada crédito.

4.5 Complementos formativos

El programa también está abierto a personas que dispongan de una titulación universitaria en otras áreas de conocimiento; para facilitar la comprensión de las diferentes materias vinculadas a la gestión de datos, se ofrece un complemento formativo de métodos cuantitativos, en concreto la asignatura propedéutica de “*Técnicas Instrumentales de Análisis de Datos*”

Dado el perfil de entrada y con el fin que los estudiantes provenientes de diferentes titulaciones pueda seguir el programa. Se ofrecerán tres complementos formativos al ya existente:

- Técnicas Instrumentales de Análisis de Datos
- Matemática Financiera
- Entorno Económico
- Derecho Mercantil

COMPLEMENTO FORMATIVO

1. TÉCNICAS INSTRUMENTALES DE ANÁLISIS DE DATOS		2 ECTS de carácter propedéutico (deben realizarse en caso de no acreditar conocimientos suficientes sobre el tema)	
Asignatura programada en el primer trimestre (primer año)			
Idioma de impartición: castellano			
COMPETENCIAS GENERALES			
G2,G4			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
E8			
RESULTADOS DE APRENDIZAJE			
R8			
- Incorporar el empleo de técnicas cuantitativas en las decisiones de producción, así como la comprensión de sus resultados.			
CONTENIDOS			
Los contenidos se desarrollan en torno: a los Modelos matemáticos. Modelos lineales. Modelos no lineales. Análisis de modelos matemáticos mediante hojas de cálculo (Excel)			
TIPOLOGIA ACTIVIDAD	Horas	Presencialidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios (8h) • Resolución y discusión de tareas (7h) 	8 h	100%	
Fuera del aula (lectura de los materiales docentes y preparación y problemas (individualmente)	7 h	100%	
	15 h	0%	
	20h		
TOTAL	50 horas		
METODOLOGIAS DOCENTES			
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 			
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima	
- Participación activa en clase (30%)	25 %	35%	
- Trabajo individual (tarea práctica) (70%)	65%	75%	
TOTAL	90%	110%	
CALIFICACIÓN			
La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente.			

2. MATEMÁTICA FINANCIERA BÁSICA		2 ECTS de carácter propedéutico (deben realizarse en caso de no acreditar conocimientos suficientes sobre el tema)	
Asignatura programada en el primer trimestre (primer año)			
Idioma de impartición: castellano			
COMPETENCIAS GENERALES			
G2,G4			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
E8			
RESULTADOS DE APRENDIZAJE			
R8			
- Incorporar el empleo de técnicas cuantitativas en las decisiones, así como la comprensión de sus resultados.			
- Es capaz de identificar y distinguir los diferentes tipos de flujos de caja que se suelen utilizar en la práctica profesional y de utilizar el más apropiado en función del objetivo buscado y la decisión a			

tomar		
CONTENIDOS		
Conceptos básicos de la matemática financiera. Capitalización y actualización. Regímenes financieros. Medidas de la rentabilidad. Rentas financieras		
TIPOLOGIA ACTIVIDAD	Horas	Presencialidad
- Consultas al tutor experto. (tutorías)	1	100%
- Actividad práctica (casos)	3	100%
- Lectura de los contenidos.).	20	100%
Fuera del aula:	16	0%
- Lecturas complementarias y consulta de bibliografía.	10	0%
- Preparación para el examen.		
TOTAL	50 horas	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Lectura de contenidos de la unidad didáctica - Actividades no presenciales de autoevaluación - Tutorías no presenciales 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Test final de respuesta múltiple	90%	110%
TOTAL	90%	110%

3. ENTORNO ECONÓMICO	2 ECTS de carácter propedéutico (deben realizarse en caso de no acreditar conocimientos suficientes sobre el tema)	
Asignatura programada en el primer trimestre (primer año) Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS GENERALES		
G2,G4		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
E7, E8		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
R7 - Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas.		
R8 - Incorporar el empleo de técnicas cuantitativas en las decisiones de producción, así como la comprensión de sus resultados.		
CONTENIDOS		
Introducción al análisis del entorno. Tipos de análisis. Introducción a la macroeconomía. Variables macroeconómicas clave: PIB, tipos de interés e inflación. Los ciclos económicos. Conceptos y componentes de un sistema financiero. Intermediarios financieros. Activos financieros. Mercados financieros		
TIPOLOGIA ACTIVIDAD	Horas	Presencialidad
- Consultas al tutor experto. (tutorías)	1	100%
- Actividad práctica (casos)	3	100%
- Lectura de los contenidos.).	20	100%
Fuera del aula:	16	0%
- Lecturas complementarias y		

consulta de bibliografía. - Preparación para el examen.	10	0%
TOTAL	50 horas	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Lectura de contenidos de la unidad didáctica - Actividades no presenciales de autoevaluación - Tutorías no presenciales 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Test final de respuesta múltiple	90%	110%
TOTAL	90%	110%

4. DERECHO MERCANTIL	2 ECTS de carácter propedéutico (deben realizarse en caso de no acreditar conocimientos suficientes sobre el tema)	
Asignatura programada en el primer trimestre (primer año) Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS GENERALES		
G2,G4		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
E10		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
R10		
- Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial.		
CONTENIDOS		
Concepto y fuentes del Derecho Mercantil. Mercado, empresa y orden concurrencial. Formas de organización de la empresa. Instituciones auxiliares. La representación mercantil. Títulos valores.		
TIPOLOGIA ACTIVIDAD	Horas	Presencialidad
- Consultas al tutor experto. (tutorías)	1	100%
- Actividad práctica (casos)	3	100%
- Lectura de los contenidos.). Fuera del aula:	20	100%
- Lecturas complementarias y consulta de bibliografía.	16	0%
- Preparación para el examen.	10	0%
TOTAL	50 horas	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Lectura de contenidos de la unidad didáctica - Actividades no presenciales de autoevaluación - Tutorías no presenciales 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Test final de respuesta múltiple	90%	110%
TOTAL	90%	110%

5. Planificación de las enseñanzas

5.1 Descripción del plan de estudios

Tipo de materia	Créditos ECTS
Obligatorias	68
Optativas	10
Trabajo de fin de máster*	12
TOTAL	90

Recorrido formativo:

El programa se estructura en asignaturas obligatorias, optativas, y un proyecto final de Máster.

Las asignaturas obligatorias tienen un total de 68 ECTS, y engloban materias de entorno empresarial, funcionales así como ejercicios de simulación empresarial.

Los participantes deberán realizar un total de 10 ECTS de las asignaturas optativas. Éstas permiten especializarse en áreas funcionales concretas, profundizar en habilidades directivas o estudiar nuevas tendencias de management. El programa ofrece una oferta mínima de 24 ECTS en asignaturas optativas, pero los alumnos pueden tomar hasta 4 ECTS en asignaturas de otros másteres y programas de postgrado (títulos propios de la Universitat Pompeu Fabra) ofertados por la Fundación Idec. La oferta de asignaturas optativas varía en función del contexto. Se realiza una revisión anual de las mismas y se elimina y/o sustituyen con el objetivo de mantener actualizados los conocimientos que las nuevas tendencias puedan comportar.

Asimismo, los participantes que no acrediten estar en posesión de una titulación en el ámbito de ciencias, ingeniería o economía y administración de empresas deberán realizar una asignatura propedéutica de Técnicas Instrumentales de Análisis de Datos (complemento formativo).

El máster está compuesto por asignaturas de contenido relacionadas tanto con la estrategia empresarial como la dirección de las distintas áreas funcionales. Asimismo, el programa presta especial atención a las asignaturas experienciales que permiten a los participantes ir adquiriendo y desarrollando habilidades directivas clave, como la negociación, la conducción de reuniones, o el liderazgo de equipos. La configuración de los cursos permite que los contenidos prácticos representen 2/3 partes del conjunto del programa.

El Trabajo Final de Máster (12 créditos) consiste en la realización de un plan de empresa, el cual se presenta delante de un tribunal en audiencia pública. El Trabajo Final se distribuye a lo largo del programa.

Las características propias de este programa de formación lo hacen poco adecuado para la realización de prácticas externas. Tal y como se especifica en los criterios de acceso, es necesario disponer de una experiencia mínima de 3 años (véase apartado 4.2. requisitos de admisión), condición que cumplen la totalidad de los participantes en las anteriores ediciones del programa. De acuerdo y en coherencia con esta situación, no se prevé la realización de prácticas profesionales.

Asignaturas obligatorias	Descripción	Materia	ECTS
1. Simulación de Empresa I	Simulación de la gestión de una empresa en un entorno competitivo, tomando un equipo directivo decisiones de asignación de recursos en un escenario de varios ejercicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Simulación empresa local • Simulación empresa internacional • Formulación e implantación de la estrategia de la empresa • Decisiones de áreas funcionales • Integración de las decisiones y visión de conjunto de la empresa, a corto y largo plazo. 	4
2. Contabilidad Financiera	Evaluación en profundidad de las repercusiones económico-financieras de las decisiones empresariales. Interpretación de los estados financieros y las cuentas consolidadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la contabilidad. • La cuenta de resultados. • El proceso contable. • Las amortizaciones. • Los ajustes contables. • La distribución del resultado. • Introducción al PGC 	4
3. Economía de la Empresa	Conocer y comprender cuáles son los fundamentos económicos de la actividad empresarial. Se analizan los planteamientos, las decisiones y la evolución de la empresa desde la perspectiva económica. Se introducen los conceptos necesarios para la toma de decisiones en el ámbito de las políticas de precio, atendiendo a las distintas estructuras de mercado en las que se puede encontrar el ejecutivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la microeconomía. • Mercados de bienes. • Mercados de trabajo y de capitales. • Introducción a la macroeconomía. • Ciclos económicos. 	4
4. Métodos cuantitativos para la toma de decisiones	Análisis de las técnicas cuantitativas que sirven para ayudar a tomar decisiones empresariales en situaciones complejas. Programación lineal y entera, los modelos multicriterio, la gestión de colas, la gestión de redes y los modelos de decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la optimización. • Programación lineal. • Programación entera. • Programación multicriterio. • Administración de proyectos. • Gestión de colas. 	4
5. Contabilidad de Gestión	Diagnóstico de la situación económica y financiera de una empresa y mejorar su eficacia en el control presupuestario y de gestión. De manera especial se analiza en profundidad el cálculo, la gestión y reducción de costes y la planificación financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis patrimonial y financiero • Análisis económico y de la rentabilidad. • El control de gestión mediante indicadores. • Cuadro de mando integral • Costes parciales y costes completos. 	4

		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión estratégica de costes y reducción de costes. • Confección de planes financieros y planes de viabilidad 	
6. Dirección de Marketing I	Realización de los análisis previos a la elaboración de un plan de marketing y de las distintas aplicaciones de la investigación de mercados. Análisis de la dirección comercial y sus elementos, que definen la estrategia de comercialización y ayudan a realizar el plan de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados y posicionamiento de producto • Políticas de producto, gestión de línea de productos y estrategias de marca • Políticas de precios. Metodologías de fijación de precios. • Estrategias de comunicación. • Promociones de ventas y estrategias de distribución. 	4
7. Dirección de Marketing II	Formulación de estrategias de marketing orientada en mercados de consumo, industriales y de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia comercial en el lanzamiento de nuevos productos. • Segmentación de Mercados, concepto de producto y público objetivo. • Marketing de los intangibles • Política de ventas. 	4
8. Dirección de Recursos Humanos	Planificación y organización, selección, formación y promoción, análisis y valoración de puestos de trabajo, evaluación del rendimiento, y sistemas retributivos; elementos que permiten comprender el funcionamiento de esta área y diseñar una política adecuada a las necesidades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. Organización. • Reclutamiento y selección • Gestión de RR.HH. basada en competencias. • Formación, desarrollo y planes de carreras • Evaluación en RR.HH. • Construcción de políticas retributivas integrales. 	4
9. Dirección Estratégica I	Aborda la dirección de la empresa, conectando la perspectiva inmediata con la de largo plazo e integrando el conjunto de áreas funcionales. Se analiza la adaptación de la empresa a su entorno, y se proponen conceptos y técnicas para interpretar las situaciones competitivas y la evolución de los mercados. También se introducen aspectos de cambio organizativo e implantación de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la Dirección Estratégica. • Entorno competitivo • Análisis Interno • Decisión de la Estrategia • Implantación de la estrategia • Implantación de los cambios en las empresas familiares. • Creación y desarrollo de empresas en etapas iniciales. • Operaciones especiales (MBO, Buy Outs,...). 	4

		<ul style="list-style-type: none"> • La definición e implantación de la estrategia corporativa ante el reto de la internacionalización. 	
10. Dirección Financiera I	Se analizan las distintas herramientas de planificación y análisis de viabilidad de proyectos, se estudian las alternativas para acceder a recursos financieros y se profundiza en diversas alternativas de inversión de que dispone la alta dirección: bolsa, futuros financieros, opciones financieras, alternativas de inversión en renta fija.	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a los mercados de capitales • Mercado de renta variable • Análisis bursátil • Valoración de empresas. • Futuros financieros. • Opciones financieras. 	4
11. Dirección Financiera II	Profundización en las claves de la inversión y la financiación y su relación con los aspectos macroeconómicos, así como en los criterios para insertar los conceptos financieros en la estrategia y la planificación empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de inversión. Modelos de evaluación. • Variables, criterios y riesgo de las inversiones. • Fuentes de financiación. • Rentabilidad y apalancamiento • Nuevas tendencias en control de gestión EVA – EBITDA. • Planificación y Estrategia. La dirección financiera del futuro. 	4
12. Dirección de Empresa Internacional	Se aborda la internacionalización de una empresa. Se revisan en profundidad alternativas de internacionalización con el énfasis puesto en comercio exterior, junto con las dificultades que pueden aparecer y los recursos que están disponibles para llevar a cabo con éxito el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Situación actual del comercio internacional. • Internacionalización de la empresa: conceptos básicos. • Ayudas e instrumentos para la internacionalización de la empresa. • Exportación • Presencia propia y Joint-ventures. • Dirección de operaciones en un marco global. 	4
13. Dirección de Producción y Operaciones I	Diseño de producto y selección de procesos en empresas de producción y de servicios. Se tratan, entre otros temas: gestión de la calidad total (TQM); previsión; análisis de series temporales; planificación de la capacidad y los métodos de localización; gestión de stocks; demanda independiente; lote económico, y demanda dependiente: MRP y JIT.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de la producción y operaciones. • Diseño de Bienes y Servicios • Estrategia de Proceso • Planificación de la Producción • Gestión de Inventarios. • Logística Empresarial 	4

14. Dirección de Producción y Operaciones II	Las herramientas para el análisis de las Operaciones de una empresa se utilizan para alinear sus outputs con las opciones estratégicas de la alta dirección. Se analizan las diferentes palancas con que cuenta la Dirección de Producción para mejorar los procesos. Específicamente se tratan temas como operaciones en empresas de servicios, sistemas de compras, operaciones internacionales, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la Dirección de Operaciones. • Dirección de Operaciones en empresas de servicios. • Dirección de producción en empresas de servicios. • Dirección logística • Dirección de compras e integración proveedor-cliente. 	4
15. Habilidades Directivas	Análisis y puesta en práctica de las competencias necesarias para obtener resultados a través de y con las personas: el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación, la motivación, la comunicación y las habilidades para conducir reuniones y presentaciones, enfatizando especialmente los ejercicios prácticos y el role playing.	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de liderazgo • Conducción de reuniones • Gestión de conflictos en la organización • Comunicación • Gestión de la carrera profesional • Liderazgo en situaciones de cambio • Liderazgo en situaciones de crisis • Ética y sostenibilidad 	4
16. Dirección Estratégica II	Se integran los conocimientos adquiridos a lo largo del programa, desde un enfoque de estrategia empresarial y con el énfasis central en la implantación. Se analizan las repercusiones de los cambios organizativos derivados de la implantación de una nueva estrategia, tanto en las áreas funcionales como en el conjunto de la empresa y se revisa con atención decisiones de estrategia corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de la estrategia • Innovación, cambio y desarrollo organizativo • Gestión del cambio cultural • Mercado de referencia • Ciclo de vida estratégico • Client Management • Experiencia relacional marca-cliente 	4
17. Tecnologías y Sistemas de la Información	Descripción de los principales recursos de tecnología de la información y telecomunicaciones al servicio de la empresa. El procesamiento de la información y las repercusiones en las áreas funcionales y en los procesos de la organización. Sistemas de apoyo a la decisión. Integración con la estrategia y su relación con las personas en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de valor y sistemas de información. • Planificación estratégica de los sistemas de información en la empresa. • Introducción a los sistemas de información en la empresa. Arquitectura de Sistemas de información en la empresa. Gestión por procesos. El mundo del ERP. • Sistemas de Gestión de Clientes y Canales: las soluciones CRM Multicanal. Sistemas de soporte a la fuerza de ventas. • Soluciones SCM para la cadena de suministro. 	4

		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento y sistemas de información para la toma de decisiones estratégicas. • Gestión de los sistemas de información en la empresa. 	
--	--	--	--

Asignaturas optativas: La oferta de asignaturas varía en función del contexto. Se realiza una revisión anual de las mismas y se elimina y/o sustituyen con el objetivo de mantener actualizados los conocimientos que las nuevas tendencias puedan comportar.

Asignaturas optativas	Descripción	Materia	ECTS
1. Control Presupuestario	Profundización en los procesos relacionados con la confección y el control de presupuestos,, con la finalidad de poder implantar sistemas de control presupuestario adecuado a cada empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del control presupuestario • Técnicas presupuestarias. • Proceso presupuestario. 	2.5
2. Control de Gestión	Diseño e implantación de un sistemas de control de gestión financiera en las organizaciones, encuadradas dentro de sus estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de Control de Gestión. • Precios de transferencia. • Diseño de un sistema de información financiera para el control de gestión. • El Cuadro de Mando Integral. 	2.5
3. Publicidad	Análisis de la publicidad como herramienta estratégica esencial para una comunicación honrada dirigida al consumidor. Planificación estratégica de la publicidad con el fin de tomar decisiones de marketing operativo adecuadas y efectivas a cada escenario empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación la 4ª "C" del marketing. • Objetivos de la publicidad • La agencia y la relación cliente-agencia • El <i>Briefing</i>. • Análisis de los medios: planificación estratégica. 	2.5
4. Conocimiento del Consumidor	Profundización en el concepto de "consumer insight" y sus aplicaciones en situaciones reales en empresas de gran consumo, en un entorno de consumidor cambiante.	<ul style="list-style-type: none"> • El "consumer insight" • Conociendo al consumidor: el consumidor cambiante • Gestión por categorías. 	2.5
5. Operaciones Digitales	Análisis de los elementos clave de la adopción de estrategias de e-business en el marco de empresas tradicionales y el impacto que estos provocan en la transformación de las fuerzas competitivas del sector y en la propia organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Transformando Negocios con SI • Alineando Negocio y SI (IT Strategy) • Gobernando los Sistemas de Información (IT Governance). • Tomando decisiones de Provisión (IT Sourcing). 	2.5

6. Sistemas de Apoyo a la Dirección	Análisis de las potencialidades de un sistema información de apoyo a la toma de decisiones mediante simulaciones reales en distintos entornos y sectores.	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a los sistemas ERP. • Descripción de un sistema ERP. • Gestión de un sistema ERP. 	2.5
7. Estrategias de portafolio de negocios	Análisis aplicado de la estrategia de negocios desde el punto de vista de la mercadotecnia.	<ul style="list-style-type: none"> • La orientación de los negocios • Concepto de estrategia • Estrategias genéricas • Estrategias corporativas y de negocios 	2.5
8. Inteligencia competitiva (<i>online</i>)	Análisis de los instrumentos característicos de la inteligencia competitiva (IC) y la vigilancia tecnológica que permiten establecer un sistema formal de recogida, selección, análisis y distribución de la información sobre el entorno y los competidores de la empresa y gestionar y administrar el departamento o la unidad de inteligencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a los conceptos de inteligencia competitiva (IC) y la vigilancia tecnológica. • Establecimiento un sistema formal de recogida, selección, análisis y distribución de la información sobre el entorno y los competidores de la empresa. • Gestión y administración del departamento o la unidad de inteligencia. 	4
9. Negociación	Profundización en el desarrollo de habilidades importantes para llevar a cabo un proceso de negociación eficaz y que preserve una buena relación entre los participantes en ella.	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos teóricos y conceptuales sobre la negociación • Estrategia y preparación del proceso de negociación. • Cómo actuar en las distintas fases de la negociación • Cómo manejar Negociaciones difíciles • Cómo negociar desde una posición de debilidad. • Cómo desbloquear procesos de negociación • La negociación del precio. • Concesiones y cierre en el proceso de negociación 	2.5
10. Creación de empresas	Dotar a los participantes de los instrumentos legales y administrativos necesarios para convertir una idea de negocio en una organización económica.	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites y ayudas de la Administración pública para la creación de empresas. • Herramientas para la financiación de nuevas empresas. • Formas legales para nuevas empresas. 	2.5
11. Emprendeduría	Análisis de la emprendeduría como vehículo de innovación y crecimiento económico, así como de crecimiento personal. Emprendeduría en	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendeduría: de la idea a la oportunidad. • Estrategias de generación de flujo de 	2.5

	situaciones de cambio e incertidumbre.	ingreso. <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de coste y fuentes de financiación. • Del modelo al plan de negocio 	
12. Emprendeduría en sectores intensivos en innovación y tecnología	Análisis de las características distintivas de la emprendeduría en los modelos de innovación tecnológica, claves del éxito y las claves de la gestión de riesgos para emprendedores con modelos de negocio sustentados en la innovación y la nueva tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> • Emprender con empresas innovadoras • Estrategias para empresas innovadoras • Estrategias de crecimiento. Empresas innovadoras y empresas globales. 	2.5
13. Creación de redes de conocimiento	Creación de un mapa de relaciones y conocimiento propio e desarrollar estrategias para iniciar diálogo con los nodos del mapa de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda y selección de información. • Directorios expertos y académicos, redes profesionales, redes universitarias, organizaciones empresariales. OpenCourseWare y Moocs. • Estrategias de comunicación oral y escrita. Comunicación interpersonal. Networking. 	2,5

Resumen del calendario previsto:

1er año					
1er Trimestre	ECTS	2º Trimestre	ECTS	3er Trimestre	ECTS
Contabilidad (1ª parte)	4	Dirección de Marketing (1ª parte)	4	Dirección de Recursos Humanos (1ª parte)	4
Economía de la Empresa	4	Contabilidad (2ª parte)	4	Dirección Financiera (1ª parte)	4
Métodos cuantitativos para la toma de decisiones	4	Dirección de Empresa Internacional	4	Dirección de Producción y Operaciones (2ª parte)	4

Habilidades directivas (1ª parte) ²	2	Dirección de Producción y Operaciones (1ª parte)	4	Dirección de Marketing (2ª parte)	4
Dirección Estratégica (1ª parte)	4	Habilidades directivas (1ª parte) ³	1	Dirección Estratégica (2ª parte)	4
				Optativas	5
Trabajo Final de Máster⁴					
<i>Trabajo final de máster (parte I)</i>	<i>1</i>	<i>Trabajo final de máster (parte II)</i>	<i>1</i>	<i>Trabajo final de máster (parte III) 1</i>	
TOTAL	19		18	26	
2º año					
1er Trimestre	ECTS				
<i>Habilidades directivas (2ª parte)⁵</i>	1				
Dirección Financiera (2ª parte)	4				

⁴ El trabajo final de Máster se realiza a partir del primer trimestre del primer año. Se ha dividido por trimestres atendiendo a la carga aproximada.

⁵ La asignatura de Habilidades Directivas se desarrolla a lo largo del programa, si bien el grueso de la materia se concentra en el primer trimestre del primer curso y el primer trimestre del segundo curso.

Tecnologías y Sistemas de la Información	4		
<i>Optativas</i>	5		
Simulación de Empresa	4		
Trabajo Final de Máster			
<i>Trabajo final de máster (parte IV)</i>	9		
Total	27		

Periodos considerados:

Primer curso:

- Primer trimestre: octubre-diciembre (con semana intensiva inicial)
- Segundo trimestre: enero-marzo
- Tercer trimestre: abril-julio

Segundo curso:

- Primer trimestre: Septiembre-diciembre

Consejo docente:

Se prevé crear una comisión conjunta compuesta por:

- El director de la Fundación IDEC / IDEC Escuela de Estudios Superiores (o quien éste designe en su nombre).
- El director académico del Máster
- 2 profesores designados por el director académico.
- Un representante del profesorado con docencia asignada en el Máster
- Como mínimo, un representante de los estudiantes en curso o antiguos alumnos del Master y escogido por y entre los estudiantes

Esta comisión tiene entre sus competencias generales la asignación de docencia al profesorado, velar por la coordinación de los másteres incluidos en el Programa, asegurando el máximo de transversalidad, proponer al órgano competente del departamento de los planes de estudio de los másteres, y todas aquellas que deriven de la organización y el desarrollo del Programa y que no estén asignadas a otro órgano.

Respecto de los másteres, la comisión tendrá las competencias específicas siguientes:

- Elaborar el plan de estudios.
- Hacer el seguimiento del plan de estudios.
- Proponer la oferta de plazas.
- Proponer al órgano competente los criterios específicos de admisión de estudiantes y los criterios de valoración de las solicitudes de acceso.
- Designar la comisión de selección de estudiantes para casos en que la demanda supere la oferta.
- Designar un tutor para cada estudiante.

Elaborar la documentación necesaria para el proceso de acreditación de la calidad del Programa, así como participando de manera activa en los procedimientos de calidad establecidos por la agencias de calidad.

Mecanismos de coordinación docente

La coordinación del máster será responsabilidad de la Comisión Académica formada por:

- El/la director/a del título
- El/la coordinador/a académico

Dicha comisión (que se reunirá aproximadamente cada mes y medio, con posibilidad de aumentar la periodicidad según necesidad) asumirá las siguientes competencias en materia de coordinación:

- Evaluar el desarrollo de los distintos módulos del máster, manteniendo un contacto frecuente con el profesorado de dichos módulos.
- Resolver los posibles incidentes que pudiesen aparecer a lo largo del curso académico.
- Seguimiento individualizado de cada estudiante.

- Revisar anualmente los contenidos para ajustarlos a las necesidades de los grupos de interés (empleadores, estudiantes, instituciones, etc.).

En concreto se establece una reunión global al inicio con todo el profesorado, una a cada inicio del trimestre con los profesores implicados para aquél trimestre y una reunión final para la valoración global de conjunto del programa.

Planificación y gestión de la movilidad de estudiantes propios y de acogida.

En el caso del Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas no se prevé proceso de movilidad alguno.

En caso de existir, se seguirían los procedimientos de planificación fijados por la Universidad Pompeu Fabra, así como los propios del IDEC Escuela de Estudios Superiores.

Se prevén seguir los procedimientos de planificación fijados por la Universidad Pompeu Fabra así como los propios del Centro que imparte el Máster (IDEC ESCUELA DE ESTUDIOS SUPERIORES).

En este sentido debe destacarse que la UPF no sólo ha logrado posicionarse de forma privilegiada a nivel internacional, sino que reitera su compromiso con la internacionalización como una de las prioridades en el Plan de Actuación del Consejo de Dirección (2006-2009): “dar un nuevo impulso a la internacionalización de la UPF, establecer una red de alianzas internacionales y mantener las políticas que han convertido a la UPF en una de las universidades con mayor presencia de estudiantes internacionales en el grado”. En el marco de esta política, la movilidad de estudiantes recibe especial atención.

La UPF desarrolla una intensa actividad de intercambio de estudiantes, tanto en el marco de programas comunitarios y nacionales, como impulsando programas propios que amplían las perspectivas geográficas de la movilidad estudiantil, ofreciendo una extensa oferta tanto a estudiantes propios como a estudiantes de acogida.

En particular, para los estudiantes propios, existe una única convocatoria anual (enero-febrero) donde se ofrecen las plazas disponibles y éstas se otorgan a partir del expediente académico y del dominio del idioma de docencia en la universidad de destino. En la mayoría de casos, existen becas y ayudas a la movilidad, y se establecen mecanismos flexibles para facilitar el reconocimiento y la transferencia de créditos.

Por su parte, los estudiantes internacionales llegan a la UPF de acuerdo con los convenios suscritos establecidos con sus universidades de origen, aunque también se ha abierto la puerta a estudiantes visitantes (procedentes de universidades con las cuales no se ha suscrito convenio) para estancias de un trimestre a un curso académico completo.

Tabla 5.1.1. Panorama de los programas de movilidad e intercambio en la UPF

PROGRAMAS	ALCANCE	FINANCIACIÓN	RECONOCIMIENTO ACADÉMICO
ERASMUS	Universidades europeas de los 28 Estados miembros de la UE, países del AELC y del EEE, Turquía y Macedonia	Financiación comunitaria + complemento nacional (MEC) y autonómico (AGAUR)	Sí
ERASMUS PRÁCTICAS	28 Estados miembros de la UE, países del AELC y del EEE, Turquía Y Macedonia	Financiación comunitaria + complemento nacional (MEC)	Sí

SICUE	Universidades españolas	Actualmente sin financiación del MEC	Sí
Convenios bilaterales	Universidades de Europa (no UE), y de fuera de Europa (EEUU, Canadá, América Latina, Asia-Pacífico y África-Oriente Medio)	Programa de becas "Aurora Bertrana" para USA patrocinado por el Banco Santander, "Becas Iberoamérica. Estudiantes de Grado. Santander Universidades" y Becas del programa "Passaport al mon" (para otros países), en el marco del CEI UPF.	Sí
Escuela de Verano Internacional	Programa combinado con UCLA (Universidad de California, Los Ángeles)	Programa del Campus de Excelencia Internacional que recibe el patrocinio del Banco Santander.	Sí
Estudios para Extranjeros	Universidades de Estados Unidos	Sin ayuda económica y pago de tasas, excepto si existe convenio bilateral	Sí. Sólo acogida
Visitantes	Estudiantes individuales, sin convenio institucional mediante	Sin ayuda económica y pago de tasas	Sí, Sólo acogida

A modo indicativo, en la última convocatoria de movilidad para el curso 2013-14 se han ofrecido un total de 1049 plazas en universidades repartidas en 45 países de los cinco continentes.

La participación en estos programas resulta en unos excelentes indicadores de movilidad, tanto de estudiantes propios (30% de los titulados en el curso 2011-12 han realizado estancias en el extranjero), como de estudiantes internacionales recibidos (16,42% de estudiantes en movilidad en la UPF durante el curso 2012-13); dando cuenta del firme compromiso de internacionalización.

Este compromiso se sustenta sobre una estructura de la que participan distintos estamentos de la universidad. Si bien la gestión se centraliza en el Servicio de Relaciones Internacionales, profesores designados como coordinadores de intercambio aportan su criterio académico en la orientación y seguimiento de los estudiantes y en el reconocimiento, apoyándose en los servicios administrativos de cada estudio y en el Servicio de Gestión Académica.

El Servicio de Relaciones Internacionales gestiona la movilidad, asegurando en todo momento el respeto de los principios de no discriminación y ejerciendo de bisagra entre procesos administrativos internos y externos. A nivel de back-office, garantiza la coordinación con el resto de servicios de la UPF involucrados, así como con las universidades socias, al tiempo que es el interlocutor ante las agencias de gestión de los programas externos y efectúa la gestión económica de becas y ayudas.

De cara al estudiante, el Servicio de Relaciones Internacionales y su personal son el referente y el punto de contacto, tanto para los estudiantes propios (outgoing) como para los de acogida (incoming). En este sentido, a nivel de front-office, la UPF dispone de un catálogo de servicios de apoyo a la movilidad:

1. Atención personalizada e integral a través de la Oficina de Movilidad y Acogida, descentralizada por campus de la Ciutadella, Campus del Mar, Campus de la Comunicació-Poblenou y Edifici Balmes, así como por e-mail.

1.1) Incoming: información sobre la UPF (funcionamiento, campus y servicios) y la vida en Barcelona (alojamiento, sanidad, transporte, vida social, etc.); consejo e intermediación legal (visados y permisos de residencia); orientación académica y matriculación de cursos y asignaturas; emisión de los carnés y altas como estudiantes UPF para acceso a servicios; asesoramiento a lo largo del curso; envío de notas y certificados (también Suplemento Europeo al Título); recogida y tratamiento de encuestas de valoración de estancia en la UPF.

1.2.) Outgoing: orientación académica (requisitos para la movilidad) y práctica (características y servicios de las universidades de destino, seguro y permisos de residencia); gestión de solicitudes de participación en los programas de movilidad; intermediación con la universidad de destino antes, durante y después de la estancia; recogida y tratamiento de encuestas de valoración al regresar, etc.

2. Información completa y actualizada sobre aspectos académicos y prácticos.

2.1.) Incoming: la web <http://www.upf.edu/international>; sesiones de bienvenida cada trimestre; carpetas con documentación e información básica, etc.

2.2) Outgoing: sección monográfica "Estudiar fuera de la UPF" en la intranet (Campus Global); campaña de promoción; difusión de folleto informativo; sesiones informativas generales y específicas por estudios; carpetas con documentación e información según destino, etc.

3. Servicio de alojamiento compartido con el resto de Universidades de Barcelona a través de una central de reservas, para los estudiantes de acogida. Un servicio similar se presta en las universidades de destino, velando por la mejor acogida de los estudiantes propios.

4. Programa de acogida y calendario de actividades culturales, deportivas y sociales, para asegurar la completa integración de los estudiantes de acogida en la vida de la Universidad y de la ciudad.

5. Programa de idiomas, con oferta estable de cursos de lengua catalana y castellana para estudiantes de acogida, así como enseñanza de lenguas extranjeras y pruebas de nivel para formar y acreditar a estudiantes propios en otros idiomas, preparándoles para la movilidad.

6. Voluntariado e intercambio lingüístico, donde se combinan los objetivos de aprendizaje y de convivencia multicultural, implicándose tanto estudiantes propios como estudiantes en movilidad en la UPF.

7. Foro de intercambio de información entre estudiantes sobre programas y experiencias de movilidad, abierto a todos los estudiantes.

Así, la UPF impulsa de forma decidida la movilidad como fórmula para materializar su voluntad de internacionalización, permitiendo que los estudiantes extiendan su formación más allá de su universidad. En este sentido, la estancia de un estudiante en otra universidad tiene valor en sí misma por el hecho de conocer otras formas de hacer y de vivir, tanto desde el punto de vista académico como desde el punto de vista personal; pero también proporciona un valor añadido al currículum del estudiante que le posiciona mejor en el mercado laboral.

5.2 Actividades formativas

Actividad formativa
Clase magistral
Trabajo grupal con soporte informático
Resolución de ejercicios
Resolución de problemas
Toma de decisiones
Discusión sobre las sesiones
Análisis y resolución de casos prácticos
Discusión de casos
Conferencias invitadas
Examen final
Asistencia a seminarios, conferencias o visitas a empresas
Role playing (outdoor training)
Observación y discusión de material audio visual
Seminarios
Tutorías de seguimiento
Fuera del aula: trabajo en grupo, trabajo individual, estudio personal, lecturas, preparación de casos, etc.
Asignatura online: acceso a contenidos y lectura
Asignatura online: informe final y resolución ejercicios
Lectura del manual del simulador
Análisis sobre las decisiones tomadas
Visualización de vídeos
Recopilación de evidencias
Realización de test de personalidad e inteligencias emocional
Preparación de casos y ejercicios
Preparación del trabajo final
Trabajo individual o en grupo
Lectura de materiales docentes y artículos
Trabajo en grupo
Preparación de casos prácticos
Preparación de casos y ejercicios
Elaboración memoria final
Gestión de portfolio
Entrevista con experto
Visita a empresa
Realización de presentaciones intermedias

5.3 Metodologías docentes

Metodologías docentes
Resolución de problemas.
Toma de decisiones.
Discusión sobre las sesiones
Trabajo en grupo

5.4 Sistemas de evaluación

Sistemas de evaluación

Participación activa en sesiones y debate de casos

Resultados de la simulación

Informe final

Elaboración de un trabajo final y defensa

Presentación de casos

Examen (final, tipo test)

Proyecto en grupo

Resolución de casos

Trabajo individual (memoria y valoración personal de las actividades formativas)

Seguimiento proyectos finales

Test de asimilación

Trabajo individual y grupal

Feed back a los trabajos grupales de terceros

Aportación de evidencias

Descripción detallada de los módulos o materias de enseñanzas-aprendizaje de que consta el plan de estudios.

El Máster, de 90 ECTS, se estructura en torno a materias obligatorias (68 ECTS), materias optativas (10 ECTS) y al Trabajo Final (12 ECTS). Cada uno de ellos tiene unos objetivos de contenido y de desarrollo de capacidades del participante que le habilitará a desempeñar su actividad profesional.

El sistema de evaluación de las materias se basa en un mínimo de dos tipos de pruebas de evaluación, siendo preferiblemente el empleo de tres. De ellas, se recomienda que una de ellas sea una actividad en grupo, y que como mínimo una de ellas sea presencial.

Sistema de calificaciones

1. La obtención de los créditos correspondientes a una materia comportará haber superado los exámenes o pruebas de evaluación correspondientes.

2. El nivel de aprendizaje conseguido por los estudiantes se expresará con calificaciones numéricas que se reflejarán en su expediente académico junto con el porcentaje de distribución de estas calificaciones sobre el total de alumnos que hayan cursado los estudios de la titulación en cada curso académico.

3. La media del expediente académico de cada alumno será el resultado de la aplicación de la siguiente fórmula: suma de los créditos obtenidos por el alumno multiplicados cada uno de ellos por el valor de las calificaciones que correspondan, y dividida por el número de créditos totales obtenidos por el alumno.

4. Los resultados obtenidos por el alumno en cada una de las materias del plan de estudios se calificarán en función de la siguiente escala numérica de 0 a 10, con expresión de un decimal, a la que podrá añadirse su correspondiente calificación cualitativa:

0-4,9: Suspenso (SS).

5,0-6,9: Aprobado (AP).

7,0-8,9: Notable (NT).

9,0-10: Sobresaliente (SB).

5. Los créditos obtenidos por reconocimiento de créditos correspondientes a actividades formativas no integradas en el plan de estudios no serán calificados numéricamente ni computarán a efectos de cómputo de la media del expediente académico.

6. La mención de «Matrícula de Honor» podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9.0. Su número no podrá exceder del cinco por ciento de los alumnos matriculados en una materia en el correspondiente curso académico, salvo que el número de alumnos matriculados sea inferior a 20, en cuyo caso se podrá conceder una sola «Matrícula de Honor».

Actividades Formativas asignaturas presenciales:

Será en el plan docente de cada asignatura donde se concretará la información de la dedicación en créditos ECTS de las materias. Este plan docente se entregará al estudiante antes del inicio de las actividades. Las actividades formativas distribuyen los ECTS de la siguiente manera:

Dentro del aula (35%):

- Clases magistrales (20%)
- Seminarios (15%)
 - Resolución de problemas.
 - Presentación de informes sobre casos prácticos.
 - Proyectos individuales y/o en grupo.
 - Debates sobre notas técnicas y artículos de investigación y profesionales.

Fuera del aula (65%):

- Trabajo en grupo.
- Trabajo individual.
- Estudio personal.

Existen algunas asignaturas optativas online. En este caso, la metodología de aprendizaje se establece en torno al Campus Global. El Campus Global es la Intranet del IDEC y será el núcleo central para el seguimiento de este curso.

Para acceder al Campus Global el participante deberá ir a la página web del IDEC, que se encuentra en la siguiente dirección: <http://www.idec.upf.edu>. Previamente el participante habrá recibido los códigos de acceso y una guía de navegación que le permitirán conocer este entorno de aprendizaje y cómo ser un estudiante en línea efectivo (como organizar el tiempo, como estructurar las asignaturas, cómo priorizar los temas, etc.).

El participante, dentro del Campus Global, encontrará un aula en línea para cada asignatura en la que se ha matriculado. Cada una de las asignaturas en línea tiene un profesor que orienta y dinamiza todo el proceso educativo. El profesor es el que presenta y plantea los temas y las actividades, revisa las entregas de los estudiantes y les manda el feedback siguiendo las fechas correspondientes. El profesor cuenta con distintos elementos en el Aula Global, que irá trabajando con los estudiantes:

- **Material:** aquí encontrarán el contenido de cada Unidad Didáctica; es decir, los OBJETIVOS, el TEXTO CENTRAL de la materia, las ACTIVIDADES interactivas (el participante es el sujeto activo de la unidad ya que va encontrando una serie de ejercicios que tiene que superar satisfactoriamente para poder avanzar con el contenido de la Unidad) y la BIBLIOGRAFÍA complementaria. Dentro de estos materiales interactivos hay una opción que convierte los materiales en formato imprimible y que permite estudiarlos de modo *off line*.
- **Debates:** aquí podrán consultar y participar en el DEBATE correspondiente a cada una de las distintas Unidades Didácticas del módulo, dinamizado por el profesor del mismo que será el que presentará el tema y las fechas en las que éste se llevará a cabo.
- **Correo electrónico:** permitirá ponerse en contacto con el tutor del módulo para resolver las dudas que el participante tenga.

El proceso de evaluación del programa tiene lugar a través del campus virtual, tanto la realización de tests como la entrega de actividades prácticas.

El acceso al campus se realiza mediante contraseña. El mecanismo de autenticación consiste en pedir un nombre de usuario y para este nombre una contraseña que tiene que coincidir con aquella guardada por el equipo a qué se accede, para este usuario en particular.

La autenticación por contraseña se basa en un sistema de factor doble y utiliza las siguientes medidas de seguridad:

- Bloqueos de contraseñas después de diversos intentos fallidos.
- Cambios periódicos de la contraseña.
- Las claves de acceso deben cumplir una política rigurosa con respecto a su composición.

El sistema de evaluación continua permite hacer un seguimiento de autenticación contrastando el estilo de presentación de las tareas de los estudiantes. Por otro lado, se solicita en ocasiones a los estudiantes, la presentación grabada de tareas, así como la participación en debates virtuales. Algunas de las sesiones planificadas pueden ser online, on time y con transmisión de imagen y/o audio, usando tecnología Webex.

Actividades Formativas asignaturas online

Será en el plan docente de cada asignatura donde se concretará la información de la dedicación en créditos ECTS de las materias. Este plan docente se entregará al estudiante antes del inicio de las actividades.

Al tratarse de una asignatura a distancia, el porcentaje establecido para las actividades dentro del aula virtual, será aproximado, ya que estará en función del uso que el estudiante haga de la conexión a dicha aula, puesto que algunos de los materiales están preparados para poder ser utilizados alternativamente en formato *online*, o bien impreso, lo que permite una mayor autonomía para la preparación y estudio de los temas.

Las actividades formativas distribuyen los ECTS de la siguiente manera:

En el Aula Virtual (30%):

- Test de nivel sobre los contenidos del módulo. (5%)
- Actividades de autoevaluación. (15%)
- Actividades prácticas (60%)
- Consultas al tutor experto. (5%)
- Ejercicio final de cada unidad didáctica (15%)

Fuera del Aula Virtual (70%):

- Lectura de los contenidos. (50%)
- Lecturas complementarias y consulta de bibliografía. (15%)
- Preparación para el examen. (35%)

Justificación de la posibilidad de compatibilización de la realización del Máster con la de una actividad laboral:

Uno de los elementos distintivos de un programa MBA es aquél vinculado a la presión y cómo manejarla. A lo largo de estas más de 10 ediciones como título propio, el programa se ha llevado a cabo con un público con perfiles similares a los que se especifican en la memoria, y la compatibilización ha sido posible.

Llevar a cabo una actividad laboral y no llevar a cabo, por ejemplo, prácticas profesionales, permite que la propia actividad sea la que se nutra de los avances conseguidos con la elaboración paulatina del MBA.

Cada estudiante decide el grado de implicación en lo que a las actividades de fuera del aula se refiere, por supuesto, las que no conllevan una valoración y/o una elaboración de trabajos, ya sea en grupo o de forma individual. El estudio personal puede ser mayor o menor en función del interés y/o necesidad de actualización y/o revisión de contenidos. De alguna forma podría decirse que la actividad correspondiente al estudio personal es la que podría equipararse a una parte de la actividad laboral que se lleva a cabo.

Cada módulo tiene unos objetivos de aprendizaje y de desarrollo de capacidades del estudiante que le habilitará a desempeñar su actividad profesional. La Descripción completa del Plan de Estudios es la siguiente:

Créditos obligatorios:

1. SIMULACIÓN DE EMPRESA	4 ECTS de carácter obligatorio	
Asignatura programada en el cuarto trimestre. Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS BASICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1, CG3, G4		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE2, CE10		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA2 - Determinar la idoneidad financiera de un proyecto, en un contexto de adecuación a la estrategia empresarial. - Comprende el binomio rentabilidad- riesgo; la importancia de la tesorería frente al beneficio; los flujos de caja incrementales; la dificultad de encontrar proyectos con rentabilidad excepcional en mercados competitivos. - Comprende que el beneficio es condición necesaria pero no suficiente para la supervivencia de la empresa RA10 - Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial. - Entender el modelo de gestión por competencias - Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial		
CONTENIDOS		
Los participantes, simulando un equipo directivo deberán acordar en grupo o bien la trayectoria futura de una empresa o la resolución a un problema aportado por una empresa real. Deberán indicar cómo combinar los recursos para lograr los objetivos. Se ponen en práctica la capacidad de trabajo en equipo y otras habilidades directiva con el soporte de una simulación por ordenador y de una plataforma de innovación abierta.		
La calificación final es la media aritmética de los dos tramos en los que se divide la simulación		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
Clases magistrales	2h	100
Trabajo grupal con soporte-informático		100
- Resolución de problemas.	9	
- Toma de decisiones.	9	
- Discusión de casos	15	
- Lectura de materiales docentes y artículos	65	0
- Análisis sobre las decisiones tomadas		
TOTAL	100	
METODOLOGIAS DOCENTES		
- Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Participación activa en sesiones (35%)	30 %	40%
- Resultados de la simulación (35%)	30 %	40 %
- Test de asimilación (10%)	5 %	15%
- Informe final de los resultados de la experiencia (20%)	15 %	25 %
TOTAL	80 %	120 %

2. CONTABILIDAD		8 ECTS de carácter obligatorio	
Asignatura programada en el primer y segundo trimestre del primer curso Idioma de impartición: castellano			
COMPETENCIAS BASICAS			
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10			
COMPETENCIAS GENERALES			
CG1,CG2,CG4			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
CE1			
RESULTADOS DE APRENDIZAJE			
RA1 - Con el fin de evaluar el desarrollo financiero de la empresa - Comprende e interpreta la información suministrada por los estados financieros de una empresa - Es capaz de analizar e interpretar la gestión de la empresa, mediante indicadores y cuadros de mando			
CONTENIDOS			
El curso se divide en dos partes: contabilidad financiera y contabilidad de gestión. En la primera se ofrecen las herramientas para comprender los estados contables de una empresa; en la segunda se hace especial énfasis en el diagnóstico de la situación económica y financiera de una empresa y los sistemas de control presupuestario y de gestión. Asignaturas que conforman la materia: Contabilidad I (Contabilidad Financiera): Introducción a la contabilidad. La cuenta de resultados. El proceso contable. Las amortizaciones. Los ajustes contables. La distribución del resultado. Plan General Contable. 4 ECTS (ver temporalización en el calendario) Contabilidad II (Contabilidad de Gestión): Análisis patrimonial y financiero. Análisis económico y de la rentabilidad. El control de gestión mediante indicadores. Cuadro de mando integral. Costes parciales y costes completos. Gestión estratégica de costes y reducción de costes. Confección de planes financieros y planes de viabilidad. 4 ECTS (ver temporalización en el calendario) La calificación es la media de Contabilidad I (Contabilidad Financiera) y Contabilidad II (Contabilidad de Gestión), de acuerdo con las ponderaciones presentadas anteriormente. En caso de no superación de alguna de las asignaturas de la materia, la tarea compensatoria se referirá únicamente a la asignatura no superada.			
Tipología actividad	Horas	Presencialidad	
• Clases magistrales	15h	100	
• Resolución de ejercicios	25h	100	
• Visualización de vídeos	10h	0	
• Lectura de materiales y artículos	43h		
• Preparación de casos y ejercicios	64h		
• Trabajo individual o en grupo	43h		
TOTAL	200		
METODOLOGIAS DOCENTES			
- Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones			
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima	

Contabilidad I/ Contabilidad II		
- Participación activa en sesiones y debate de casos (25%)	20 %	40%
- Presentación de ejercicios y casos (25%)	20 %	40 %
- Examen tipo test (50%)	45%	55%
TOTAL	85%	135%

3. ECONOMÍA DE LA EMPRESA	4 ECTS de carácter obligatorio	
Asignatura programada en el primer trimestre del primer curso Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS BÁSICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS BÁSICAS		
CB1, CB2, CB3, CB4, CB5		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG4		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE7		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA7		
<ul style="list-style-type: none"> - Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas. - Sabe diseñar una estrategia competitiva, además de valorar y elegir entre diversas opciones estratégicas. - Es capaz de vincular el efecto de una estrategia competitiva sobre los resultados económicos y financieros y sobre la creación de valor. 		
CONTENIDOS		
Se conocen y comprenden cuáles son los fundamentos económicos de la actividad empresarial. Se analizan los planteamientos, las decisiones y la evolución de la empresa desde la perspectiva económica. Se introducen los conceptos necesarios para la toma de decisiones en el ámbito de las políticas de precio, atendiendo a las distintas estructuras de mercado en las que se puede encontrar el ejecutivo.		
<ol style="list-style-type: none"> 1.Introducción a la microeconomía 2. Mercados de bienes 3. Mercados de trabajo y de capitales 4. Introducción a la macroeconomía 5. Ciclos económicos. 		
El curso está planteado para participantes sin conocimientos previos de teoría económica.		
La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
• Clases magistrales	10h	100
• Resolución de problemas y discusión de casos	10h	100
<ul style="list-style-type: none"> • Visualización de vídeos • Lectura de los materiales docentes • Trabajo en grupo. • Resolución de ejercicios 	5h 22h 22 h 31 h	0
TOTAL	100	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 		

EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Participación activa en clase (20 %)	15 %	25%
- Prueba final (30%)	25%	35%
- Proyecto en grupo (50%)	45%	55%
TOTAL	85 %	115%

4. MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES		4 ECTS de carácter obligatorio
Asignatura programada en el primer trimestre del primer curso Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS BASICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG3		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE8		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA8 - Incorporar el empleo de técnicas cuantitativas en las decisiones de producción, así como la comprensión de sus resultados. - Es capaz de identificar las estrategias básicas de producción, así como las ideas básicas de los sistemas de información y de producción - Es capaz de identificar y distinguir los diferentes tipos de flujos de caja que se suelen utilizar en la práctica profesional y de utilizar el más apropiado en función del objetivo buscado y la decisión a tomar.		
CONTENIDOS		
Se introduce el concepto de gestión basada en la evidencia y se vincula a los métodos cuantitativos para el análisis de evidencias y la toma de decisiones empresariales. Se exponen y aplican varias técnicas cuantitativas que sirven para ayudar a tomar decisiones empresariales en situaciones complejas. Programación lineal y entera, los modelos multicriterio, la gestión de colas, la gestión de redes y los modelos de decisión. - Introducción a la optimización. Programación lineal. Programación entera. Programación multicriterio. Administración de proyectos. Gestión de colas. La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
• Clases magistrales	10h	100
• Análisis y resolución de casos prácticos	10h	100
• Visualización de vídeos • Lectura de materiales docentes y artículos • Preparación de casos prácticos	5h 32h 43 h	0
TOTAL	100 h	
METODOLOGIAS DOCENTES		
- Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Participación activa en clase (25%) - Informe final individual o grupal (evaluación de casos) (50%) Examen tipo test (25%)	20% 45% 20%	30% 55% 30%
TOTAL	85%	115%

6. DIRECCIÓN DE MARKETING I y II	8 ECTS de carácter obligatorio	
Asignatura programada en el segundo y tercer trimestre del curso Idioma de impartición: castellano.		
COMPETENCIAS BASICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG4		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE4, CE10		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA4 - Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes. - Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca - Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo RA10 - Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial. - Entender el modelo de gestión por competencias - Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial.		
CONTENIDOS		
Asignaturas que conforman la materia:		
Dirección de Marketing I: Proporciona una visión completa y profunda del Marketing, orientado a la mejora de competencias para comprender mercados y tomar decisiones acertadas: segmentación de mercados, lanzamiento de nuevos productos, marketing de intangibles y política de ventas. - Investigación de mercados y posicionamiento de producto. Políticas de producto, gestión de línea de productos y estrategias de marca. Políticas de precios. Metodologías de fijación de precios. Estrategias de comunicación. Promociones de ventas y estrategias de distribución. 4 ECTS (ver temporalización en el calendario)		
Dirección de Marketing II: En la segunda parte de la materia, se centra en la formulación de estrategias de marketing orientada en mercados de consumo, industriales y de servicio. - Estrategia comercial en el lanzamiento de nuevos productos. Segmentación de Mercados, concepto de producto y público objetivo. Marketing de los intangibles. Política de ventas. 4 ECTS (ver temporalización en el calendario)		
La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente, siendo la media aritmética de las asignaturas Dirección de Marketing I y Dirección de Marketing II		
En caso de no superación de alguna de las asignaturas de la materia, la tarea compensatoria se referirá únicamente a la asignatura no superada.		
La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente, siendo la media aritmética de las asignaturas Dirección de Marketing I y Dirección de Marketing II		
En caso de no superación de alguna de las asignaturas de la materia, la tarea compensatoria se referirá únicamente a la asignatura no superada.		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad

• Clases magistrales	20	100
• Análisis y resolución de casos prácticos (trabajo individual o en grupo) (50%)	20	100
• Visualización de vídeos	10	0
• Lectura de materiales y artículos	43h	
• Preparación de casos y ejercicios	64h	
• Trabajo individual o en grupo	43h	
TOTAL	200	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
Dirección de Marketing I/ Dirección de marketing II		
- Participación activa en clase (40%)	35%	50%
- Presentación de casos (10%)	5%	15%
- Examen Final (50%)	40%	60
TOTAL	80%	125%

8. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	4 ECTS de carácter obligatorio	
Asignatura programada en el tercer trimestre del primer curso Idioma de impartición: castellano.		
COMPETENCIAS BASICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG3,CG4		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE5,CE10		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA5 <ul style="list-style-type: none"> - Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés. - Conoce los conceptos fundamentales de la gestión de recursos humanos y el carácter estratégico que tiene la gestión de personas - Conoce y valora la visión, misión y valores de la compañía RA10 <ul style="list-style-type: none"> - Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial. - Entender el modelo de gestión por competencias - Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial. 		
CONTENIDOS		
Planificación y organización, selección, formación y promoción, análisis y valoración de puestos de trabajo, evaluación del rendimiento, y sistemas retributivos; elementos que permiten comprender el funcionamiento de esta área y diseñar una política adecuada a las necesidades de la empresa.		
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación. Organización. Reclutamiento y selección. Gestión de RR.HH. basada en competencias. Formación, desarrollo y planes de carreras. Evaluación en RR.HH. Construcción de políticas retributivas integrales. La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
Clases magistrales	10h	100
Discusión de casos prácticos	10h	100

Fuera del aula		0
<ul style="list-style-type: none"> • Lectura de los materiales docentes • Visualización de vídeos • Preparación de los casos (individual o conjunta). • Preparación trabajo final 	22h 5h 31 22h	
TOTAL	100	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa en clase en la discusión de casos (30%), • Elaboración de un trabajo final (70%). 	20% 60%	40% 80%
TOTAL	80%	120%

9. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA I y II	8 ECTS de carácter obligatorio
Asignatura programada en el primer trimestre del primer curso (Dirección Estratégica I) y tercer trimestre del primer curso (Dirección Estratégica II).	
Idioma de impartición: castellano	
COMPETENCIAS BASICAS	
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	
COMPETENCIAS GENERALES	
CG1,CG2,CG3,CG4	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CE3,CE4,CE7,CE9	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	
RA3 <ul style="list-style-type: none"> - Modificar el diseño estratégico de la empresa - Aprende a construir un plan estratégico basado en modelos integrales del rendimiento y mapas estratégicos - Desarrolla modelos de control integrales para la dirección de una estrategia competitiva RA4 <ul style="list-style-type: none"> - Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes. - Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo RA7 <ul style="list-style-type: none"> - Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas. - Sabe diseñar una estrategia competitiva, además de valorar y elegir entre diversas opciones estratégicas. - Es capaz de vincular el efecto de una estrategia competitiva sobre los resultados económicos y financieros y sobre la creación de valor. RA9 <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico. - Reflexionar sobre la innovación como estrategia, de cara a mantener ventajas competitivas en la empresa - Conocer la aplicación de la innovación en los modelos de negocio, partiendo de una arquitectura general de modelización. 	
CONTENIDOS	

Asignaturas que conforman la materia:

En la primera parte (Dirección Estratégica I) se aborda la dirección de la empresa, conectando la perspectiva inmediata con la de largo plazo e integrando el conjunto de áreas funcionales. Se analiza la adaptación de la empresa a su entorno, y se proponen conceptos y técnicas para interpretar las situaciones competitivas y la evolución de los mercados.

- Concepto y práctica de la Dirección estratégica. Modelo de negocio. El Entorno general de la empresa: Técnicas de análisis. Entorno competitivo. Análisis Interno. Decisión de la Estrategia. Implantación de la estrategia: Implantación de los cambios en las empresas familiares. La definición e implantación de la estrategia corporativa ante el reto de la internacionalización.
4 ECTS (ver temporalización en el calendario)

En la segunda parte (Dirección Estratégica II) se hace especial hincapié en la implantación de la estrategia y las implicaciones a nivel estratégico de los procesos de cambio. Se da énfasis al cambio organizativo, la gestión de la cultura empresarial y la orientación al cliente.

- Gestión del cambio cultural. Mercado de referencia. Ciclo de vida estratégico. Client Management. Experiencia relacional marca-cliente.

4 ECTS (ver temporalización en el calendario)

La calificación final será la media aritmética de las asignaturas Dirección Estratégica I y Dirección Estratégica II, con las ponderaciones indicadas anteriormente.

En caso de no superación de alguna de las asignaturas de la materia, la tarea compensatoria se referirá únicamente a la asignatura no superada.

Tipología actividad	Horas	Presencialidad
• Clase magistral (40%)	16	100
• Discusión de casos. (50%)	20	100
• Asistencia a seminarios, conferencias o visitas a empresas (10%)	4	100
• Lectura de los artículos	65	0
• Visualización de vídeos	10	
• Preparación individual de casos	85	
TOTAL	200	

METODOLOGIAS DOCENTES

- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Discusión sobre las sesiones

EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
Evaluación Dirección Estratégica I/ Evaluación Dirección Estratégica II:		
Participación activa en el debate de casos (30%)	25%	35%
• Trabajo individual o grupal (preparación de los casos, por escrito) (30%)	25%	35%
• Trabajo final (40%)	30%	50%
TOTAL	80%	120%

10. DIRECCIÓN FINANCIERA I y II	8 ECTS de carácter obligatorio
Asignatura programada en el tercer trimestre del primer curso (Dirección financiera I) y en el primer trimestre del segundo curso (Dirección financiera II) Idioma de impartición: castellano	
COMPETENCIAS BÁSICAS	
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	
COMPETENCIAS GENERALES	
CG1,CG2,CG4	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CE1,CE2	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	
RA1 - Con el fin de evaluar el desarrollo financiero de la empresa - Comprende e interpreta la información suministrada por los estados financieros de una empresa - Es capaz de analizar e interpretar la gestión de la empresa, mediante indicadores y cuadros de mando. RA2 - Determinar la idoneidad financiera de un proyecto, en un contexto de adecuación a la estrategia empresarial. - Comprende el binomio rentabilidad- riesgo; la importancia de la tesorería frente al beneficio; los flujos de caja incrementales; la dificultad de encontrar proyectos con rentabilidad excepcional en mercados competitivos. - Comprende que el beneficio es condición necesaria pero no suficiente para la supervivencia de la empresa.	
CONTENIDOS	
Asignaturas que conforman la materia:	
<p>En la primera parte (Dirección Financiera I) y sobre la base de los contenidos estudiados en Dirección Contable, se entregan herramientas de planificación y análisis de viabilidad de proyectos, se estudian las alternativas para acceder a recursos financieros y se profundiza en diversas alternativas de inversión de que dispone la alta dirección: bolsa, futuros financieros, opciones financieras, alternativas de inversión en renta fija.</p> <p>- Introducción a los mercados de capitales. Mercado de renta variable. Análisis bursátil. Valoración de empresas. Futuros financieros. Opciones financieras.</p> <p>4 ECTS (ver temporalización en el calendario)</p> <p>En la segunda parte de la materia (Dirección Financiera II) se profundizan los conceptos clave de la inversión y financiación, así como en su relación con aspectos macroeconómicos como la inflación, los impuestos, los riesgos, etc. Asimismo se desarrollan criterios para insertar los conceptos financieros en la estrategia y la planificación empresarial. Además, se darán a conocer elementos de finanzas internacionales y corporativas.</p> <p>- Concepto de inversión. Modelos de evaluación. Variables, criterios y riesgo de las inversiones. Fuentes de financiación. Rentabilidad y apalancamiento. Nuevas tendencias en control de gestión EVA – EBITDA. Planificación y Estrategia. La dirección financiera del futuro.</p> <p>4 ECTS (ver temporalización en el calendario)</p> <p>La calificación final será la media aritmética de las asignaturas Dirección Financiera I y Dirección Financiera II, con las ponderaciones indicadas anteriormente.</p>	

En caso de no superación de alguna de las asignaturas de la materia, la tarea compensatoria se referirá únicamente a la asignatura no superada.

Tipología actividad	Horas	Presencialidad
Clases magistrales	15h	100
Discusión de casos prácticos	25h	100
<ul style="list-style-type: none"> • Visualización de vídeos. • Lectura previa de los materiales docentes. • Preparación de casos y ejercicios 	10 65 85	0
TOTAL	200	

METODOLOGIAS DOCENTES

- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Discusión sobre las sesiones

EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
Dirección Financiera I/ Dirección Financiera II		
<ul style="list-style-type: none"> - Participación activa en clase (10%) - Memoria y valoración personal de las actividades formativas (40%) - Examen final tipo test (50%) 	5% 35% 45%	15% 45% 55% 115%
TOTAL	85%	

12. DIRECCIÓN DE EMPRESA INTERNACIONAL	4 ECTS de carácter obligatorio	
Asignatura programada en el segundo trimestre del primer curso Idioma de impartición: castellano.		
COMPETENCIAS BÁSICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG4		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE3,CE4,CE7,CE11		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA3 - Modificar el diseño estratégico de la empresa - Aprende a construir un plan estratégico basado en modelos integrales del rendimiento y mapas estratégicos - Desarrolla modelos de control integrales para la dirección de una estrategia competitiva RA4 - Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes. - Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca - Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo RA7 - Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas. - Sabe diseñar una estrategia competitiva, además de valorar y elegir entre diversas opciones estratégicas. - Es capaz de vincular el efecto de una estrategia competitiva sobre los resultados económicos y financieros y sobre la creación de valor. RA11 - Detectar oportunidades o nichos en mercados exteriores así como ser capaz de diseñar e implementar una estrategia de internacionalización. - Comprende el concepto de mercado internacional, conociendo el cliente, el entorno, el contexto competitivo y la identificación de tendencias - Sabe analizar y valorar los métodos de penetración y modelos de entrada en el ámbito de la internacionalización de la empresa.		
CONTENIDOS		
Se abordan las problemáticas derivadas de la internacionalización de una empresa. Se revisan en profundidad alternativas de internacionalización con el énfasis puesto en comercio exterior, junto con las dificultades que pueden aparecer y los recursos que están disponibles para llevar a cabo con éxito el proceso. - Situación actual del comercio internacional. Internacionalización de la empresa: conceptos básicos. Ayudas e instrumentos para la internacionalización de la empresa. Exportación. Presencia propia y Joint-ventures. Dirección de operaciones en un marco global.		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
Clases magistrales	10h	100
Discusión de casos prácticos	10h	100
<ul style="list-style-type: none"> • Visualización de vídeos • Lectura de los materiales docentes • Preparación de los casos (individual o grupal). • Preparación trabajo final en grupo 	5 22 31 22	0
TOTAL	100	

METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Participación activa en sesiones y debate de casos (30%)	20%	40%
- Trabajo individual o grupal (memoria y valoración personal de las actividades formativas (40%))	30%	50%
- Prueba final (30%)	20%	40%
TOTAL	70%	130%
CALIFICACIÓN		
La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente		

13. DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES I y II	8 ECTS de carácter obligatorio
Asignatura programada en el segundo y tercer trimestre	
Idioma de impartición: castellano	
COMPETENCIAS BÁSICAS	
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	
COMPETENCIAS GENERALES	
CG1,CG2,CG4	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CE8,CE9,CE10	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	
<p>RA8</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporar el empleo de técnicas cuantitativas en las decisiones, así como la comprensión de sus resultados. - Es capaz de identificar las estrategias básicas de producción, así como las ideas básicas de los sistemas de información y de producción - Es capaz de identificar y distinguir los diferentes tipos de flujos de caja que se suelen utilizar en la práctica profesional y de utilizar el más apropiado en función del objetivo buscado y la decisión a tomar <p>RA9</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico. - Reflexionar sobre la innovación como estrategia, de cara a mantener ventajas competitivas en la empresa - Conocer la aplicación de la innovación en los modelos de negocio, partiendo de una arquitectura general de modelización <p>RA10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial. - Entender el modelo de gestión por competencias - Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial. 	
CONTENIDOS	
Asignaturas que conforman la materia:	
<p>La primera parte de la materia (Dirección de Producción I) se centra en la parte de producción, y más concretamente en el diseño de producto y selección de procesos en empresas de producción y de servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección de la producción y operaciones. Diseño de Bienes y Servicios. Estrategia de Proceso. Planificación de la Producción. Gestión de Inventarios. Logística Empresarial 	

4 ECTS (ver temporalización en el calendario)		
En la segunda parte del curso (Dirección de Producción y Operaciones II) se centra en la dirección de operaciones:		
- Gestión del tiempo y dirección de operaciones. Operaciones en las empresas de servicios. Sistemas Just-in-Time y el sistema de información Kan-Ban. Integración de la cadena de suministro. Dirección de compras		
4 ECTS (ver temporalización en el calendario)		
La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente. El resultado final es la media aritmética de las asignaturas Dirección de Producción y Operaciones I y II.		
En caso de no superación de alguna de las asignaturas de la materia, la tarea compensatoria se referirá únicamente a la asignatura no superada.		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
Clases magistrales	15h	100
Resolución de problemas	25h	100
<ul style="list-style-type: none"> • Visualización de vídeos • Lectura de materiales y artículos • Preparación de casos y ejercicios • Trabajo individual o en grupo 	10h 43h 64h 43h	0
TOTAL	200	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
DP I/ DP II		
<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa en sesiones y debate de casos 30% • Proyecto en grupo 30% • Examen final 40% 	20% 20% 30%	40% 40% 50%
TOTAL	70%	130%

15. HABILIDADES DIRECTIVAS	4 ECTS de carácter obligatorio
Asignatura programada a lo largo del programa (1 ECTS en el primer trimestre y 3 ECTS en el cuarto trimestre)	
Idioma de impartición: castellano	
COMPETENCIAS BASICAS	
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	
COMPETENCIAS GENERALES	
G1,G2,G3	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
E3,E5,E9,E10	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	
R3	
<ul style="list-style-type: none"> - Modificar el diseño estratégico de la empresa - Aprende a construir un plan estratégico basado en modelos integrales del rendimiento y mapas estratégicos - Desarrolla modelos de control integrales para la dirección de una estrategia competitiva 	
R5	
<ul style="list-style-type: none"> - Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés. - Conoce los conceptos fundamentales de la gestión de recursos humanos y el carácter estratégico 	

<p>que tiene la gestión de personas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoce y valora la visión, misión y valores de la compañía <p>R9</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico. - Reflexionar sobre la innovación como estrategia, de cara a mantener ventajas competitivas en la empresa - Conocer la aplicación de la innovación en los modelos de negocio, partiendo de una arquitectura general de modelización <p>R10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial. - Entender el modelo de gestión por competencias - Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial

CONTENIDOS

Se trabajan:

- Estilos de liderazgo
- Conducción de reuniones
- Gestión de conflictos en la organización
- Comunicación
- Gestión de la carrera profesional
- Liderazgo de equipos
- Gestión de crisis
- Ética y sostenibilidad

La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente

Tipología actividad	Horas	Presencialidad
• Role playing	10 h	100
• Clases magistrales	10 h	100
• Resolución de problemas	10 h	100
• Recopilación de evidencias	10 h	100
• Realización de tests de personalidad e inteligencias emocional	15 h	0
• Lectura de los materiales docentes	20h	
• Preparación de casos y ejercicios	25h	
TOTAL	100	

METODOLOGIAS DOCENTES

- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Discusión sobre las sesiones

EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
• Participación activa en clase (50%)	40%	60%
• Informe final (50%)	40%	60%
TOTAL	80%	120%

17. TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN	4 ECTS de carácter obligatorio	
Asignatura programada en el cuarto trimestre (segundo año)		
Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS BASICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG4		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE9,CE10		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA9 - Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico. - Reflexionar sobre la innovación como estrategia, de cara a mantener ventajas competitivas en la empresa - Conocer la aplicación de la innovación en los modelos de negocio, partiendo de una arquitectura general de modelización RA10 - Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial. - Entender el modelo de gestión por competencias - Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial		
CONTENIDOS		
Descripción de los principales recursos de tecnología de la información y telecomunicaciones al servicio de la empresa. El procesamiento de la información y las repercusiones en las áreas funcionales y en los procesos de la organización. Sistemas de apoyo a la decisión. Integración con la estrategia y su relación con las personas en la empresa. - Generación de valor y sistemas de información. Planificación estratégica de los sistemas de información en la empresa. Introducción a los sistemas de información en la empresa. Arquitectura de Sistemas de información en la empresa. Gestión por procesos. El mundo del ERP. Sistemas de Gestión de Clientes y Canales: las soluciones CRM Multicanal. Sistemas de soporte a la fuerza de ventas. Soluciones SCM para la cadena de suministro. Gestión del conocimiento y sistemas de información para la toma de decisiones estratégicas. Gestión de los sistemas de información en la empresa. La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente.		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
Clases magistrales	10h	100
Preparación y discusión de casos prácticos	10h	100
• Lectura de los materiales docentes	30h	0
• Análisis y resolución de casos prácticos (individualmente o en grupo).	50h	
TOTAL	100	
METODOLOGIAS DOCENTES		
- Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Participación activa en clase (20%).	10%	30%
- Trabajo individual (informe ejecutivo sobre los casos prácticos) (40 %).	30%	50%
- Examen final y caso práctico (40%)	30%	50%
TOTAL	70%	130%

Créditos Optativos

1. CONTROL PRESUPUESTARIO	2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)	
Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año) Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS BASICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG4		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE1,CE2,CE6		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
<p>RA1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con el fin de evaluar el desarrollo financiero de la empresa - Comprende e interpreta la información suministrada por los estados financieros de una empresa - Es capaz de analizar e interpretar la gestión de la empresa, mediante indicadores y cuadros de mando <p>RA2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la idoneidad financiera de un proyecto, en un contexto de adecuación a la estrategia empresarial. - Comprende el binomio rentabilidad- riesgo; la importancia de la tesorería frente al beneficio; los flujos de caja incrementales; la dificultad de encontrar proyectos con rentabilidad excepcional en mercados competitivos. - Comprende que el beneficio es condición necesaria pero no suficiente para la supervivencia de la empresa <p>RA6</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detectar y captar fuentes de financiación, valorando los riesgos y costes asociados a éstas, mediante el empleo de planes de negocio. - Conoce el concepto de coste de capital y los elementos que determinan el coste medio ponderado de capital - Conoce y diferencia los métodos estáticos y dinámicos de valoración de empresas 		
CONTENIDOS		
Se abordan las diferentes fases del control presupuestario: Objetivos del control presupuestario, Técnicas presupuestarias y Proceso presupuestario. La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
• Clases magistrales	6h	100
• Preparación y discusión de casos prácticos	10h	100
- Lectura de los materiales docentes	22,5 h	0
- Preparación de casos prácticos (individualmente o en grupo))	24h	
TOTAL	62.5 h	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Participación activa en clase (30%)	20 %	40%
- Presentación de casos 70%)	60%	80%
TOTAL	80%	120%

2. CONTROL DE GESTIÓN		2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)
Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)		
Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS BASICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG4		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
CE1,CE2,CE6		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA1 - Con el fin de evaluar el desarrollo financiero de la empresa - Comprende e interpreta la información suministrada por los estados financieros de una empresa - Es capaz de analizar e interpretar la gestión de la empresa, mediante indicadores y cuadros de mando RA2 - Determinar la idoneidad financiera de un proyecto, en un contexto de adecuación a la estrategia empresarial. - Comprende el binomio rentabilidad- riesgo; la importancia de la tesorería frente al beneficio; los flujos de caja incrementales; la dificultad de encontrar proyectos con rentabilidad excepcional en mercados competitivos. - Comprende que el beneficio es condición necesaria pero no suficiente para la supervivencia de la empresa RA6 - Detectar y captar fuentes de financiación, valorando los riesgos y costes asociados a éstas, mediante el empleo de planes de negocio. - Conoce el concepto de coste de capital y los elementos que determinan el coste medio ponderado de capital - Conoce y diferencia los métodos estáticos y dinámicos de valoración de empresas		
CONTENIDOS		
Se profundiza en los siguientes contenidos dentro del Control de Gestión: Concepto de Control de Gestión. Precios de transferencia. Diseño de un sistema de información financiera para el control de gestión. El Cuadro de Mando Integral.		
ACTIVIDADES FORMATIVAS		
Dentro del aula (18h)		
<ul style="list-style-type: none"> • Clases magistrales (9h) • Preparación y discusión de casos prácticos. (9h) Fuera del aula (32h) <ul style="list-style-type: none"> - Lectura de los materiales docentes - Preparación de casos prácticos (individualmente o en grupo). 		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
• Clases magistrales	6h	100
• Preparación y discusión de casos prácticos	10h	100
- Lectura de los materiales docentes	22,5 h	0
- Preparación de casos prácticos (individualmente o en grupo)	24h	
TOTAL	62.5 h	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Participación activa en clase (30%)	20%	40%
- Presentación de casos (70%)	60%	80%
TOTAL	80%	120%

3. PUBLICIDAD	2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)	
Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)		
Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG4		
COMPETENCIAS BÁSICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE5		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA5		
<ul style="list-style-type: none"> - Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés. - Conoce los conceptos fundamentales de la gestión de recursos humanos y el carácter estratégico que tiene la gestión de personas - Conoce y valora la visión, misión y valores de la compañía 		
CONTENIDOS		
<p>Descripción de la comunicación, la 4ª "C" del marketing: Objetivos de la publicidad. La agencia y la relación cliente-agencia. El <i>Briefing</i>. Análisis de los medios: planificación estratégica.</p> <p>La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente</p> <p>La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente</p>		
ACTIVIDADES FORMATIVAS		
Dentro del aula (18h)		
<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios (8h) • Discusión de casos prácticos (6h) • Observación y discusión de material audio visual. (4h) 		
Fuera del aula (32h)		
<ul style="list-style-type: none"> - Lectura de los materiales docentes - Preparación de los casos prácticos (individualmente y en grupo) 		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
• Seminarios	6h	100
• Discusión de casos prácticos	6h	100
• Observación y discusión de material audio visual	4h	100
• Lectura de los materiales docentes	22,5 h	0
• Preparación de los casos prácticos (individualmente y en grupo)	24h	
TOTAL	62.5 h	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Trabajo individual (caso práctico, briefing interno) (50%)	40%	60%
- Trabajo en grupo (propuesta creativa para un cliente) (50%)	40%	60%
TOTAL	80%	120%

4. CONOCIMIENTO DEL CONSUMIDOR	2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)	
Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año) Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG4		
COMPETENCIAS BÁSICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE4,CE7		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA4 - Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes. - Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca - Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo RA7 - Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas. - Sabe diseñar una estrategia competitiva, además de valorar y elegir entre diversas opciones estratégicas. - Es capaz de vincular el efecto de una estrategia competitiva sobre los resultados económicos y financieros y sobre la creación de valor.		
CONTENIDOS		
Se profundiza en el conocimiento del consumidor: El “consumer insight”. Conociendo al consumidor: el consumidor cambiante. Gestión por categorías		
La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
- Seminarios	6h	100
- Discusión en grupo sobre casos prácticos	10h	100
- Lectura de los materiales docentes - Preparación de los casos prácticos (individualmente)	22,5 h 24h	0
TOTAL	62.5h	
METODOLOGIAS DOCENTES		
- Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Participación activa en clase (30%) - Informe final (70%)	20% 60%	40% 80%
TOTAL	80%	120%

5. OPERACIONES DIGITALES		2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)
Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año) Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS BÁSICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG4		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE10		
COMPETENCIAS BÁSICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA10 - Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial. - Entender el modelo de gestión por competencias - Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial		
CONTENIDOS		
Se hace énfasis en: Transformando Negocios con SI. Alineando Negocio y SI (IT Strategy).Gobernando los Sistemas de Información (IT Governance).Tomando decisiones de Provisión (IT Sourcing) La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
- Seminarios	6h	100
- Discusión en grupo sobre casos prácticos	10h	100
- Lectura de los materiales docentes - Preparación de los casos prácticos (individualmente)	22,5 h 24h	0
TOTAL	62.5	
METODOLOGIAS DOCENTES		
- Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Participación activa en clase (30%)	20%	40%
- Presentación de casos (70%)	60%	80%
TOTAL	80%	120%

6. SISTEMAS DE APOYO A LA DIRECCIÓN		2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)
Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año) Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG4		
COMPETENCIAS BASICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE8,CE10		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		

<p>RA8</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporar el empleo de técnicas cuantitativas en las decisiones, así como la comprensión de sus resultados. - Es capaz de identificar las estrategias básicas de producción, así como las ideas básicas de los sistemas de información y de producción - Es capaz de identificar y distinguir los diferentes tipos de flujos de caja que se suelen utilizar en la práctica profesional y de utilizar el más apropiado en función del objetivo buscado y la decisión a tomar <p>RA10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial. - Entender el modelo de gestión por competencias - Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial.
--

CONTENIDOS

Se proporciona: Introducción a los sistemas ERP. Descripción de un sistema ERP y Gestión de un sistema ERP.

La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente

Tipología actividad	Horas	Presencialidad
- Clases magistrales	6h	100
- Preparación y discusión de casos prácticos	10h	100
- Lectura de los materiales docentes	22,5 h	0
- Preparación de los casos prácticos (individualmente o en grupo.)	24h	
TOTAL	62.5	

METODOLOGIAS DOCENTES

- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Discusión sobre las sesiones

EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Participación activa en clase (30%)	20%	40%
- Informe final (70%)	60%	80%
TOTAL	80%	120%

7. ESTRATEGIAS DE PORTAFOLIO DE NEGOCIOS	2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)
Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)	
Idioma de impartición: castellano	
COMPETENCIAS GENERALES	
CG1,CG2,CG4	
COMPETENCIAS BÁSICAS	
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CE3,CE4,CE7	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	
<p>RA3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modificar el diseño estratégico de la empresa - Aprende a construir un plan estratégico basado en modelos integrales del rendimiento y mapas estratégicos - Desarrolla modelos de control integrales para la dirección de una estrategia competitiva <p>RA4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes. - Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca 	

<ul style="list-style-type: none"> - Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo RA7 - Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas. - Sabe diseñar una estrategia competitiva, además de valorar y elegir entre diversas opciones estratégicas. - Es capaz de vincular el efecto de una estrategia competitiva sobre los resultados económicos y financieros y sobre la creación de valor. 		
CONTENIDOS		
<p>Se trabaja sobre las estrategias: La orientación de los negocios. Concepto de estrategia. Estrategias genéricas. Estrategias corporativas y de negocios. La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente</p>		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
- Clases magistrales	6h	100
- Resolución de problemas	10h	100
- Lectura de los materiales docentes - Preparación de los casos prácticos (individualmente o en grupo.)	22,5 h 24h	0
TOTAL	62.5	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Participación activa en clase (30%) - Informe final 70%)	20%	40%
	60%	80%
TOTAL	80%	120%

8. INTELIGENCIA COMPETITIVA	4 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)	
Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año) Asignatura no presencial Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG4		
COMPETENCIAS BÁSICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE3,CE4		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA3 - Modificar el diseño estratégico de la empresa - Aprende a construir un plan estratégico basado en modelos integrales del rendimiento y mapas estratégicos - Desarrolla modelos de control integrales para la dirección de una estrategia competitiva RA4 - Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes. - Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca - Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo.		
CONTENIDOS		
Se aborda la inteligencia competitiva desde: Introducción a los conceptos de inteligencia competitiva (IC) y la vigilancia tecnológica. Establecimiento un sistema formal de recogida, selección, análisis y distribución de la información sobre el entorno y los competidores de la empresa y Gestión y administración del departamento o la unidad de inteligencia. La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a contenidos • Repaso de materia. • Trabajo individual (resolución de casos prácticos y elaboración de trabajo final). 	30 30 40	0
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
<ul style="list-style-type: none"> - Participación activa en clase (30%) - Informe final (70%) 	20%	40%
	60%	80%
TOTAL	80%	120%

9. NEGOCIACIÓN		2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)
Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año) Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG3,CG4		
COMPETENCIAS BASICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE5,CE9		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA5 - Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés. - Conoce los conceptos fundamentales de la gestión de recursos humanos y el carácter estratégico que tiene la gestión de personas - Conoce y valora la visión, misión y valores de la compañía RA9 - Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico. - Reflexionar sobre la innovación como estrategia, de cara a mantener ventajas competitivas en la empresa - Conocer la aplicación de la innovación en los modelos de negocio, partiendo de una arquitectura general de modelización		
CONTENIDOS		
Se aborda la negociación desde: Aspectos teóricos y conceptuales sobre la negociación. Estrategia y preparación del proceso de negociación. Cómo actuar en las distintas fases de la negociación. Cómo manejar Negociaciones difíciles. Cómo negociar desde una posición de debilidad. Cómo desbloquear procesos de negociación. La negociación del precio. Concesiones y cierre en el proceso de negociación. La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
- Seminarios	4 h	100
- Talleres y role playing	12 h	100
- Lectura materiales docentes - Preparación memoria final	22,5 h 24h	0
TOTAL	62.5	
METODOLOGIAS DOCENTES		
- Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
Participación activa en talleres prácticos (100%)	90%	110%
TOTAL	90%	110%

10. CREACIÓN DE EMPRESAS		2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)
Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año) Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1,CG2,CG4		
COMPETENCIAS BÁSICAS		

CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE5,CE6,CE9		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA5 - Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés. - Conoce los conceptos fundamentales de la gestión de recursos humanos y el carácter estratégico que tiene la gestión de personas - Conoce y valora la visión, misión y valores de la compañía RA6 - Detectar y captar fuentes de financiación, valorando los riesgos y costes asociados a éstas, mediante el empleo de planes de negocio. - Conoce el concepto de coste de capital y los elementos que determinan el coste medio ponderado de capital - Conoce y diferencia los métodos estáticos y dinámicos de valoración de empresas RA9 - Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico. - Reflexionar sobre la innovación como estrategia, de cara a mantener ventajas competitivas en la empresa - Conocer la aplicación de la innovación en los modelos de negocio, partiendo de una arquitectura general de modelización		
CONTENIDOS		
Se introducen los trámites y ayudas de la Administración pública para la creación de empresas. Herramientas para la financiación de nuevas empresas. Formas legales para nuevas empresas. Contenidos de un plan de negocio.		
La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
- Clases magistrales o conferencia - Resolución de problemas - Lectura de los materiales docentes. - Preparación de los casos prácticos (individualmente o en grupo)	6 h 10 h 22,5 h 24h	100 100 0
TOTAL	62.5	
METODOLOGIAS DOCENTES		
- Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Participación activa en clase (30%) - Informe final (70%)	20% 60%	40% 80%

11. Creative Branding for Business		2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)
Creatividad de Marca para los negocios: la importancia de la marca y la creatividad para fidelizar y activar el negocio de la empresa.		
Asignatura programada en el 1 er trimestre del 2 curso Idioma de impartición: castellano		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1, CG3, CG4		
COMPETENCIAS BÁSICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE3, CE4, CE9, CE10		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA3 - Modificar el diseño estratégico de la empresa - Aprende a construir un plan estratégico basado en modelos integrales del rendimiento y mapas estratégicos - Desarrolla modelos de control integrales para la dirección de una estrategia competitiva RA4 - Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes. - Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca - Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo RA9 - Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico. - Reflexionar sobre la innovación como estrategia, de cara a mantener ventajas competitivas en la empresa - Conocer la aplicación de la innovación en los modelos de negocio, partiendo de una arquitectura general de modelización RA10 - Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial. - Entender el modelo de gestión por competencias - Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial		
CONTENIDOS		
<p>Ahora el branding y la estrategia de marca tiene nuevas reglas. Nace el branding 3.0, respaldado por Philip Kotler. Se construye desde desarrollar marcas muy innovadoras y a la vez basadas en valores humanos, que son capaces de establecer una conversación con sus públicos objetivos y mejorar sus experiencias sociales.</p> <p>La asignatura pretende que el estudiante entienda la importancia de la de marca y el proceso creativo dentro de la empresa y el desarrollo de su arquitectura de marca para gestionar de forma eficaz el negocio y su crecimiento; que aprenda cómo se construye una marca fuerte, desde su visión creativa y significado a largo plazo y su aplicación a la innovación de producto/servicio que refuerza el potencial de la marca en el mercado; y que aprenda como las marcas innovadoras y creativas inspiran cambios de comportamiento sociales que ayudan a mejorar la vida de las personas y a crear un futuro mejor mientras también generan negocio y ROI.</p> <p>La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente</p>		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
• Clases magistrales	6h	100
• Seminarios	10h	100
• Lectura de materiales y artículos	15h	0
• Preparación de casos y ejercicios	15h	
• Trabajo individual o en grupo	16.5	
TOTAL	62.5	
METODOLOGIAS DOCENTES		

- Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- Participación activa en sesiones (25%)	20%	30%
- Presentación de ejercicios y casos (25%)	20%	30%
- Presentación trabajo en grupo (50%)	40%	60%
TOTAL	80%	120%

12. Company valuation Valoración de Empresas	2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)	
Asignatura programada en el 1 del 2 curso Idioma de impartición: inglés		
COMPETENCIAS GENERALES		
CG1, CG2, CG4		
COMPETENCIAS BÁSICAS		
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
CE1,CE4,CE8, CE11		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA1 - Con el fin de evaluar el desarrollo financiero de la empresa - Comprende e interpreta la información suministrada por los estados financieros de una empresa - Es capaz de analizar e interpretar la gestión de la empresa, mediante indicadores y cuadros de mando RA4 Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes - Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca - Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo RA8 - Incorporar el empleo de técnicas cuantitativas en las decisiones, así como la comprensión de sus resultados. - Es capaz de identificar las estrategias básicas de producción, así como las ideas básicas de los sistemas de información y de producción - Es capaz de identificar y distinguir los diferentes tipos de flujos de caja que se suelen utilizar en la práctica profesional y de utilizar el más apropiado en función del objetivo buscado y la decisión a tomar RA11 - Detectar oportunidades o nichos en mercados exteriores así como ser capaz de diseñar e implementar una estrategia de internacionalización. - Comprende el concepto de mercado internacional, conociendo el cliente, el entorno, el contexto competitivo y la identificación de tendencias - Sabe analizar y valorar los métodos de penetración y modelos de entrada en el ámbito de la internacionalización de la empresa		
CONTENIDOS		
Esta asignatura proporciona la comprensión de los conceptos y los métodos de valoración de empresa basada en general, en la información financiera y contable. Pretende la identificación de los puntos fuertes y los débiles relacionados con la situación de una organización además de los distintos métodos de valoración de empresa con el objetivo de poderlos aplicar en una variedad de contextos de negocio (el análisis de fusiones, adquisiciones, reestructuración...) y una variedad de industrias (la banca, seguros, fabricación, servicios...). La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
• Clases magistrales	6h	100

• Seminarios	10h	100
• Lectura de materiales y artículos	15h	0
• Preparación de casos y ejercicios	15h	0
• Trabajo individual o en grupo	16.5	
TOTAL	62.5	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- participación en clase	15%	25%
- trabajos en grupo	25%	45%
- presentación de trabajo final en grupo	45%	55%
TOTAL	85%	115%

13. Business Communication Skills Habilidades de Comunicación Empresarial	2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)
Asignatura programada en 1er trimestre del 2 curso Idioma de impartición: inglés	
COMPETENCIAS GENERALES	
CG1, CG3,	
COMPETENCIAS BÁSICAS	
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CE9, CE10	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	
RA9 <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico. - Reflexionar sobre la innovación como estrategia, de cara a mantener ventajas competitivas en la empresa - Conocer la aplicación de la innovación en los modelos de negocio, partiendo de una arquitectura general de modelización RA10 <ul style="list-style-type: none"> - Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial. - Entender el modelo de gestión por competencias - Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial 	
CONTENIDOS	
<p>El mundo de los negocios exige una buena comunicación así como habilidades de presentación. Esperan que profesionales de negocio sean tanto buenos oradores como convincentes. Esto requiere una buena organización y llevar a cabo unas presentaciones claras, concisas e interesantes. Este curso de habilidades de Comunicación de negocio preparará para el entorno directivo de perfeccionando de habilidades de presentación y oratoria. Además, se tendrá la oportunidad de desarrollar el pensamiento esencial crítico y las habilidades analíticas que enfocan como organizar la información, solucionar problemas, construir argumentos y usar la creatividad.</p> <p>Este curso está diseñado para ayudar a vencer el miedo escénico y transforma en oradores seguros y capaces de convencer.</p> <p>La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente</p>	

Tipología actividad	Horas	Presencialidad
• Clases magistrales	6h	100
• Seminarios	10h	100
• Lectura de materiales y artículos	15h	0
• Preparación de casos y ejercicios	15h	
• Trabajo individual o en grupo	16.5	
TOTAL	62.5	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- participación en clase	40%	60%
- presentación de trabajos en grupo	20%	30%
- Trabajo individual o grupal, memoria y valoración personal de las actividades formativas	20%	30%
TOTAL	80%	120%

14. Social media, E-commerce y planificación de medios digitales	2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)
Asignatura programada en el 1 del 2 curso Idioma de impartición: castellano	
COMPETENCIAS GENERALES	
CG1, CG2, CG3, CG4	
COMPETENCIAS BÁSICAS	
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CE3, CE4, CE7, CE9, CE10	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	
RA3 <ul style="list-style-type: none"> - Modificar el diseño estratégico de la empresa RA4 <ul style="list-style-type: none"> - Aprende a construir un plan estratégico basado en modelos integrales del rendimiento y mapas estratégicos - Desarrolla modelos de control integrales para la dirección de una estrategia competitiva RA7 <ul style="list-style-type: none"> - Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes - Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca - Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo RA9 <ul style="list-style-type: none"> - Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas. - Sabe diseñar una estrategia competitiva, además de valorar y elegir entre diversas opciones estratégicas. - Es capaz de vincular el efecto de una estrategia competitiva sobre los resultados económicos y financieros y sobre la creación de valor. 	

<p>general de modelización RA10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial. - Entender el modelo de gestión por competencias - Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial 		
CONTENIDOS		
<p>En esta materia se estudian todos los elementos que forman parte de la estrategia digital de un plan de marca. Se empezará conociendo los fundamentos del marketing de buscadores (<i>search marketing</i>), analizando los conceptos esenciales del SEO y aprendiendo a gestionar campañas SEM (Google Adwords).</p> <p>Asimismo, se estudia el rol de los principales canales digitales propios de la empresa –en especial, web y redes sociales-, su integración en el plan de comunicación y su gestión operativa (<i>community management</i>).</p> <p>También se estudia cómo definir una estrategia de <i>e-commerce</i> y para poner en marcha un canal de venta <i>online</i> único o adicional a los otros canales de venta existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se conocerá como casa la estrategia digital dentro de la estrategia de marca de una empresa y sobre todo la estrategia de comunicación de la misma. - Se aprenderán a planificar y gestionar campañas SEM (Google Adwords). - Se conocerán los roles de cada uno de los canales propios de la empresa (<i>webs</i>, redes sociales, <i>blogs</i>, <i>apps</i>) y su integración en la estrategia de marketing relacional. - Se conocerán los elementos clave de una estrategia de <i>e-commerce</i> y se aprenderá a definir un canal de venta <i>online</i> <p>La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente.</p>		
Tipología actividad	Horas	Presencialidad
<ul style="list-style-type: none"> • Clases magistrales 	6h	100
<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios 	10h	100
<p>Actividades fuera del aula</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lectura de materiales y artículos • Preparación de casos y ejercicios • Trabajo individual o en grupo 	15h 15h 16.5	0
TOTAL	62.5	
METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
<ul style="list-style-type: none"> - Participación en el aula 	15%	25%
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo individual o grupal, memoria y valoración personal de las actividades formativas 	35%	45%
<ul style="list-style-type: none"> - Examen Final 	35%	45%
TOTAL	85%	115%

15. Business Analytics	2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)
Asignatura programada en el 1 trimestre del 2 curso Idioma de impartición: castellano	
COMPETENCIAS GENERALES	
CG1, CG2, CG3,CG4	
COMPETENCIAS BÁSICAS	
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CE2, CE3, CE4, CE7, CE8, CE10	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	
<p>RA2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la idoneidad financiera de un proyecto, en un contexto de adecuación a la estrategia empresarial. - Comprende el binomio rentabilidad- riesgo; la importancia de la tesorería frente al beneficio; los flujos de caja incrementales; la dificultad de encontrar proyectos con rentabilidad excepcional en mercados competitivos. - Comprende que el beneficio es condición necesaria pero no suficiente para la supervivencia de la empresa <p>RA3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modificar el diseño estratégico de la empresa - Aprende a construir un plan estratégico basado en modelos integrales del rendimiento y mapas estratégicos - Desarrolla modelos de control integrales para la dirección de una estrategia competitiva <p>RA4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes - Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca - Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo <p>RA7</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas. - Sabe diseñar una estrategia competitiva, además de valorar y elegir entre diversas opciones estratégicas. - Es capaz de vincular el efecto de una estrategia competitiva sobre los resultados económicos y financieros y sobre la creación de valor. <p>RA8</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporar el empleo de técnicas cuantitativas en las decisiones, así como la comprensión de sus resultados. - Es capaz de identificar las estrategias básicas de producción, así como las ideas básicas de los sistemas de información y de producción - Es capaz de identificar y distinguir los diferentes tipos de flujos de caja que se suelen utilizar en la práctica profesional y de utilizar el más apropiado en función del objetivo buscado y la decisión a tomar <p>RA10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial. - Entender el modelo de gestión por competencias 	

- Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial

CONTENIDOS

Cualquier directivo o mando intermedio de la empresa necesita poder tomar decisiones de forma ágil y adaptar la estrategia. Para ello, es imprescindible conocer las herramientas actuales existentes en el mercado y entender, mediante casos prácticos, el gran ahorro de costes que significa. Toda empresa sólida y competitiva es incapaz de imaginarse un mundo sin “advancedbusinessanalytics” implementado en su organización.

La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Total horas: 62,5

Dentro del aula (16h)

- Clases magistrales (6h)
- Talleres (10h)

Fuera del aula (46.5h)

- Lectura de materiales y artículos
- Preparación de casos y ejercicios
- Trabajo individual o en grupo

Tipología actividad	Horas	Presencialidad
• Clases magistrales	6h	100
• Seminarios	10h	100
• Lectura de materiales y artículos	15h	0
• Preparación de casos y ejercicios	15h	
• Trabajo individual o en grupo	16.5	
TOTAL	62.5	

METODOLOGIAS DOCENTES

- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Discusión sobre las sesiones

EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- participación en clase	15%	25%
- trabajos en grupo	25%	35%
- Presentación de casos	45%	55%
TOTAL	85%	115%

16. Creación de redes de conocimiento	2.5 ECTS de carácter optativo (deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)
Asignatura programada en el tercer trimestre del curso Idioma de impartición: castellano	
COMPETENCIAS GENERALES	
CG1, CG2, CG3,CG4	
COMPETENCIAS BÁSICAS	
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CE2, CE3, CE4,CE5, CE7, CE9, CE10	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	
RA2	
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar la idoneidad financiera de un proyecto, en un contexto de adecuación a la estrategia empresarial. - Comprende el binomio rentabilidad- riesgo; la importancia de la tesorería frente al beneficio; los flujos de caja incrementales; la dificultad de encontrar proyectos con rentabilidad excepcional en 	

<p>mercados competitivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprende que el beneficio es condición necesaria pero no suficiente para la supervivencia de la empresa <p>RA3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modificar el diseño estratégico de la empresa - Aprende a construir un plan estratégico basado en modelos integrales del rendimiento y mapas estratégicos - Desarrolla modelos de control integrales para la dirección de una estrategia competitiva <p>RA4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes - Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca - Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo <p>RA5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés. - Conoce los conceptos fundamentales de la gestión de recursos humanos y el carácter estratégico que tiene la gestión de personas - Conoce y valora la visión, misión y valores de la compañía <p>RA7</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas. - Sabe diseñar una estrategia competitiva, además de valorar y elegir entre diversas opciones estratégicas. - Es capaz de vincular el efecto de una estrategia competitiva sobre los resultados económicos y financieros y sobre la creación de valor. <p>RA9</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico. - Reflexionar sobre la innovación como estrategia, de cara a mantener ventajas competitivas en la empresa - Conocer la aplicación de la innovación en los modelos de negocio, partiendo de una arquitectura general de modelización <p>RA10</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial. - Entender el modelo de gestión por competencias - Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial
--

CONTENIDOS

Búsqueda y selección de información.
 Directorios expertos y académicos, redes profesionales, redes universitarias, organizaciones empresariales. OpenCourseWare y Moocs.
 Estrategias de comunicación oral y escrita. Comunicación interpersonal. Networking

La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente.

Tipología actividad	Horas	Presencialidad
<ul style="list-style-type: none"> • Discusión sobre las sesiones (Debates virtuales) 	4h	100
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de portfolio 	10h	100
<ul style="list-style-type: none"> • Tutorías de seguimiento 	2h	100
<ul style="list-style-type: none"> • Lectura de materiales y artículos • Entrevista con experto • Visita a empresa • Trabajo individual • Asistencia a seminarios, conferencias • Selección y análisis de material audiovisual 	19h 7h 2h 7h 9.5 2h	0

METODOLOGIAS DOCENTES		
<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Discusión sobre las sesiones 		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
- aportación de evidencias	45%	55%
- informe individual	45%	55%
TOTAL	90%	110%

Trabajo Final de Máster: Plan de Empresa	12 ECTS
Asignatura programada en el primer, segundo y tercer trimestre del primer año y el primer trimestre del segundo año.	
COMPETENCIAS GENERALES	
CG1,CG2,CG3,CG4	
COMPETENCIAS BÁSICAS	
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CE2,CE4,CE5,CE6,CE7,CE9,CE10	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	
RA2 <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la idoneidad financiera de un proyecto, en un contexto de adecuación a la estrategia empresarial. - Comprende el binomio rentabilidad- riesgo; la importancia de la tesorería frente al beneficio; los flujos de caja incrementales; la dificultad de encontrar proyectos con rentabilidad excepcional en mercados competitivos. - Comprende que el beneficio es condición necesaria pero no suficiente para la supervivencia de la empresa RA4 <ul style="list-style-type: none"> - Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes - Comprende el entorno en el que la empresa se desarrolla, dentro de la gestión estratégica de la marca - Es capaz de aplicar los conceptos de segmentación y de posicionamiento objetivo RA5 <ul style="list-style-type: none"> - Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés. - Conoce los conceptos fundamentales de la gestión de recursos humanos y el carácter estratégico que tiene la gestión de personas - Conoce y valora la visión, misión y valores de la compañía RA6 <ul style="list-style-type: none"> - Detectar y captar fuentes de financiación, valorando los riesgos y costes asociados a éstas, mediante el empleo de planes de negocio. - Conoce el concepto de coste de capital y los elementos que determinan el coste medio ponderado de capital - Conoce y diferencia los métodos estáticos y dinámicos de valoración de empresas RA7 <ul style="list-style-type: none"> - Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas. - Sabe diseñar una estrategia competitiva, además de valorar y elegir entre diversas opciones estratégicas. - Es capaz de vincular el efecto de una estrategia competitiva sobre los resultados económicos y financieros y sobre la creación de valor. RA9 <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico. - Reflexionar sobre la innovación como estrategia, de cara a mantener ventajas competitivas en la empresa - Conocer la aplicación de la innovación en los modelos de negocio, partiendo de una arquitectura 	

general de modelización

RA10

- Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial.
- Entender el modelo de gestión por competencias
- Conoce la problemática de la gestión de los sistemas de información y las tecnologías y comunicación aplicada a la gestión empresarial

CONTENIDOS

El trabajo final aborda un reto, problema u oportunidad empresarial real y está configurado a partir de la realización de tres proyectos sucesivos entre sí.

1. En el primero de ellos (**Proyecto Entorno Competitivo**), los participantes ponen en práctica los conocimientos sobre análisis del sector aplicados a una industria en concreto.

Los participantes realizarán el análisis estratégico y estudio competitivo de una empresa o de una unidad de negocio (si se trata de una gran empresa diversificada, por ejemplo, dentro del Grupo Mondragón podría tomarse como objeto de estudio una de las siguientes unidades de negocio: sector financiero, sector de la distribución o sector industrial) en el entorno del mercado español.

Para el desarrollo del proyecto se utilizarán herramientas de dirección estratégica.

Dependiendo de los intereses de los participantes y de las circunstancias de la empresa o iniciativa empresarial en cuestión se espera que en el análisis se incluyan aspectos como:

- Modelo de Negocio, lo que comporta definir el sector económico de actividad, que será objeto de los dos apartados siguientes.
- Una revisión del entorno general, incluyendo factores del entorno, y en su caso, escenarios, valoración de tendencias y análisis de grupos de interés.
- Un análisis del entorno competitivo, incluyendo: mapa de sector, las 5 fuerzas de M. Porter, grupos estratégicos, etapa del ciclo de vida y tendencias de cambios en la estructura del sector.
- Un estudio de factores internos de la empresa, incluyendo cadena de valor e identificación de competencias esenciales.
- Una descripción de la estrategia seguida tanto a nivel corporativo como de unidades estratégicas de negocio (UEN), lo que incluye especificar el tipo de estrategia seguida en términos de segmentación / coste / diferenciación y en su caso gráfico de posicionamiento.
- Una valoración crítica y razonada que recoja tanto los aspectos favorables como los mejorables del funcionamiento de conjunto de la empresa y de su posición competitiva, con una visión integradora.

La tarea se concreta en redactar un informe escrito y hacer una presentación oral ante un tribunal, comunicando los hallazgos y valoraciones obtenidos.

2. En el segundo de ellos (**Proyecto Entorno Internacional**), los participantes explorarán un mercado exterior en concreto con el fin de estudiar la posible implantación internacional de la empresa analizada en el PEC.

El objetivo es analizar la expansión internacional de la empresa y se realizará un análisis estratégico internacional desde el punto de vista de la dirección de la empresa.

Los participantes, deberán identificar en la zona/país que por sus características ofrezcan una oportunidad de negocio para alguna empresa implantada en España.

Se espera que en el análisis se discuta aspectos como:

- Análisis del entorno: análisis riesgo país, barreras legales, entorno político y macroeconómico, aspectos culturales, etc.
- Determinación de los sectores atractivos, oportunidades de negocio.
- Análisis entorno competitivo del sector seleccionado.
- Análisis interno de la empresa: evaluación de recursos y capacidades para enfrentarse a los mercados externos.
- Detalles de la implantación internacional: formas de entrada y motivos (inversión directa, franquicias, filial comercial, etc.)

Se utilizarán tanto herramientas de dirección estratégica como de dirección de empresa internacional

El trabajo va a consistir en redactar un informe escrito y hacer una presentación ante un tribunal sobre

aspectos del entorno internacional, internos de la empresa y descripción de la implantación internacional de la empresa en el país objetivo.

2. Finalmente, se deberá desarrollar el **Plan de Empresa**, de la empresa analizada en el PEC y el PEI.

El objetivo del Plan de Empresa es abordar un problema u oportunidad empresarial real y proponer recomendaciones de desarrollo. Se plasmará en un informe escrito y una presentación oral. Pondrá a prueba y permitirá desarrollar aptitudes de análisis, de diagnóstico y de presentación de recomendaciones viables para la Dirección de empresas.

Sobre el objeto de estudio

Deberá ser un reto, oportunidad o problema real de la empresa. No hay ninguna restricción específica, aunque los participantes deberán hallar temas de suficiente interés para que sean aceptados por la Dirección del programa.

Algunas observaciones adicionales son las siguientes:

- No hay limitaciones al tamaño de la empresa - ni superiores ni inferiores.
- Debe ser un problema u oportunidad de Dirección de empresa de una cierta entidad y relevancia, bien sea por su importancia para el éxito futuro de la empresa, su repercusión en el tiempo o la complejidad técnica u organizativa que encierra.

Se deberán incorporar todos los contenidos de las materias que han sido objeto del programa, así como otros conocimientos y la experiencia y capacidad de juicio de los participantes.

Los proyectos se realizarán de forma individual (o en grupos de 2 o 3 participantes, según las características y orientación del proyecto) siguiendo las fases que se encontrarían los participantes al desarrollar el PdE en su entorno profesional..

Para asegurar el trabajo en equipo y la integración multidisciplinar en el marco del proyecto se organizarán sesiones de puesta en común con la finalidad de trabajar en grupo distintos elementos del proyecto.

Cabe destacar que cada participante tendrá el acompañamiento de un tutor que llevará el seguimiento de la elaboración del mismo y realizará una valoración continua del proceso.

(*) Para más detalles ver la Guía del Trabajo Final de Máster.

La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente. Esta resulta de la media ponderada entre:

- Parte I (25%)
- Parte II (25%)
- Parte III (50%)

Para superar la asignatura es imprescindible la superación de cada una de las tres partes. Asimismo, para poder realizar cada una de ellas es imprescindible haber superado las anteriores

Tipología actividad	Horas	Presencialidad
Clases magistrales	15	100
- Tutorías de seguimiento (50h)	20h 25 h 5 h	100 100 100
- Tutorías: presenciales (6h) y en línea (14h)		
- Realización de presentaciones intermedias (25h)		
- Defensa final del Trabajo (5h)		
- Elaboración del trabajo	145h	0
- Lectura de materiales docentes y artículos	90h	
TOTAL	300h	
METODOLOGIAS DOCENTES		
- Sesiones de puesta en común - Trabajo en grupo		
EVALUACIÓN	Ponderación mínima	Ponderación máxima
Seguimiento del proyecto: Valoración, individual y en grupo, de los profesores y tutores encargados	65%	75%

del trabajo.		
Memoria final (30%) Elaboración de un TFM Defensa	25%	35%
TOTAL	90%	110%

6. Personal académico

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

Universidad	Categoría	Total %	Doctores %	% Horas
UPF	Catedrático de universidad	10%	100%	7%
UPF	Profesor titular de universidad	2%	100%	5%
UPF	Profesor asociado	21%	75%	27%
UPF	Profesor Colaborador permanente	10%	100%	16%
UPF	Otro personal docente	52%	0%	45%

El núcleo de profesorado del máster procede del Departamento de Economía y Empresa, siendo mayoritariamente profesores del área de Organización de Empresas y de Economía Financiera y Contabilidad. En el anexo figuran las publicaciones docentes más relevantes del profesorado.

Dado el carácter profesionalizador del programa el claustro de profesores del programa se complementa con profesorado externo, el cual se selecciona para aquellas materias cuyo contenido o enfoque lo aconseje, como por ejemplo las materias optativas. Asimismo, se cuenta con la ayuda de colaboradores externos para dar apoyo en aquellas materias cuyo contenido experiencial es elevado, tal y como ocurre en el caso de Habilidades Directivas.

Todo el profesorado del programa cuanta como mínimo con una titulación universitaria avanzada (máster o equivalente), y alrededor del 42% cuenta con un doctorado. La experiencia media docente del profesorado está en 15 años, y buena parte de ellos tienen amplia experiencia en programas dirigidos a directivos.

PROFESORADO

NÚMERO TOTAL DE PROFESORES QUE IMPARTE EL MÁSTER (MATERIAS OBLIGATORIAS)	19
NÚMERO TOTAL DE PROFESORADO DOCTOR QUE IMPARTE EL MÁSTER (MATERIA OBLIGATORIA)	8
NÚMERO TOTAL DE PROFESORADO DOCTOR (EN CURSO) QUE IMPARTE EL MÁSTER	1

ASIGNATURAS OBLIGATORIAS

Profesorado	Nivel contractual	Doctor SI/No	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
Oriol Amat Salas	Catedrático de universidad de Economía Financiera y Contabilidad del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	SI	Doctor por la Universidad Autónoma de Barcelona. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona MBA por ESADE. International Teachers Programme per l'Stockolm School of Economics (Suecia). Acreditado.	Ha sido Vicerrector de Economía de la Universidad Pompeu Fabra y también Director del Departamento de Economía y Empresa. Ha colaborado como consultor de la Unión Europea en diferentes programas para varios países de Latinoamérica. Presidente de la Comisión Técnica de la Central de Balances de Hospitales de	Contabilidad. Control de gestión. 2 ECTS (3% sobre total ECTS obligatorios) <i>Company valuation</i> Valoración de Empresas (2.5 ECTS optativa)	Análisis de empresas, contabilidad de gestión

Profesorado	Nivel contractual	Doctor SI/No	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
				<p>Cataluña desde el año 2004.</p> <p>Formó parte de la Comisión de Expertos que el año 2004 analizó las cuentas de la Generalitat del año 2002.</p> <p>Formó parte como experto de la Comisión Parlamentaria que investigó los hechos del Carmel el año 2005.</p> <p>Fue nombrado por el Presidente del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas para formar parte de la Comisión que ha redactado el nuevo Plan General de Contabilidad.</p>		
Llorenç Bagur Femenías	Profesor asociado de Economía Financiera y Contabilidad del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	SI	<p>Doctor en CC. Empresariales por la Universidad de Barcelona. Licenciado en Economía por la Universidad Pompeu Fabra. Máster en Dirección Financiera y Contable de la Empresa por el IDEC-UPF.</p> <p>Acreditado.</p>	Consultor de empresas.	Contabilidad 2 ECTS (3% sobre total ECTS obligatorios)	Contabilidad financiera, contabilidad de gestión
Pere Calviño Carmona	Profesor asociado de Organización de	NO	MBA por ESADE. licenciado en Ciencias	Director comercial de	Dirección de Producción	

Profesorado	Nivel contractual	Doctor SI/No	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
	Empresas del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.		Económicas y Empresariales por la UAB	Natur-Import	4ECTS (3% sobre total ECTS obligatorios)	
Susana Domingo Pérez	Profesora asociada de Organización de Empresas del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	SI	Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Catalunya. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Acreditado.	Responsable del <i>Watching Services</i> de Infonomía	Simulación empresarial. 4 ECTS (3% sobre total ECTS obligatorios) Creación de empresas (optativa) TFM 6 ECTS Creación de empresas (2.5 ECTS optativa)	Estrategia empresarial
Oscar Elvira Benito	Profesor asociado de Economía Financiera y Contabilidad del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	SI	Doctor en CC. Empresariales por la Universidad de Barcelona. Licenciado en Economía por la Universidad Pompeu Fabra. Máster en Banca y Finanzas por l'IDEC-UPF.	Departamento de gestión de GESIURIS, SGIC, S.A.	Dirección Financiera I y II 4 ECTS (6% sobre total ECTS obligatorios)	Finanzas aplicadas. Contabilidad y análisis de estados financieros.
Jordi de Falguera Martínez-Alarcón	Profesor colaborador permanente de Economía Financiera y Contabilidad del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	SI	Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pompeu Fabra. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Acreditado.		Contabilidad Financiera 4 ECTS (6% sobre total ECTS obligatorios) TFM 6 ECTS	Contabilidad financiera

Profesorado	Nivel contractual	Doctor SI/No	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
	Fabra.					
Enric Jaulent	Otro personal docente	NO	Máster en Dirección de Marketing por ESADE.	Socio director de Differentis Market Strategy. Colaborador asociado de Manum Consulting Group	Dirección Estratégica I y II 8(ECTS(6% sobre total ECTS obligatorios)	N/A
Carlos Jordana García	Otro personal docente	NO	Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona	Director general de Merk2 Business Imagination.	Dirección de Márketing 4 ECTS (6% sobre total ECTS obligatorios)	N/A
Lluís Lluch Pérez		NO	Máster en Negocios Internacionales por la UPF. Bachelor en Dirección y Administración de Empresa	Consultor independiente. Anteriormente fue Director del Departamento de Promoción Internacional de la Cámara de Comercio de Barcelona	Dirección de Empresa Internacional 4 ECTS (6% sobre total ECTS obligatorios)	
August Mabilón Puig		NO	Licenciado en CC. Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona. Diplomado en dirección por IESE	Director asociado EKM del grupo SDG	Tecnología y Sistemas de Información 4 ECTS (3% sobre total ECTS obligatorios)	
Xavier Puig Pla	Profesor colaborador permanente de Economía Financiera y Contabilidad del Departamento de	SI	Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pompeu Fabra. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la	Director del Diploma de posgrado en Dirección Bancaria del IDEC-UPF.	Dirección Financiera I y II 4 ECTS (6% sobre total ECTS obligatorios)	Mercados financieros, futuros

Profesorado	Nivel contractual	Doctor SI/No	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
	Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.		Universidad de Barcelona. Acreditado.			
Daniel Serra de la Figuera	Catedrático de Organización y Administración de Empresas de la Universidad Pompeu Fabra	SI	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la universidad Johns Hopkins (Estados Unidos). Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona. Acreditado.	Vicerrector de economía de la Universidad Pompeu Fabra. Director de Instituto de Estudios Territoriales	Métodos cuantitativos para la toma de decisiones 4 ECTS (6% sobre total ECTS obligatorios)	Economía regional y urbana. Logística empresarial. Métodos cuantitativos para la toma de decisiones. Gestión sanitaria.
Josep M ^o Raya Vilches	Profesor titular en La Escuela Universitaria del Maresme (EUM) Profesor asociado en la Universitat Pompeu Fabra, Escola Superior de Comerç Internacional y Barcelona School of Management (MBA part-time) Colaborador docente de: l'avalua, Ausonia-Arbora, Departament de Treball.	SI	Licenciado en Economía. Universidad de Barcelona	Investigador	Economía de la Empresa 4 ECTS (obligatorios)	Economía de la vivienda i Economía del Turismo y del Bienestar
Lluís González de Rivera	Otro personal docente	NO	Diplomado en Dirección de RRHH. EADA Licenciado en Psicología. Universidad de Barcelona	Consultor en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, desarrollo directivo y gestión de cambio	Dirección de Recursos Humanos 4 ECTS	N/A

Profesorado	Nivel contractual	Doctor SI/No	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
				cultural y organizacional.		
Jordi Damià	Otro personal docente	NO	Ingeniero en Telecomunicaciones. UPC	Managing Director NOVELEC ELECTRIC (GRUPO NORIA)	Dirección de producción I 4 ECTS	N/A
José Ángel del Pueyo	Otro personal docente	NO	Máster en Dirección de Marketing. EADA	Director Comercial. Seid Laboratorios	Habilidades directivas (10 horas)	N/A
Manel Guerris Larruy	Otro personal docente	en curso	IESE, UNIVERSITAT DE NAVARRA BARCELONA, ESPANYA Máster en Economía y Dirección de Empresas. UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA BARCELONA, ESPANYA Ingeniero Industrial Superior Especialidad eléctrica.	2008-Actualidad WORLDWIDE INTEGRAL REHABILITATION SYSTEMS BARCELONA, ESPANYA Start-up en el sector médico. Socio-fundador	Dirección de Marketing I 4 ECTS	“Optimización comercial y logística de rutas de autovendistas para más de 100.000 puntos de venta diario”, PANRICO, “Sistema low cost on line para valorar el estado de movilidad de las articulaciones de las personas con sensores inerciales y PC”, Wirs 2013
Antoni Valls	Otro personal docente	NO	Profesor mercantil UB	Formador especializado en Habilidades Directivas de HUMAN SUCCES®.	Habilidades directivas (10 horas) Negociación (2.5 optativa)	N/A
Juan Luís Fernández	Otro personal docente	NO	Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la UNED y la Universidad	Socio Fundador de Manum Consulting Group	Habilidades directivas (10 horas)	N/A

Profesorado	Nivel contractual	Doctor SI/No	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
			Internacional de Catalunya (UIC) y PDD por el IESE (Universidad de Navarra).			

MATERIAS OPTATIVAS

Profesorado	Nivel contractual	Doc si/n o	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
Joaquín Tena Millán	Profesor titular de universidad de Organización de Empresas del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	SI	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona. MBA por la Universidad de California a Los Ángeles. Acreditado.	Director académico del MBA part time IDEC-UPF.Ex Director de la Escuela de CC. Empresariales, UPF, Ex miembro del Consejo Rector Idec-UPF, ex miembro del Consejo Rector de la Escuela Universitaria del Maresme.	Inteligencia competitiva 4 ECTS (optativa)	Organización de la empresa, teoría y aplicaciones, análisis y formulaciones de estrategias empresariales Inteligencia competitiva.
Ignacio Lamarca Orozco	Otro personal docente	NO	Licenciado en Medicina por la Universidad de Barcelona. MBA por ESADE. Máster en Gestión Pública por la Universidad de Illinois.	Consultor de estrategia de sistemas de información. Socio y consejero de las empresas Focus On Emotions, Telemedicine Clinic y Atlas IT.	Emprendeduría en sectores intensivos en innovación y tecnología (2.5 ECTS optativa)	N/A
Santiago Cabrera Rëdel		NO	Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Autónoma de Barcelona. Diplomado en Dirección de Márquetin por ESADE.	Socio-director del Grupo SOLO. Director General de Solo Advertising.	Publicidad 2.5 (optativa)	N/A
Joan Anton Ros Guasch		SI	Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Barcelona. Licenciado en Psicología por la	Director de oficina y anterior responsable de Control de	Control de Gestión 2.5 optativa , Control Presupuestarias	N/A

			Universidad de Barcelona. Diplomado en Empresariales por la Universidad de Barcelona y Auditoria por la CECA.	Gestión en Caixa Catalunya.	2.5 (optativas)	
Mar Sánchez Rubio	Otro personal docente	NO	Postgrado en Dirección y Gestión Financiera por la Universidad Politécnica de Catalunya.	VP de Ventas y Marketing en Clear Peaks.	Optativa 2.5 ECTS Bussines Analytics	N/A
Agnès Rovira	Otro personal docente	NO	Máster en Marketing por la London University. •	Fundadora en DBR	Optativa 2.5 ECTS Creative Branding for Business	N/A
Lola Pardo de Donlebún	Otro personal docente	NO	Profesora de E-commerce en el máster de Marketing Directo y Digital de la UPF Barcelona School of Management	Jefe de desarrollo de proyectos internet de la Fundación "la Caixa". Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid.	Social media, E-commerce y planificación de medios digitales 2.5 ECTS optativa (5 horas 5 horas y 5 horas)	N/A
Raquel Recolons	Otro personal docente	NO	Profesora de Social Media en el Máster de Marketing Directo y Digital por la UPF Barcelona School of Management. Social Media Manager en OgilvyOne worldwide. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la UAB. MBA por EAE Business School.		Social media, E-commerce y planificación de medios digitales 2.5 ECTS optativa (5 horas 5 horas y 5 horas)	N/A
Gloria Muñoz	Otro personal docente	NO	PDD por el IESE Business School	Digital Managing - Head en Neo@Ogilvy BCN	Social media, E-commerce y planificación de medios digitales 2.5 ECTS optativa	N/A

					(5 horas 5 horas y 5 horas)	
Jeffrey Myles	Otro personal docente	NO	Licenciado en Antropología. Universidad de California		Business Communication Skills Habilidades de Comunicación Empresarial (optativa)	N/A

6.2. Otros recursos humanos disponibles:

Otros recursos humanos disponibles:

a) Comunes de la Universitat Pompeu Fabra.

En el seno los Servicios Centrales de Administración de la UPF, disponemos de varios servicios de orientación que cubren los diversos aspectos y dimensiones del Máster como:

- Servicio de Gestión Académica (SGA)
- Centro para la Calidad y la Innovación Docente (CQUID)
- Unidad Técnica de Programación Académica (UTPA)
- Servicio de Relaciones Internacionales:
 - Sección de Convenios e Intercambios
 - Oficina de Admisiones
 - Oficina de Movilidad y Acogida

b) Por parte de IDEC Escuela de Estudios Superiores.

- Director de Máster para gestiones globales de dinámica de docencia (relaciones con profesorado y con estudiantes)
- Coordinador de Máster para gestiones globales de dinámica relaciones con profesorado y con estudiantes)
- Coordinador de la operativa del programa: El participante se puede poner en contacto con este para solucionar dudas de aspecto general del programa.
- Tutores de los trabajos de fin de Máster de entre los docentes.
- La unidad administrativa con incidencia directa sobre la gestión de los planes de estudio es básicamente la secretaria del IDEC Escuela de Estudios Superiores.
- Soporte técnico: recursos directos dedicados al máster contando los servicios administrativos, informáticos, y recepción.
- Personal de apoyo en los programas de enseñanza a distancia.
 - Tutor del programa: Todos los Módulos docentes contemplan el acceso personalizado al tutor del módulo mediante correo electrónico con compromiso de respuesta dentro de un máximo de 2 días lectivos a la recepción de la consulta.
 - Coordinadora operativa del programa: El participante se puede poner en contacto con ella para solucionar dudas de aspecto general del programa.
 - Apoyo técnico: Para cualquier incidencia de tipo técnica durante el estudio de los materiales interactivos o bien durante la realización de los ejercicios finales de evaluación, el participante podrá dirigirse al equipo de soporte técnico del IDEC que le ayudará a que el seguimiento de este programa online le sea fácil y cómodo.

Previsión de profesorado y otros recursos humanos necesarios:

La incorporación de personal procedente de fuera de la UPF significará, siguiendo el principio de subsidiaridad, que la UPF no dispone de especialista sobre la materia que puede acreditarse según los criterios de experiencia docente e investigadora y adecuación al ámbito académico establecidos.

Para determinar la adecuación del profesorado a invitar, tanto de ámbito estatal como internacional, será el Equipo Académico quien tome la decisión.

Descripción detallada de los recursos humanos de carácter administrativo, necesarios y disponibles para llevar a cabo el plan de estudios propuesto.

Detalle del número y categorías administrativas

El personal administrativo acompaña al estudiante, desde la primera toma de contacto con el IDEC Escuela de Estudios Superiores hasta su graduación.

Detallamos a continuación todas las posiciones que intervienen en ese proceso, así como los departamentos a los que pertenecen

- **Asesores de Programas:** informan a la persona interesada sobre los másteres existentes dentro de su área de interés. Composición del mismo, duración, dirección académica, calendario, profesorado y cualquier otra duda que puedan tener. Facilitan información genérica

sobre perspectivas laborales y salidas profesionales.

También facilitan la información sobre el procedimiento de admisión y de matrícula.

Cargo	Perfil académico	Estudios complementarios	Grup Prof
Responsable de Asesores de Programas	Licenciatura en Filología Inglesa	Máster en Dirección de Márqueting y Ventas	2
Asesor de Programas	Licenciatura en Ciencias Sociales y Diplomatura en Trabajo Social		4
Asesor de Programas	Licenciatura en ADE		4
Asesor de Programas	Licenciatura en Economía y Licenciatura en ADE	Postgrado en Dirección y Gestión de Instituciones, Empresas y Plataformas Culturales y Postgrado en Técnicas de Marketing	4
Asesor de Programas	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación	Máster en Marketing (Postgrado en Marketing + Postgrado en Dirección de Marketing)	4
Asesor de Programas	Licenciatura en Filología Hispánica	Máster universitario en Formación de Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas	4
Asesor de Programas	Licenciatura en Economía	Máster Ejecutivo en Dirección de Marketing y Comercial	4
Asesor de Programas	Licenciatura en Traducción e Interpretación	Máster Ejecutivo en Dirección de Marketing y Comercial	4
Asesor de Programas	Licenciatura en Historia (especialidad Contemporánea)		4
Asesor de Programas	Licenciatura en Ciencias Políticas y de la Administración	Máster en Relaciones Internacionales	4
Asesor de Programas	Grado de Relaciones Laborales y Ocupación (en curso)		4
Asesor de Programas	Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas	Postgrado en Gestión Cultural	4
Asesor de Programas	Licenciatura en Ciencias Políticas y de la Administración	Máster en Marketing	4

- **Ordenación Académica:** El personal de ordenación académica interviene tanto en el proceso de admisión, como de recogida de documentación y posterior gestión del título.

- Admisión: verifica que cumpla los requisitos de acceso y admisión, y formaliza la admisión al máster. Recoge la documentación del alumno para incorporarla a su expediente académico
- Gestión académica: Durante todo el periodo que el alumno está cursando así como después de finalizar sus estudios, puede solicitar certificados de asistencia, de notas, de superación. O cualquier documentación que pueda necesitar. Por tanto, todo lo concerniente a la gestión del expediente académico del alumno.

e a la gestión del expediente académico del alumno.

Cargo	Perfil académico	Estudios complementarios	Grupo Profesional
Responsable de Ordenación Académica	Licenciatura en Ingeniería Química	Máster de Formación del Profesorado de Secundaria, Bachillerato y FP	2
Gestión Académica	Diplomatura en Educación Infantil	Postgrado en Comunicación Empresarial	4
Gestión	Licenciatura en		4

Académica	Documentación		
Gestión Académica	Licenciatura en Investigación y Técnicas de Mercado y Diplomatura en Estadística	Postgrado en Dirección de Empresa	4
Gestión Académica	Licenciatura en Psicología	Postgrado en Gestión para Técnicos de RRHH	4
Gestión Académica	FP Grado Superior de Protésica Dental e Higienista Dental		5
Gestión Académica	Licenciatura en Psicopedagogía		5
Gestión Académica	Licenciatura en Humanidades y Diplomatura de Maestra de Lengua extranjera.	Máster en Historia del Mundo	5
Gestión Académica	Diplomatura en Trabajo Social		5
Gestión Académica	Licenciatura en Periodismo		5

- **Administración:** dentro del departamento de Administración, se gestiona todo el proceso de matriculas y pago del curso.

Cargo	Perfil académico	Estudios complementarios	Grupo Profesional
Responsable de Administración	Diplomado en Ciencias Empresariales y Graduado en Empresa Internacional	Máster en Dirección Financiera y Contable de la Empresa i MBA (en curso)	2
Administración	Diplomatura en Ciencias Empresariales	Máster en Dirección Financiera	4
Administración	Diplomatura en Estadística	Máster en Dirección Financiera y Contable de la Empresa	4
Administración	Licenciatura en ADE	Postgrado en Dirección Contable y Control de Gestión	4
Administración	Diplomatura en Ciencias Empresariales	Máster en Dirección Financiera y Contable de la Empresa, Diploma de Postgrado de Dirección Financiera y Curso del Nou Pla General de Comptabilitat	4
Administración	Grado medio de Administración	Curso de Postgrado en Dirección Contable y Control de Gestión (semipresencial)	5

- **Vinculación:** en el área de Vinculación se distinguen dos departamentos:

- Carreras y prácticas: acompañan al estudiante en todo el proceso de prácticas curriculares, tramitación de convenios y cualquier duda que el alumno pueda tener durante el inicio, duración y finalización de las prácticas externas.

Más concretamente en el departamento de carreras, se encargan del asesoramiento profesional y curricular del alumno.

- Alumni/ Welcome Service: se ocupan de acompañar al estudiante en cualquier cuestión que pueda necesitar, como tramitación de NIE, alojamiento, cursos de catalán. Contempla un programa de bienvenida dirigido principalmente a los alumnos provenientes del extranjero

Cargo	Perfil académico	Estudios complementarios	Grupo Profesional
Responsable de Alumni & Career Services	Licenciatura en European Studies	Unilever's Business Education Programme	2
Alumni & Career Services	Licenciatura en Ciencias Empresariales	Master in European Studies	4
Alumni & Career Services	Licenciatura en Traducción e Interpretación de inglés y alemán	Postgrado en Gestión de empresas en la industria de la música	4
Alumni & Career Services	Licenciatura en Administración hotelera		4
Alumni & Career Services	Ciclo Formativo de Grado Medio en Gestión Administrativa		4
Alumni & Career Services	Diplomatura en Dirección de Empresas	Postgrado de Asistente de Dirección y Contabilidad	4
Alumni & Career Services	Licenciatura en Historia		4
Alumni & Career Services	Licenciatura en Psicología de les Organitzacions		4

El convenio al que está suscrito IDEC Escuela de Estudios Superiores es el Conveni Col·lectiu d'Oficines i Despatxos de Catalunya que desde 2012-2014 ya no contempla categorías Profesionales sino grupos Profesionales.

Adjuntamos a continuación la tabla correspondiente al Conveni Col·lectiu d'Oficines i Despatxos 2008-2011 donde se informa del cambio. En el mismo se pueden contemplar las categorías Profesionales tal y cómo se presentaban con anterioridad.

ANEXO 3

Tabla de equivalencias

Categorías¹	Grupo profesional
Titulado de grado superior	Grupo 1
Titulado de grado medio Jefe superior (oficiales mayores)	Grupo 2

Categorías ¹	Grupo profesional
Jefe de primera, jefes de equipo informático, analistas, programadores de ordenadores, jefes de delineación	Grupo 3 nivel 1
Jefe de segunda, programadores de máquinas auxiliares, administradores test, coordinador tratamiento de cuestionario, jefes de exportación, delineantes proyectistas	Grupo 3 nivel 2
Encargados	Grupo 4 nivel 1
Oficial de primera, controladores, operadores, delineantes, jefes de máquinas básicas, tabuladores; intérpretes jurados; secretarios/as de dirección; taquimecanógrafos/as; gestores/as de recobros	Grupo 4 nivel 2
Perforistas, verificadores, clasificadoras, oficial de primera, conductor	Grupo 5 nivel 1
Oficial de segunda, coordinador de estudios, jefe de encuestas, inspectores entrevistas	Grupo 5 nivel 2
Oficial de segunda de oficios varios; mecánicos; carpinteros; electricistas; lector de contadores ¹ ,	Grupo 5 nivel 3
Dibujantes, operadores máquinas básicas, entrevistadores, encuestadores, bedeles mayores	Grupo 6 nivel 1
Ayudantes operadores, reproductoras de planos operadores multicopistas y fotocopiadoras	Grupo 6 nivel 2
Auxiliar	Grupo 6 nivel 3
Bedeles, mozos, peones	Grupo 7 nivel 1
Auxiliar de primer empleo, ordenanzas, vigilantes	Grupo 7 nivel 2
Limpiadores/as	Grupo 7 nivel 3

1 Para subsumir las antiguas categorías en los actuales grupos y niveles.

Mecanismos de que se dispone para asegurar la igualdad entre hombres y mujeres y la no discriminación de personas con discapacidad

La Universitat Pompeu Fabra tiene un fuerte compromiso con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Pese a los importantes avances logrados por las mujeres durante los últimos años tanto en la vida universitaria, como en la vida social, falta mucho camino todavía para llegar a la igualdad de género. Como ejemplo de este avance en la UPF cabe destacar que en los últimos tres años, el 46% del total de profesorado que ha accedido a la permanencia son mujeres. Con la intención de contribuir a la tarea de construir una universidad y una sociedad formadas por personas libres e iguales, la UPF ha dedicado el curso 2007-2008 a la sensibilización y a la reflexión sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. De las reflexiones y los trabajos que se lleven a término durante el curso debe surgir un Plan de Igualdad para la UPF, que llevará el nombre de Isabel de Villena en honor de quien, probablemente por primera vez en la literatura catalana, adoptó el punto de vista de la mujer. Como primera medida adoptada se ha procedido a la contratación de una Agente para la Igualdad con el objetivo que colaborar en la definición del Plan para la Igualdad, más allá del cumplimiento estricto de la legalidad en lo que se refiere a procurar la igualdad de género en los tribunales de oposiciones así como en las comisiones de selección, tal como prevé el Estatuto Básico del Empleado Público, y en la reserva de plazas para personas con discapacidades en los procesos de oposiciones.

7. Recursos materiales y servicios

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

Para la realización del Máster se usaran los recursos ya existentes en la UPF y en el IDEC Escuela de Estudios Superiores.

Espacios docentes y de gestión disponibles en la UPF

a) Infraestructura de IDEC Escuela de Estudios Superiores.

Se dispone de:

- Auditorio (Superficie: 235 m². Pantalla de proyección de 4x5 metros.
 - Cuatro cabinas de traducción simultánea con visión directa y frontal de los ponentes
 - Ordenador portátil, conexión a internet, retroproyector de transparencias, vídeo, DVD y diapositivas. Capacidad: 200 personas.)
- 30 de aulas dotadas con unos equipamientos y servicios adaptados a las necesidades de cada actividad
- 3 aulas informáticas

A pesar de que el ajuste final será en función de los horarios que se desarrollen en la oferta docente 2009-2010, los espacios calculados para un correcto desarrollo de los estudios, una vez desplegados los 4 cursos será de:

Aulas	Número	M ²
Aula docente pequeño formato	2	120
Aula docente gran formato	6	840
Espacio seminario	6	240

El número de aulas de los edificios y otras instalaciones destinadas a los estudiantes son suficientes para dar cabida a los nuevos estudiantes, con una ordenación de los horarios adecuada, para hacer compatibles las clases de la nueva titulación con las de las otras titulaciones que se imparten y para que los horarios sean óptimos para los estudiantes y para los requerimientos de dedicación.

La adjudicación concreta de las aulas se realiza una vez se dispone de la estimación de la propuesta horaria de cada asignatura. La previsión, por tanto, es a máximos, para poder garantizar así la cabida en un despliegue racional de la oferta.

La planificación de las aulas se hace al inicio del curso académico con lo que no se puede concretar el aula a la que tendrán acceso. Sin embargo, comentar que los estudiantes de este programa acostumbran a disponer del aula con mayor capacidad situada en la planta primera del edificio del IDEC Escuela de Estudios Superiores, asimismo como de una sala de estudio exclusiva con acceso a las nuevas tecnologías. Además, pueden acceder a todos los demás recursos y servicios disponibles tanto en la sede del IDEC Escuela de Estudios Superiores como en las diferentes sedes del campus de la Universidad Pompeu Fabra. En cualquier caso, si fuera necesario el uso de algún espacio específico de la universidad, tal y como se recoge en la cláusula 8ª del convenio firmado entre la UPF y la fundación IDEC, con fecha 4 de noviembre de 1996: "el uso del resto de instalaciones de la UPF siempre que las actividades propias de la UPF lo permitan, con el acuerdo previo de los correspondientes órganos de la universidad".

Finalmente también, una vez se vayan concretando las necesidades específicas de cada grupo, el equipamiento móvil de los espacios para seminarios podrá ser readaptado de forma ágil a requerimiento de grupos pequeños (grupos interactivos) en el espacio, puesto que el equipamiento es individual y no fijado al aula, como el caso de las aulas de gran formato.

Es oportuno especificar que, al margen de la adaptación conceptual de la Biblioteca (ver Biblioteca), con sus espacios específicos de trabajo en grupo y elaboración de trabajos, todos los espacios docentes libres, una vez elaborados todos los horarios académicos del campus, quedan, bajo reserva, a disposición de los estudiantes que los necesiten, para ensayar una presentación o para cualquier actividad de aprendizaje que necesiten.

Otras aulas, salas de reuniones y de estudio

Además de los espacios docentes de gran y pequeño formato y seminarios, los estudios dispondrán de espacios compartidos que en el cálculo de su necesidad en el desarrollo normal hemos considerado y calculado en:

	Número	M ²
Aula Informática (50 plazas)	1	100
Salas de reuniones	2	100
Salas de trabajo	2	100
Salas de profesores	1	80

b) Recursos de la UPF disponibles a todos los estudiantes del Máster.

CAMPUS DE LA CIUTADELLA (Edificio)	unidades	m ² útiles	m ² construidos
Dipòsit de les Aigües			10.780
Biblioteca		4.260	
Llull			200
Sala de reuniones	2	40	
Despachos de profesores	5	108	
Ramon Turró			2.120
Aula	1	180	
Aula de informática	3	240	
Sala de seminarios	13	700	
Sala de estudios y de trabajo en grupo	7	160	
Jaume I			29.380
Aula hasta a 50 plazas	4	160	
Aula hasta a 90 plazas	15	1.000	
Aula más de 100 plazas	4	335	
Sala de seminarios	2	70	
Biblioteca		2.650	
Sala de reuniones	4	110	
Sala de conferenciantes	1	80	
Sala de grados	1	45	
Sala de profesores	1	30	
Sala de reflexión	1	75	
Despachos de profesores	233	4.145	
Informáticos		110	
Administración y Gestión (Decanatos/secretarías...)		780	
Mercè Rodoreda 23			3.590
Auditorio	1	90	
Sala de seminarios	2	80	
Sala de reuniones	2	65	
Investigación		1.170	
Mercè Rodoreda 24			8.685,63
Sala polivalente	1	193,66	
Sala de seminarios	16	1.036,27	
Sala de reuniones	18	485,27	
Laboratorio	2	114,25	
Investigación		2.296,69	

Agora			2.420
Auditorio	1	600	
Sala de exposiciones	1	735	
Roger de Llúria			28.100
Aula hasta a 90 plazas	2	180	
Aula entre 100 y 200 plazas	26	3.475	
Aula más de 200 plazas	1	245	
Aula de informática	5	450	
Sala de reuniones	5	165	
Sala de grados	1	93	
Archivo		350	
Despachos de profesores	120	1.655	
Administración y Gestión (Decanatos/secretarias...)	25	960	

BIBLIOTECA DE LA UPF

La Biblioteca de la UPF es una unidad fundamental de apoyo a la docencia y al aprendizaje en la Universitat Pompeu Fabra.

Para dar respuesta a las necesidades emergentes de los profesores y estudiantes en el nuevo entorno derivado de la implementación del EEES, la UPF ha apostado claramente por la evolución de la Biblioteca hacia el modelo de CRAI (Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación). Así pues, se ha optado por un nuevo modelo organizativo basado en la confluencia del servicio de Biblioteca e Informática, adaptando las instalaciones para poder ofrecer espacios para el estudio y trabajo en grupo y ofreciendo nuevos servicios.

En la Biblioteca/CRAI se concentran todos los servicios de apoyo al aprendizaje, la docencia y la investigación que, en el ámbito de las tecnologías y los recursos de información, la Universidad pone a disposición de los estudiantes y los profesores. Nuevos espacios con nuevos y mejores equipamientos y una visión integradora de los servicios y los profesionales que los prestan.

En esta línea cabe destacar el servicio de préstamo de ordenadores portátiles, con notable éxito entre los estudiantes de grado y el servicio de La Factoría de apoyo al aprendizaje y a la docencia. La Factoría es un espacio con profesionales (bibliotecarios, informáticos, técnicos audiovisuales, personal administrativo), con recursos, equipos y tecnología, desde donde se ofrece apoyo a los profesores en el uso de las plataformas de enseñanza virtual (e-learning) y en la elaboración de materiales docentes y a los estudiantes, en la elaboración de trabajos académicos.

Los rasgos más característicos y definitorios de los servicios que la Biblioteca / CRAI presta a sus usuarios, profesores y estudiantes para materializar su misión son los siguientes:

a) Amplitud de horarios

La Biblioteca/CRAI abre 360 días al año, con un horario de apertura de 17 horas de lunes a viernes y de 11 o 15 horas los sábados y días festivos.

Horario de apertura:

- De lunes a viernes, de 08.00 h. a 01.00 h. de la madrugada.
- Sábados y festivos, de 10.00 h. a 21.00 h. (a 01.00 h. durante el período de las tres convocatorias de exámenes de cada curso académico).

b) Recursos de información

La Biblioteca cuenta con un fondo bibliográfico y de recursos de acceso remoto muy completo y en constante crecimiento. Es muy importante señalar que la colección bibliográfica, como la Biblioteca y como la propia Universidad, es fruto de una trayectoria cronológica corta: desde tan sólo el 1990, año de su nacimiento se ha puesto a disposición de la comunidad universitaria un conjunto de información, tanto en soporte papel como de acceso electrónico, muy relevante y que da respuesta a la práctica totalidad de las necesidades de docencia y aprendizaje de la comunidad universitaria.

El incremento del número de volúmenes de monografías se sitúa en una media anual de entre 30.000 y 40.000 volúmenes por año. Esto supone un crecimiento sostenido y continuado de la colección y muestra el esfuerzo constante de la UPF para crear y mantener una colección que dé respuesta a las necesidades informativas de la comunidad universitaria.

Los fondos están a disposición de todos los usuarios, cualquiera que sea su sede. El catálogo es único y los documentos pueden trasladarse de una sede a otra a petición de los usuarios que así lo necesitan.

Por lo que respecta a la información electrónica, cabe señalar su accesibilidad completa, ya que, además de su disponibilidad desde las instalaciones de la Biblioteca y de toda la Universidad, todos los miembros de la comunidad universitaria tienen acceso a los recursos de información electrónicos desde cualquier ordenador externo mediante un sistema (VPN-SSL) que permite un acceso fácil y seguro.

b.1.) Monografías

Número total de volúmenes de monografías en papel u otros soportes físicos	575.037
--	----------------

Distribución por localizaciones	Número de volúmenes de monografías
Biblioteca/CRAI de la Ciutadella	374.239
Biblioteca/CRAI del Poblenou	99.318
Biblioteca del Campus Universitari Mar	15.278
Otras localizaciones (depósitos de la UPF o depósitos consorciados (GEPA))	86.090

Número total de monografías electrónicas disponibles	23.086
--	---------------

b.2.) Publicaciones en serie

En papel

Número total de títulos de publicaciones en serie en papel	11.869
--	---------------

De acceso remoto

Número total de títulos de publicaciones en serie de acceso remoto	18.025
--	--------

b.3.) Bases de datos

Número total de bases de datos en línea	460
---	-----

c) Puestos de lectura

La Biblioteca cuenta con una ratio de 7,14 estudiantes por puesto de lectura. Esta ratio sitúa a la UPF entre las primeras posiciones del sistema universitario español.

Biblioteca/CRAI de la Ciutadella	Biblioteca/CRAI del Poblenou	Biblioteca del Campus Universitari Mar	Total
1.184	445	279	1.908

d) Distribución de los espacios

La distribución de la superficie útil de los espacios es la siguiente:

Biblioteca/CRAI de la Ciutadella	Biblioteca/CRAI del Poblenou	Biblioteca del Campus Universitari Mar	Total
8.142 m2	2.142 m2	1.258 m2	11.542 m2

Cabe señalar que las instalaciones de la Biblioteca/CRAI son accesibles a personas con discapacidades de movilidad.

También es importante destacar el hecho de que en la Biblioteca/CRAI de Ciutadella uno de los ordenadores de uso público está equipado con software y hardware específico para personas con limitaciones visuales.

e) Amplia oferta de servicios

La oferta de servicios para los usuarios es muy amplia. La relación de los servicios a los que todos los estudiantes tienen acceso es la siguiente:

e.1. Punto de Información al Estudiante (PIE)

El PIE es el servicio que la Universidad pone a disposición de todos los estudiantes con el fin de proporcionar información, orientación y formación sobre la organización, el funcionamiento y las actividades de la UPF y también para realizar los trámites y las gestiones de los procedimientos académicos y de extensión universitaria. El PIE facilita la información y la realización de trámites necesarios para la vida académica de los estudiantes en la UPF.

e.2. Información bibliográfica

El servicio de información bibliográfica ofrece:

- Información sobre la Biblioteca/CRAI y sus servicios
- Asesoramiento sobre dónde y cómo encontrar información
- Asistencia para utilizar los ordenadores de uso público

- Ayuda para buscar y obtener los documentos que se necesita

El servicio de información bibliográfica es atendido de forma permanente por personal bibliotecario.

e.3. Bibliografía recomendada

La bibliografía recomendada es el conjunto de documentos que los profesores recomiendan en cada una de las asignaturas durante el curso académico; incluye libros, documentos audiovisuales, números de revistas, dossiers, etc.

Se puede acceder a la información sobre esta bibliografía desde el catálogo en línea y también desde la plataforma de enseñanza virtual (Aula Global). Esta información se mantiene con la colaboración del profesorado.

e.4. Equipos informáticos y audiovisuales

La Biblioteca/CRAI pone a disposición de los estudiantes a lo largo de todo el horario de apertura equipos informáticos y audiovisuales para la realización de sus actividades académicas.

e.5. Formación en competencias informacionales e informáticas (CI2)

El personal del Servicio de Informática y de la Biblioteca ofrecen conjuntamente formación en competencias informacionales e informáticas (CI2) a todos los miembros de la comunidad universitaria de la UPF para profundizar en el conocimiento de los servicios y de los recursos bibliotecarios e informáticos y para contribuir a la mejora del nuevo modelo docente de la UPF. Esta formación se ofrece integrada en los planes de estudio de grado y postgrado. También se ofrece un amplio abanico de oferta formativa extracurricular a medida de asignaturas concretas (a petición de docentes), formaciones temáticas programadas y a la 'carta' (sobre un tema no previsto anticipadamente).

e.6. Préstamo

El servicio de préstamo ofrece la posibilidad de sacar documentos por un periodo determinado de tiempo. El servicio es único: se pueden solicitar los documentos independientemente de la sede en la que se encuentren y, además, se pueden recoger y devolver en cualquiera de las sedes.

Para llevarse documentos en préstamo, sólo es necesario presentar el carnet de la UPF o cualquier otro documento identificativo que acredite como usuario de la Biblioteca.

Este servicio destaca muy favorablemente por su uso intensivo. Año tras año, el indicador Préstamos por estudiante presenta muy buenos resultados, de los mejores en el sistema universitario español.

Además los usuarios pueden utilizar también el servicio de préstamo consorciado (PUC). El **PUC** es un servicio gratuito que permite a los usuarios de las bibliotecas de las instituciones miembros del Consorci de Serveis Universitaris de Catalunya (CSUC) solicitar y tener en préstamo documentos de otra biblioteca del sistema universitario catalán.

e.7. Préstamo de ordenadores portátiles

La Biblioteca y el Servicio de Informática ofrecen el servicio de préstamo de ordenadores portátiles dentro del campus de la Universidad para el trabajo individual o colectivo, con conexión a los recursos de información electrónicos y con disponibilidad del mismo software que el que se puede encontrar en las aulas informáticas. Pueden utilizar el servicio de préstamo de ordenadores portátiles todos los estudiantes de los estudios oficiales que imparte la UPF en sus centros integrados.

e.8. Préstamo interbibliotecario

A través de este servicio todos los miembros de la comunidad universitaria, pueden pedir aquellos documentos que no se encuentran en la Biblioteca de la UPF a cualquier otra

biblioteca del mundo.

e.9. Acceso a recursos electrónicos desde fuera de la Universidad

Como ya se ha comentado anteriormente, existe la posibilidad de conectarse a los recursos electrónicos contratados por la Biblioteca desde cualquier ordenador de la red de la UPF y también desde fuera (acceso remoto). Cualquier miembro de la comunidad universitaria puede acceder desde su domicilio o desde cualquier lugar en cualquier momento (24x7) a todos los recursos electrónicos disponibles, mediante un sistema sencillo, fácil y seguro (VPN-SSL).

e.10. Apoyo a la resolución de incidencias de la plataforma de enseñanza virtual (e-learning): La Factoría

Mediante este servicio, todos los profesores y los estudiantes tienen a su disposición asistencia y asesoramiento para resolver incidencias, dudas, etc. relacionadas con la utilización de la plataforma de enseñanza virtual implantada en la UPF Aula Global (gestionada con la aplicación *Moodle*) y su soporte informático, ya sea de manera presencial, telefónicamente o a través de formulario electrónico.

e.11. Ayuda en la elaboración de trabajos académicos y de materiales docentes: La Factoría

Mediante este servicio, los estudiantes tienen el apoyo y el asesoramiento de profesionales para la elaboración de sus trabajos académicos (presentaciones, informes, memorias, etc.), formación en aspectos específicos, acceso a TIC (hardware y software), etc. También los profesores encuentran ayuda y asesoramiento para la creación de sus materiales docentes.

e.12. Gestor de bibliografías (Mendeley)

Mendeley es una herramienta en entorno web para gestionar referencias bibliográficas y al mismo tiempo una red social académica que permite:

- Crear una base de datos personal para almacenar referencias importadas
- Gestionar las referencias
- Generar bibliografías de manera automática
- Encontrar documentos relevantes por áreas temáticas
- Importar muy fácilmente documentos de otras plataformas
- Colaborar con otros usuarios investigadores en línea
- Acceder a los propios documentos desde cualquier lugar via web

e.13. Impresiones y reprografía

Todas las sedes disponen de una sala equipada con fotocopiadoras. Las fotocopiadoras funcionan en régimen de autoservicio. Funcionan con una tarjeta magnética que se puede adquirir y recargar en los expendedores automáticos situados en la sala de reprografía de la Biblioteca/CRAI y en diferentes puntos del campus de la Universidad.

Además, desde todos los ordenadores de la Biblioteca/CRAI pueden utilizarse impresoras de autoservicio que funcionan con las mismas tarjetas magnéticas.

ESTRUCTURA DE REDES DE COMUNICACIONES, NUEVAS TECNOLOGÍAS, AULAS DE INFORMÁTICA

a) Aulas de Informática y Talleres

- Número de aulas y talleres: **35**
- Número de ordenadores disponibles: **1205**
- Sistema operativo: arranque dual Windows / Linux

b) Software

- Software de ofimática: Word, Excel, Access, etc.
- Software libre.
- Acceso a Internet.
- Cliente de correo electrónico.
- Software específico para la docencia.
- Acceso a herramientas de *e-learning*.

c) Ordenadores de la Biblioteca

- Puntos de consulta rápida del catálogo (OPAC). Los OPAC son puntos de consulta rápida del catálogo de la Biblioteca y del CCUC.
- Estaciones de Información (Hdl). Las Hedí ofrecen acceso a todos los recursos de información electrónicos de la Biblioteca.
- Estaciones de Ofimática (EdO). Los EdO son ordenadores destinados al trabajo personal que disponen de la misma configuración y de las mismas prestaciones que cualquier otro ordenador ubicado en un aula informática.

Distribución de las aulas de Informática y Biblioteca por edificios

Campus de la Ciutadella

Edificio	Aula	PCs
Jaume I	Biblioteca General	46
	Biblioteca Aula de informática 1	47
	Biblioteca Aula de informática 2	33
	Biblioteca Aula de informática 3	36
	20.153 Aula LEEX	18
Roger de Llúria	145	54
	153	54
	245	54
	257	24
	47B	24
Ramon Turró	107	30

Campus de la Comunicació-Poblenou

Edificio	Aula	PCs
La Fabrica	Biblioteca	74
Talleres	54.003	42
	54.004	42
	54.005	42

54.006		42
54.007		42
54.008		30
54.009		24
54.021		20
54.022		20
54.023		30
54.024		24
54.026	Laboratorio multimedia y gestión de redes	25
54.028	Laboratorio de electrónica y radiocomunicaciones	12
54.030		25
54.031		25
54.041	Aula postproducción de sonido	25
54.082	Aula multimedia 1	28
54.086	Aula multimedia 2	24

Campus Universitari Mar

Edificio	Aula	PCs
Dr. Aiguader	Biblioteca	28
	61.127	34
	61.280	15
	61.303	45
	61.307	25
	61.309	18
	60.006 (Edificio Anexo)	20

d) Aulas de docencia

Todas las aulas de docencia están equipadas con ordenador con acceso a la red y cañón de proyección.

e) Red

Todos los ordenadores de la Universidad disponen de conexión a la red. Todos los Campus disponen de prácticamente el 100% de cobertura de red sin hilos, con acceso a EDUROAM.

f) Accesibilidad universal de las personas con discapacidad y diseño para todos

Las instalaciones de la Universidad cumplen con el "Codi d'accessibilitat" establecido por la Generalitat de Catalunya. El conjunto de edificios que conforman el Campus de Ciutadella y el edificio Rambla han sido objeto de adaptaciones para asegurar la accesibilidad. En el Campus Mar, el edificio del PRBB, cumple exhaustivamente con la normativa. El edificio Dr. Aiguader ha sido adaptado y actualmente cumple también la normativa, ya que fue objeto de un proceso de ampliación y modificación cuyo proyecto, obviamente, se ajusta estrictamente a la normativa de accesibilidad. En cuanto al Campus de la Comunicación, también cumple con la normativa vigente, como no podría ser de otra forma.

Previsión de adquisición de los recursos materiales y servicios necesarios.

La previsión de adquisición de los recursos materiales y servicios necesarios se realiza coincidiendo con la elaboración del presupuesto anual. Se efectúa una reflexión sobre las necesidades de instalaciones y equipamientos para el curso siguiente y con una visión plurianual y se consignan las dotaciones presupuestarias oportunas. Por otra parte, la Universidad dispone unos protocolos de mantenimiento de construcciones, instalaciones y equipos, con descripción, calendario y presupuesto de las tareas preventivas, así como de una previsión del mantenimiento correctivo basada en la experiencia de ejercicios anteriores. La mayor parte de las tareas de mantenimiento está externalizada, mediante contratos plurianuales con varias empresas especializadas, bajo el seguimiento y control del equipo técnico de la Universidad.

8. Resultados previstos

8.1. Valores cuantitativos estimados para los indicadores y su justificación:

Tasa de graduación %	100%
Tasa de abandono %	0%
Tasa de eficiencia %	100%

A continuación se presentan los resultados estimados para los másteres oficiales que se imparten en la Universidad Pompeu Fabra.

Partiendo del hecho que todavía no hay ni la información ni la trayectoria suficiente de los másteres oficiales para valorar estos estudios, se considera que se puede trabajar en tres dimensiones con el fin de establecer una estimación de los resultados previstos.

Estas dimensiones son la tasa de graduación, la tasa de abandono y la tasa de eficiencia.

Para determinar tales magnitudes se tienen en cuenta los resultados de los alumnos que realizan el programa estandarizado, de 60 créditos, sin tener en cuenta aquellos que necesitan cursar módulos de nivelación.

Tasa de graduación

La tasa de graduación indica el porcentaje de estudiantes graduados en el tiempo previsto en el plan de estudios respecto la cohorte de alumnos que iniciaron los estudios en un mismo año. Es importante destacar que a diferencia de los títulos de grado, donde la tasa de graduación se calcula teniendo en cuenta los graduados en el tiempo previsto en el plan de estudios o en un año más, en el caso de los másteres oficiales, al tratarse de estudios de un solo curso, al calcular la tasa de graduación sólo se tienen en cuenta los estudiantes graduados en el tiempo previsto en el plan de estudios.

La tasa de graduación que se estima para los másteres oficiales de la Universidad Pompeu Fabra es de alrededor del 70%.

Esa magnitud se establece teniendo en cuenta que la tasa de graduación de los diferentes másters universitarios oscila entre el 65% y el 85%, en función de la especialidad, del tamaño del grupo, y de otros factores.

Tasa de abandono

La tasa de abandono indica el porcentaje de estudiantes que, sin haber completado los estudios en el tiempo previsto en el plan de estudios, no se vuelven a matricular el curso siguiente, respecto la cohorte de alumnos que iniciaron los estudios en un mismo año.

La tasa de abandono que se estima para los másteres oficiales de la Universidad Pompeu Fabra es de alrededor del 18%.

Esa magnitud se establece teniendo en cuenta una serie de incidencias que pueden favorecer el abandono de los estudios, como el hecho que haya muchos estudiantes extranjeros, así como la incorporación al mercado laboral, por poner unos ejemplos.

Tasa de eficiencia

La tasa de eficiencia indica el grado de eficiencia de los estudiantes por terminar los estudios habiendo consumido únicamente los créditos previstos en el plan de estudios.

Se calcula dividiendo los créditos previstos en el plan de estudios entre la media de créditos matriculados por los estudiantes que han finalizado los estudios, y multiplicar el resultado por cien. La tasa de eficiencia máxima es del 100%.

La tasa de eficiencia que se estima para los másteres oficiales de la Universitat Pompeu Fabra se sitúa alrededor del 90%.

Esa magnitud se establece teniendo en cuenta que la tasa de eficiencia de los másteres universitarios oscila entre el 89% y el 100%, en función de la especialidad, del tamaño del grupo, y de otros factores.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la experiencia de los dos últimos cursos académicos:

Tasa de graduación: 100% (curso 2012-2014) y 100% (curso 2013-2015)

Tasa de abandono: 0% (curso 2012-2014) y 0% (curso 2013-2015)

Tasa de eficiencia: 100% (curso 2012-2014) y 100% (curso 2013-2015)

Las dimensiones analizadas presentan valores superiores a los expuestos al principio de este mismo epígrafe, que hacen referencia a los másteres universitarios que se imparten en la Universidad Pompeu Fabra. Los resultados esperados para estas dimensiones equivalen a los disponibles para el título propio.

De cara al futuro proceso de acreditación se considerarán otros indicadores como la nota académica, el porcentaje de créditos superados por curso académico, la satisfacción de resultados sobre la consecución de los resultados de aprendizaje pretendidos, la satisfacción del profesorado sobre el grado de logro de los mismos por parte de los estudiantes, así como la participación de evaluadores externos en la evaluación de los trabajos fin de máster o de los empleadores en las prácticas externas, tal y como se ha recomendado por parte de AQU.

8.2. Progreso y resultados de aprendizaje

Evaluación del progreso y los resultados al nivel de cada asignatura:

a) Evaluación de los conocimientos

La verificación de los conocimientos de los estudiantes se puede realizar mediante un examen final o bien siguiendo un proceso de evaluación continua.

Los profesores responsables de cada asignatura y actividad formativa han de hacer públicos, al inicio del periodo de docencia correspondiente, los métodos y los criterios de evaluación que aplicarán.

b) Plan Docente de la Asignatura

El Plan Docente de la Asignatura es el instrumento por el cual se define el modelo de organización docente de la asignatura. El Plan Docente tiene alcance público y se puede consultar desde los espacios de difusión académica previstos por la Universidad. Los contenidos, plazos y otros aspectos del plan docente están regulados en la normativa vigente específica.

c) Régimen de la evaluación continua

Concepto: Se entiende por evaluación continua el conjunto de procesos, instrumentos y estrategias didácticas definidas en el Plan Docente de la Asignatura aplicables de manera progresiva e integrada a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje de ésta. Las evidencias recogidas deben facilitar a los estudiantes y a los docentes indicadores relevantes y periódicos acerca de la evolución y el progreso en el logro de las competencias que se hayan expresado como objetivos de aprendizaje de la asignatura.

Ámbito: la evaluación continua comprende las asignaturas que así lo prevean en el Plan Docente de la Asignatura.

Contenido: Las asignaturas que integren sistemas de evaluación continua especificarán un mínimo de tres fuentes de evaluación, así como los mecanismos e indicadores del progreso y del logro de los aprendizajes, la temporalidad prevista, los criterios para evaluar cada una de las actividades y su peso en el cómputo global de la calificación de la asignatura.

Evaluación: Los mecanismos de evaluación continua utilizados en el periodo lectivo de clases pueden comprender un peso, a efectos de evaluación final, entre el 50 y el 100% del total de la evaluación. El estudiante recibirá periódicamente información de los resultados obtenidos en las actividades que configuren el itinerario de evaluación continua. A tal efecto, se utilizará para difundir la información los mecanismos previstos en el Plan Docente de la Asignatura. En cualquier caso, las asignaturas que hayan previsto un sistema de evaluación continua mantendrán la opción para los estudiantes de hacer un examen final, en el marco del periodo de exámenes fijado en el calendario académico de la Universidad”.

Calificación: Las asignaturas con evaluación continua seguirán el sistema general de calificaciones fijado por la Universidad.

d) Régimen de los exámenes finales

Periodo: Los exámenes, tanto orales como escritos, se deben realizar, al finalizar la docencia, dentro del periodo fijado para esta finalidad en el calendario académico.

Convocatoria: Se celebrará una única convocatoria de examen por curso académico para cada asignatura.

Exámenes orales: Los exámenes orales serán organizados y evaluados por un tribunal formado por tres profesores nombrado al efecto por la comisión responsable del departamento al que pertenezca el máster. Para que quede constancia del contenido del examen y para garantizar su conservación, los exámenes serán registrados en un soporte apto para la grabación y la reproducción (Ver la Resolución de 11 de marzo de 2011 por la que se modifica la Instrucción 01/2004 del Arxivo de la Universidad, por la que se establece el procedimiento para la eliminación de exámenes y documentos base de calificación)

e) Evaluación del trabajo de fin de máster

El máster universitario concluye con la elaboración y defensa pública de un trabajo de fin de máster.

La evaluación de este trabajo corresponde a un tribunal, nombrado por la comisión responsable del departamento al que pertenezca el máster, que debe estar formado por un mínimo de tres miembros del personal docente investigador (un presidente o presidenta, un vocal y un secretario o secretaria).

f) Conservación de las pruebas de evaluación

Para asegurar la posibilidad de revisar las calificaciones, los profesores están obligados a guardar los exámenes o los documentos sobre los que se fundamente la calificación (incluidos los registros) durante el período que haya establecido el secretario general de la Universidad, como órgano competente para fijar las condiciones y calendario para la conservación de las pruebas de evaluación.

g) Calificaciones

Sistema de calificaciones

El estudiante debe ser evaluado y calificado de acuerdo con lo que se especifica en el Plan Docente de la Asignatura y según la normativa vigente.

Los resultados obtenidos por los estudiantes se expresan en calificaciones numéricas de acuerdo con la escala establecida en el Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional.

Revisión de las calificaciones

El estudiante tiene derecho a la revisión de la calificación ante el personal docente responsable de la asignatura.

Esta revisión se realizará en el día y la hora indicados por el profesor o profesora responsable de la asignatura al entregar las calificaciones provisionales. El resultado se comunicará a los estudiantes mediante la incorporación a su expediente una vez cerrada el acta.

Contra la calificación definitiva, haya ejercido o no el derecho expresado en los anteriores apartados, el estudiante puede presentar una reclamación dirigida al director del departamento responsable del máster universitario, en el plazo de cinco días naturales, a contar desde la fecha de publicación de las actas definitivas.

Dentro del plazo de los cinco días naturales siguientes a la finalización del plazo de presentación de la reclamación, una comisión, previamente nombrada por el director o directora del departamento del máster universitario, resolverá la reclamación.

Antes de emitir esta resolución, la Comisión debe escuchar al profesor o profesora responsable de la asignatura.

La resolución de la reclamación agotará la vía administrativa.

h) Evaluación del progreso y los resultados al nivel de la titulación

En términos de titulación se desplegarán los instrumentos de información previstos en el Sistema de Información de la Docencia (SIDOC). A partir de estos instrumentos se analizará el progreso y los resultados de la titulación desde el nivel asignatura, al nivel cohorte y titulación. En lo que respecta a las asignaturas, tal y como se recoge en el SIDOC, los indicadores se establecerán con relación a las tasas de presentación y éxito para cada convocatoria y de rendimiento, fijando también los elementos críticos por su desviación con relación a la media de los estudios y de la Universidad. En cuanto al progreso, también se tomará en cuenta el nivel de superación de créditos. Con relación al progreso de las cohortes, se analizarán los indicadores ya previamente consensuados a nivel de sistema con relación al abandono (en sus diferentes tipologías) y graduación (tasa de graduación, tasa de eficiencia, etc.). Asimismo, se establecerán los vínculos entre rendimiento y variables como la nota media y tipo de acceso.

9. Sistema de garantía de la calidad

http://www.idec.upf.edu/programacio/Apartado_9.Sistema_de_Garantia_de_Calidad.pdf

10. Calendario de implantación

10.1. Cronograma de implantación del título

El título de Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas se implantó durante el curso 2012-2013.

Se presentan modificaciones durante el proceso de acreditación con el fin de implantarlas durante el curso 2016-2017

10.2. Procedimiento de adaptación de los estudiantes de los estudios existentes al nuevo plan de estudios

No procede

10.3. Enseñanzas que se extinguen por la implantación del correspondiente título propuesto

No se extinguen titulaciones oficiales vinculadas a este Máster Universitario.

1. Introducción

El Proyecto Fin de Máster (en adelante TFM) constituye una de las ejecuciones clave que muestra el nivel de formación adquirido en los estudios cursados. Es una de las actividades de aprendizaje más importantes del programa, puesto que el estudiante tiene la oportunidad de profundizar en el estudio de un tema de su interés y además puede desarrollar competencias y habilidades generales y básicas, como la capacidad de planificar un proceso, resolver problemas, analizar e interpretar resultados, o defender propuestas mediante una comunicación eficiente, entre otras.

El Proyecto Fin de Máster consiste en la planificación, realización, presentación y defensa de un proyecto de plan empresarial sostenible desde un punto de vista económico y potencialmente implementable en un entorno real. Su finalidad es propiciar la aplicación de las habilidades y los conocimientos adquiridos en el resto de las materias del Máster, así como facilitar el desarrollo de competencias relevantes.

El TFM se realiza bajo la dirección de un tutor, cuya función es orientar y ayudar al estudiante en cada una de las fases de su realización.

El Trabajo Final de Máster en Administración y Dirección de Empresas está configurado a partir de la realización de tres proyectos sucesivos entre sí.

2. Objetivos del TFM del Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas

PROYECTO DE ENTONO COMPETITIVO (PEC):

Los participantes supondrán que trabajan para una consultora a la cual se ha encargado la realización del análisis estratégico de una empresa (por ejemplo SEAT, Inditex o La Fageda) o de una unidad de negocio si se trata de una gran empresa diversificada (por ejemplo, dentro del Grupo Mondragón podría tomarse como objeto de estudio una de las siguientes unidades de negocio: sector financiero, sector de la distribución o sector industrial). Desde esa perspectiva, el equipo de consultores realizará un estudio competitivo de la empresa o unidad de negocio seleccionada en el entorno del mercado español.

Para el desarrollo del proyecto se utilizarán herramientas de dirección estratégica.

Dependiendo de los intereses de los participantes del grupo y de las circunstancias de la empresa en cuestión se espera que en el análisis se incluyan aspectos como:

- Modelo de Negocio, lo que comporta definir el sector económico de actividad, que será objeto de los dos apartados siguientes.
- Una revisión del entorno general, incluyendo factores del entorno, y en su caso, escenarios, valoración de tendencias y análisis de grupos de interés.
- Un análisis del entorno competitivo, incluyendo: mapa de sector, las 5 fuerzas de M. Porter, grupos estratégicos, etapa del ciclo de vida y tendencias de cambios en la estructura del sector.
- Un estudio de factores internos de la empresa, incluyendo cadena de valor e identificación de competencias esenciales.
- Una descripción de la estrategia seguida tanto a nivel corporativo como de unidades estratégicas de negocio (UEN), lo que incluye especificar el tipo de estrategia seguida en términos de segmentación / coste / diferenciación y en su caso gráfico de posicionamiento.
- Una valoración crítica y razonada que recoja tanto los aspectos favorables como los mejorables del funcionamiento de conjunto de la empresa y de su posición competitiva, con una visión integradora.

La tarea se concreta en redactar un informe escrito y hacer una presentación oral, comunicando los hallazgos y valoraciones obtenidos.

PROYECTO DE ENTONO INTERNACIONAL:

El objetivo del presente trabajo es analizar la expansión internacional de una empresa implantada en España. Se tratará de hacer un análisis estratégico desde el punto de vista de la dirección de la empresa.

Los diferentes grupos, deberán identificar en la zona/país, adjudicada por los tutores, aquellos sectores de actividad que por sus características ofrezcan una oportunidad de negocio para alguna empresa implantada en España.

Una vez determinado el país los participantes del grupo y de las circunstancias de la empresa en cuestión se espera que en el análisis se discuta aspectos como:

- Análisis del entorno: análisis riesgo país, barreras legales, entorno político y macroeconómico, aspectos culturales, etc.
- Determinación de los sectores atractivos, oportunidades de negocio.
- Análisis entorno competitivo del sector seleccionado.
- Análisis interno de la empresa: evaluación de recursos y capacidades para enfrentarse a los mercados externos.
- Detalles de la implantación internacional: formas de entrada y motivos (inversión directa, franquicias, filial comercial, etc.)

A diferencia del proyecto de Entorno Competitivo en éste se hará énfasis en la implantación internacional de la empresa.

Se utilizarán tanto herramientas de dirección estratégica como de dirección de empresa internacional

El trabajo va a consistir en redactar un informe escrito preliminar y otro final y hacer dos presentaciones sobre aspectos del entorno internacional, internos de la empresa y descripción de la implantación internacional de la empresa en el país objetivo.

PLAN DE EMPRESA

El objetivo del Plan de Empresa es abordar un problema u oportunidad empresarial real y proponer recomendaciones. Se plasmará en un informe escrito y una presentación oral.

Pondrá a prueba y permitirá desarrollar aptitudes de análisis, de diagnóstico y de presentación de recomendaciones viables para la Dirección de empresas.

Sobre el objeto de estudio

Deberá ser una oportunidad o problema real de una empresa. No hay ninguna restricción específica, aunque los participantes deberán hallar temas de suficiente interés para que sean aceptados por la Dirección del proyecto.

Algunas observaciones adicionales son las siguientes:

- No hay limitaciones al tamaño de la empresa - ni superiores ni inferiores.
- Debe ser un problema u oportunidad de Dirección de empresa de una cierta entidad y relevancia, bien sea por su importancia para el éxito futuro de la empresa, su repercusión en el tiempo o la complejidad técnica u organizativa que encierra.

Se trata del proyecto final y deberá permitir incorporar todos los contenidos de las materias que han sido objeto del programa, así como otros conocimientos y la experiencia y capacidad de juicio de los participantes.

3. Elección del tema y asignación del tutor

La asignación de tutor corresponde a la Comisión Académica del Máster, y ésta irá vinculada a la selección del tema, el cual necesariamente será una vinculada a la creación de una empresa.

Las funciones del tutor son principalmente:

- Asesorar y hacer un seguimiento del proceso de elaboración del TFM a través de la orientación en la búsqueda de documentación, de bibliografía, la orientación sobre la planificación y la investigación, sobre la estructura del trabajo, la gestión del tiempo y la revisión del proceso seguido.

- Evaluar el proceso de elaboración del trabajo y dar el visto bueno para su presentación.

En cuanto a la elección del tema, se procederá como sigue:

PROYECTO DE ENTONO COMPETITIVO (PEC):

Antes de la primera sesión presencial, el equipo de profesores del PEC deberá aprobar la propuesta de cada grupo de alumnos. Para ello los participantes deberán enviar a una propuesta del proyecto que deberá incluir: nombre de la empresa, componentes del equipo de trabajo, la justificación de dicha selección, incluyendo el interés del sector. El equipo de profesores comentará y aprobará la propuesta de proyecto.

Cada grupo dispondrá de dos tutorías en dos sesiones de una hora. Se deberá enviar al tutor un documento borrador con 48 horas de antelación a la tutoría.

Las fechas se fijarán por acuerdo de los equipos de trabajo y el profesorado del PEC.

Requisitos previos para las tutorías:

Primera tutoría: Preparación de un guión del informe. Los grupos entregarán un guión del informe escrito, especificando los principales apartados y subapartados, así como algunos de los anexos que serán incluidos en la redacción final.

Segunda tutoría: Entrega de un borrador del documento final.

PROYECTO DE ENTONO INTERNACIONAL:

Después de acordar con los profesores tutores el país objeto del estudio, los miembros de los grupos se reunirán para organizar el trabajo, preparar y entregar un primer esquema del informe e identificar las tareas de búsqueda de información, etc., a realizar y determinación de los hitos del proyecto. Se buscará información preliminar sobre el país y sectores de interés (unos 3). Al final de la sesión se entregará documento con el plan de trabajo acordado. Por otro lado se fijará la primera tutoría. Los participantes deberán enviar al tutor un borrador del documento con 48 h de antelación.

Cada grupo dispondrá de dos horas de tutorías a distribuir en dos sesiones. Se deberá enviar al tutor un documento borrador con 48 horas de antelación a la tutoría.

Primera tutoría: Preparación de un guión del informe. Los grupos entregarán un guión del informe escrito, especificando los principales apartados y subapartados, así como los anexos que irán incluidos en la redacción final. Se aportará información del país, de los sectores con atractivo empresarial y la selección del sector.

Segunda tutoría: Entrega de un documento de avance.

PLAN DE EMPRESA

Los informes escritos se entregarán el día de las presentaciones de los proyectos. Se entregarán dos copias una para el tutor y otra para la responsable del Plan de Empresa.

Asimismo se entregará copia de las presentaciones en formato papel.

Con el fin de poder realizar un DVD que incluya todos los proyectos y presentaciones se enviará a la coordinación operativa la misma información vía email o en soporte informático. La entrega se realizará el día antes de las presentaciones.

Posteriormente se distribuirá a cada participante el DVD de los proyectos.

4. Estructura

PROYECTO DE ENTONO COMPETITIVO:

Este apartado describe las características a las que debe ajustarse el documento escrito.

Propuesta de esquema del proyecto:

Página de títulos / créditos

0.- Resumen ejecutivo

1.- Introducción

Modelo de Negocio

2.- Análisis del entorno general

2.1.- Análisis STEEP

2.2.- Tendencias futuras relevantes

2.3.- Conclusiones

3.- Análisis del entorno competitivo.

3.1.- Definición y Mapa de sector

3.2.- Barreras de entrada

3.3.- Poder de negociación de los Proveedores

3.4.- Poder de negociación de los Clientes

3.5.- Existencia de productos sustitutivos

3.6.- Grado de rivalidad en el sector

3.7.- Conclusiones análisis estático

3.8.- Grupos estratégicos

3.9.- Evolución futura del sector

4.- Escenarios. Tendencias de cambios futuros relevantes.

5.- Análisis interno de la empresa

5.1.- Identificación, antecedentes y actividades principales

5.2.- Producción

5.3.- Marketing y Ventas

5.4.- Análisis financiero

5.5.- Recursos Humanos

5.6.- Sistemas de Información

5.7.- Investigación, desarrollo e innovación

5.8.- Análisis de la cadena de valor

5.9.- Competencias esenciales

5.10.-Conclusiones análisis interno; proyección futura.

6.- Síntesis: Análisis DAFO / SWOT

6.1.- Fortalezas

6.2.- Debilidades

6.3.- Oportunidades

6.4.- Amenazas

6.5.-Factores clave de éxito

7.- Estrategia de la unidad de negocio

8.- Valoración final / Conclusión. Expectativas de la empresa. Valoración futura

9.- Fuentes de información

10.- Anexos

Aspectos de especial interés.

- Grupos estratégicos.
- Mapa de sector.
- Factores clave de éxito.
- Recursos y capacidades versus resultados.
- Ética y responsabilidad social.
- Competencias esenciales.
- Grupos de Interés.

El informe escrito no deberá exceder las 20 hojas de texto y se deberá añadir un apartado de anexos, que no tienen límite de espacio. Los anexos deben ser pertinentes, citados en el texto y preferiblemente de elaboración propia.

El formato del texto deberá ser el siguiente:

- Letra: Times New Roman 12
- Interlineado: 1, 5

Fuentes de información.

www.guiame.net

www.cnmv.es

<http://www.bde.es/>

<http://www.icex.es/>

www.barcelonactiva.es
www.cidem.com
www.cdti.es
www.forumdecomercio.org/
www.cincodias.es
www.cambrabcn.es
www.ine.es
www.expansiondirecto.es
www.elpais.es
www.lavanguardia.es
www.forrester.com
www.gartner.com
www.dnb.com/us/
www.dun.es/
www.dbk.es/
<http://www.acnielsen.es>
<http://www.vseditor.com/idelco2/indexs.asp?Id=23>
www.baquia.es
http://www.fortune.com/fortune/home_channel/
<http://news.ft.com/home/rw/>
www.factiva.com
www.alacra.com
www.ceprede.com
www.mckinseyquarterly.com
<http://select.nytimes.com/pages/timesselect/index.html>
<http://www.fastcompany.com/welcome.html>

PROYECTO DE ENTONO INTERNACIONAL:

A diferencia del Proyecto de Entorno Competitivo, no se ofrece ninguna propuesta de esquema. Éste estará en función de los intereses de los estudiantes, aunque deberá contemplar algunos de los siguientes puntos.

- Resumen ejecutivo
- Introducción
- Análisis del entorno general
- Riesgo político
- Análisis del entorno competitivo país objetivo (5 fuerzas de Porter)
- Análisis interno de la empresa
- Razones de la internacionalización de la empresa
- Análisis DAFO (SWOT)
- Escenarios.
- Recursos y capacidades
- Plan de producción.
- RRHH
- Marketing.
- Previsión financiera: Balance y cuenta de resultados previsionales a 5 años.
- Implantación Internacional.
- Estrategia propuesta
- Valoración Final / Conclusión
- Fuentes de Información

El informe escrito final no deberá exceder las 20 hojas de texto y se podrá incluir un apartado de anexos.

Fuentes de información.

Fuentes Internacionales	Fuentes nacionales
www.forrester.com www.gartner.com www.dnb.com/us/ http://www.fortune.com/fortune/home_channel/ http://news.ft.com/home/rw/ http://mkaccdb.eu.int/ http://www.apectariff.org http://www.uscib.org http://www.customs.ustreas.gov/quotas/reports.htm http://www.entreprises.fr http://www.europages.com http://www.thomasregister.com http://www.w100.com http://www.chilnet.cl http://www.export-leads.com http://www.export-leads.com/dirimpt.html http://www.osha.gov http://www.ntis.gov/naics http://www.meatami.org http://www.usda.gov/ http://www.tradeport.org http://www.imrmall.com http://www.stat-usa.gov/ http://www.eur-export.com/francais/apptheo/marketing/selection/variables.htm http://www.cideiber.com http://www.camaco.es.cl http://www.worldchambers.com/ http://www.cecra.com.ar http://www.gksoft.com/govt/en/world.html http://www.cbs.nl/isi/directory.htm www.intracen.org/itc/infobase/infobase.htm http://www.milcom.com/fintrac/ga/shows.html http://www.tscentral.com http://ww0.tscentral.com http://www.infoviajes.com http://www.jetro.go.jp/ http://www.arab.net/ http://www.sice.oas.org http://www.asiansources.com http://www.info.gov.hk/index.html (Hong Kong) http://www.webindia.com/india.html http://www.doingbusiness.org/economyrankings/	www.quiame.net http://www.acc10.cat/acc10/cat/ www.cnmv.es http://www.bde.es/ http://www.icex.es/ www.barcelonactiva.es www.cidem.com www.cdti.es www.forumdecomercio.org/ www.cincodias.es www.cambrabcn.es www.ine.es www.expansiondirecto.es www.elpais.es www.lavanguardia.es www.dun.es/ www.dbk.es/ http://www.acnielsen.es http://www.vseditor.com/idelco2/indexs.asp?Id=23 www.baquia.es http://www.taric.es http://spainindustry.com http://www.mcx.es http://www.fcr.es http://www.gencat.es:8000/cid/owa/fisub.menucerques

PLAN DE EMPRESA

A continuación se presenta una propuesta de esquema para el Plan de Empresa. Esta propuesta es una guía de trabajo y no pretende ser el esquema a seguir. El tutor del proyecto y

los miembros del grupo podrán valorar si existe otra forma de organización del informe que también sea apropiada y se adapte al objetivo de la asignatura.

Propuesta esquema del proyecto

1. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO

1.1 INTRODUCCIÓN

1.2 RESUMEN EJECUTIVO.....

1.3 ANTECEDENTES.....

1.4 MODELO DE NEGOCIO.....

1.5 NATURALEZA DEL PROYECTO

1.5.1 El producto o servicio

1.5.2 El equipo directivo

1.5.3 Breve historia del proyecto

1.5.4 Valoración global del proyecto y coherencia

1.6. EL PRODUCTO O SERVICIO

1.6.1 Especificaciones del producto o servicio

1.6.2 Área de producción

1.6.3 Equipos e infraestructura

1.7. EL MERCADO

1.7.1 Definición del mercado

1.7.2 Análisis de la competencia

1.7.3. Estrategia de precios

1.8. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA EMPRESA

1.8.1 Estrategia de producto

1.8.2 Estrategia de precios

1.8.3 Estrategia de Marketing: Promoción y publicidad

1.8.4 Distribución

1.8.5 Previsiones de ventas

2. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

2.2 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

2.3. PLAN DE TRABAJO PARA EL PROYECTO

3. ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

3.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL NECESARIA

3.2 ESTUDIO DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN DISPONIBLES

3.3 PROYECCIONES DE RESULTADOS

3.4 PLAN DE TESORERÍA Y PROYECCIONES

3.5 BALANCE DE SITUACIÓN

3.6 CONCLUSIONES

El informe escrito no deberá exceder las 20 hojas de texto y se podrá incluir un apartado de anexos.

Documento en Word, Interlineado 1,5 y tipo de letra Times New Roman 12.

Fuentes de información.

ACCID (diferentes autores) (2007): Creación de empresas. Barcelona: ACCID.

BYGRAVE, W.D. Y ZACHARAKIS, A. (2010): The Portable MBA in entrepreneurship. EEUU: John Wiley & Sons.

SILVA DUARTE, J.E. (2009): Emprendedor: Crear su propia empresa. Madrid: Starbook Editorial.

Fernández Aguado, J. (2009): Emprendedores. Las claves del éxito. Madrid: LID Editorial Empresarial.

González Domínguez, F.J. (2000): Creación de Empresas. Madrid: Ediciones Pirámide.

Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2005): Entrepreneurship. Emprendedores. Madrid: Mc-Graw-Hill.

Mullins, J. y Komisar, R. (2010): Mejorando el modelo de negocio. Cómo transformar su modelo de negocio en un Plan B viable. Barcelona: Editorial Profit.

Ollé, M., Planellas, M., Molina, J. y Torres, D. (2008): El plan de empresa: Como planificar la creación de una empresa. Barcelona: Marcombo.

Direcciones Internet (URL):

Informe GEM: El proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor) nació en el año 1997 como una iniciativa de la London Business School y del Babson College para crear una red internacional de investigación en el entorno de la Creación de Empresas. España, a través del Instituto de Empresa, se incorporó al Proyecto GEM en su segunda edición (2000). En la edición actual del 2010 han participado un total de 42 países. La iniciativa no tiene precedentes y el desarrollo actual del Proyecto le conduce a ser un referente en la investigación del fenómeno emprendedor en todo el mundo.
<http://www.ie.edu/gem/img/informes/61.pdf>

ACCIO (Generalitat de Catalunya)

<http://www.accio.cat/ACCIO/cat/>

Revista PARADIGMES, editada por ACCIÓ (se edita en catalán o inglés):

http://www.gencat.cat/diue/serveis/publicacions/departament/periodiques/paradigmes/index_es.html

Barcelona Activa (Ayuntamiento BCN)

<http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/cat/>

Portal Pyme: Dirección General de Política de la Pyme

<http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx>

Emprendia

<http://www.emprendia.es/> (Información y servicios al emprendimiento universitario)

Emprendedor XXI

<http://www.emprendedorxxi.es/> (Información y recursos para la creación de una empresa o negocio)

Portal del ciudadano: Creación de Empresas

<http://www.060.es/060/appmanager/portal/desktop/page/empresasHome> (idea de negocio, plan de empresa, la franquicia, propiedad industrial, propiedad intelectual)

La empresa y el espíritu emprendedor en Europa

http://ec.europa.eu/enterprise/index_en.htm

La empresa y el espíritu emprendedor en los organismos internacionales

http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_34197_1_1_1_1_1,00.html

<http://www.ilo.org/empent/lang--en/index.htm>

Revista emprendedores

<http://www.emprendedores.es/>

Información adicional:

<http://www.esade.edu/guiame/flashs/sectoriales/capriesgo/>

<http://www.soyentrepreneur.com/>

<http://www.crear-empresas.com/obtencionderecursos.htm>

SBA Small Business Administration

<http://www.sba.gov/starting/indexbusplans.html> (información de BP, ejemplos de BP..)

BPlans

<http://articles.bplans.com/> (información ejemplos de BP)

<http://www.ntia.doc.gov/opadhome/mtdpweb/busplano.htm>

- Bibliografía.

Si la hay, las referencias bibliográficas dentro del texto seguirán el sistema (Apellido, año, p.) para un autor; (Apellido y Apellido, año, p.) para dos autores, (Apellido y otros, año, p.) para tres o más autores. Si dos o más documentos tienen el mismo autor y año, se distinguirán entre sí con letras minúsculas (a, b, c, etc.) a continuación del año y dentro del paréntesis.

Las referencias a las obras utilizadas se citarán al final, por orden alfabético.

- Anexos, glosarios, etc. (en caso de ser necesarios).

Deben incluirse, numerados, al final del trabajo

Pueden incluirse notas a pie de página, numeradas consecutivamente, con la fuente Times New Roman 10.

Las figuras y tablas deben integrarse en el documento, lo más próximas al lugar en que se citen, numeradas correlativamente. Las figuras o tablas deben llevar pie, centrado, y compuesto en Times New Roman, cuerpo 10.

Investigación y ética

Para elaborar el TFM es necesario revisar un amplio material bibliográfico, por lo que es preciso diferenciar claramente lo que son aportaciones tomadas de otros autores, de reflexiones y análisis propios. Asimismo, los estudiantes deberán revisar otros planes de empresa realizados en ediciones anteriores o en otros entornos.

El plagio es motivo de descalificación del TFM, mientras que no se considera demérito la cita textual, que deberá acompañarse siempre de la referencia pertinente. Es imprescindible ser extremadamente cuidadoso con la reproducción de textos mediante paráfrasis. Cuando se use la paráfrasis, debe llevar, del mismo modo, la referencia correspondiente.

5. Defensa

Las fechas exactas de la defensa y las fechas límite serán anunciadas con la suficiente antelación a través de los cauces habituales.

Si un grupo de estudiantes necesita defender su TFM fuera de la convocatoria ordinaria, deberá realizar un escrito explicando las causas por las cuales necesita exponer fuera de las fechas señaladas. La Comisión Académica del Máster evaluará la petición y, si la causa es justificada, se programará la composición de un nuevo Tribunal Evaluador para la defensa y evaluación del TFM de este grupo.

Asimismo, en caso de que un estudiante decida abandonar el grupo, deberá realizar un escrito explicando las causas por las cuales lo abandona y realiza el trabajo en otro grupo o por su cuenta. La Comisión Académica del Máster evaluará la petición y, si la causa es justificada, se programará la composición de un nuevo Tribunal Evaluador para la defensa y evaluación del TFM de este estudiante.

El Tribunal Evaluador correspondiente, estará formado por los siguientes miembros:

- Presidente, encargado de convocar y dirigir el Tribunal Evaluador. Será el encargado de tomar la palabra durante todo el acto de Defensa, y tiene la última palabra en aspectos administrativos.
- Secretario, responsable de levantar el acta del TFM tal y como se indica más adelante, y de hacérsela llegar al Responsable del Máster.
- Primer vocal, tercer miembro del Tribunal Evaluador.

Cada TFM deberá ser calificado por un Tribunal Evaluador. Cada tribunal será nombrado por el Responsable del Máster, bien entre profesores del programa, bien entre profesionales de reconocido prestigio del área de negocio objeto de estudio. En este último caso no podrán constituir más del 50% del tribunal.

PROYECTO DE ENTONO COMPETITIVO:

- Las presentaciones tendrán lugar en sábado.
- La duración de cada una de las presentaciones no podrá exceder los 20 minutos.
- Las presentaciones serán grabadas en vídeo.
- Posteriormente habrá una sesión de retroinformación con cada grupo donde se comentarán tanto la presentación como el informe escrito del proyecto con el responsable del PEC.
- Cada grupo valorará las presentaciones de sus compañeros en base a un formulario que se les será entregado en dicha sesión. Se tendrán en cuenta tanto elementos de contenido como de formato.

Entrega Trabajos

- Se entregarán dos copias del informe escrito el día de las presentaciones.
- Asimismo cada equipo entregará copia de su presentación.
- Con el fin de poder realizar un CD que incluya todos los proyectos y presentaciones se hará llegar al coordinador operativo la misma información digitalizada. La entrega se realizará el día antes de las presentaciones.
- Posteriormente se distribuirá a cada participante un CD con todos los proyectos.

PROYECTO DE ENTONO INTERNACIONAL:

Primera parte del Proyecto: Análisis País, sector, oportunidades de negocio, etc.

- Hoja inicial de propuesta.
- Entrega y presentación del apartado de Análisis del País, Entorno y Empresa del proyecto.

La presentación incluirá los siguientes aspectos:

- Análisis del país.
- Análisis de los sectores potenciales (oportunidades negocio)
- Análisis competitivo del sector objetivo
- Perfil empresa
- Empresa (sin implantación previa en la zona)

Se entregará un documento escrito de 10 hojas.

La presentación tendrá una duración máxima de 20 minutos.

Segunda parte del Proyecto: Análisis Implantación de la empresa

- Preparación de las presentaciones.

Recoger y traer información de la empresa.

Plan de trabajo

Determinación de los hitos.

- Presentación del apartado de Implantación del proyecto y entrega de todo el proyecto:
Presentación (20 minutos)
Entrega del documento final completo (20 hojas).

- Las presentaciones serán grabadas en vídeo para posteriormente (en otra sesión) ser visionadas y comentadas por grupos por la persona responsable del proyecto.

Entrega Trabajos

- Los Informes se entregarán el día de las presentaciones de los proyectos. Se entregarán dos copias una para el tutor y otra para la dirección del programa.

- Asimismo se entregará copia de las presentaciones.
- Con el fin de poder realizar un CD que incluya todos los proyectos y presentaciones se enviará al coordinador operativo la misma información vía email o en soporte informático. La entrega se realizará el día antes de las presentaciones.
- Posteriormente se distribuirá a cada participante el CD de los proyectos.

PLAN DE EMPRESA

- Presentación Plan de Empresa.
- Presentación de la versión preliminar de la idea de negocio. Los grupos defenderán en clase su idea de negocio. Se trata de una breve presentación en Power Point de una duración máxima de 10 minutos. Los responsables del proyecto validarán los mismos y se asignará un tutor a cada proyecto.
- Sesión de trabajo en clase.
- Presentación Intermedia ("grado de avance")
- Ensayo en el auditorio por grupos.
- Entrega y presentación de los planes de empresa.

Presentaciones

- Las presentaciones tendrán lugar en sábado.
- En el supuesto que algún proyecto no tenga el nivel académico mínimo requerido, los responsables de la asignatura tendrán derecho pleno para vetar la presentación del proyecto en el acto público de presentación de los mismos. En este supuesto, el grupo podrá presentar el proyecto después de haberlo completado ante un tribunal formado por los responsables de la asignatura y la dirección del Programa.
- La duración de cada una de las presentaciones no podrá exceder los 20 minutos.
- Durante la semana previa a la presentación se enviará por correo electrónico el orden en que los grupos deberán presentar.
- Las presentaciones serán grabadas en vídeo para posteriormente (en otra sesión) ser visionadas y comentadas por grupos por la persona responsable del Plan de empresa.
- Cada grupo valorará las presentaciones de sus compañeros en base a un formulario que se les será entregado en dicha sesión. Se tendrán en cuenta tanto elementos de contenido como de formato.

Grupos

A diferencia de los proyectos de Entorno Competitivo y de Empresa Internacional, los grupos se formarán libremente en función del tema o idea de negocio a desarrollar.

Los grupos estarán formados por 4 personas (mínimo 3 personas) y la dirección del proyecto dará el visto bueno a la configuración final de los grupos.

Se asignará un tutor a cada uno de los grupos.

6. Evaluación

La nota numérica (de 0 a 10) de cada miembro del Tribunal tendrá en cuenta la valoración de los puntos anteriores. La calificación se otorgará de acuerdo con la siguiente escala numérica de 0 a 10, expresión de un decimal, a la que podrá añadirse su correspondiente calificación cualitativa: 0 - 4,9: Suspenso (SS). 5,0 - 6,9: Aprobado (AP). 7,0 - 8,9: Notable (NT). 9,0 - 10: Sobresaliente (SB).

El tribunal podrá conceder la mención de "Matrícula de Honor" a los trabajos que hayan obtenido una calificación de 10.

Para evaluar la aportación individual en los casos en los que el trabajo final se elabora en grupo, todos y cada uno de los estudiantes deberán estar preparados para presentar la totalidad del trabajo, de manera que el Tribunal elegirá al azar qué miembro del grupo será el responsable de su exposición. Posteriormente, las preguntas no podrán ser respondidas por el estudiante que haya hecho la exposición, sino que el Tribunal deberá dirigir como mínimo una pregunta a cada uno de los miembros del grupo.

El tutor que llevará el seguimiento de la elaboración del mismo, realizará una valoración continua del proceso, que contará el 70% de la nota final. Asimismo, se realizarán encuestas de evaluación cruzada entre los miembros del grupo sobre el funcionamiento de éste, que se distribuirá a mitad y a final del periodo.

PROYECTO DE ENTONO COMPETITIVO:

Para la evaluación se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- Cumplimiento de los hitos marcados al inicio del proyecto que serán valorados por el profesorado de la asignatura.
- Contenido del informe. La responsable del PEC junto con cada tutor evaluarán cada uno de los informes escritos presentados. Los criterios son los siguientes:
 - Capacidad de síntesis
 - Trabajo en grupo
 - Coherencia en el discurso
 - Originalidad de los argumentos
- Presentación oral del proyecto. Los tutores formarán el tribunal que evaluará cada una de las presentaciones. Los criterios son los siguientes:
 - Estructura y organización
 - Claridad en el análisis y conclusiones
 - Habilidades de comunicación/ originalidad
 - Gestión del tiempo
 - Respuesta a preguntas y dudas planteadas
- Estructura de la nota final:
 - 50% Informe escrito
 - 25% Presentación
 - 25% Cumplimiento de los hitos.

PROYECTO DE ENTONO INTERNACIONAL:

Para la evaluación se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- Cumplimiento de los hitos marcados al inicio del proyecto. Cada uno de los tutores evaluará el cumplimiento de los objetivos establecidos al inicio del proyecto.
- Contenido del informe. La responsable del PEI junto con cada tutor evaluarán cada uno de los informes escritos presentados. Los criterios son los siguientes:
 - Capacidad de síntesis
 - Trabajo en grupo
 - Coherencia en el discurso
 - Originalidad de los argumentos
- Presentación del proyecto. Los tutores formarán el tribunal que evaluará cada una de las presentaciones en las dos sesiones de presentación. Los criterios son los siguientes:
 - Estructura y organización
 - Claridad en el análisis y conclusiones
 - Habilidades de comunicación/ originalidad
 - Gestión del tiempo
 - Respuesta a preguntas y dudas planteadas
- Estructura de la nota final:
 - 50% Informe escrito
 - 25% Presentación
 - 25% Cumplimiento de los hitos.

PLAN DE EMPRESA

La evaluación de las distintas partes del trabajo se realiza a partir de los siguientes baremos:

Seguimiento del proyecto: (70%)

Valoración, individual y en grupo, de los profesores y tutores encargados del trabajo.

Memoria final (30%)

Memoria escrita

Exposición oral

CALIFICACIÓN FINAL DEL TRABAJO FINAL DE MÁSTER

La calificación se efectúa de acuerdo con la escala establecida en la legislación vigente. Esta resulta de la media ponderada entre:

Parte I (25%)

Parte II (25%)

Parte III (50%)

Para superar la asignatura es imprescindible la superación de cada una de las tres partes. Asimismo, para poder realizar cada una de ellas es imprescindible haber superado las anteriores.

7. Publicidad

Los Trabajos Finales de Máster estarán a disposición de los estudiantes del programa, tanto para los antiguos estudiantes como para los actuales, e incluso para aquellos candidatos interesados en la consulta o visualización de los mismos.

Los trabajos con contenido y forma considerados como más relevantes, se mantendrán como trabajos de referencia más allá del periodo estipulado normativamente.

La reproducción total o parcial de los trabajos finales de Máster de los estudiantes, o el uso para cualquier otra finalidad que aquella para la cual fueron realizados, ha de contar con la autorización explícita de los autores.

En el supuesto que el estudiante, por si mismo o en compañía de otros, cree un trabajo, una obra o una prestación susceptible de comercialización o de su utilización en actividades de terceras organizaciones, será necesario formalizar un acuerdo entre el participante y la Fundación IDEC que regule las condiciones de comercialización o utilización.

12. Anexo 2. Líneas de investigación (proyectos, grupos, tesis) asociadas al ámbito disciplinar del máster propuesto

ORIOI AMAT

TITULO: Les empreses d'alt creixement a Catalunya
REVISTA: Revista Econòmica de Catalunya
ISSN: 135-819X
2010, octubre, núm. 62, pp.20-26 CLAVE: A

TITULO: Fiabilidad de la nueva normativa contable (PGC y NIIF) y detección de maquillajes contables
REVISTA: Boletín de Estudios Económicos
ISSN: 0006-6249
2010, Vol.LXV, abril, núm 19993-104 CLAVE:A

TITULO: Estrategias empresariales para generar valor en tiempos de crisis
REVISTA: Revista de Economía
ISSN: 1989-7049
2010, Núm.3, abril 2010 CLAVE:A

Coautor: Elvira, O.
TITULO: Earnings management and audit adjustments: an empirical study of listed companies
REVISTA: Investment Management and Financial Innovations
ISSN: ISSN 1810-4967
2010, Vol.7, núm. 1, pp.50-61 CLAVE:A

Coautor: Campa, F.
TITULO: Impacto de la Nueva normativa contable (Nuevo PGC y NIIF) en el análisis de empresas
REVISTA: Revista Española de Capital Riesgo
ISSN: 1887-2697
2010, pp. 13-26 CLAVE:A

Coautor: Crespo, P.
TITULO: Aprovechar las oportunidades de la crisis para reforzarse
REVISTA: Partida Doble
ISSN: 1133-7869
2010, pp. 70-79 CLAVE: A

TITULO: El papel del área financiera en la generación de valor para la empresa
REVISTA: Harvard Deusto Business Review
ISSN: 0210-900-X
2009, núm. 181, julio, pp. 62-70 CLAVE: A

TITULO: Estratègies empresarials per a generar valor en temps de crisi
REVISTA: Revista Econòmica de Catalunya
ISSN: 135-819 X
2009, pp. 28-35 CLAVE: A

TITULO: El marco conceptual y los principales cambios que supone el Nuevo PGC
LIBRO: La reforma contable y su proyección sobre el marco normativo y fiscal
EDITORIAL: Bosch Editor
ISBN: B-48166-2008
2008, pp. 39-66 CLAVE:CL

COAUTORES: Perramon, J y Gowthorpe, C.
TITULO: Manipulation of earnings reports in Spain – some evidence
REVISTA: The Journal of Applied Accounting Research
ISSN: 0967-5426
2007, vol. 8 (iii), octubre, pp.93-115 CLAVE:A

COAUTOR: Elvira, O.
TÍTULO: Manipulación contable: tipología y prácticas utilizadas
REVISTA: Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoria
ISSN: 0124-6739
2007, Nº 31 Julio-Sept., pp.11-44 CLAVE: A

TITULO: El Nuevo Plan General de Contabilidad: los cambios en los grupos de cuentas
REVISTA: Revista del Instituto de Estudios Económicos
ISSN: 0210-9565
2007, nº 2 y 3, pp.89-113 CLAVE: A

COAUTOR: Ballvé, A.
TITULO: Los cuadros de mando como sistemas interactivos
REVISTA: Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión
ISSN: 1696-294X
2006, Vol.IV, núm.8, pp.59-82 CLAVE: A

COAUTOR: Crespo, P. (coordinación conjunta del libro de 857 páginas en el que han participado 41 investigadores)
TITULO: Libro Blanco de las Empresas de la Euro Región del Arco Mediterráneo
EDITOR: Institut Ignasi Villalonga de Economia y Empresa
ISBN: 84-370-772-5
2006 CLAVE:

OSCAR ELVIRA

“Manipulación contable: tipología y prácticas utilizadas” (con Amat, O.) Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoria, 2007, 31 Julio-Sept.

ÀLEX GRASAS

Alptekinoğlu, A., A. Grasas, E. Akçali. 2009. Is Assortment Selection a Popularity Contest? A Study of Assortment, Return Policy and Pricing Decisions of a Retailer. Capítulo de libro en *Consumer-Driven Demand and Operations Management Models* (editado por S. Netessine and C. Tang).

ANTONIO LADRON DE GUEVARA

“Development of a Model of Price Competition in the Spanish Loans Market”, con Felipe Ruiz –Moreno y Francisco Mas-Ruiz, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 28 (2010/6) pp. 479-796.

“A State-Dependent Model of Hybrid Behavior with Rational Consumers in the Attribute Space,” con Sergi Jiménez-Martín. *Investigaciones Económicas*, Vol. 33 (2009/3), pp. 347-383.

“Modeling consumption patterns in the attribute space: theory and evidence of hybrid behavior,” con Sergi Jiménez-Martín, *International Journal of Research in Marketing* 24 (2007/3) pp. 242-253.

"Interacciones tecnológicas y efectos red: claves para predecir el impacto del VOIP sobre la industria de las telecomunicaciones," con Veneta Andonova, *Universia Business Review*, Nº 12, (2006/4), pp. 66-79.

"Competencia en el Mercado Español de Créditos Bancarios: Un Modelo de Variaciones Conjeturales", con Felipe Ruiz Moreno y Francisco Más Ruiz, Working Paper Series EC, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, (2006- Nº 07).

HELENA RAMALHINHO

Lourenço H.R., Martin O. and Stützle T. (2010), Iterated Local Search: Framework and Applications. In *Handbook of Metaheuristics*, 2nd. Edition. Vol.146. M. Gendreau and J.Y. Potvin (eds.), Kluwer Academic Publishers, International Series in Operations Research & Management Science, pp. 363-397.

Lourenço H.R., Paixão J.P. and Portugal R. (2009), *Driver Scheduling Problem Modelling*. Public Transport: Planning and Operations. 1(2):103-120.

Fernandes, S. and Lourenço H.R. (2008). Optimised Search Heuristic Combining Valid Inequalities and Tabu Search. In *Hybrid Metaheuristics*, M.J. Blesa, C. Blum, C. Cotta, A.J. Fernández, J.E. Gallardo, A. Roli, M.Sampels (Eds.), Lecture Notes in Computer Science 5296: 87-101. ISSN: 0302-9743.

DANIEL SERRA

Marianov, V. y D. Serra: "Location of Multiple-Server Common Service Centers or Public Facilities, for Minimizing General Congestion and Travel Cost Functions". De próxima aparición en *International Regional Science Review*.

Marianov, V. y D. Serra: "Median problems in networks". H.A .Eiselt y V. Marianov (eds): *Foundations of Location Theory*. Springer. 39-70, 2011.

Silva, F. y D. Serra: "Locating emergency services with priority rules: The Priority Queuing Covering Location Problem", *Journal of the Operational Research Society* 59, 2008, 1229-1238

Silva, F. y D. Serra: "A Capacitated Facility Location Problem with Constrained Backlogging Probabilities", *International Journal of Production Research*. Vol. 45, N 21, 2007, 5117-5134.

Serra, D.: Review of the book: Location Theory: A unified Approach, by S. Nickel & J. Puerto. *Journal of Regional Science* 47(4), 1026-1028, 2007

Silva, F. y D. Serra: "Incorporating waiting time in competitive location models: formulations and heuristics", *Network and Spatial Economics* 4(1),2007, 63-76.

ReVelle, C., Murray, A. y D. Serra: "Location models for ceding market share and shrinking services", *OMEGA, The international Journal of Management Science* 35(5), 2007

MARCELO SOTO

"Financing Global and Regional Public Goods through ODA?", (con H. Reisen y T. Weithöner), en T. Addison and G. Mavrotas eds., *Development Finance in the Global Economy*, Palgrave Macmillan, 2008.

"Growth and human capital: Good data, good results", (con Daniel Cohen), *Journal of Economic Growth* 12(1), 2007, 51-76.

"Taxing capital flows: An empirical comparative analysis", *Journal of Development Economics* 72(1), 2003, 203-21.

JOAQUIN TENA

"Early Warning Systems for Your Competitive Landscape" (with Alessandro Comai) *Competitive Intelligence Magazine*. SCIP, 10(3): 6-10. (May-June 2007).

SOFTWARE PARA LA INTELIGENCIA TECNOLÓGICA DE PATENTES: EVALUACIÓN DE APLICATIVOS INFORMÁTICOS Y NECESIDADES DE INTELIGENCIA TECNOLÓGICA; con Comai, Alessandro y Vergara Villanueva, Juan Carlos; Barcelona: Emecom Consultores, S.L., 2006. ISBN 84-609-9829-0.

INTELIGENCIA COMPETITIVA Y VIGILANCIA TECNOLÓGICA: EXPERIENCIAS DE IMPLANTACIÓN EN ESPAÑA Y LATINOAMÉRICA, con Comai, Alessandro; Barcelona: Emecom Consultores, S.L., 2006. ISBN 84-611-0314-9.

PELEGRÍ VIADER

"Riesz-Nagy singular functions revisited", (con Lluís Bibiloni y Jaume Paradís). *Journal of Mathematical Analysis and its Applications*, 329(1), 2007, pp 592-602.

"On a Series of Goldbach and Euler", (con Lluís Bibiloni y Jaume Paradís). *American Mathematical Monthly*, 113 (3), 2006 pp 206-220. This paper has been awarded the Lester R. Ford Award 2007 of the Mathematical Association of America (MAA).

"Fermat and the Quadrature of the Folium of Descartes", (con Josep Pla y Jaume Paradís). *American Mathematical Monthly*, 111 (3), 2004 pp 216:229.

"On the Concept of Optimality Intervals". (con Jaume Paradís y Lluís Bibiloni). *International Journal of Mathematics and Mathematical Sciences*, 30, 2002 pp 559:567.

13. Anexo 3. Máster en Administración y Dirección de Empresas. MBA part time.(título propio) y su correspondencia con el Máster Universitario.

A. PROGRAMA DE FORMACIÓN

NOMBRE DEL PROGRAMA

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Título propio Universidad Pompeu Fabra

Última aprobación con fecha 20.12.2010 por la Comisión de Postgrado y Doctorado de la UPF

1. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

El **Máster en Administración y Dirección de Empresas, MBA part time** es un programa de dirección de empresa con un fuerte componente de práctica mediante dos proyectos, un plan de empresa, casos y otras metodologías y asignaturas que permiten desarrollar tanto la visión integrada de la empresa y de su entorno, como las habilidades directivas. Este MBA se hace en Barcelona.

A quién se dirige

El programa **Máster en Administración y Dirección de Empresas, MBA part time** se dirige a titulados universitarios en activo con un mínimo de 3 años de experiencia laboral, que desean impulsar su carrera profesional en su propia área o bien cambiando de área profesional.

Objetivos

- Aprender a ser un *manager* multifuncional pudiendo asumir proyectos transversales
- Desarrollar aptitudes directivas de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, creatividad e innovación
- Incrementar la confianza para liderar nuevos proyectos y asumir nuevos retos
- Adquirir las herramientas para desarrollar una iniciativa empresarial

2. CARACTERÍSTICAS¹

Distribución horaria (calendario y horario):

MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS TÍTULO QUE SE EXTINGUE	MASTER UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
OBLIGATORIAS	OBLIGATORIAS 42 ECTS
Asignaturas obligatorias	Asignaturas obligatorias 68 ECTS
• Contabilidad Financiera 28 horas	• Contabilidad Financiera 4 ECTS
• Contabilidad de Gestión 28 horas	• Contabilidad de Gestión 4 ECTS
• Economía de la Empresa 28 horas	• Economía de la Empresa 4 ECTS
• Dirección de Empresa Internacional 28 horas	• Dirección de Empresa Internacional 4 ECTS
• Métodos Cuantitativos de Decisión en la Empresa 28 horas	• Métodos cuantitativos para la toma de decisiones 4 ECTS
• Dirección de Producción y Operaciones 28 horas	• Dirección de Producción y Operaciones I 4 ECTS
• Dirección de Producción y Operaciones II 28 horas	• Dirección de Producción y Operaciones II 4 ECTS
• Dirección Estratégica I 28 horas	• Dirección Estratégica I 4 ECTS
• Dirección Estratégica II 28 horas	• Dirección Estratégica II 4 ECTS

¹ European Credit Transfer System. 1 crédito ECTS equivale a una dedicación total aproximada de 25 horas por parte del participante, incluyendo horas lectivas y trabajo personal.

<ul style="list-style-type: none"> • Simulación Empresarial 14 horas • Juego de Empresa: Operaciones Internacionales 14 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Simulación de empresa 4 ECTS
<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas I 28 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera I 4 ECTS
<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas II 28 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera II 4 ECTS
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing I 28 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Marketing I 4 ECTS
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing II 28 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Marketing II 4 ECTS
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos 28 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Recursos Humanos 4 ECTS
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología y Sistemas de Información y Decisión 28 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías y Sistemas de la Información 4 ECTS
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades directivas 40 horas • Presentaciones Profesionales • Desarrollo de carrera • Outdoor Training • Habilidades personales de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Directivas I 4 ECTS
ASIGNATURAS OPTATIVAS¹	ASIGNATURAS OPTATIVAS (10 ECTS a escoger entre 24 ECTS)
<ul style="list-style-type: none"> • Alineación Negocios y TI 14 horas • Business Communications (en inglés) 14 horas • Company Valuation (en inglés) 14 horas • Conocimiento del Consumidor 14 horas • Control de Gestión 14 horas • Control Presupuestario 14 horas • Creación de Empresas 14 horas • Estrategias de Portafolio de Negocios 14 horas • Fusiones y Adquisiciones 14 horas • Gestión de Compras 14 horas • Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica 28 horas • Negociación Estratégica 14 horas • Operaciones Digitales 14 horas • Publicidad 14 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Control Presupuestario 2.5 ECTS • Control de Gestión 2.5 ECTS • Publicidad 2.5 ECTS • Conocimiento del Consumidor 2.5 ECTS • Operaciones Digitales 2.5 ECTS • Sistemas de Apoyo a la Dirección 2.5 ECTS • Estrategias de portafolio de negocios 2.5 ECTS • Inteligencia competitiva (<i>online</i>) 4 ECTS • Negociación 2.5 ECTS • Creación de empresas 2.5 ECTS • Emprendeduría 2.5 ECTS • Emprendeduría en sectores intensivos en innovación y tecnología 2.5 ECTS
Proyecto Entorno Competitivo Proyecto Entorno Internacional Plan de Empresa (*) El Trabajo Final de Máster no podrá ser reconocido.	TRABAJO FINAL DE MÁSTER 12 ECTS
TOTAL 700 horas lectivas	TOTAL 90 ECTS

(*) El total de créditos de posible reconocimiento serán un máximo de 78 ECTS (90 ECTS – los créditos correspondientes al Trabajo Final de Máster, 12 ECTS)

¹ El programa permite la realización de hasta 40 horas en optativas ofertadas por otros másteres y programas de postgrado de la Fundación Idec.

Fecha inicio programa:

Octubre

Fecha fin clases:

Enero (segundo año lectivo)

Las clases se desarrollan normalmente los lunes de 18.00 a 22.00, los viernes de 17.30 a 21.30 y los sábados, de 9.00 a 14.00 horas.

Adicionalmente se realizan los siguientes horarios:

- Semana intensiva inicial (lunes a viernes, mañana y tarde) al principio del programa.
- Fin de semana intensivo (sábado y domingo, mañana y tarde) al inicio del segundo curso académico.
- Seminario de clausura (jueves a sábado, mañana y tarde) al finalizar el programa.

Idioma

La lengua vehicular del programa es el castellano.

3. EXIGENCIA DE TRABAJO POR PARTE DEL PARTICIPANTE¹**Actividades Formativas asignaturas presenciales:**

Será en el plan docente de cada asignatura donde se concretará la información de la dedicación en créditos ECTS de las materias. Este plan docente se entregará al estudiante antes del inicio de las actividades. En un curso normal las actividades formativas distribuyen los ECTS de la siguiente manera:

Dentro del aula (35%):

- Clases magistrales (20%)
- Seminarios (15%)
 - Resolución de problemas.
 - Presentación de informes sobre casos prácticos.
 - Proyectos individuales y/o en grupo.
 - Debates sobre notas técnicas y artículos de investigación y profesionales.

Fuera del aula (65%):

- Trabajo en grupo.
- Trabajo individual.
- Estudio personal.

Estos porcentajes se alteran en caso de seminarios experienciales (con un peso de las actividades en el aula mucho mayor, y centrado actividades prácticas) o la realización de los proyectos (con un menor peso de las actividades en el aula, centradas en tutorías y presentaciones).

4. CONTENIDOS**Contenidos académicos**

El programa MBA part time se estructura a partir de dos grupos de materias. En primer lugar aquellas materias que proporcionan conocimientos que permitan a los participantes poder ejercer una dirección efectiva en las siguientes áreas funcionales:

- Contabilidad y finanzas
- Dirección Estratégica

1

- Dirección de Marketing
- Dirección de Producción
- Dirección de Recursos Humanos
- Tecnologías y Sistemas de Información.

Estas se complementan con asignaturas instrumentales () y de análisis del entorno (Economía de la Empresa)

El segundo grupo de asignaturas está orientado a trabajar competencias transversales (*soft skills*) necesarias para una dirección eficaz.

- Liderazgo
- Comunicación interpersonal
- Gestión del cambio
- Gestión de la carrera profesional
- Emprendeduría

Finalmente, la realización de tres proyectos (Proyecto Entorno Competitivo, Proyecto Entorno Internacional y Plan de Empresa), y dos ejercicios de simulación (Simulación Empresarial y Juego de Empresa) permite poner en práctica en situaciones cercanas a la realidad los conocimientos adquiridos, ofreciendo una visión de conjunto y mostrando las interrelaciones existentes entre las distintas materias.

El programa MBA part time incluye todos aquellos contenidos requeridos por las principales entidades de acreditación internacional, por lo que es equiparable a la práctica totalidad de programas de este tipo de primer nivel impartidos por instituciones externas.

5. METODOLOGÍA

El programa MBA part time utiliza un acervo de estrategias metodológicas con el fin de maximizar la adquisición de conocimientos y competencias atendiendo a las horas lectivas y de dedicación del participante.

Las asignaturas de área, instrumentales y entorno suelen dedicar el 50% del horario lectivo a clases magistrales, dejando el resto a la discusión de casos de estudio, solución de ejercicios u otras actividades que impliquen retroalimentación entre los participantes, y entre ellos y el profesor. Adicionalmente se requiere que los participantes dediquen alrededor de 2 horas por hora de clase en la lectura y preparación de casos, elaboración de ejercicios u otras tareas, individualmente o en grupo, y lectura de otros materiales.

Las asignaturas que están orientadas al trabajo de habilidades transversales y los ejercicios de simulación tienen un contenido 100% práctico, basado en el trabajo dentro y fuera del aula, individual o en grupo y acompañado de retroalimentación, tanto por parte del profesor como del resto de participantes. En algunas de las asignaturas que se desarrollan de manera extensiva existen sesiones de tutoría para valorar el seguimiento así como orientar a los participantes.

Finalmente en el caso de los proyectos el trabajo se realiza básicamente fuera del aula, destinándose las sesiones en el aula a presentaciones previas o la presentación final. Los participantes disponen así mismo de sesiones de tutoría, destinadas al seguimiento del proyecto, así como la orientación de los participantes.

6. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Todas las asignaturas disponen de un sistema de evaluación basado en:

1. La asistencia a las sesiones del plan de estudios.
2. La participación activa en las mismas.
3. La realización de tareas fuera del aula, individualmente o en grupo.
4. La superación de una valoración final en el aula.

Cada asignatura, en función de la materia, adopta una estrategia personalizada de evaluación teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Es condición necesaria para la superación de la asignatura la asistencia como mínimo al 80% de sesiones del programa.
- Además de la asistencia, deben emplearse como mínimo dos de los criterios de evaluación descritos anteriormente.
- En ningún caso cualquiera de los anteriores puede pesar más del 50% de la nota final.

El sistema de evaluación del programa seguía la escala tradicional (aprobado, notable, excelente, matrícula de honor). A continuación se citan las correspondencias de la escala con la numérica.

Escala MBA pt propio	Escala numérica
Matrícula de honor	9.5 - 10
Excelente	9 - 9.4
Notable	7 – 8.9
Aprobado	5 – 6.9
Suspenseo	0 – 4.9

Se espera que la nota media de los alumnos del programa sea de notable, al ser ésta la nota media necesaria para superar el programa. Aquellos alumnos que reciben en una asignatura una nota inferior a notable reciben retroalimentación del profesor de aquellos aspectos a mejorar.

En caso de no superación de la asignatura, existirá un mecanismo de compensación, consistente en la realización de una prueba de repesca o la realización de un trabajo compensatorio. En caso de no superar la evaluación compensatoria el participante deberá realizar nuevamente la asignatura en la siguiente edición del programa.

7. COMPETENCIAS (generales y específicas)

Competencias Básicas

CB6. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

CB7. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.

CB8. Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

CB9. Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

CB10. Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

Competencias Generales	
Competencia	Resultados de aprendizaje
G1: Trabajo en equipo	Conocer y poner en práctica el modo y la dinámica de trabajar en equipo con un comportamiento responsable y profesional.
G2: Comunicación Escrita	Elaborar documentos complejos de forma sistemática y rigurosa.
G3: Liderazgo	Conocer y poner en práctica el modo y la dinámica de liderar con un comportamiento responsable y profesional.
G4: Aplicación de conocimientos a la práctica	Asimilar los conocimientos y aplicarlos a la práctica para obtener un resultado positivo y una mejora en los resultados.

Competencias específicas
E1. Dominar la interpretación de los distintos estados contables de la organización así como el control de la gestión mediante indicadores.
E2. Evaluar proyectos de inversión así como sus riesgos asociados.
E3 Diagnosticar la situación estratégica de la empresa y modificar el diseño estratégico
E4. Analizar sectores o industrias y evaluar su rentabilidad potencial
E5. Desarrollar un proyecto socialmente responsable
E6. Captar recursos para la puesta en funcionamiento o expansión de un proyecto empresarial que permita que el negocio sea sostenible financieramente, y de enfrentarse a un mercado competitivo.
E7. Implementar las variables de entorno económico en el análisis estratégico.
E8. Valorar el uso de los distintos métodos cuantitativos en el análisis de las decisiones de la organización.
E9. Valorar las implicaciones estratégicas y funcionales de los procesos de cambio así como de los procesos de innovación empresarial.
E10. Interrelacionar la estrategia empresarial con todos los aspectos vinculados a ella como los recursos humanos, la orientación al cliente y la organización y operación de las TIC
E11 Analizar mercados foráneos tanto en su vertiente global como sectorial.

8. REQUISITOS DE ADMISIÓN

El MBA part time se dirige a titulados superiores universitarios y diplomados en activo con una experiencia mínima de 3 años, que desean una progresión profesional dentro de sus áreas, o bien un cambio de área o la puesta marcha de un proyecto propio.

Altamente valorable un buen nivel de inglés.

B. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

1. ENTIDADES COLABORADORAS *(En el caso de que existan)*

A través de las visitas a empresa, se toma contacto con realidades empresariales de diversa naturaleza y en sectores variados. Estas visitas permiten conocer de cerca procesos productivos, organizativos y logísticos, entre otros, y proporcionan momentos de intercambio con los responsables de dichos procesos.

Algunas de las empresas visitadas:

- Alstom - Santa Perpètua de la Mogoda
- El Periódico – Rotativa Mollet
- Endesa – Fórum Barcelona
- Ferrocarrils de la Generalitat – Centro de Control en Barcelona
- La Vanguardia - Rotativa Barcelona
- MRW - Barcelona
- SEAT – Martorell
- Zara - Centro logístico en Aragón
- Mango - Palau de Plegamans
- Ficosa - Mollet del Valles
- Bodegas Torres - Penedès

2. CONSEJO: ASESOR, de DIRECCIÓN, ACADÉMICO,... etc. *(En el caso de que existan)*

No se dispone.

3. PRÁCTICAS PROFESIONALES *(En el caso de que existan)*

En el título propio no forman parte de la actividad lectiva obligatoria.

4. ESTUDIO DE MERCADO EN PROFUNDIDAD

El programa que se somete a consideración es ampliamente impartido en todo el mundo, incluyendo todas las universidades de mayor prestigio mundial, según los distintos rankings. .

El currículum de estos programas suele ser bastante uniforme y contiene un núcleo homogéneo de conocimientos en diferentes áreas: estrategia, producción, contabilidad y finanzas, marketing, recursos humanos, y tecnologías y sistemas de información (*hard skills*). Así mismo incluyen cursos sobre habilidades directivas tales como: liderazgo, trabajo en equipo, negociación, etc. (*soft skills*). El método del caso, basado en la discusión de una situación relativa a una organización y en la que los participantes tienen que analizar la situación y buscar soluciones, es el principal método de aprendizaje.

Los programas MBA pueden desarrollarse a tiempo completo (full time), o a tiempo parcial (part time), compatibilizándolos con la actividad laboral. Estos últimos son los que cuantitativamente tienen mayor aceptación, y es por este motivo que el programa sometido a consideración opta por este último enfoque.

Actualmente la mayoría de programas MBA *part time* satisfacen las siguientes condiciones:

- Duración entre 700 y 800 horas lectivas, repartidas en dos cursos académicos

- Horarios compatibles con la actividad laboral, bien en tardes intrasemanales, bien en horario de viernes por la tarde y sábados por la mañana.
- Combinación de asignaturas de entorno, asignaturas funcionales y seminarios de desarrollo de habilidades directivas.
- Claustros de profesorado que combinan actividad académica con actividad profesional (generalmente consultoría a empresas).
- Realización de un plan de empresa final.

Debido a la creciente oferta y competitividad del programa, diversas instituciones han iniciado programas de acreditación válidos internacionalmente. Los principales de ellos a nivel internacional son los siguientes:

- **Association of MBAs** (www.mbaworld.com). Acredita a 177 centros de 70 países. Sus criterios de acreditación se centran especialmente en detalles del programa, tales como el centro de impartición, el claustro de profesores, la estructura del programa o el número de horas. Puede consultarse los criterios en el enlace siguiente: http://www.mbaworld.com/administrator/file_sys/uploaded_files/1299681060-MBA%20criterias_web.pdf

- **Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)** <http://www.aacsb.edu>. Establecida en 1916, acredita a 620 instituciones a nivel mundial, correspondientes a 38 países distintos. El proceso de acreditación se basa en tres ejes: la gestión estratégica, participantes (alumnado y profesorado) y resultados del aprendizaje. Los criterios de acreditación pueden consultarse en el siguiente enlace: <http://www.aacsb.edu/accreditation/standards-2011-revised-jan2011-final.pdf>

- **European Foundation for Management Development (EFMD)** <http://www.efmd.org/>. Otorga la acreditación EQUIS, la cual ha sido otorgada ya a 130 instituciones de 38 países. Esta acreditación es más genérica que las anteriores y pretende ofrecer un punto de equilibrio entre factores académicos con los estrictamente profesionales. Asimismo, presta también especial relevancia a la internacionalización. En el siguiente enlace pueden consultarse los criterios de acreditación: <http://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/equis%20standards%20%20criterias%20-%20jan%202011.pdf>

Todos los programas MBA de mayor prestigio cuentan con alguna de estas tres acreditaciones, cuando no varias de ellas.

A nivel español, la Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas (AEDE) <http://www.aeede.es/> ha establecido unos criterios propios de acreditación (<http://www.aeede.es/criterios.htm>)

Regularmente las principales publicaciones económicas generalistas (*The Economist*, *Financial Times*, o *Business Week* entre otras) publican rankings mundiales de escuelas de negocios basados en diferentes indicadores, generalmente basados en resultados (relativo a la empleabilidad), pero también en el proceso (relativo a conceptos como la atención a la diversidad o la capacidad académica del profesorado).

A nivel internacional se han tomado los siguientes referentes por los motivos que se citan a continuación:

University of Chicago—Booth School of Business.

<http://www.chicagobooth.edu/parttime/index.aspx> Se trata de la escuela de negocios más antigua de los Estados Unidos y ha sido considerada con el número 1 en la clasificación mundial de MBA de *The Economist* correspondiente al año 2010. Ofrece un programa MBA a tiempo completo, y dos programas a tiempo parcial: uno nocturno y otro de fin de semana. El 97% de los docentes son doctores. La edad media de los participantes es de 29 años, los cuales cuentan con una experiencia profesional previa de 5 años. El programa requiere la posesión de grado universitario, GMAT, TOEFL, dos cartas de recomendación, tres ensayos y una entrevista personal. Acreditado por la AACSB.

University of Pennsylvania Wharton School of Business.

<http://www.wharton.upenn.edu/mbaexecutive/> Se trata de una de las escuelas de negocios más acreditada de los Estados Unidos que ofrece un programa ejecutivo de dos años en formato de fin de semana (alternos) en dos posibles ubicaciones: Filadelfia y San Francisco. En el último curso se admitió a 244 participantes cuya edad media era de 34 años. El 45% de ellos contaban con un nivel de posgraduado y alrededor de 10 años de experiencia. El programa requiere de la posesión de un grado universitario, GMAT, TOEFL, cartas de recomendación, cuatro ensayos y una entrevista personal. Acreditado por la AACSB.

University of California, Berkeley. Haas School of Business.

<http://ewmba.haas.berkeley.edu/> Figura entre los cinco mejores programas MBA a tiempo parcial en el ranking de Business Week. Ofrece la opción de realizar el programa en horario nocturno (dos días a la semana), o en horario de fin de semana (sábado entero). Su duración normal es de seis semestres, pero puede reducirse si se intensifica. La edad media de los participantes es de 32 años y tienen alrededor de 10 años de experiencia laboral. Como en los casos anteriores, se requiere la posesión de un título universitario, acreditación de GMAT y TOEFL, cartas de recomendación, ensayos y entrevista personal. Acreditado por la AACSB.

Weatherhead School of Management Case Western Reserve University (Cleveland)

<http://weatherhead.case.edu/degrees/part-time-mba/> Figura entre los veinte mejores programas MBA a tiempo parcial en el ranking de Business Week. Se ha escogido como referente por el hecho de que sirvió como modelo para el diseño del programa.

A nivel local, cabe destacar la amplia oferta de este tipo de programas impartidos por instituciones de reconocido prestigio, la práctica totalidad de las cuales son privadas. A continuación se hace una somera reseña de los programas MBA a tiempo parcial que por cuyas características se asemejan más a la propuesta que se plantea:

ESADE (<http://portal.esade.edu/bs/mba>). Se trata probablemente de uno de los programas más prestigiosos del país, así como uno de los más veteranos, ya que se empezó impartiendo en 1964. El programa MBA part time de Esade tiene una duración de 20 meses y se imparte en español. Las clases se desarrollan los lunes, viernes y sábados. La edad media del participante del programa es de 30 años, con una experiencia media laboral de 6,5 años. El tamaño de la clase es de 128 participantes, la mayoría de los cuales (56%) provienen de una ingeniería. Para poder acceder al programa es condición necesaria estar trabajando, contar con tres años de experiencia profesional, realizar la prueba GMAT o un test de admisión propia, y una carta de recomendación. ESADE también da la posibilidad de realizar un programa MBA ejecutivo adaptado a un perfil de participante más senior (edad media cercana a los 35 años y 10 años de experiencia laboral), así como un MBA Global que se desarrolla en distintos centros propios y en convenio en diferentes ciudades del mundo.

- **IESE**, (<http://www.iese.edu>) es junto con Esade una de las principales escuelas de negocios europeas, apareciendo consistentemente entre las 20 primeras del mundo. Oferta un programa MBA a tiempo parcial bilingüe de 18 meses, en horario de viernes tarde y sábado mañana, a los que hay que sumar cinco semanas intensivas. El participante tipo cuenta con 32 años de edad y 7 de experiencia profesional. Como en el caso de Esade, ofrece también un programa MBA adaptado a un perfil de participantes más senior, así como un programa Global.
- **La Salle** (<http://www.beslasalle.net/portal/masters/masters-mba-mba>) El MBA part time de La Salle se desarrolla a lo largo de 18 meses en horario de viernes tarde y sábados por la mañana. El participante medio es un profesional con 35 años de edad y 5 años de experiencia laboral. El programa es bilingüe (español-inglés). Para acceder al programa se requiere pasar por una entrevista de admisión, no siendo necesaria acreditar la realización del GMAT. La Salle ofrece adicionalmente la opción de cursar un MBA part time ejecutivo, orientado a participantes con un mayor número de años de experiencia, o de un MBA online.
- **EADA** (<http://www.eada.edu/es/programas/mbas/mba-part-time>) Esta escuela de negocios aparece, junto con Esade e Iese entre las 100 primeras del mundo en los distintos rankings. Oferta un MBA part time con una duración de 18 meses que se desarrolla los por la tarde y los sábados por la mañana. Los requisitos de admisión pasan por contar 2 años de experiencia, la acreditación de haber realizado el GMAT y la aportación de cartas de referencia. También se ofrece la posibilidad de realizar un programa MBA part time de tipo ejecutivo, en cuyo caso no es necesario acreditar el GMAT pero sí un mínimo de 5 años de

experiencia laboral relevante.

- **IE (Instituto de la Empresa)** (<http://www.mbap.ie.edu/>). A pesar de ubicarse en Madrid, ha captado en los últimos años a numerosos alumnos de Barcelona, debido entre otros a la flexibilización del currículum y la posibilidad de realizar buena parte del curso de manera virtual en una de sus variantes. Actualmente ofrece diversos programas a tiempo parcial con una duración de entre 10 y 13 meses. La edad media de los participantes se sitúa en 29 años y la experiencia laboral media es de 5 años.

C. RECURSOS MATERIALES

1. ESPACIOS Y RECURSOS NECESARIOS

Centro de Impartición

Fundación IDEC

Lugar de realización

IDEC-Universitat Pompeu Fabra,
Balmes 132-134, 08008 - Barcelona

La práctica totalidad de los cursos tienen lugar en el edificio Idec. Por necesidades logísticas, el Outdoor Training se realiza en instalaciones externas habilitadas para tal fin (hoteles, residencias, centros de convenciones).

2. MATERIALES DOCENTES

Estos consisten generalmente en:

- Materiales docentes elaborados por el profesorado (diapositivas, resúmenes, ejercicios, casos prácticos...).
- Reseñas de artículos de periódico o revistas especializadas.
- Libros y manuales de lectura obligatoria.
- Casos de estudio de terceras instituciones (Harvard Business School, Iese...).
- Material audiovisual.
- Recursos web

El programa proporciona todos estos materiales a los participantes. En el caso de libros, audiovisuales y casos de terceras instituciones se realiza la oportuna adquisición de derechos de autor.

Adicionalmente las siguientes asignaturas precisan de material específico:

- **Simulación Empresarial, Juego de Empresa: Operaciones Internacionales.**

Esta asignatura se imparte en un aula de informática empleando un programa de simulación específico (actualmente el programa 2JT)

- **Presentaciones profesionales, Proyecto Entorno Competitivo, Proyecto Entorno Internacional, Plan de Empresa**

Se realiza grabación en audio y video de las presentaciones finales, las cuales se distribuyen con posterioridad a los participantes durante la sesión de tutoría.

D. RECURSOS HUMANOS

1. ESTRUCTURA DOCENTE DEL PROGRAMA

Dirección

Joaquín Tena Millán. Profesor titular de Organización de Empresas de la Universidad Pompeu Fabra. MBA por la Universidad de California en Los Ángeles. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona.

Coordinación

David Rodríguez Borràs. Profesor asociado de Organización de Empresas de la Universidad Pompeu Fabra. Master en Economía por la Universidad Autónoma de Barcelona. Máster en Ciencias Políticas por la Universidad Pompeu Fabra. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pompeu Fabra. Economista en ejercicio.

2. PROFESORADO

Profesorado	Nivel contractual	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
Joaquín Tena Millán	Profesor titular de universidad de Organización de Empresas del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona. MBA por la Universidad de California a Los Ángeles.	Director académico del MBA part time IDEC-UPF. Ex Director de la Escuela de CC. Empresariales, UPF, Ex miembro del Consejo Rector Idec-UPF, ex miembro del Consejo Rector de la Escuela Universitaria del Maresme.	Dirección Estratégica, Habilidades directivas	Organización de la empresa, teoría y aplicaciones, análisis y formulaciones de estrategias empresariales Inteligencia competitiva.
Oriol Amat Salas	Catedrático de universidad de Economía Financiera y Contabilidad del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	Doctor por la Universidad Autónoma de Barcelona. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona MBA por ESADE. International Teachers Programme per l'Stockolm School of Economics (Suècia).	Ha sido Vicerrector de Economía de la Universidad Pompeu Fabra y también Director del Departamento de Economía y Empresa. Ha colaborado como consultor de la Unión Europea en diferentes programas para varios países de Latinoamérica. Presidente de la Comisión Técnica de la Central de Balances de Hospitales de Cataluña desde el año 2004. Formó parte de la Comisión de Expertos que el año 2004 analizó las cuentas de la Generalitat del año 2002. Formó parte como experto de la Comisión Parlamentaria que investigó	Contabilidad	Análisis de empresas, contabilidad de gestión

Profesorado	Nivel contractual	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
			los hechos del Carmel el año 2005. Fue nombrado por el Presidente del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas para formar parte de la Comisión que ha redactado el nuevo Plan General de Contabilidad.		
Llorenç Bagur Femenías	Profesor visitante de Economía Financiera y Contabilidad del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	Doctor en CC. Empresariales por la Universidad de Barcelona. Licenciado en Economía por la Universidad Pompeu Fabra. Máster en Dirección Financiera y Contable de la Empresa por el IDEC-UPF.	Consultor de empresas.	Contabilidad	Contabilidad financiera, contabilidad de gestión
Pere Calviño Carmona	Profesor asociado de Organización de Empresas del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	MBA por ESADE. licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la UAB	Director comercial de Natur-Import	Dirección de Producción	
Susana Domingo Pérez	Profesora asociada de Organización de Empresas del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Catalunya. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la	Responsable del <i>Watching Services</i> de Infonomía	Proyecto final, Simulación empresarial, Creación de empresas (optativa)	Estrategia empresarial

Profesorado	Nivel contractual	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
		Universidad de Barcelona.			
Oscar Elvira Benito	Profesor asociado de Economía Financiera y Contabilidad del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	Doctor en CC. Empresariales por la Universidad de Barcelona. Licenciado en Economía por la Universidad Pompeu Fabra. Máster en Banca y Finanzas por l'IDEC-UPF.	Departamento de gestión de GESIURIS, SGIIC, S.A.	Dirección Financiera	Finanzas aplicadas. Contabilidad y análisis de estados financieros.
Jordi de Falguera Martínez-Alarcón	Profesor colaborador permanente de Economía Financiera y Contabilidad del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pompeu Fabra. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona.		Contabilidad Financiera	Contabilidad financiera
Helena Ramalhinho Dias Lourenço	Profesor agregado de Organización de Empresas del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra	Doctora en Investigación Operativa pro la Universidad de Cornell (EE.UU.). Licenciada y Master en Estadística y Operaciones en la Universidad de Lisboa		Dirección de Métodos cuantitativos para la toma de decisiones Operaciones	Dirección de operaciones Logística, Metaheurística
Àlex Grasas León	Profesor contratado de Organización de Empresas del Departamento	Máster y Doctor en Ingeniería Industrial y de Sistemas por la Universidad de Florida,. Ingeniero Industrial por		Dirección de Producción	Gestión de la cadena de valor, gestión de operaciones de comercio minorista,

Profesorado	Nivel contractual	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
	de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	la Universidad Politécnica de Catalunya			
Enric Jaulent		Master en Dirección de Marketing por ESADE.	Socio director de Differentis Market Strategy. Colaborador asociado de Manum Consulting Group	Dirección Estratégica	
Carlos Jordana García		Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona	Director general de Merk2 Business Imagination.	Dirección de Márquetin	
Antonio Ladrón de Guevara	Profesor agregado de Comercialización y Investigación de Mercados del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	Doctor en Economía por la Universidad Carlos III. Licenciado en Ingeniería Mecánica por la Universidad Simón Bolívar, Venezuela. MBA a IESA, Venezuela.	Anteriormente fue Product Group Manager a Owens-Illinois; Card-member Marketing Manager a American Express.	Dirección de Márquetin	Modelos de elección del consumidor Modelos de Difusión Internacional y Interacciones multi-mercado
Ignacio Lamarca Orozco		Licenciado en Medicina por la Universidad de Barcelona. MBA por ESADE. Máster en Gestión Pública por la Universidad de Illinois.	Consultor de estrategia de sistemas de información. Socio y consejero de las empresas Focus On Emotions, Telemedicine Clinic y Atlas IT.	Plan de Empresa	
Lluís Lluch Pérez		Máster en Negocios Internacionales por la UPF. Bachelor en Dirección y	Consultor independiente. Anteriormente fue Director del Departamento de	Dirección de Empresa Internacional	

Profesorado	Nivel contractual	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
		Administración de Empresa	Promoción Internacional de la Cámara de Comercio de Barcelona		
August Mabilón Puig		Licenciado en CC. Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona. Diplomado en dirección por IESE	Director asociado EKM del grupo SDG	Tecnología y Sistemas de Información	
Ramón Miquel Jordán		Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona.. PDD por IESE.	Consultor. Censor jurado de Cuentas.	Dirección Financiera	
Xavier Puig Pla	Profesor colaborador permanente de Economía Financiera y Contabilidad del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pompeu Fabra. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona.	Director del Diploma de posgrado en Dirección Bancaria del IDEC-UPF.	Dirección Financiera	Mercados financieros, futuros
Josu Sobrino García		Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Ingeniero de Software. Máster en Dirección de Recursos Humanos a las Organizaciones por la Universidad Pompeu Fabra.	Director de Recursos Humanos de la Fundación Puigvert.	Dirección de Recursos Humanos	
Marcelo Soto Alarcón	Profesor asociado de Economía del Departamento de Economía y	Doctor en Economía por DELTA (Francia). Licenciado y Máster en Economía por la Universidad Católica de	Investigador contratado en el CSIC (Instituto de Análisis Económica). Anteriormente fue	Economía de la Empresa	Finanzas internacionales. Desarrollo económico. Econometría

Profesorado	Nivel contractual	Titulación Académica (Grado y Doctorado)	Experiencia profesional.	Materias que imparte.	Líneas de investigación
	Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	Chile	economista a la OCDE y al Banco Central de Xile.		Aplicada.
Pelegrí Viader Canals	Profesor titular de universidad de Matemática Aplicada del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.	Doctor en Ciencias Exactas por la Universidad Politécnica de Catalunya. Licenciado en Matemáticas por la Universidad de Barcelona	Ha sido Vicerrector de Estudiantes, y Director de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la UPF	Métodos cuantitativos para la toma de decisiones	Historia de las matemáticas, teoría métrica, oligopolio

1064/2002



INSTITUT D'EDUCACIÓ CONTÍNUA
UNIVERSITAT POMPEU FABRA

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

Universitat Pompeu Fabra-IDEC and
Universidad de San Andrés

Universitat Pompeu Fabra-IDEC, in Barcelona, Spain, through its MBA programmes (hereafter called UPF-IDEC MBAs), and Universidad de San Andrés – Buenos Aires-Argentina, through its MBA programmes (hereafter called "USAndrés MBAs"), wishing to establish a reciprocal student exchange program on the MBAs or postgraduate level, agree as follows:

PART I: GENERAL AREAS OF COOPERATION

Assistance shall be carried out, subject to availability of funds and the approval of the Director General of the IDEC-UPF and the Presidente del Consejo de Administración at Universidad de San Andrés, through such activities or programs as:

1. Exchange of students
2. Exchange of faculty
3. Joint research activities
4. Participation in seminars and academic meetings

The terms of such mutual assistance and necessary budget for each program and activity that is implemented under the terms of this agreement shall be mutually discussed and agreed upon in writing by both parties prior to the initiation of the particular program or activity, and each program and activity shall be negotiated on an annual basis. Each institution shall designate contact persons to develop and coordinate specific activities or programs.

For UPF-IDEC: Pau Verrié, Director General IDEC-UPF

For Universidad de San Andrés– Buenos Aires: Jorge Forteza, Presidente del Consejo de Administración

STUDENT EXCHANGE AGREEMENT PART II: STUDENT EXCHANGE PROGRAM

A. PURPOSE

The purpose of this program is to make possible the exchange of MBAs or postgraduate students between the two schools.

B. DEFINITIONS

In this agreement, unless the context will otherwise imply, "exchange" shall mean a one-for-one exchange of students from each school; "exchange students" shall mean students participating in the exchange implemented herein; "home institution" shall mean the school at which the student intends to graduate; and "host institution" shall mean the school that has agreed to receive the exchange students from the home institution.

C. NUMBERS

UPF-IDEC MBA will send, for each MBA version, up to four (4) exchange students to Universidad de San Andrés MBA each year and US Andrés MBA will send up to four (4) exchange students to UPF-IDEC MBA each year during the duration of this agreement beginning with the 2006-2007 academic year, unless this number is changed by written mutual agreement. UPF-IDEC and US Andrés MBA will review the program annually for any imbalances in the number of exchange students. The renewal of the agreement will be determined on the basis of reciprocity between the number of students exchanged.

D. SELECTION OF PARTICIPANTS

The home institution will screen applicants from its university for the exchange. By May 1 of each year, each institution will send to one another the applications for as many exchange students as have been allocated places. The host institution will reserve the right of making final judgements on the admissibility of each student nominated for the exchange. The following guidelines apply to all exchange students.

1. The exchange students may apply to the MBAs or postgraduate program as fulltime, part time, non-degree students. The host institution reserves the right to exclude students from restricted enrolment programs. Any academic credit earned at the host institution may be transferred to the home institution in accordance with procedures by the latter.
2. Upon completion of the study tour at the host institution, the exchange students must return to the home institution. Any extension of stay must be approved in writing by both cooperating universities.
3. The exchange students must abide by all rules and regulations of the host institution.

STUDENT EXCHANGE AGREEMENT

E. RESPONSIBILITIES OF UPF-IDEC MBA

1. UPF-IDEC MBA agrees to accept the prescribed number per each MBA version of US Andrés MBA exchange students, to enrol them as full-time, parttime, non-degree students for one of the four trimesters of the academic year. UPF-IDEC MBA will provide them with tuition and service fee waivers.
2. UPF-IDEC MBA will provide the appropriate counselling and other assistance to the US Andrés MBA exchange students and will assist them in finding housing in UPF-IDEC approved residence halls, apartments or private homes.
3. At the end of each academic term, UPF-IDEC MBA will send to US Andrés MBA an official transcript of credits for each US Andrés MBA exchange student studying at UPF-IDEC MBA.

F. RESPONSIBILITIES OF US ANDRÉS MBA

1. US Andrés MBA agrees to accept the prescribed number of UPF-IDEC MBA exchange students and to enrol them as full-time, part time, non-degree students for one term at US Andrés MBA . The US Andrés MBA will provide them with tuition and service fee waivers.
2. The US Andrés MBA will provide the appropriate counselling and other assistance to the UPF-IDEC MBA exchange students, and will assist them in finding appropriate housing in residence halls, apartments or private homes.
3. At the end of each academic term, the US Andrés MBA will send to UPF-IDEC MBA an official transcript of credits for each UPF-IDEC exchange student studying at US Andrés MBA.

G. FINANCE AND SERVICES

All exchange students must register and pay tuition and other required fees at the home institution. Each host institution will provide tuition and service fee waivers for the exchange students. The host institution will provide the necessary documents in obtaining a visa.

The exchange students will be responsible for the following:

1. Transportation to and from the host institution
2. Room and board expenses
3. Textbooks, clothing, and personal expenses
4. Passport and visa costs
5. Medical insurance
6. All other debts incurred during the course of the year.

STUDENT EXCHANGE AGREEMENT


PART III: RENEWAL, TERMINATION AND AMENDMENT


This agreement shall remain force for a period of three (3) years from the date of the last signature, with the understanding that it may be terminated by either party giving notice to either party in writing no later than the end of February in any year. The agreement may be extended by mutual consent of the two parties.

This agreement may be amended by the exchange of letters between the two institutions. Such amendments, once approved by both institutions, will become part of this Memorandum of Understanding.

IN WITNESS WHEREOF, the parties hereto have offered their signatures:


FOR UNIVERSITAT POMPEU FABRA-IDEC FOR UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

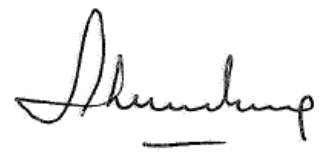

Pau Verrié
Director General IDEC-UPF



Jorge Forteza
Presidente del Consejo de Administración

Buenos Aires, 13 de Marzo de 2008

A través de la presente, se deja constancia que el Sr. Pau Verrié, en nombre de Universitat Pompeu Fabra – IDEC, como su Director General, el Sr. Eduardo Zimmermann, en nombre de la Universidad de San Andrés, como su Rector, y Jorge H. Forteza, como Presidente del Consejo Asesor, expresan su interés en extender por tres años el convenio firmado por ambas instituciones el día 10 de mayo del 2005.


Pau Verrié
Director General
IDEC - UPF


Eduardo Zimmermann
Rector
Universidad de San Andrés


Jorge H. Forteza
Presidente Consejo Asesor
Universidad de San Andrés

CARTA ACUERDO

Buenos Aires y Barcelona, 26 de mayo de 2011

Por la presente, el Sr. Carlos Rosenkrantz, actuando en nombre y representación de la Universidad de San Andrés como su Rector, y la Sra. Carme Martinell, Directora Gerente de Universidad Pompeu Fabra- IDEC, actuando en nombre y representación de ésta, expresan su voluntad de extender por tres años el acuerdo suscrito el 13 de marzo de 2008.

Y en prueba de su conformidad, firman el presente documento en doble ejemplar que, a su firma, será incluido como anexo al convenio suscrito por ambas instituciones el día 10 de mayo del 2005.



Carlos Rosenkrantz

Rector

Universidad de San Andrés



Carme Martinell

Directora Gerente

Universitat Pompeu Fabra- IDEC