

# unir

UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
DE LA RIOJA

Memoria verificada del título oficial de  
**MÁSTER UNIVERSITARIO**  
**EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**

(Informe de evaluación favorable de ANECA del 25 de enero de 2012)

(Informe favorable de modificación de ANECA del 29 de septiembre de 2016)

**INDICE**

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO.....</b>	<b>4</b>
1.1. DATOS BÁSICOS .....	4
1.2. DISTRIBUCIÓN DE CRÉDITOS .....	4
1.3. UNIVERSIDADES Y CENTROS.....	4
<b>2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>5</b>
2.1. INTERÉS ACADÉMICO, CIENTÍFICO Y PROFESIONAL DEL TÍTULO.....	5
2.2. PROCEDIMIENTO DE CONSULTA INTERNA Y EXTERNA SEGUIDA EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS .....	8
2.3. REFERENTES EXTERNOS A LA UNIVERSIDAD CONSULTADOS QUE AVALAN LA ADECUACIÓN DE LA PROPUESTA A CRITERIOS NACIONALES O INTERNACIONALES PARA TÍTULOS DE SIMILARES CARACTERÍSTICAS ACADÉMICAS .....	11
2.4. COMITÉ ACADÉMICO ASESOR PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS Y GRUPO DE EXPERTOS EXTERNOS CONSULTADOS.....	31
2.5. OBJETIVOS.....	34
<b>3. COMPETENCIAS.....</b>	<b>37</b>
3.1. COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES.....	37
3.2. COMPETENCIAS TRANSVERSALES .....	38
3.3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS .....	38
<b>4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES .....</b>	<b>41</b>
4.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN PREVIO .....	41
4.2. REQUISITOS DE ACCESO Y CRITERIOS DE ADMISIÓN .....	42
4.3. APOYO A ESTUDIANTES.....	43
4.4. SISTEMAS DE TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS.....	46
<b>5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS.....</b>	<b>48</b>
5.1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS .....	48
5.2. ACTIVIDADES FORMATIVAS.....	61
5.3. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS MÓDULOS, MATERIAS .....	70
<b>6 PERSONAL ACADÉMICO.....</b>	<b>100</b>
6.1 PERSONAL ACADÉMICO DISPONIBLE .....	100
6.2 OTROS RECURSOS HUMANOS .....	118
6.3 MECANISMOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DE UNIR.....	119
<b>7 RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS .....</b>	<b>120</b>
7.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ADECUACIÓN DE LOS MATERIALES Y SERVICIOS DISPONIBLES.....	120
7.2 INSTITUCIONES COLABORADORAS PARA LA REALIZACIÓN DE PRÁCTICAS EXTERNAS .....	120
7.3 DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DOCENTES.....	122
7.4 DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS INVESTIGADORAS.....	124
7.5 RECURSOS DE TELECOMUNICACIONES.....	125
7.6 MECANISMOS PARA GARANTIZAR EL SERVICIO BASADO EN LAS TIC.....	126

7.7	DETALLE DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO.....	127
7.8	PREVISIÓN DE ADQUISICIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS NECESARIOS .....	129
7.9	ARQUITECTURA DE SOFTWARE.....	130
7.10	CRITERIOS DE ACCESIBILIDAD UNIVERSAL Y DISEÑO PARA TODOS .....	134
<b>8</b>	<b>RESULTADOS PREVISTOS .....</b>	<b>135</b>
8.1	ESTIMACIÓN DE VALORES CUANTITATIVOS.....	135
8.2	PROCEDIMIENTO GENERAL PARA VALORAR EL PROGRESO Y LOS RESULTADOS .....	137
<b>9</b>	<b>SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD .....</b>	<b>138</b>
<b>10</b>	<b>CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN .....</b>	<b>139</b>
10.1	CRONOGRAMA DE IMPARTICIÓN .....	139
10.2	PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN .....	139
10.3	ENSEÑANZAS QUE SE EXTINGUEN .....	139
10.4	EXTINCIÓN DE LAS ENSEÑANZAS .....	139

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO

### 1.1. Datos básicos

<b>Denominación</b>	<b>Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Internacional de La Rioja</b>
<b>Tipo de Enseñanza</b>	A distancia
<b>Rama de conocimiento</b>	Ciencias Sociales y Jurídicas
<b>ISCED 1</b>	345- Administración y gestión de empresas
<b>Profesión regulada</b>	No
<b>Lengua</b>	Castellano, Inglés
<b>Facultad</b>	Facultad de Empresa y Comunicación

### 1.2. Distribución de créditos

<b>Materias</b>	<b>Créditos ECTS</b>
Obligatorias	49
Prácticas Externas	5
Trabajo Fin de Máster	6
<b>Créditos totales</b>	<b>60</b>

### 1.3. Universidades y centros

#### 1.3.1. Plazas de nuevo ingreso ofertadas

<b>Año de implantación</b>	
<b>Primer año</b>	800
<b>Segundo año</b>	800

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

	<b>TIEMPO COMPLETO</b>		<b>TIEMPO PARCIAL</b>	
	ECTS Matrícula Min	ECTS Matrícula Max	ECTS Matrícula Min	ECTS Matrícula Max
<b>PRIMER AÑO</b>	60	60	30	41
<b>RESTO AÑOS</b>	42	60	30	41

#### 1.3.3. Normativa de permanencia

<http://gestor.unir.net/userFiles/file/documentos/normativa/permanencia.pdf>

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 4 de 139	

## 2. JUSTIFICACIÓN

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

El estudio del mundo de la empresa y el desarrollo de habilidades de dirección constituye, como ya se ha comentado, un conjunto de enseñanzas clásicas en los Máster dedicados a este ámbito.

El diseño del Máster que en este documento presenta la UNIR, está inspirado en adaptar las enseñanzas tradicionales al momento y empresarial actual y a lo que parecen serán las tendencias del futuro, entre las que, el equipo encargado del diseño del Máster, considera más relevantes:

- **La globalización de la economía**, que impacta en las empresas aumentando la competitividad por lo que estas, deben estar en continuo cambio para adaptarse a los nuevos entornos competitivos.
- **El uso intensivo de las tecnologías TIC**. Hoy las Telecomunicaciones y los Sistemas de Información son una herramienta básica para la competitividad y sostenibilidad de las empresas. Las TIC se hayan presentes en todas las áreas de la empresa y en todos sus procesos de negocio. Comprender su impacto técnico y económico es esencial para los directivos.
- **La aceración tecnológica**. La tecnología afecta a los productos o a los procesos de las empresas que los crean y comercializan. Uno de los efectos más visibles, es que se acorta el ciclo de vida de los productos y por tanto altera los métodos de creación del propio producto, su lanzamiento e introducción en los mercados, también afecta a la comercialización, a los sistemas de mantenimiento post venta, etc. Es decir impacta en todas las operaciones tradicionales que se realizan en la empresa. Pero es importante reseñar que también afecta a los procesos con los que se produce o fabrica el producto o el servicio, ya que las nuevas técnicas o tecnologías se introducen en la producción, la logística de fábrica, etc....

El diseño del Máster de la UNIR intenta desarrollar en los alumnos una cultura enfocada hacia la innovación como herramienta competitiva.

- **Enfoque multidisciplinar**. La UNIR ha diseñado las enseñanzas del Máster con un enfoque multidisciplinar de la empresa al considerarlo necesario por la rápida adaptación de la empresa y sus gestores obligada por cambio tecnológico o bien por cambio en los parámetros de la competencia o por cambio del entorno, que hacen que la interacción entre las diferentes áreas de la empresa sea necesariamente más dinámica, ágil y adaptativa.

Este enfoque multidisciplinar, se ha considerado en el diseño del Máster de la UNIR, no solo dentro de la empresa, sino en el contexto más amplio de las relaciones entre empresas, las cuales forman complejas redes y cadenas de suministro con fuertes interacciones.

La orientación tradicional de los Másteres, basada en un enfoque analítico, que estudia la empresa como un conjunto de áreas independientes, no es capaz de captar la compleja realidad actual y, por tanto, resulta insuficiente.

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 5 de 139	

Según el criterio del equipo de diseño de este Máster, es imprescindible que los futuros directivos, desarrollen una visión sistémica / interfuncional de la empresa que permita reconocer la influencia entre las distintas áreas, así como las consecuencias de las decisiones y acciones sobre cada una de ellas y sobre el conjunto de la empresa. Los nuevos gestores deben saber convivir e integrar el cambio tecnológico en sus decisiones y utilizar las herramientas de telecomunicación y de sistemas de Información dedicadas a la gestión empresarial.

El programa diseñado por la UNIR para el Máster Universitario en Dirección de Empresas pretende que el estudiante alcance conocimientos **sólidos, prácticos y de un nivel avanzado en el campo de la gestión y dirección de las empresas, ofreciendo una visión global e integradora de los elementos que las constituyen, a través de la formación conjunta en campos de conocimiento como: la organización de empresas, contabilidad, finanzas, marketing, y otros aspectos necesarios y paralelos a una gestión de éxito como métodos de toma de decisiones, gestión del cambio tecnológico, usos de herramientas de Información para la gestión empresarial y estrategia, uso de la innovación como arma competitiva y dirección por procesos de negocio.**

El enfoque propuesto, que se refleja en Plan de estudios, está basado en la amplia experiencia académica y empresarial del Comité Asesor, el cual ha refrendado, revisado y matizado sus afirmaciones y diseño, basándose en los estudios y publicaciones que desde hace años se vienen insistiendo en la misma línea. Concretamente en las siguientes publicaciones:

- **“Future skill needs in Europe. Focus on 2020”**. CEDEFOP (European Commission)<sup>1</sup>. 2008. [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4080\\_en.pdf#](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4080_en.pdf#)
- **“Jobs of the future”**. Accenture. In alliance with The Lisbon Council<sup>2</sup>. <http://www.lisboncouncil.net/publication/publication/47-jobs-of-the-future.html>
- Hayes, R.H. (1998): **“Developing POM faculties for the 21st century”**. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1937-5956.1998.tb00441.x/full>
- **“Impact of Technological and Structural Change on Employment: Prospective Analysis 2020. Background Report”**. European Science and Technology Observatory. European commission<sup>3</sup>. Report EUR 20258 EN. [http://www.mcrit.com/espon\\_scenarios/files/DOCUMENTS/eur20258en.pdf](http://www.mcrit.com/espon_scenarios/files/DOCUMENTS/eur20258en.pdf)
- **“Evolución de los perfiles profesionales en la Sociedad del conocimiento** .Asociación

<sup>1</sup> The **European Centre for the Development of Vocational Training** (Cedefop) is the European Union's reference centre for vocational education and training. Cedefop provide information on and analyses of vocational education and training systems, policies, research and practice. Cedefop was established in 1975 by Council Regulation (EEC) No 337/75.

<sup>2</sup> The Lisbon Council together with Accenture, charts a course for the European economy towards the forefront of 21st century global economic developments. The study focuses particularly on the role that high value-added work can play in restoring equilibrium to Europe's job market, where our researchers estimate that as many as 14 million jobs can be created and sustained in the next decade – provided that regulatory and investment policies are properly conceived and well executed.

<sup>3</sup> **The Institute for Prospective Technological Studies (IPTS)** is one of the eight institutes of the Joint Research Centre (JRC) of the European Commission. The mission of the Institute is to provide techno-economic analysis support to the European decision makers, by monitoring and analyzing science and technology related developments, their crosssectoral impact, their interrelationship in the socio-economic context and future policy implications, and to present this information in a timely and logical fashion. Although particular emphasis is placed on key science and technology (S & T) fields, especially those that have a driving role and even the potential to reshape our society,

nacional de Industrias Electrónicas y de Telecomunicaciones y Colegio de Oficial Ingenieros de Telecomunicación, Ministerios de Ciencia y Tecnología.  
[http://www.aetic.es/CLI\\_AETIC/ftpportalweb/documentos/PAFET\\_II.pdf](http://www.aetic.es/CLI_AETIC/ftpportalweb/documentos/PAFET_II.pdf)

- “La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales”.  
<http://www.sedic.es/bueno.pdf>
- “The 21st Century at Work - Forces Shaping the Future Workforce and Workplace in the United States”. Prepared for the U.S. Department of Labour - RAND Corporation. 2004. [http://www.rand.org/pubs/monographs/2004/RAND\\_MG164.pdf](http://www.rand.org/pubs/monographs/2004/RAND_MG164.pdf)
- “New Skills for new jobs: Anticipating and matching labour market and skills needs”. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2352&langId=en>
- “Skills for the Future”. Accenture. <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-skills-for-future.aspx>
- *Operations Management Review*, vol. 7, nº. 2, págs. 33-42;
- *Production and Operations Management*, vol. 1, Winter, págs. 1-4;
- Moskowitz, H. y Ward, J. (1998): “A three-phase approach to instilling a continuous learning culture in manufacturing education and training”,
- *Production and Operations Management*, vol. 7, nº. 2, Summer, págs. 201-209).

También se han revisado las conclusiones de informes y grupos de trabajo que inciden en avalar la perspectiva comentada. Entre otros se ha consultado:

- Grupo de trabajo de la American Assembly of Collegiate Schools of Business que resaltaba en sus conclusiones como un grave problema el que los directivos, profesores e investigadores seguían siendo formados únicamente en disciplinas específicas y continuaban desarrollando su labor con esa estrecha perspectiva
- Informe de la AACSB sobre el profesorado y problemas relativos a la enseñanza en los centros superiores de administración de empresas de 1997. Noticias AEDEM, vol. 6, marzo, pág. 3-14).

Todo lo anteriormente expuesto justifica la concepción y desarrollo de un Máster dirigido a profesionales como el que presentamos desde la UNIR.

Nuestro programa pretende satisfacer dicha necesidad con una sucesión de cursos coherente; que inciden en la visión y enfoque interdisciplinar, y profundizan con una formación más especializada en áreas funcionales de la empresa y en técnicas de gestión empresarial concretas pero encajadas dentro de dicho enfoque global y dinámico y soportado por las nuevas tecnologías.

### 2.1.1. Interés del Master in Business Administration

Uno de los primeros objetivos de la UNIR, establecido desde sus inicios, es “enmarcar sus estudios en una visión de la educación a escala planetaria”, ya que, al ser virtual, le es posible que sus titulaciones, gracias a las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), lleguen a estudiantes de cualquier parte del mundo, trascendiendo las fronteras geográficas.

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 7 de 139	

La UNIR ha trabajado desde entonces para globalizar sus enseñanzas, estableciendo nuevos vínculos académicos con Europa del Este, África, China, India y Japón.

Para poder cumplir este objetivo la UNIR considera necesario impartir progresivamente sus titulaciones en inglés, en razón a que esto facilitaría el acceso a una gran parte de su mercado potencial, cuya lengua común es el inglés. Esta política ya se ha implantado en el caso del Grado de ADE, cuya impartición en inglés ya ha sido aprobada por ANECA 28 de febrero de 2012.

Además de las razones expuestas, la impartición de un MBA en inglés se ciñe a la lógica de la evolución de los mercados que progresivamente se hacen más globales y abiertos; por lo que existe una demanda en aumento de profesionales de la dirección y administración de empresas que puedan ejercitar sus conocimientos en otros países y en equipos de trabajo multiculturales y multilingüísticos.

Este hecho de la globalización de la economía se destacaba ya, en la Memoria del MBA aprobada por la ANECA, como una de las tendencias sobre las que se basaba su arquitectura académica.

Además, y a propósito con lo apuntado, un MBA en inglés favorece la multiculturalidad en el ámbito universitario, por lo que contribuye a crear un entorno educativo en el que se pueden desarrollar más fácilmente el racimo de actitudes y motivaciones que deben poseer los profesionales de las empresas del siglo XXI.

La Facultad de Empresa y Comunicación de la UNIR ofrecerá 150 plazas de MBA en inglés con el objetivo de ofrecer un grado competitivo que permita ofrecer estudios de máster en administración y dirección de empresas a países emergentes cuyo segundo idioma sea el inglés, o a profesionales de habla española que perciban la necesidad de desarrollar su vida laboral en organizaciones orientadas a mercados mundiales.

#### 2.1.2. Normas reguladoras del ejercicio profesional.

No procede.

#### 2.2. Procedimiento de consulta interna y externa seguida en la elaboración del Plan de estudios

Se describen a continuación los procedimientos de consulta internos y externos y las diferentes fases seguidas para la elaboración del Plan de estudio. Los colectivos consultados e involucrados se detallan en este apartado, en el 2.3.1 y 2.3.2 donde se detallan las fuentes de consulta externas y el de consultas internas y así como en la descripción de los componentes del Comité Académico asesor que se encuentra en el apartado 2.4.

#### Fase 1. Creación del Comité Académico Asesor de un Grupo de Expertos y puesta en marcha de estructuras internas de soporte y apoyo para el diseño del Máster.

La estructura de consulta y soporte para consulta y diseño del Máster ha estado compuesta por:

- **Comité Académico Asesor:** La UNIR selecciono y reunió a un grupo de expertos externos que recibieron el encargo de diseñar el programa, contenidos y metodología del Máster

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de
Página 8 de 139	Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.

Universitario en Dirección de Empresas de la UNIR.

- **Grupo de Expertos.** El ofrecimiento por parte de la UNIR a profesores universitarios de prestigiosas escuelas de negocios y empresarios relevantes para formar parte de este equipo asesor y tras la su aceptación y compromiso, el Comité Académico Asesor.
- **Grupo de profesionales de los diferentes departamentos de la UNIR, cuya información ha sido gestionada a través de la Unidad de Calidad (UNICA) y recogida por los técnicos de calidad para su inclusión en los diferentes apartados de la memoria (capítulos 7 al 10).**

## **Fase 2: Búsqueda de información externa.**

### **Fase 2A. Definición de la documentación necesaria para efectuar la consulta encomendada.**

El Comité Asesor, basándose en su conocimiento y experiencia, indicó el tipo de referencias externas que se deberían usar y consultar para la tarea de diseño encomendada.

### **Fase 2B. Recopilación de documentación inicial.**

El equipo interno de la UNIR busca y reúne y completa la documentación seleccionada y pedida por el Comité Asesor.

### **Fase 2C. Revisión y análisis de documentación.**

Tras el acopio de esta documentación inicial, se procedió a una su revisión y análisis por el Comité Asesor.

Este trabajo sirvió para detectar lagunas de información y abrir nuevas líneas de consulta y de necesidad de nueva documentación.

### **Fase 2D. Petición de nueva documentación.**

Como se ha indicado al revisar la documentación recopilada inicialmente, el Comité Asesor detecta nuevas necesidades que son transmitidas al equipo UNIR de recolección de documentación: Este equipo tras recopilar la documentación solicitada la pone a disposición del Comité Asesor. Este proceso dinámico e iterativo se repite varias veces a lo largo de los trabajos de diseño del máster por el Comité Asesor.

La información final utilizada por el equipo encargado del diseño del Máster Universitario en dirección de Empresas de la UNIR, es la referenciada en el punto 2.2, ha servido de base para determinar las aportaciones externas al Plan de Estudios del Máster presentado en este documento.

## **Fase 3: Primera Versión del Plan de Estudios.**

La Universidad encargó la elaboración de la primera memoria al Máster en Economía y Dirección de Empresas por el IESE, Universidad de Navarra, Suficiencia Investigadora en Economía Aplicada por la Universidad de Alcalá de Henares.

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 9 de 139	

Este primer borrador se elaboró incluyendo los comentarios Comité Asesor y de las conclusiones extraídas del análisis de la documentación externa consultada.

#### **Fase 4: Revisiones y aportaciones del Comité Asesor.**

Esta primera versión del Plan de Estudios del Máster fue enviada a todos los miembros del Comité Académico Asesor para su revisión y mejora.

La coordinación de las aportaciones de los miembros del Comité Asesor fue coordinada por D<sup>a</sup> Paloma Puente Ortega, Coordinadora Académica de la UNIR.

Cada uno de los miembros del Comité asesor revisó este primer borrador plan de estudio del Máster Universitario en Dirección de Empresas desde perspectivas diferentes dada su formación, por lo que esta revisión fue muy importante para elaborar un nuevo documento más enriquecedor en competencias y contenidos.

#### **Fase 5. Consulta al Grupo de Expertos.**

Paralelamente a la revisión del primer borrador por el Comité Asesor, este documento borrador fue enviado al Grupo de Expertos externos que con muy diversas experiencia en el mundo de la empresa, de la tecnología y de la formación directiva aportaron sugerencias concretas en sus campos de experiencia. También elaboraron un documento sobre las principales necesidades laborales que actualmente demanda la sociedad española en materia de dirección y gestión.

Los expertos remitieron sus aportaciones al Comité Asesor que fueron revisadas e integradas a través de la coordinación que llevada a cabo D<sup>a</sup> Paloma Puente Ortega, Coordinadora Académica de la UNIR.

La comisión de expertos, junto con el redactor del primer borrador se ha reunido una vez al mes en plenario desde septiembre 2009 a mayo de 2011. En la última de ellas, de fecha 30 de mayo de 2011, se aprobó la redacción final que es la que ahora se ofrece.

#### **Fase 6. Nuevo Documento.**

Tras varias iteraciones entre los miembros es del Comité Asesor y el Grupo de expertos se crea un documento revisado.

#### **Fase 7: Revisión.**

Posteriormente, el nuevo documento del Plan de Estudios remitido para su revisión a D. Vicente Font Pascual quien elaboro un nuevo documento que incluía todas las aportaciones, modificaciones y correcciones tanto del Comité asesor como del Grupo de Expertos externo.

#### **Fase 8: Plan de Estudios definitivo.**

Para plasmar un plan de estudios definitivo, se reunió de forma conjunta a una selección de tres expertos académicos, tres relevantes profesionales de la empresa, cinco licenciados y cinco estudiantes de diferentes titulaciones junto con y la coordinadora académica de la

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de
Página 10 de 139	Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.

UNIR.

Este grupo reviso el nuevo documento referido en la fase siete y tras añadir algunas mejoras elabora un último documento que fue revisado D<sup>a</sup> Paloma Puente Ortega, Coordinadora Académica de la UNIR, y a algunos de los miembros del Comité de Expertos Este documento se presentan en la sesión plenaria del 30 de mayo 2001 donde se transforma en la memoria definitiva al ser respaldado de manera unánime por el resto de expertos, tanto académicos como profesionales.

### **2.3.Referentes externos a la universidad consultados que avalan la adecuación de la propuesta a criterios nacionales o internacionales para títulos de similares características académicas.**

Tras el análisis de documentación revisada y de la elaboración del plan de estudios del Máster Universitario en Dirección de Empresas consideramos que el título propuesto está en consonancia con la mayoría de los programas de su nivel, tanto a nivel nacional como internacional denominados MBA (Master in Business Administration) o su equivalente en español, Máster en Administración y Dirección de Empresas.

De acuerdo con lo visto en los programas analizados nacionales e internacionales, el Máster tiene una orientación eminentemente práctica, pero apoyada en una sólida base teórica de materias que intervienen en la formación de especialistas que hoy se requieren en la gestión y dirección de las empresas, inmersas en nuevos mercados cada vez más cambiantes y dinámicos.

Se ha consultado varas fuentes externas a la UNIR. Concretamente:

- Normas, guías relacionadas.
- Programas Máster nacionales.
- Programas Máster específicos.
- Miembros del Comité Académico Asesor.
- Grupo de Expertos externos.

#### **2.3.1. Normativas, guías y otros documentos externos consultados para la elaboración del plan de estudios.**

Para los aspectos legales y administrativo del Máster se ha atendido a la legislación y normativa vigente sobre docencia universitaria de Posgrado, y muy especialmente las experiencias y orientaciones publicadas en la web de la ANECA.

Concretamente en la elaboración de la presente propuesta se han seguido las leyes, guías, protocolos siguientes:

- **Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril** (BOE de 13 de abril), por el que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.
- **Real Decreto 1393/2007**, de 29 de octubre (BOE de 30 de octubre), por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.
- **Guía de apoyo para la elaboración de la memoria para la solicitud de verificación de**

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de
Página 11 de 139	Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.

**títulos oficiales elaborada por la ANECA.**

- **Protocolo de evaluación para la verificación de títulos universitarios oficiales elaborado por la ANECA.**
- Documento sobre herramientas para el diagnóstico en la implantación de sistemas de garantía interna de calidad de la formación universitaria.

En este apartado, de consulta a Instituciones externas a la institución proponente, sobre aspectos formales también se han consultado los siguientes documentos e y normas de instituciones:

- <http://www.educacion.es/espacio-europeo-educacion-superior.html>
- [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/050218\\_QF\\_EHEA.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050218_QF_EHEA.pdf)
- <http://www.ibe.unesco.org>
- [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/presentation\\_eqf\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/presentation_eqf_en.pdf)
- [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/comuniv2006\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/comuniv2006_en.pdf)
- [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/lisbon\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/lisbon_en.html)
- [http://ec.europa.eu/education/policies/educ/eqf/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/policies/educ/eqf/index_en.html)
- [http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Doctoral\\_Programmes\\_Project\\_Report.1129278878120.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Doctoral_Programmes_Project_Report.1129278878120.pdf)

### 2.3.2. Referentes académicos externos consultados para la elaboración del plan de estudios.

La presente propuesta ha sido fruto de una profunda revisión y análisis normativas, guías y de los principales Másteres sobre “Administración y Dirección de Empresas” que se imparten en España, resto de Europa y Estados Unidos. De ellos se ha analizado, ante todo, el planteamiento docente, los contenidos y la planificación de las prácticas.

Los referentes académicos que se han empleado han influido en un doble sentido en la titulación que se propone.

En primer lugar en lo que a la concepción general del Máster se refiere: quizá el elemento más relevante sea la obtención de una “visión global y coherente de gestión y dirección de las empresas”. En este sentido cabe resaltar la importancia de las prácticas y casos reales de estos estudios, que ofrecen al alumno una visión integradora de la empresa. Y en segundo lugar, establecer criterios adecuados de gestión, tanto desde el punto de vista del ámbito interno, como en su relación con el entorno que rodea a las empresas.

Concretamente se han revisado los siguientes referentes externos:

#### 2.3.2.1. Análisis comparativo con referentes nacionales

Para la elaboración de esta propuesta, se han analizado y comparado contenidos, estructura docente y metodologías de otros programas impartidos por Escuelas de Negocio o Instituciones nacionales de prestigio. Cabe destacar los siguientes:

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 12 de 139	

- Global MBA Online (Instituto de Empresa):
  - <http://www.gmba.ie.edu/program.php>
- MBA Máster in Business Administration (IESE – Universidad de Navarra):
  - <http://www.iese.edu/en/MBAPrograms/programs/MBA/home.asp?r=1&>
- Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA) (Universidad Complutense de Madrid):
  - <http://www.ucm.es/info/mba>
- Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA) (Universidad Antonio de Nebrija):
  - <http://www.nebrija.com/escuela-negocios/programas-master/master-oficiales-postgrado/mba-direccion-empresas/index.htm>
- Programa MBA (Universidad de Deusto – Este):
  - [http://www.este.deusto.es/servlet/Satellite/Page/1134738560691/\\_cast/%231120828513239%231120828741936%231134738560691/c1/UniversidadDeusto/Page/PaginaCollTemplate](http://www.este.deusto.es/servlet/Satellite/Page/1134738560691/_cast/%231120828513239%231120828741936%231134738560691/c1/UniversidadDeusto/Page/PaginaCollTemplate)
- Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) (Universidad Pontificia Comillas – ICADE):
  - <http://www.upcomillas.es/centros/postgrado/mba.aspx>

#### 2.3.2.2. Análisis Comparativo con referentes externos internacionales

Se han consultado los planes de estudio de los programas relacionados más importantes del panorama internacional, tanto de universidades como de escuelas de negocios de prestigio internacional, que a su vez son pioneras en la creación y difusión de estos estudios. En estos programas también se ha analizado y comparado contenidos, estructura docente y metodologías y tipo de prácticas. Los programas consultados han sido:

- Master in Business Administration (MBA) (London Business School):
  - <http://www.london.edu/programmes/mba.html>
- MBA Program (Stanford Graduate School of Business):
  - <http://www.gsb.stanford.edu/mba/>
- MBA Program (Insead Business School):
  - <http://mba.insead.edu/home/>
- MBA Full Time (Georgetown University – McDonough School of Business):
  - <http://msb.georgetown.edu/>
- Master in Business Administration (Harvard Business School):
  - <http://www.hbs.edu/mba/>
- Decálogo de la escuela de Organización Industrial.
  - <http://www.eoi>

#### 2.3.3. Master in Business Administration.

Adicionalmente, se han vuelto a consultar las siguientes universidades/escuelas de negocio que presentan el Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA) en inglés o en modalidad bilingüe:

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 13 de 139	

- **ESADE Business School**

**Global Executive MBA.** Programa desarrollado por ESADE Business School y Georgetown University. Part-Time de 14 meses de duración. Impartido en Inglés.

- **Escuela de Negocios Caixanova**

**Executive MBA.** Programa Part-Time de 15 meses. Impartido en Español e Inglés en el campus de Vigo.

- **E&S Business School**

**Internacional Executive MBA.** Programa Part-Time. Impartido en Español e Inglés en Valencia.

- **IE Business School**

**IE Brown Executive MBA.** Programa Blended desarrollado por IE Business School y Brown University. Durante 13 meses de duración alterna periodos presenciales con periodos interactivos online. Impartido en Inglés.

**International Executive MBA.** Programa Blended de 13 meses de duración, alterna periodos presenciales con periodos interactivos online. Impartido en Inglés.

**International Executive MBA Bi-weekly.** Programa Part-Times de 13 meses de duración. Horario: V-S. Impartido en Inglés.

- **IESE Business School**

**Executive MBA.** Programa Part-Time de 19 meses de duración. Impartido en Español o Inglés en los Campus de Madrid.

**Executive MBA Bi-weekly.** Programa Part-Time de 19 meses de duración. Impartido en Español o Inglés en los Campus de Madrid y Barcelona.

**Global Executive MBA Bi-weekly.** Programa Part-Time de 16 a 18 meses de duración. Impartido en Inglés. Desarrollado en campus de Europa, Norte América y Asia.

**Global Executive MBA Monthly.** Programa Part-Time de 19 a 21 meses de duración. Impartido en Inglés. Desarrollado en Campus de Europa, Norte América y Asia.

#### 2.3.3.1. Revisión de programas máster externos específicos.

Se han consultado programas específicos para investigar el enfoque de gestión o de la enseñanza de habilidades directivas concretas que se desean incorporar en el Máster de la UNIR. Concretamente se ha buscado información sobre Máster específicos en:

- Gestión de la tecnología.
- Usos de las tecnologías de telecomunicación y Sistemas de Información en la gestión.
- Dirección por procesos de negocio.

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 14 de 139	

- Enfoque internacional de la Gestión.

Concretamente se han revisado los siguientes programas:

- Master in Business Administration International Executive (Lasalle International Graduate School).
  - <http://www.lasalleigsmadrid.es>
- Máster en Gestión de la Innovación. (Lasalle International Graduate School).
  - <http://www.lasalleigsmadrid.es>
- MBA Full Time en Dirección de Empresas Tecnológicas. (Nebrija Business School).
  - <http://www.nebrija.com/escuela-negocios/programas-master/master-oficiales-postgrado>
- Máster en Dirección de Procesos de Negocio de la Universidad de Navarra.
  - <http://www.unav.es/master/procesosdenegocio/>
- Máster in International Management. IE business School.
  - <http://www.master-international-es.ie.edu>
- Máster en Digital Business (MDB) de ESIC.
  - <http://www.esic.es/master.php?menuexp=0&lang=E>
- Master in Digital Marketing de IE Business School.
  - <http://www.master-advertising.ie.edu/>
- Máster en Gestión de Empresas y Tecnologías TIC de Escuela de Organización Industrial.
  - <http://www.eoi.es/portal/guest/curso/209/master-executive-en-gestion-de-empresas-y-tecnologias-tic-madrid>

#### 2.3.3.2. Miembros del Comité Académico Asesor y Grupo de expertos externos consultados.

La composición de los miembros tanto del Comité académico asesor como del Grupo de expertos consultados e involucrados en el diseño del Máster se relata en el punto.2.4 en el que se especifican sus currículos y/o área de conocimiento y experiencia.

#### 2.3.4. Resultados de consulta internos y externos e impacto en la definición y planificación del título y en la elaboración del Plan de Estudios.

En la siguiente tabla se detalla la relación entre las consultas externas e internas realizadas y cómo estas han influido en la definición del título y de su plan de estudios tanto en contenido como en su planificación y enfoque.

<i>Medio de Consulta Externo / Interno utilizado</i>	<i>Aportación del medio externo / interno al Plan de Estudios</i>
<b>Normativa, enlaces y obras editadas utilizadas.</b>	

<p>Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril (BOE de 13 de abril), por el que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.</p>	<p>Tras analizar la arquitectura y ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales en España, el Comité Académico Asesor considera que el diseño del título de Máster Universitario en Dirección de Empresas se adecúa a dicha arquitectura.</p>
<p>Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre (BOE de 30 de octubre), por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.</p>	<p>Tras el análisis de documentación revisada y de la comparación con el plan de estudios del Máster Universitario en Dirección de Empresa, el Comité asesor considera que el título se encuadra en los denominados MBA (Master in Business Administration) o su equivalente en español, Máster en Administración y Dirección de Empresas</p>
<p><b>Documentos externos de apoyo consultados</b></p>	
<p>Guía de apoyo para la elaboración de la memoria para la solicitud de verificación de títulos oficiales elaborada por la ANECA.</p>	<p>Se utiliza en el diseño de los contenidos y competencias a adquirir en el Máster Universitario en Dirección de Empresas la orientación respecto a los contenidos y competencias a adquirir en las asignaturas relacionadas recomendada por la ANECA.</p>
<p>Protocolo de evaluación para la verificación de títulos universitarios oficiales elaborado por la ANECA.</p>	<p>Gracias a los contenidos de este protocolo se diseñan de los itinerarios del Máster Universitario en Dirección de Empresas para que se ajuste a las demandas de formación por parte de las Administraciones Públicas además de a las organizaciones de tercer sector y el mundo empresarial.</p>
<p>Documento sobre herramientas para el diagnóstico en la implantación de sistemas de garantía interna de calidad de la formación universitaria.</p>	<p>Análisis de las nuevas orientaciones de los perfiles formativos basados en los respectivos perfiles profesionales. Estructura, objetivos y contenidos de los diferentes Postgrados vinculados al área de Ciencias Sociales y Jurídicas en 26 países europeos.</p>
<p><b>Referentes externos nacionales</b></p>	

<p>Global MBA Online (Instituto de Empresa): <a href="http://www.gmba.ie.edu/program.php">http://www.gmba.ie.edu/program.php</a></p>	<p>El Comité Asesor ha tomado este Máster como una de las referencias básicas ya que considera que el Global MBA Online del Instituto de Empresa, busca potenciar el desarrollo de las habilidades directivas de forma que los alumnos puedan afrontar con éxito los retos que impone el entorno empresarial de hoy en día:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• competitivo, <b>global</b> y dinámico;</li> <li>• dotando a éstos de unos <b>sólidos conocimientos y de las técnicas más innovadoras de gestión empresarial,</b></li> <li>• <b>con un especial énfasis en las nuevas tecnologías.</b></li> </ul> <p>Por esta razón se ha utilizado la información obtenida de esta referencia para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la visión general de los contenidos a incluir en el nuevo Máster y</li> <li>• Peso relativo de cada una de las áreas de conocimiento y asignaturas en su configuración.</li> </ul>
<p>MBA Master in Business Administration (IESE – Universidad de Navarra): <a href="http://www.iese.edu/en/MBAP/programs/programs/MBA/home.asp?r=1&amp;">http://www.iese.edu/en/MBAP/programs/programs/MBA/home.asp?r=1&amp;</a></p>	<p>El Comité Asesor ha analizado meticulosamente los contenidos de este Máster ya que es considerado por el mercado como el mejor entre las referencias nacionales y a una enorme distancia respecto a todos los demás que le siguen.</p> <p>El estudio de este Máster ha proporcionado al Comité Asesor información específica y precisa sobre los contenidos de las diferentes materias impartidas, algunos de cuales han sido incorporados al plan de estudios del nuevo máster.</p>
<p>Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA) (Universidad Complutense de Madrid): <a href="http://www.ucm.es/info/mba">http://www.ucm.es/info/mba</a></p>	<p>El MBA Máster en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid, declara que busca <i>“formar profesionales con <b>habilidades globales en dirección de empresas que les permitan liderar proyectos complejos en todo tipo de organizaciones</b>”</i>.</p> <p>Esta coincidencia entre estos fines y los perseguidos en el diseño del nuevo máster de la UNIR ha hecho que el estudio del diseño de Máster de la Complutense inspire el diseño del Máster Universitario en Dirección de Empresas. Especialmente en el diseño de contenidos que tengan que ver con habilidades directivas y dirección de empresas en</p>

	entornos cambiantes.
<p>Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) (Universidad Pontificia Comillas ICADE):</p> <p><a href="http://www.upcomillas.es/centros/postgrado/mba.aspx">http://www.upcomillas.es/centros/postgrado/mba.aspx</a></p>	<p>El Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Pontificia Comillas – ICADE, quiere aportar a los participantes una visión global y estratégica de la actividad empresarial, integrando todas las áreas operativas y ofreciendo a los participantes una rica y variada gama de herramientas de gestión que se aglutinan a la hora de tomar decisiones.</p>
<p>Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA) (Universidad Antonio de Nebrija):</p> <p><a href="http://www.nebrija.com/escuela-negocios/programas-master/master-oficiales-postgrado/mba-direccion-empresas/index.htm">http://www.nebrija.com/escuela-negocios/programas-master/master-oficiales-postgrado/mba-direccion-empresas/index.htm</a></p>	<p>Especialmente relevante en cuanto al perfil de los profesores para impartir clases en las diferentes asignaturas del Máster universitario en Dirección de Empresas.</p>

<p>Programa MBA (Universidad de Deusto – Este):</p> <p><a href="http://www.este.deusto.es/ser_vlet/Satellite/Page/1134738560691/cast/%231120828513239%231120828741936%231134738560691/c1/UniversidadDeusto/Page/PaginaCollTemplate">http://www.este.deusto.es/ser_vlet/Satellite/Page/1134738560691/cast/%231120828513239%231120828741936%231134738560691/c1/UniversidadDeusto/Page/PaginaCollTemplate</a></p>	<p>La estructura del Programa MBA de la Universidad de Deusto, que propone: <i>“un programa Oficial. Un MBA que se desarrolla a lo largo de un año académico en etapas sucesivas, con una adquisición progresiva de conocimientos y experiencias, comenzando con las materias obligatorias y pasando posteriormente a una amplia oferta de optativas. La consecución del título requiere obtener 60 créditos ECTS”.</i></p> <p>El Comité Académico Asesor y el Grupo de Expertos se han basado en el estudio de esta arquitectura para el diseño de la estructura del nuevo un máster.</p> <p>Así, el Máster de la UNIR tiene en su diseño dos cuatrimestres cuatrimestre en el que el alumno adquiere una base teórica sobre la que cimentar posteriormente las habilidades básicas que adquirirá y se desarrollarán en el tercer cuatrimestre. Esta base teórica se articula en torno a las siguientes áreas (que se analizarán con mayor profundidad en el apartado 5 de la presente memoria):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirección Estratégica y General.</li> <li>– Dirección de Marketing y dirección Comercial.</li> <li>– Contabilidad y finanzas.</li> <li>– Dirección de operaciones.</li> <li>– Dirección y Gestión de personas.</li> </ul>
<p><b>Referentes externos internacionales revisados y utilizados</b></p>	
<p>Master in Business Administration (MBA) (London Business School):</p> <p><a href="http://www.london.edu/programmes/mba.html">http://www.london.edu/programmes/mba.html</a></p>	<p>El Máster in Business Administration (MBA) de la London Business School tiene como objetivo <i>“la integración del conocimiento de la gestión empresarial a través del entrenamiento personal con casos de éxito”</i> y dividiendo la estructura del programa en “áreas centrales” que permiten al alumno continuar eligiendo una especialización (finanzas, dirección.</p> <p>El Comité Asesor de la UNIR ha tomado este Máster como una de las referencias para</p> <p>a) Visión general de los contenidos a incluir en el Máster y valorar el peso relativo de cada una de las áreas de conocimiento y asignaturas en la configuración final del máster.</p>

<p>MBA Program (Stanford Graduate School of Business): <a href="http://www.gsb.stanford.edu/mba/">http://www.gsb.stanford.edu/mba/</a></p>	<p>El MBA Program de Stanford tiene como principal objetivo ayudar al participante a <b>“desarrollar una mentalidad de liderazgo y una sólida base de conocimientos de gestión”</b> para la consecución del éxito en su carrera profesional.</p> <p>Por esta razón el Comité de Expertos recomendó usar estas ideas en el diseño de los contenidos que impacten en las habilidades directivas de los futuros estudiantes del nuevo Máster de la UNIR.</p>
<p>MBA Full Time (Georgetown University – McDonough School of Business): <a href="http://msb.georgetown.edu/">http://msb.georgetown.edu/</a></p>	<p>El programa ofrecido por la Georgetown University en la McDonough School of Business, ofrece una educación avanzada centrada en el negocio, pero caracterizada <b>“por un enfoque colaborador y de mentalidad global, para dirigir y gestionar organizaciones con visión de éxito”</b>.</p> <p>El Comité asesor ha analizado cómo la Georgetown introduce el concepto de mentalidad global en el diseño del plan de estudios de su Máster.</p>
<p>MBA Program (Insead Business School): <a href="http://mba.insead.edu/home/">http://mba.insead.edu/home/</a></p>	<p>Máster focalizado hacia la <b>multiculturalidad</b> de los estudiantes y la creación de una mentalidad internacional y son estos factores los que se intentan adaptar en el máster de la UNIR.</p>
<p>Master in Business Administration (Harvard Business School): <a href="http://www.hbs.edu/mba/">http://www.hbs.edu/mba/</a></p>	<p>Pretende formar a los estudiantes <b>“en cualquier área funcional en cualquier parte del mundo, enfrentados a los riesgos actuales”</b>.</p> <p>Se toma como modelo de uso del caso aplicado a áreas funcionales.</p>
<p><b>Referentes de programas específicos externos consultados y utilizados.</b></p>	
<p>Master in Business Administration International Executive (Lasalle International Graduate School) <a href="http://www.lasalleigsmadrid.es">http://www.lasalleigsmadrid.es</a></p> <p>Master in International Management. IE business School</p>	<p>Estos Másteres están enfocados a la <b>gestión empresarial internacional</b>. El Comité asesor ha usado el diseño de algunos contenidos en el diseño de las asignaturas del nuevo máster que tengan que ver con competencia global como ocurre en la actividad internaciones de las empresas.</p>

<p><a href="http://www.master-international-es.ie.edu">http://www.master-international-es.ie.edu</a></p>	
<p>Máster en Gestión de Empresas y Tecnologías TIC de Escuela de Organización Industrial. <a href="http://www.eoi.es/porta/guest/curso/209/master-executive-en-gestion-de-empresas-y-tecnologias-tic-madrid">http://www.eoi.es/porta/guest/curso/209/master-executive-en-gestion-de-empresas-y-tecnologias-tic-madrid</a></p>	<p>El Comité Asesor ha revisado las asignaturas de este máster relativas al uso de las TIC (Tecnologías de la Comunicación y de las comunicaciones en la empresa, incorporando estos conceptos en el diseño de asignaturas de nuevo máster.</p>
<p>Master in Digital Marketing de IE Business School. <a href="http://www.master-advertising.ie.edu/">http://www.master-advertising.ie.edu/</a></p>	<p>Las asignaturas de este Máster se han tomado como referencia para incorporar a la enseñanza de marketing tradicional el uso de los medios tecnológicos basado en la explotación de la Red e Internet y de las nuevas tendencias sociales referentes a una mayor presencia de los consumidores y empresa en la Sociedad en red.</p>
<p>Máster en Dirección de Procesos de Negocio de la Universidad de Navarra <a href="http://www.unav.es/master/procesosdenegocio/">http://www.unav.es/master/procesosdenegocio/</a></p>	<p>Se han incorporado los conceptos de Organización por Procesos de Negocio y gestión de los mismos con tecnologías de la información, en contra de estudiar la empresa como de unidades de gestión aisladas.</p>
<p>Máster en Gestión de la Innovación. (Lasalle International Graduate School) <a href="http://www.lasalleigsmadrid.es">http://www.lasalleigsmadrid.es</a> MBA Full Time en Dirección de Empresas Tecnológicas. (Nebrija Business School). <a href="http://www.nebrija.com/escuela-negocios/programas-master/master-oficiales-postgrado">http://www.nebrija.com/escuela-negocios/programas-master/master-oficiales-postgrado</a></p>	<p>De estos dos másteres se han incorporado ideas sobre cómo gestionar el impacto de la innovación y de los cambios tecnológicos en la actividad empresarial y gestión interna de la de la innovación y de la tecnología.</p>
<p>Decálogo de la escuela de Organización Industrial. <a href="http://www.eoi">http://www.eoi</a></p>	<p>El nuevo decálogo de la EOI hace un fuerte énfasis en la <b>sostenibilidad y la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa</b>. El Comité Académico asesor ha analizado el enfoque de estos temas en EOI para adaptarlos a las enseñanzas del</p>

	nuevo máster.
<b>Referentes externos aplicados al profesorado</b>	
Composición y perfil del Claustro del Instituto de Empresa	<p>En el diseño del Máster Universitario en Dirección de Empresa de la UNIR tiene el criterio general respecto al cuerpo docente, la colaboración conjunta de académicos universitarios con experiencia en la docencia junto a profesionales del mundo de la empresa de reconocido prestigio.</p> <p>Esta es la composición, por ejemplo, del <b>profesorado del Instituto de Empresa</b> que declara, según la documentación analizada por el comité académico Asesor, <i>“el Claustro del Instituto de Empresa constituye nuestro activo más importante, la base de la calidad de nuestros diferentes programas y actividades formativas. El Claustro está formado por individuos excepcionales, con perfiles personales y profesionales muy diversos, que saben cómo ayudar a nuestros alumnos a desarrollarse desde diversos ángulos y perspectivas”</i>.</p>
Máster Universitario en Dirección de Empresas de la Universidad Antonio de Nebrija	<p>Por otro lado, el Máster Universitario en Dirección de Empresas de la Universidad Antonio de Nebrija considera sobre los docentes que: <i>“todos los profesores tengan experiencia profesional acreditada en su área de docencia. Así, todos los participantes de la Escuela de Negocios tendrán la oportunidad de ejercitarse en el desarrollo de competencias directivas mediante actividades que se desarrollan a través de un Development Center: outdoor training, coaching personalizado y ejercicios de análisis y toma de decisiones empresariales”</i>.</p> <p>Estas dos referencias hacen que la UNIR haya determinado que el perfil de los profesores y docentes del nuevo máster sea el de expertos en las áreas de conocimiento que se imparten, y con una larga trayectoria profesional que les avale; además del establecimiento de un permanente contacto docente-alumno que ayude al desarrollo de los conocimientos y a su vez de análisis de situaciones prácticas de éxito que sirvan como modelo en su</p>

	formación.
<b>Otros enlaces y obras consultadas</b>	
<a href="http://www.educacion.es/espano-europeo-educacion-superior.html">http://www.educacion.es/espano-europeo-educacion-superior.html</a>	Identificar las demandas prioritarias de la administración pública, las organizaciones y empresas privadas que solicitan los conocimientos y habilidades de los graduados en Administración y dirección de empresas.
<a href="http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Doctoral_Programmes_Project_Report.1129278878120.pdf">http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Doctoral_Programmes_Project_Report.1129278878120.pdf</a>	Análisis de las nuevas orientaciones de los perfiles formativos basados en los respectivos perfiles profesionales.
<b>Asesoramiento de expertos académicos y profesionales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expertos académicos, doctores, catedráticos y profesores titulares de universidad.</li> <li>▪ Profesores de escuelas de negocios de reconocido prestigio (IESE, ICADE...)</li> </ul>	<p>De estas consultas el Comité Académico Asesor y el Grupo de expertos ha extraído opiniones que ha incorporado en el Plan de Estudios del Máster sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión global sobre el liderazgo en la empresa y principales necesidades laborales que actualmente demanda la sociedad en materia de dirección y gestión.</li> <li>• Diseño del perfil del alumno y objetivos y competencias que debían adquirir los estudiantes del Máster.</li> <li>• Importancia de abordar casos prácticos de empresas desde el primer momento del Máster. La parte práctica del aprendizaje, como en todos los programas expuestos, se desarrolla bajo la tutela de profesionales con los conocimientos necesarios y una sólida experiencia profesional, que permitan al alumno, a partir de un contacto prácticamente diario del estudiante con el especialista o docente, ir desarrollando el programa dentro del espacio de trabajo y plataforma del Máster.</li> </ul>

<b>Consultas a estudiantes:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Complutense de Madrid: Licenciados Matemáticas y Empresariales.</li> <li>▪ Universidad Carlos III de Madrid: ADE.</li> <li>▪ Universidad San Pablo CEU: Empresariales y MBA</li> <li>▪ Instituto de Empresa : MBA</li> <li>▪ IESE Business School: MBA</li> </ul>	<p>De estas consultas el Comité Académico asesor y el Grupo de expertos ha extraído opiniones que ha incorporado en el Plan de Estudios del Máster sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión global sobre el liderazgo en la empresa y principales necesidades laborales que actualmente demanda la sociedad en materia de dirección y gestión.</li> <li>• Orientación dentro de cada materia hacia comportamientos éticos en la empresa y de responsabilidad social, así como de la no discriminación entre hombres y mujeres en el entorno global de la empresa: salarios, acceso a altos cargos, etc.</li> <li>• Diseño del perfil del alumno y objetivos y competencias que debían adquirir los estudiantes del Máster.</li> <li>• Importancia de abordar casos prácticos de empresas desde el primer momento del Máster.</li> </ul>

**2.3.5. Relación entre las competencias recogidas en documentos de redes o entidades nacionales e internacionales analizando su correspondencia con las competencias propuestas.**

Todos los programas externos utilizados son amplios y completos e intentan proporcionar al alumno competencias amplias. Casi todos los programas estudiados aportan algo a cada una de las competencias relacionadas. La tabla que sigue intenta relacionar cada programa / documento externo con la competencia en la que más ha influido.

-Tabla con relación entre las competencias recogidas en documentos de redes o entidades nacionales y su correspondencia con las competencias propuestas:

		Documentos de redes o entidades nacionales.					
Competencia propuesta número		Global MBA Online (Instituto de Empresa)	MBA Máster in Business Administration (IESE - Universidad de Navarra)	Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA) (Universidad Complutense de Madrid)	Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA) (Universidad Antonio de	Programa MBA (Universidad de Deusto)	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) (Universidad Pontificia
Competencias Generales	CG1						
	CG2						
	CG3						
	CG4						
	CG5						
Competencias específicas.	CE1						
	CE2						
	CE3						
	CE4						
	CE5						
	CE6						
	CE7						
	CE8						
	CE9						
	CE10						
	CE11						
	CE12						

	CE13						
	CE14						
	CE15						
	CE16						
	CE17						
	CE18						
	CE19						
	CE20						
	CE21						
	CE22						
	CE23						
	CE24						
	CE25						
	CE26						
	CE27						
	CE28						
	CE29						
Competencias transversales	CT1						
	CT2						
	CT3						
	CT4						
	CT5						
	CT6						
	CT7						
	CT8						
	CT9						

-Relación entre las competencias recogidas en documentos de redes o entidades internacionales analizando su correspondencia con las competencias propuestas.

Competencia propuesta número		Documentos de redes o entidades internacionales.				
		Master in Business Administration (MBA) (London Business School)	MBA Program (Stanford Graduate School of Business):	MBA Full Time (Georgetown University – McDonough School of Business)	MBA Program (Insead Business School)	Master in Business Administration (Harvard Business School)
Competencias Generales	CG1					
	CG2					
	CG3					
	CG4					
	CG5					
Competencias específicas.	CE1					
	CE2					
	CE3					
	CE4					
	CE5					
	CE6					
	CE7					
	CE8					
	CE9					
	CE10					
	CE11					
	CE12					

	CE13					
	CE14					
	CE15					
	CE16					
	CE17					
	CE18					
	CE19					
	CE20					
	CE21					
	CE22					
	CE23					
	CE24					
	CE25					
	CE26					
	CE27					
	CE28					
	CE21					
Competencias transversales	CT1					
	CT2					
	CT3					
	CT4					
	CT5					
	CT6					
	CT7					
	CT8					
	CT9					

- Relación entre las competencias recogidas en documentos de redes o entidades con enseñanzas específicas analizando su correspondencia con las competencias propuestas

Competencia propuesta número		Documentos de redes o entidades específicas.							
		Master in Business Admin. International Executive (Lasalle International Graduate School)	Máster in International Management. IE business School	Máster en Gestión de Empresas y Tecnologías TIC de Escuela de Organización Industrial.	Master in Digital Marketing de IE Business School.	Máster en Gestión de la Innovación. (Lasalle International Graduate School)	Máster en Dirección de Procesos de Negocio de la Universidad de Navarra	MBA Full Time en Dirección de Empresas Tecnológicas. (Nebrija Business School).	Decálogo de la escuela de Organización Industrial.
Competencias Generales	CG1								
	CG2								
	CG3								
	CG4								
	CG5								
Competencias específicas.	CE1								
	CE2								
	CE3								
	CE4								
	CE5								
	CE6								
	CE7								
	CE8								
	CE9								

	CE10						
	CE11						
	CE12						
	CE13						
	CE14						
	CE15						
	CE16						
	CE17						
	CE18						
	CE19						
	CE20						
	CE21						
	CE22						
	CE23						
	CE24						
	CE25						
	CE26						
	CE27						
	CE28						
	CE29						
Competencias transversales	CT1						
	CT2						
	CT3						
	CT4						
	CT5						
	CT6						

	CT7							
	CT8							
	CT9							

## 2.4. Comité Académico Asesor para la elaboración del plan de estudios y Grupo de Expertos externos consultados.

### 2.4.1. Comité Académico asesor.

El Comité Académico Asesor estuvo formado por un grupo de profesores universitarios y de prestigiosas escuelas de negocios y por empresarios:

#### **Dr. Vicente Font Pascual**

Licenciado en Matemáticas en La Universidad Complutense de Madrid con Premio Extraordinario (1973). Licenciado en Ciencias Económicas por la UNED, con Premio Extraordinario (1979). Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona. MBA del IESE Business School. Profesor en el IESE.

Su labor docente se ha desarrollado en numerosas universidades y escuelas de negocio internacionales: AESE (Portugal), IPADE (México), IEEM (Uruguay), INALDE (Colombia), IAE (Argentina), ISE (Brasil). Universidad Anahuac (México), Universidad Adolfo Ibañez (Chile), Universidad De Piura (Perú), Universidad de Los Andes (Chile), Universidad Austral (Argentina), Montevideo (Uruguay).

Autor de numerosos casos y artículos especializados. Asesor de empresas de varios países. Miembro de la Real Sociedad Matemática Español, del Colegio de Economistas y de la European Academy for Advanced Research in Marketing, miembro del Comité Mixto de profesores de HARVARD e IESE para asesorar al INALDE de Colombia, entre otros.

**Fernando Maristany** Ingeniero de Telecomunicación por la ETSIT de Madrid, Máster en Economía y Dirección de Empresas por el IESE, Universidad de Navarra, Suficiencia Investigadora en Economía Aplicada por la Universidad de Alcalá de Henares, Diplomado en Defensa Nacional por CSEDEN Ministerio de Defensa.

Veinte años en puestos de alta dirección en empresas del sector de las telecomunicaciones.

Director de programas Máster de la Escuela de Organización Industrial del Ministerio de Industria en España en España y en cinco países de Latinoamérica. Profesor en diferentes programas MBA de la Escuela de Negocios de Lasalle y de Nebrija, especializado en Dirección de Empresas Tecnológicas, gestión de la innovación, estrategia.

Ha sido Patrono de la Fundación de Tecnologías de la Información (FTI) dedicada a la formación

de AMETIC, patronal empresarial del sector de las TIC. Ha sido Vocal del Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación y Miembro del Comité Ejecutivo y de de Dirección de AMETIC.

**Jesús Banegas Núñez.** Doctor en Ciencias Económicas e Ingeniero por la UCM, PADE del IESE.

Presidente de AETIC, miembro del Comité Ejecutivo de la CEOE y presidente de su Comisión de la Unión Europea.

Ha trabajado durante más de veinte años en puestos de la máxima responsabilidad en las más importantes industrias de telecomunicaciones, (Standard Eléctrica, Telettra Española, Telefónica Sistemas, Amper), comenzando en I+D e Ingeniería, y siguiendo en Proyectos, Instalaciones, Marketing y Ventas, alcanzando finalmente la Dirección General y/o Presidencia Ejecutiva. Experto directivo en los ámbitos industrial e internacional, así como en alianzas corporativas.

En la actualidad, es fundador y presidente de IP SISTEMAS (Ingeniería avanzada TIC) y FONYTEL (tecnologías multimedia y desarrollos CTI), y consejero del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior).

Dirigió durante varios años junto a Manuel Castells el Seminario Permanente de la Universidad Autónoma de Madrid: "Economía, Tecnología y Sociedad", y desde hace más de una década dirige el Encuentro de Telecomunicaciones de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo de Santander, considerado cumbre anual del sector.

Ha sido miembro del Foro Europeo de Tecnologías de la Información y del Comité Ejecutivo de EICTA (Federación Europea de Industrias de Tecnologías de la Información y la Comunicación), así como integrante del Consejo Asesor de la Comisión Europea para los Mercados Públicos.

Autor de tres libros y coautor de otros diez, ha publicado más de un centenar de artículos y dictado otras tantas conferencias sobre telecomunicaciones, economía, industria y tecnología.

**José María Berenguer Peña.** Ingeniero Industrial por el ICAI de la Universidad Pontificia de Comillas.

Ha ocupado puestos de alta dirección en operadores de telecomunicación y en la actualidad es presidente de Berenguer & Partners y profesor del Máster Executive en Gestión de las Telecomunicaciones y Tecnologías de Información (TICAL) de EOI. Colabora también con otras universidades privadas como la Universidad de Navarra, la Universidad Nebrija y la Universidad Internacional de La Rioja.

Es autor de varios libros y numerosos artículos. Entre los primeros destacan: Negocios Digitales: Competir usando Tecnologías de Información (2003); Dirección de Procesos Digitales: Crear Organizaciones más Eficientes (2004); y Manual de Técnicas del CMP. Herramientas para la Innovación de Procesos (2008). Ha asesorado en la teoría de los silogismos empresariales y en la gestión empresarial por procesos y los sistemas de información que los soportan. Ha asesorado en los temas relativos a procesos de negocio.

**Fernando Moroy Hueto:** Licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad del País Vasco.

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de
Página 32 de 139	Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.

Programa Dirección General del IESE. DEA (Diploma de Estudios Avanzados). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Diplomado por Harvard University en "Management Research in a Global and Changing Environment" y en "Education & Technology".

Veinte años de experiencias en posiciones de alta dirección en el mundo de la banca.

Ex miembro del Patronato de la Fundación de la EOI (Escuela de Organización Industrial en representación de La Caixa).

Miembro de la Asociación Española de Creatividad. Miembro de la Comisión Directiva Nacional de CEDE (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos). Miembro de la Comisión Directiva de Madrid de la AED (Asociación Española de Directivos). Vicepresidente de la Red de Business Angels Keiretsu.

Profesor de de Marketing y Finanzas en la Universidad de Deusto. Autor de diversos artículos en Libros y Revistas especializadas de Banca Ponente en múltiples foros y conferencias en Universidades y Escuelas de Negocios: EOI, Escuela Superior de Cajas de Ahorros-ESCA, Escuela de Negocios ESCP-EAP, Escuela de Negocios de la Universidad San Pablo-CEU, de la Escuela de Negocios Nebrija, Universidad Rey Juan Carlos, Busines Sao Paulo School, Escuela de Negocios de Lima (grupo Laureate).

#### 2.4.2. Grupo de Expertos.

En la elaboración del Plan de Estudios del Máster Universitario en Dirección de Empresas de la UNIR tomaron, así mismo, parte los siguientes expertos:

**Dr. D. José María Vázquez García-Peñuela**, Rector de la UNIR, ex Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Almería y ex Vicerrector en ella de Relaciones Internacionales, y que ha sido nombrado Rector de la UNIR, ha asesorado en materias relativas a movilidad y sistema de garantía de calidad.

**D. José Carrasco Rojo**, Ingeniero Superior de Telecomunicación por la E.T.S.I.T., por la Universidad Politécnica de Madrid, Especialidad Electrónica. Diploma de Estudios Avanzados (DEA), por la Universidad de Alcalá de Henares -Madrid- (Departamento de Economía Aplicada).

Ex Director del grupo de Ingeniería de las Comunicaciones de Aena (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea) encargado de la Planificación, Supervisión y Explotación de las Comunicaciones Corporativas. Director de más de 500 proyectos en el área de las TIC, entre los que se encuentran los sistemas de comunicaciones de los aeropuertos de Madrid/Barajas y Barcelona.

Ha contribuido en las áreas de usos de las TIC para el negocio.

**D<sup>a</sup> Mónica Pérez Iniesta**, Licenciada en Ciencias Empresariales y en Humanidades, y **D<sup>a</sup> María Gómez Espinosa**, Licenciada en Matemáticas, expertas en plataformas de enseñanza virtual.

Han contribuido en la elaboración de los apartados referentes a la didáctica en entorno virtual.

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de
Página 33 de 139	Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.

**D. Juan Bautista Jiménez Herradón**, Ingeniero de Telecomunicaciones.

Ha trabajado en los apartados referentes a recursos materiales y servicios.

**D<sup>a</sup> Almudena Castellanos**, licenciada en pedagogía, especialista en Nuevas tecnologías aplicadas a la educación y profesora de la Universidad Internacional de La Rioja.

Ha incorporado al diseño del Máster el uso de las nuevas tecnologías como herramienta de apoyo al profesor y al alumno.

#### 2.4.3. **Procesos de consulta del Master in Business Administration**

Adicionalmente se ha consultado sobre la oportunidad de un MBA en inglés a profesores que imparten ya titulaciones oficiales en modalidad bilingüe y a directivos y profesionales de empresa que han aportado su visión sobre la relevancia de un programa MBA en inglés con las características de multiculturalidad y multilingüismo citadas.

Por tanto, han tomado parte los siguientes expertos:

**Fernando Maristany Ruíz.**- Ingeniero de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid, Máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE. Diplomado en Defensa Nacional por CESEDEN. Director académico del MBA en UNIR.

**José María Berenguer Peña.**- Coordinador Académico de ADE en UNIR y Director del Máster en Procesos de Dirección Empresarial de esta universidad.

**Eva Asensio del Arco.**- Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid.

**Pedro Arévalo Sánchez.**- Doctor en Economía por la Universidad Carlos III de Madrid, y Licenciado en Economía por la Universidad Complutense de Madrid.

**Alfonso González Barrios.**- Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Máster en Dirección de Empresas por el Instituto de Empresa y Máster en Gestión Portuaria y Transporte Intermodal por ICADE. PDD en Dirección de Personas y Relaciones Laborales por el IESE.

Y la Directora de la Unidad de Calidad, de la UNIR, **D<sup>a</sup> María Asunción Ron Pérez**, aprobándose la redacción final que ahora se ofrece.

## 2.5. Objetivos

El Máster Universitario en Dirección de Empresas responde a la creciente necesidad de formación que exige el mercado laboral.

Proporciona una enseñanza de calidad en el ámbito de la administración de empresas a todos aquellos profesionales que, con independencia de su formación de base, deseen desarrollar su carrera profesional en el mundo empresarial. Formamos profesionales de alto nivel, capaces de

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de
Página 34 de 139	Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.

afrontar los desafíos en el cambiante entorno económico, tecnológico y social actual.

La formación impartida, por su visión integral de la empresa, capacitará a los alumnos para desempeñar su trabajo en el ámbito global de una organización y, por sus enseñanzas específicas cualquiera de sus áreas funcionales: administración, finanzas, producción, dirección de personas, marketing o comercialización.

Los **objetivos generales del Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA) de UNIR, de conformidad con el Marco Español Cualificaciones para la Educación Superior (MECES)**, son los indicados a continuación:

1. Ofrecer al alumno una visión global y estratégica de la actividad empresarial y su adecuación al entorno, integrando todas las áreas operativas.
2. Conseguir que el alumno adquiera capacidad de análisis y diagnóstico de problemas empresariales y directivos en las diferentes áreas funcionales: comercial, productiva, financiera, de recursos humanos, logística, innovación, etc.
3. Adquisición de conocimientos, destrezas y dominio de las técnicas empresariales propias tanto de la dirección intermedia como de la alta dirección y de la dirección estratégica bajo un enfoque profesional y práctico.
4. Aplicación de los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos y contextos multidisciplinares, relacionados con el área de la empresa específica que elijan.
5. Preparar personas con las habilidades y destrezas necesarias para tomar decisiones empresariales.
6. Conocer técnicas y herramientas de gestión empresarial avanzadas, saber seleccionar las adecuadas y saber utilizarlas para saber identificar y anticipar oportunidades, asignar recursos, organizar la información, seleccionar, motivar y dirigir a personas, tomar decisiones, alcanzar objetivos propuestos y evaluar resultados.
7. Entender las repercusiones, amenazas y oportunidades, sobre la actividad empresarial del entorno macro-económico nacional e internacional. Conocer las alternativas de gestión ante dichos cambios.
8. Conocimiento del entorno internacional y global de los negocios. Comprender el concepto y condicionantes de la competencia global para las empresas.
9. Comprender el impacto en tanto en la gestión de las operaciones empresariales como en el negocio de la empresa de la Sociedad del Conocimiento o Sociedad en Red.
10. Capacidad de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios y tomar decisiones a partir de una información generalmente incompleta o limitada.
11. Capacidad de comunicar conocimientos, conclusiones y decisiones con argumentos

sólidos, de modo claro y sin ambigüedades, tanto a públicos especializados como no especializados.

12. Preparar personas para trabajar en equipo con flexibilidad, liderazgo.
13. Hacer comprender al alumno la importancia de tener una actitud abierta a la innovación.
14. Adquisición de unos valores éticos y de responsabilidad social crecientemente demandados por las empresas.
15. Preparar al alumno para facilitar la integración profesional en las áreas funcionales de la empresa y/o crear su propio negocio.
16. Dotar a los alumnos de habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de modo autónomo.

### 3. COMPETENCIAS

#### 3.1. Competencias básicas y generales

##### Competencias Básicas

TABLA DE COMPETENCIAS BÁSICAS	
Código de competencia	Descripción de la competencia general.
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

TABLA DE COMPETENCIAS GENERALES	
Código de competencia	Descripción de la competencia general.
CG1	Dominar e integrar técnicas, instrumentos y métodos de gestión necesarios para el desarrollo de su actividad profesional.
CG2	Profundizar en el conocimiento de la dirección de empresas y las distintas áreas de gestión.
CG3	Conocer y valorar la incidencia de las variables del entorno en la gestión empresarial y en la consecución de los objetivos organizativos.
CG4	Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones, presentar proyectos, resultados, planes, los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin

	ambigüedades.
<b>CG5</b>	Que los estudiantes sean capaces de integrar sus conocimientos de diversas áreas funcionales de la empresa con información generalmente incompleta o limitada del entorno de la empresa para tomar decisiones y resolver problemas en situaciones complejas y multidisciplinarias.

### 3.2. Competencias transversales

<b>TABLA DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES.</b>	
<b>Código de competencia</b>	<b>Descripción de la competencia trasversal.</b>
<b>CT1</b>	Interpretar, con los medios necesarios, información relevante, fiable y estructurada para la toma de decisiones y resolución de problemas.
<b>CT2</b>	Capacidad de toma de decisiones en ambientes cambiantes por efecto de la tecnología.
<b>CT3</b>	Saber usar tecnologías TIC para la gestión y para la toma de decisiones.
<b>CT4</b>	Capacitar al alumno con los conocimientos y habilidades necesarias ser capaz de realizar su desempeño profesional en organizaciones con diversidad cultural.
<b>CT5</b>	Conocer y comprender los elementos necesarios para la definición de una estrategia de internacionalización de la empresa.
<b>CT6</b>	Comunicar de forma eficiente, estructurada y ordenada, los aspectos más relevantes de un Proyecto.
<b>CT7</b>	Dotar al alumno de los conocimientos y habilidades necesarias para interactuar en el entorno internacional.
<b>CT8</b>	Facilitar el proceso de integración del alumno al mundo profesional empresarial.
<b>CT9</b>	Dotar a los alumnos de habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de modo autónomo.

### 3.3. Competencias Específicas

<b>TABLA DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.</b>	
<b>Código de competencia</b>	<b>Descripción de las competencias específicas.</b>
<b>CE1</b>	Saber distinguir entre Planificación Estratégica, Dirección General y Dirección de áreas funcionales.
<b>CE2</b>	Aprender la sistemática y manejo de algunas de las herramientas de análisis estratégico con el fin de adoptar las estrategias necesarias para obtener ventajas competitivas.

<b>CE3</b>	Comprender la relación entre los objetivos empresariales y la Estrategia de la empresa así como conocer técnicas de seguimiento y desviación de objetivos.
<b>CE4</b>	Conocer la existencia, las aplicaciones y limitaciones y el uso en la gestión de los Sistemas de Información para la Toma de Decisión.
<b>CE5</b>	Saber manejar indicadores de gestión para tomar decisiones empresariales en función de los mismos.
<b>CE6</b>	Comprender los elementos diferenciales en la gestión de empresas cuyo campo de actuación es rápidamente cambiante como consecuencia de cambios tecnológicos. Cambios tecnológicos que alteran su mercado, su producto o formas de producción / distribución o afectan algún área funcional, acortan el ciclo de vida de los productos, generan la necesidad de gestionar los fondos autogenerados para la innovación y la de realizar de forma continuada prospectiva tecnológica o crear observatorios tecnológicos.
<b>CE7</b>	Conocer y saber usar técnicas de gestión de la innovación. Creación de ventajas competitivas temporales por la innovación.
<b>CE8</b>	Comprender el objetivo del marketing en las organizaciones y el comportamiento del consumidor y ser capaces de formular Planes Integrales de Marketing.
<b>CE9</b>	Comprender las diferencias entre una organización funcional y por procesos. Dirección por procesos.
<b>CE10</b>	Saber definir un proceso empresarial.
<b>CE11</b>	Conocer la existencia, las aplicaciones y limitaciones de los Sistemas de Información para el soporte y control de procesos.
<b>CE12</b>	Comprender la organización funcional de la empresa. Interrelaciones entre áreas. Identificar y comprender los factores y dimensiones que forman parte de la empresa a nivel funcional y las características de su sistema de administración.
<b>CE13</b>	Comprender el impacto de las telecomunicaciones en la gestión empresarial y en la competitividad de la empresa.
<b>CE14</b>	Conocer la existencia, las aplicaciones y limitaciones de los Sistemas de Información empresarial y su impacto la toma de decisiones, competitividad y en la rapidez de reacción.
<b>CE15</b>	Saber cuantificar el impacto de las decisiones tomadas respecto a las cuatro variables del marketing mix sobre distintas variables empresariales como ingresos, cuenta de resultados, cuota mercado, canal, posicionamiento empresa y producto para valorar las alternativas de gestión y estrategias de marketing mix.
<b>CE16</b>	Conocer algunas de las herramientas que se utilizan en la planificación de mercados /productos.
<b>CE17</b>	Ser capaces de realizar un análisis de mercado sectorial.

<b>CE18</b>	Ser capaces de buscar y sistematizar información proveniente de diversas fuentes, interpretar los resultados obtenidos y elaborar informes comerciales y planes de marketing.
<b>CE19</b>	Comprender y saber utilizar las nuevas técnicas de marketing digital o e-Marketing y los nuevos canales de acceso al consumidor en la Sociedad en Red.
<b>CE20</b>	Capacidad de toma de decisiones empresariales en función de la información del análisis e interpretación de los cuatro estados contables fundamentales de la empresa, Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Estado de Flujo de Efectivo y Estado del Patrimonio Neto y de los principales ratios e indicadores de gestión empresarial y financiera.
<b>CE21</b>	Comprender la financiación del circulante y del inmovilizado, la financiación de proyectos y los fondos autogenerados de productos o áreas de negocio.
<b>CE22</b>	Ser capaces de relacionar la toma de decisiones de gestión empresarial con los cambios macroeconómicos.
<b>CE23</b>	Saber utilizar las técnicas de negociación y liderazgo para dirigir equipos de personas con el fin de alcanzar objetivos empresariales específicos que le hayan sido delegados.
<b>CE24</b>	Conocer y comprender los elementos necesarios para la entender de una estrategia de internacionalización de la empresa.
<b>CE25</b>	Saber utilizar las herramientas de e-commerce en el comercio internacional y entender la relación y el impacto en la distribución internacional de los bienes y servicios.
<b>CE26</b>	Dotar al alumno de técnicas en dirección de equipos al servicio del cumplimiento de objetivos empresariales concretos y de técnicas de negociación.
<b>CE27</b>	Desarrollar y mantener el talento humano en la organización, analizando los instrumentos y los procedimientos claves en la gestión de recursos humanos.
<b>CE28</b>	Técnicas para la gestión de equipos humanos para la innovación y para la gestión de cambio continuado.
<b>CE29</b>	Aportar racionalidad y compromiso ético y de responsabilidad social a la gestión empresarial. Conocer el concepto de responsabilidad Social Corporativa.

## 4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

### 4.1. Sistema de información previo

#### 4.1.1 Perfil de ingreso recomendado

Las enseñanzas de los diversos Másteres de la UNIR se ofrecen a cualquier persona que reuniendo las condiciones de acceso que expresa la ley desea tener una enseñanza a distancia ofrecida en un entorno virtual.

Los motivos que suelen llevar a esa elección están relacionados con algún tipo de dificultad para cursar estudios presenciales. Entre estos destacan los de aquellos que ya desempeñan una ocupación laboral o que ya tienen trabajo que quieren iniciar o reanudar estudios universitarios.

Se recomienda que el estudiante que pretenda realizar el Máster en Dirección y Administración de Empresas de UNIR, además de los requisitos de acceso que señala la ley reúna el siguiente perfil:

- Actitud abierta y capacidad de análisis.
- Dominar las herramientas matemáticas básicas para el estudio y aplicación de las finanzas y la economía.
- Capacidad de comunicación, relación social y trabajo en equipo.
- Autodisciplina.

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

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

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

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

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

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

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

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 41 de 139	

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

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

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

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

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

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

##### Criterios de acceso:

Para poder acceder al Máster Universitario en Dirección de empresas, es necesario contar con una Titulación Universitaria, según el artículo 7 del RD 39/1997. Este requisito se corresponde con los criterios de acceso establecidos en el artículo 16 del RD 1393/2007:

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

El estudiante que se matricula del Máster impartido en inglés, debe demostrar que tiene al menos un nivel de inglés B2.

### **Criterios de Admisión:**

La UNIR ha establecido los siguientes criterios de admisión para el Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA)

- Criterio dominante de admisión: se valorará la media del expediente académico.
- Formación académica: se dará prioridad a los titulados superiores en Económicas, Ciencias Empresariales e ingenierías superiores otras titulaciones como, Física, Matemáticas, etc., seguido de los ingenieros técnicos Industriales, de Informática y Telecomunicaciones.
- En caso de igualdad se dará prioridad al conocimiento de idiomas.
- En caso de igualdad se respetará la cronología de llegada de la solicitud.

En el caso de que la demanda supere la oferta se valorará especialmente:

- A) Experiencia profesional en años de experiencia con certificado de vida laboral.
- B) Que el candidato haya escrito y publicado algún artículo de investigación, en un congreso o en una revista científica, sobre un tema relacionado con el Máster.

### **4.3. Apoyo a estudiantes**

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.3.2 Seguimiento diario del alumnado

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

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

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

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

- El acceso de cada usuario a los contenidos teóricos del curso además del tiempo de acceso.

- La utilización de las herramientas de comunicación del campus (chats, foros, grupos de discusión, etc.).
- Los resultados de los test y actividades enviadas a través del campus.

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

#### 4.3.3 Proceso para evitar abandonos

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

#### 4.3.4 Atención a estudiantes con necesidades especiales

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

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

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

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

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

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

<http://static.unir.net/documentos/normativa-RTC-CD-05052016.pdf>

Reconocimiento de Créditos Cursados en Enseñanzas Superiores Oficiales no Universitarias	
MÍNIMO	MÁXIMO
0	9

Reconocimiento de Créditos Cursados en Títulos Propios	
MÍNIMO	MÁXIMO
0	9

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

La Universidad Internacional de La Rioja cuenta con una normativa de Reconocimiento y Transferencia de créditos cuya finalidad es regular los procedimientos de reconocimiento y transferencia de créditos a aplicar en las Titulaciones de Grado, Máster y Doctorado de la Universidad Internacional de La Rioja que formen parte de su oferta educativa dentro del Espacio Europeo de Educación Superior, desarrolladas al amparo del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre. La Comisión responsable de cumplir dicha normativa responde a los siguientes criterios, tal y como se recoge en el capítulo I, artículo 2 de dicha normativa:

- a) Se denominará titulación de origen aquella en la que se han cursado los créditos objeto de reconocimiento o transferencia. Se denominará titulación de destino aquella para la que se solicita el reconocimiento o la transferencia de los créditos.
- b) Se entenderá por reconocimiento la aceptación por parte de la Universidad Internacional de La Rioja de los créditos que, habiendo sido obtenidos en unas enseñanzas oficiales, en la misma u otra universidad, son computados en otras enseñanzas distintas cursadas en nuestra Universidad a efectos de la obtención de un título oficial.
- c) Se entenderá por transferencia la consignación, en los documentos académicos oficiales acreditativos de las enseñanzas seguidas por cada estudiante, de todos los créditos

- obtenidos en enseñanzas oficiales cursadas con anterioridad, en la Universidad Internacional de La Rioja o en otras universidades del EEES, que no hayan conducido a la obtención de un título oficial.
- d) Se denominará Resolución de Reconocimiento y Transferencia al documento en el cual la Dirección del Centro correspondiente refleja el acuerdo de reconocimiento y transferencia de los créditos objeto de solicitud. En ella, deberá constar: los créditos reconocidos y transferidos y, en su caso, las asignaturas o materias que deberán ser cursadas y las que no, por considerar adquiridas las competencias de esas asignaturas en los créditos reconocidos.
  - e) El alumno que solicite el estudio de reconocimiento de créditos, habrá de presentar en la Secretaría, y dirigida a la Comisión, la documentación correspondiente que como mínimo habrá de incluir las correspondientes certificaciones oficiales de la universidad de origen.
  - f) Dicha comisión, garantizará, de acuerdo con la Secretaría, que todos los créditos obtenidos por el estudiante en estudios oficiales cursados en la UNIR, así como los que han sido objeto de transferencia o reconocimiento, para la obtención del correspondiente título, sean incluidos en su expediente académico y reflejados en el Suplemento Europeo al Título.

Entendemos que la aplicación nos exige poner un número de créditos máximo y mínimo en cada apartado y así lo hemos hecho, respetando la normativa vigente que reconoce un total de un 15% tanto de titulaciones propias como de experiencia laboral y profesional. En el caso del máster son 9 créditos máximo los que podríamos reconocer en su totalidad, que podrían provenir de cualquiera de los tres apartados.

## 5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

### 5.1. Descripción del plan de estudios

La Universidad Internacional de La Rioja impartirá el Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas en entornos virtuales, por lo que hemos considerado imprescindible añadir un apartado específico sobre la metodología de la UNIR dentro de este capítulo (5.3.) e inmediatamente anterior a la descripción de cada uno de los módulos.

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

La Universidad Internacional de La Rioja, en el uso de su autonomía, y respetando los mínimos establecidos en la citada Orden, ha adoptado la siguiente distribución de créditos:

TIPO DE MATERIA	Créditos ECTS
Obligatorias	49
Optativas	0
Prácticas externas	5
Trabajo Fin de Máster	6
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>

#### 5.1.2 Estructura del Plan de estudios

El Máster se compone de:

- 5 materias compuestas por 17 asignaturas obligatorias.
- La materia “Trabajo Fin de Máster” (consta de una asignatura)
- La materia “Prácticas en Empresas” (consta de una asignatura)

Durante el primer trimestre se cursan 7 asignaturas con un total de 21 créditos ECTS.

Durante el segundo trimestre se cursan 7 asignaturas obligatorias que suman 21 ECTS.

Durante el tercer trimestre se cursan 3 asignaturas que suman 7 ECTS, se realiza el Trabajo Fin de Máster de 6 ECTS y las Prácticas en Empresas con 5 ECTS. En total, el tercer cuatrimestre suma 18 ECTS.

Las Prácticas externas proporcionarán la posibilidad a los estudiantes de desarrollar las competencias profesionales necesarias para enfrentarse al ámbito laboral de la empresa. Se realizarán de manera obligatoria, por tratarse de un Máster con orientación profesional, en empresas de diversos sectores, estableciendo los convenios oportunos para la realización de las mismas (se incluye el listado de convenios que UNIR tiene firmado con empresas para la realización de las prácticas externas en el criterio 7).

En el cuadro que sigue se observa la distribución de asignaturas y ECTS del Plan de Estudios:

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 48 de 139	

Trimestre	Tipo de asignaturas	Número de asignaturas	Créditos ECTS	Total créditos ECTS.
Primer trimestre	Obligatorias	7	21	21
Segundo trimestre	Obligatorias	7	21	21
Tercer trimestre	Obligatorias	3	7	18
	Prácticas	1	5	
	Trabajo Fin de Máster	1	6	
<b>Total ECTS Máster</b>				<b>60</b>

Las asignaturas están agrupadas temáticamente en materias:

#### Materia 1: Estrategia y Dirección General

<i>Asignaturas.</i>	<i>ECTS</i>
Planificación Estratégica, Dirección General y Dirección Operativa. Strategic Planning, General Management and Operations Management.	3
Análisis de situación. Situation Analysis.	3
Gestión estratégica de la Información. Strategic Management of Information.	3
Calidad Institucional. Corporate Quality.	2
<b>Total créditos</b>	<b>11</b>

#### Materia 2: Dirección Financiera y de Control

<i>Asignaturas.</i>	<i>ECTS</i>
Análisis de Costes para Toma de Decisiones. Cost analysis for Decision-Making.	3
Contabilidad para la Dirección. Management Accounting.	3
Dirección Financiera e Instrumentos de Financiación Internacional. Finance Management and International Financial Instruments.	3
<b>Total créditos</b>	<b>9</b>

#### Materia 3: Dirección Comercial y Dirección de Marketing

<i>Asignaturas.</i>	<i>ECTS</i>
Dirección de Marketing y Marketing Estratégico. Marketing Management and Strategic Marketing.	3
Dirección Comercial. Sales Management.	3

Marketing Digital. Digital Marketing.	3
Negocios y Marketing Internacional. International Business and Marketing.	3
<b>Total créditos</b>	<b>12</b>

#### Materia 4: Dirección de Operaciones y de la Tecnología.

<i>Asignaturas.</i>	<i>ECTS</i>
Dirección Funcional y por Procesos. Functional and Process Management.	3
Sistemas de Información para Gestión de Procesos. Information Systems for Project Management.	3
Dirección en Entornos Tecnológicos. Management in Technological Environments.	3
Gestión de Proyectos. Project Management.	2
<b>Total créditos</b>	<b>11</b>

#### Materia 5: Dirección de las Personas en la Organización y Habilidades Directivas

<i>Asignaturas.</i>	<i>ECTS</i>
Dirección de RR.HH. Management of Human Resources.	3
Liderazgo y Técnicas de Negociación. Leadership and Negotiation Skills.	3
<b>Total créditos.</b>	<b>6</b>

#### Materia 6: Prácticas en Empresas

<i>Asignaturas.</i>	<i>ECTS</i>
Prácticas en Empresas. Internship.	5
<b>Total créditos.</b>	<b>5</b>

#### Materia 7: Trabajo de Fin de Máster

<i>Asignaturas.</i>	<i>ECTS</i>
Trabajo de Fin de Máster. Final Project.	6
<b>Total créditos</b>	<b>6</b>

### 5.1.3 Distribución temporal del Plan de Estudios:

La Planificación del Máster, esquemática y temporalmente se distribuye de la siguiente manera:

PRIMER TRIMESTRE	
Asignaturas	Créditos
Contabilidad para la Dirección.	3
Dirección Financiera e Instrumentos de Financiación Internacional.	3
Dirección de Marketing y Marketing Estratégico.	3
Dirección Comercial.	3
Marketing Digital.	3
Negocios y Marketing Internacional.	3
Dirección Funcional y por Procesos.	3
<b>TOTAL CRÉDITOS</b>	<b>21</b>

SEGUNDO TRIMESTRE	
Asignaturas	Créditos
Planificación Estratégica, Dirección General y Dirección Operativa.	3
Análisis de Situación.	3
Gestión Estratégica de la Información.	3
Sistemas de Información para Gestión de Procesos	3
Análisis de Costes para Toma de Decisiones	3
Dirección en Entornos Tecnológicos.	3
Dirección de RR.HH.	3
<b>TOTAL CRÉDITOS</b>	<b>21</b>

TERCER TRIMESTRE	
Asignaturas	Créditos
Calidad Institucional.	2

Gestión de Proyectos.	2
Liderazgo y Técnicas de Negociación.	3
Prácticas en Empresas.	5
Trabajo de Fin de Máster.	6
<b>TOTAL CRÉDITOS</b>	<b>18</b>

El orden de impartición de las materias no es casual.

No se trata de ir estudiando las materias secuencialmente, compartimentando la empresa, sino de ir estudiando las asignaturas de cada materia de tal manera que partiendo de conocimientos generales se termine entendiendo la empresa como un todo de modo coherente y completo; el punto de vista es integrador, por encima de la mera consideración de cada parte. El alumno desde el principio aborda casos y materias de empresas, al principio más generales o de áreas funcionales concretas y luego más complejos, donde se entremezclan cuestiones de áreas distintas.

Por ello la en la planificación temporal de Máster, se estudian en el primer trimestre las asignaturas que inciden en la gestión de áreas funcionales o técnicas concretas de gestión empresarial. Son las materias de Dirección Financiera, las relativas a Marketing y Comercial.

El segundo trimestre se centra en las asignaturas de gestión de áreas interfuncionales de la empresa o de Dirección, concretamente las asignaturas de “Planificación Estratégica, Dirección General y Dirección Operativa”, “Análisis de Situación”, “Gestión Estratégica de la Información”, “Análisis de Costes para la Toma de Decisiones”, “Sistemas de Información para la Gestión de Procesos” o “Dirección en Entornos Tecnológicos” y “Dirección de RR.HH”.

En el tercer trimestre el alumno se centra en las prácticas en las empresas y en la elaboración de su trabajo fin de máster. Además, en este trimestre se cursan tres asignaturas, las de “Liderazgo y Técnicas de Negociación”, “Calidad Institucional” y “Gestión de Proyectos”, que aportan enseñanzas que por ser más específicas aconsejan estar en este último trimestre.

#### **5.1.4 Planificación y gestión de la movilidad de los estudiantes propios y de acogida**

La información y gestión sobre los programas de movilidad e intercambio, la realizará, de manera centralizada para toda la Universidad, la Unidad de Relaciones Internacionales.

No es de aplicación en lo que se refiere a las enseñanzas del propio Máster pero sí se pueden gestionar acciones de movilidad para la realización de las prácticas por parte de los ya titulados.

#### **5.1.5 Metodología de la Universidad Internacional de la Rioja**

La metodología de la UNIR se basa en la educación personalizada donde el trabajo colaborativo y la participación de los alumnos son el centro del aprendizaje. La UNIR se adapta no sólo a las

circunstancias de cada uno, sino también a sus capacidades y disponibilidad de tiempo para el estudio.

**Puntos clave** de nuestra metodología:

- Formular los objetivos de aprendizaje.
- Facilitar la adquisición de las competencias básicas.
- Elaborar los contenidos que el profesor desea transmitir.
- Elaborar las herramientas de evaluación necesarias que garanticen el aprovechamiento de su formación.
- Evaluación continua del trabajo de los alumnos.
- Control del ritmo de progreso de los alumnos.
- Favorece la capacidad crítica constructiva del trabajo propio y ajeno.
- Fomentar actividades que requieran interacción y colaboración con otros estudiantes para desarrollar la capacidad de trabajo en equipo.

### **Contexto de aprendizaje eficaz**

Uno de los objetivos fundamentales es conseguir un contexto de aprendizaje eficaz adaptado a las necesidades y particularidades de los alumnos.

Este contexto será:

- Reflexivo. El ambiente de aprendizaje debe propiciar la reflexión teórica. De esta forma, los alumnos pueden ir tomando conciencia de cómo aprenden e introducir mejoras en su propio proceso de aprendizaje.
- Verosímil. El profesor debe presentar a los alumnos situaciones reales. Se trata de facilitar el aprendizaje a través de la relación del alumno con un contexto complejo y real.
- Flexible. El ambiente de aprendizaje debe permitir a los alumnos aprender cuando ellos puedan.
- Abierto. Se debe permitir a los alumnos que parte de los contenidos los puedan aprender por ellos mismos; hay que ofrecerles la posibilidad de investigar e indagar para lo cual, lo mejor es permitirles el acceso a diferentes y variadas fuentes de información.
- Constructivo. Se debe facilitar que la nueva información se elabore y construya sobre la anterior, contribuyendo a que el alumno aprenda a partir de su propio trabajo y corrigiendo sus avances posteriores.
- Activo. Internet permite que los alumnos asuman un papel más activo en el proceso de adquisición de conocimientos. Además se promueve la interacción, la participación y la generación de saber por parte de los propios alumnos.
- Colaborativo. Los alumnos adquieren no sólo conocimientos, sino también habilidades para relacionarse, comunicarse y trabajar en colaboración con otros alumnos.

### 5.1.6 Estrategias de aprendizaje en el aula virtual de la UNIR

Coherentemente con el objetivo de crear un entorno de aprendizaje lo más eficaz posible hemos establecido una relación entre estrategias y los recursos necesarios para su consecución:

<i>Estrategia</i>	<i>Descripción</i>	<i>Recurso</i>
Aprender a partir de los propios errores	Cuando nos equivocamos es cuando es más propicio el aprendizaje. En este caso, el objetivo que guía el aprendizaje es la creación de una hipótesis válida que explique el posible fallo de nuestras expectativas.	La creación de <b>habilidades</b> en las que el alumno debe buscar cuál es la <b>solución</b> más adecuada es uno de los recursos utilizados para poner en práctica esta estrategia.
Aprendizaje a través de la reflexión	Cuando el alumno se pregunta la causa de un error o está realizando alguna actividad relevante, la creación de un entorno que le permita reflexionar potencia el proceso de aprendizaje.	- Posibilidad de <b>formular preguntas a un experto</b> . - Posibilidad de <b>compartir reflexiones personales</b> sobre un tema concreto con otros alumnos.
Enseñanza mediante casos	Las historias y experiencias pasadas nos ayudan a solucionar situaciones actuales. Las historias, por su propia estructura, son memorables y contienen en sí mismas las enseñanzas provenientes de la experiencia.	<b>Elaboración de casos prácticos</b> que conlleven una resolución por parte del alumno individualmente o en grupo y trabajo de reflexión y pueda en común.
Aprendizaje por exploración	Si permitimos que los alumnos exploren la información relevante para él, posibilita que el propio alumno guíe su aprendizaje.	- Organización de los contenidos en básicos y <b>complementarios</b> . - Facilitar la <b>libre exploración</b> de los alumnos por distintos materiales.

#### El aula virtual: descripción

El aula virtual es un espacio donde los alumnos tienen acceso a la totalidad del material didáctico asociado a la asignatura: unidades didácticas, documentación de interés complementaria (anexos, artículos de prensa, etc.), diccionario digital de términos asociados a las asignaturas del programa de formación, etc. Desde el campus virtual cada alumno puede acceder a sus aulas virtuales activas (una por cada Asignatura en la que esté matriculado).

El aula virtual presenta también una serie de herramientas relacionadas con la comunicación sincrónica y asincrónica: tablón de anuncios electrónicos, foros de debate, chat, blogs, videoblogs, sesiones de TV digital en Internet, descargas de video y audio (podcast), taller virtual, etc. Además el alumno puede encontrar toda la información necesaria para la comprensión de la asignatura y herramientas para su evaluación y seguimiento.

Todos los recursos y herramientas necesarios para que los alumnos alcancen los objetivos de aprendizaje propuestos en cada asignatura, están organizados en Áreas.

<i>Áreas del aula virtual</i>	
1. Recursos didácticos	3. Comunicación
2. TV digital	4. Actividades y evaluación

### I. Área de Recursos Didácticos

<i>Sección</i>	<i>Utilidad</i>
<b>Temas</b>	<p>Contenido global del curso presentado en un programa de clases. El <b>diseño del programa de temas</b> tiene la posibilidad de incluir varias secciones o recursos didácticos. La elección de estos recursos se hace en función del propio curso que se editará para la Web, ya que puede ser más teórico o más práctico, con lo cual no es necesario que todos los temas contengan todas las secciones.</p> <p>Sin embargo, se respeta la estructura básica de tema con las secciones fundamentales: <b>(Ideas claves – + información – Actividades – Test)</b>.</p>
<b>Centro de documentación</b>	Presentación de material didáctico complementario (artículos, webs de interés, etc.).
<b>FAQ's</b>	Relación de las preguntas frecuentes que los alumnos proponen al tutor.
<b>Glosario</b>	Relación ordenada alfabéticamente de los términos relevantes para el contenido de la asignatura.
<b>Biblioteca virtual</b>	Acceso desde el aula virtual a la biblioteca virtual de la UNIR.

Cada uno de los temas incluye varias secciones que serán básicas en el desarrollo de la adquisición de las competencias de la titulación:

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 55 de 139	

1. Ideas claves: La base del contenido teórico del máster está en la exposición. Esta sección incluye ensayos, esquemas y todo tipo de material de estudio para los alumnos.
2. Lo más recomendado: clases presenciales, lecturas complementarias, etc.
3. + Información: Ampliación de varios tipos información. Puede incluir varios tipos de información. A fondo → Pueden ser textos del propio autor que no han tenido cabida en la Exposición o artículos, opiniones de expertos sobre el tema, artículos de Internet, páginas web, Bibliografía, etc.
4. Actividades: diferentes tipos de ejercicios, actividades y casos prácticos.
5. Test: al final de cada uno de los temas se incluye un test de autoevaluación para controlar los resultados de aprendizaje de los alumnos.

## II. Área de TV educativa digital en Internet

El objetivo funcional de la plataforma es gestionar la difusión en unidifusión, multidifusión, tiempo real y descarga de formación vía podcast. El sistema de publicación y difusión de televisión en Internet está basado de Adobe Flash Player, una aplicación que ya está instalada en más del 98 % de los equipos de escritorio conectados a Internet. La difusión se realiza mediante el streaming, es decir, el usuario no descarga nada es un ordenador, el visionado se realiza almacenando una mínima cantidad de información (buffering) para el visionado de los contenidos.

<i>Sección</i>	<i>Utilidad</i>
Clases presenciales virtuales	Herramienta que permite la retransmisión en directo de clases a través de Internet. Permite a los alumnos ver al docente, y escuchar al docente y a los otros alumnos. El profesor dispone de una pizarra electrónica que visualizan en tiempo real los alumnos. Los alumnos pueden simultanear material audiovisual (video, audio, gráficos y PDF).
Eventos en diferido (podcast)	Zona de descarga de contenidos vía podcast. Los alumnos pueden descargar las clases magistrales TV digital en diferido para ser escuchadas o visualizadas, normalmente en reproductores portátiles (i-pods, reproductores de MP4, agendas electrónicas...).

Alumno y profesores pueden interactuar a través de varios medios: vídeo, audio, pizarra digital, envío de ficheros y Chat.

## III. Área de comunicación

El aula virtual dispone de sistemas de comunicación electrónica tanto síncrona como asíncrona que facilitan la interacción en tiempo real o diferido entre los alumnos y entre éstos y los tutores.

En éste área se han implementado distintas herramientas de comunicación y de creación de

materiales que facilitan la creación de contenidos y la **construcción de aprendizaje** de forma grupal. Así podrán hacer uso de una zona de trabajo virtual independiente que dispone de herramientas para la comunicación entre los miembros del grupo (foros y chats privados), para trabajar de forma colaborativa en la creación de contenidos (blog, wiki) y para intercambiar información y documentos (correo web).

Esta herramienta es básica para la realización de prácticas en “el aula”. La organización de talleres específico *on line* en el aula virtual, permite mostrar de manera detenida los elementos que componen cada tecnología, sus usos y efectos. Permite además que los estudiantes puedan plantear sus dudas en tiempo real al profesor que dirige el taller.

El área de comunicación es fundamental en la UNIR, ya que es la base sobre la que se fundamenta la metodología de la universidad. En torno a éste área se establece la comunicación entre los alumnos, los tutores y los profesores.

<i>Herramienta</i>	<i>Modalidad</i>	<i>Técnica de comunicación</i>	<i>Utilidad</i>
Tablón de noticias	Asíncrona	Escrita	Publicación de noticias e información de última hora interesantes para los alumnos: fechas de eventos, entrega de trabajos, indicaciones sobre la marcha de la asignatura.
Correo web	Asíncrona	Escrita	Intercambio de información personal, comunicaciones con el tutor, control de actividades de los alumnos.
Foro de debate	Asíncrona	Escrita	Planteamiento de debates y dudas. Se comparte información, experiencias e inquietudes. Intervienen los alumnos y el tutor.
Taller virtual	Asíncrona	Escrita	Pretende ser un foro para que los alumnos expongan sus trabajos, opinan sobre los trabajos de sus compañeros y escuchen los comentarios del profesor. El objetivo es fomentar la capacidad analítica y la capacidad de trabajo en equipo.
Chat	Síncrona	Escrita	Impartición de clases o tutoría con grupos reducidos. Realización de actividades grupales como debates en tiempo real.
Blogs	Asíncrona	Escrita	Empleados como grupo de discusión, reflexiones personales, herramienta de gestión del conocimiento para el propio estudio. Blogs para trabajar en grupo o como parte del diálogo

			de una clase. Blog del docente de una materia específica con consejos e información para estudiantes.
--	--	--	---

#### IV. Área de Evaluación

Los alumnos realizan actividades formativas evaluables a lo largo de su formación a través de la plataforma de la UNIR. Además todos los alumnos tendrán que realizar un examen final presencial que garantice fehacientemente su identidad.

El Aula virtual cuenta con herramientas específicas para medir los resultados de aprendizaje de los alumnos en cada una de las materias del Máster tal como describimos a continuación:

<i>Herramienta</i>	<i>Utilidad</i>
Exámenes de autoevaluación	Acceso a test de evaluación de contenidos para los alumnos. Feedback automático con la respuesta correcta que permite al alumno comprobar su progreso.
Cuestiones de repaso	Permiten al alumno responder libremente a una serie de preguntas propuestas por el tutor. Feedback automático con la respuesta correcta que permite al alumno comprobar su progreso.
Envío de tareas	Herramienta para la publicación de tareas por parte del tutor. Incluye fechas de entrega y de instrucciones para la realización de los trabajos. Permite el envío de las tareas a través de la propia herramienta.
Resultados asignatura	El alumno puede consultar los datos relacionados con su evaluación de la asignatura hasta el momento: resultados de pruebas, estadísticas de accesos, comentarios del profesor y del tutor, etc.
Expediente académico	Consulta de calificaciones y de los principales indicadores académicos de interés personal. Los alumnos pueden controlar su progreso académico y las titulaciones que alcanza a lo largo de sus estudios.

#### 5.1.7. Sistema de Evaluación de la Adquisición de las Competencias

##### Módulos teóricos

Las asignaturas de los módulos teóricos se evaluarán basándose en los siguientes criterios:

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 58 de 139	

- **Evaluación continua** a través de las **actividades formativas** de la plataforma de e-learning de la UNIR.
- **Una prueba final** presencial al final de cada módulo.

### Evaluación Continua

La evaluación continua engloba la nota media de las asignaturas que componen las materias.

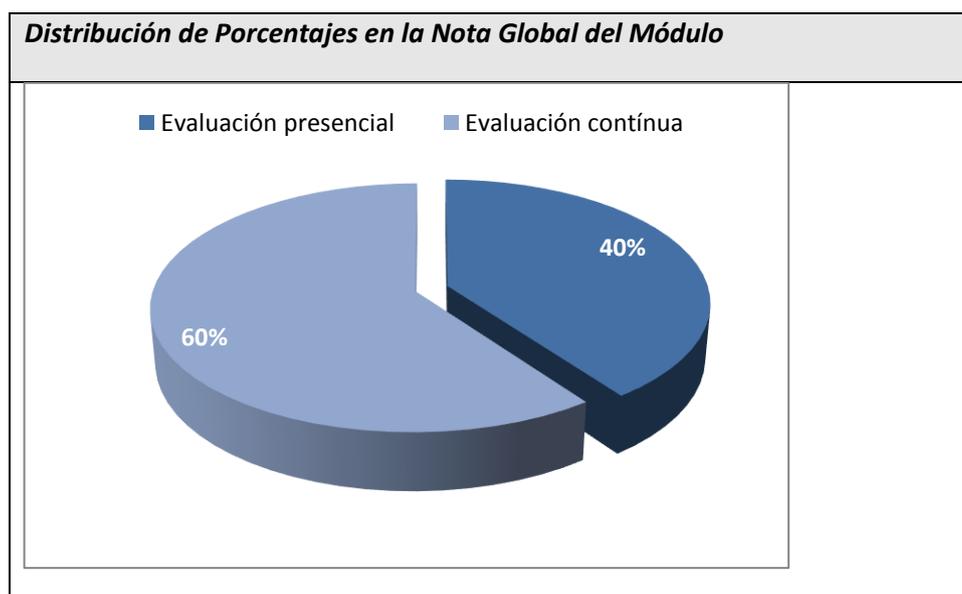
La calificación de cada una de las asignaturas se obtiene teniendo en cuenta:

- Estudio de material básico y lecturas complementarias.
- Realización de trabajos, proyectos, ejercicios y resolución de casos.
- Participación/implicación en Foros, Debates y otros medios colaborativos.
- Nota Media de los Test de Evaluación que componen las Unidades Didácticas de cada Asignatura.

El porcentaje variará en función del tipo de materia y de las actividades formativas previstas en cada una de ellas tal y como se especifica en la descripción detallada de las mismas (apartado 5.2. de la presente memoria).

### Examen presencial de evaluación final

Una vez concluido el estudio de las Asignaturas que componen cada Módulo de tipo teórico, se plantea una evaluación final, **certificada mediante la documentación fehaciente de identidad, que consiste en realizar un examen presencial**. Esta prueba tiene un carácter básico y solo cuando se supere la calificación establecida para el aprobado, se completará la calificación con los procedimientos específicos de evaluación continua definidos.



### Prácticas en empresas

La calificación de las Prácticas supone un 10 % sobre la nota global del Máster. Se llevará a cabo una evaluación continua durante la realización de las mismas tanto por el Tutor asignado por la empresa como por el Profesor-Tutor designado para orientar y asesorar al estudiante durante el desarrollo de las mismas.

El Tutor de Prácticas Externas en Empresa refleja por medio de un “Cuestionario de Evaluación”, el desempeño logrado por el estudiante durante su periodo de prácticas atendiendo a una serie de criterios.

<b>Criterios de Evaluación</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de cumplimiento de los objetivos previstos.</li> <li>▪ Competencia técnica.</li> <li>▪ Responsabilidad e interés del estudiante.</li> <li>▪ Capacidad de aprendizaje.</li> <li>▪ Organización y planificación del trabajo.</li> <li>▪ Espíritu de colaboración y trabajo en equipo.</li> <li>▪ Habilidades sociales: relaciones con superiores, compañeros y clientes.</li> <li>▪ Asistencia y puntualidad.</li> <li>▪ Adaptabilidad, motivación, iniciativa y creatividad.</li> </ul>

### Trabajo Fin de Máster

La calificación del Trabajo Fin de Máster supone un 10% sobre la nota global del Máster. La evaluación del Trabajo fin de Máster se realiza atendiendo a tres aspectos:

<b>Criterios de Evaluación</b>	
<b>Organización</b>	Atender a la estructura y organización del Trabajo Fin de Máster. 20%
<b>Exposición</b>	Valorar la claridad en la exposición, así como la redacción y la capacidad de síntesis, análisis y respuesta. 30%
<b>Contenido</b>	Se tomará como referencia la memoria del Trabajo y todo el resto de la documentación técnica de apoyo para comprobar la validez de la exposición. Se valorará la capacidad de síntesis y la fácil lectura del mismo. También se valorará la corrección y claridad de la expresión, tanto escrita como gráfica. 50%

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 60 de 139	

### 5.1.8. Sistema de Calificaciones

La nota final del Máster engloba los resultados obtenidos por el estudiante en cada uno de los Módulos y las Prácticas y el Trabajo Fin de Máster.

La calificación final se establece en el artículo 5 del Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, en función de una escala numérica de 0 a 10:

0 - 4,9: Suspenso (SS).

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

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

9,0 - 10: Sobresaliente (SB).

### 5.2. Actividades formativas

#### Sesiones presenciales virtuales:

La UNIR realiza una clase presencial virtual por asignatura y por semana. Las clases son de 45 minutos y los alumnos tienen posibilidad de interactuar con el profesor a través del chat. En cada sesión el profesor titular cuenta con el apoyo de un profesor ayudante y la UNIR dispone de un Servicio técnico para solventar cualquier incidencia que pueda surgir durante la sesión. La programación de los horarios de las clases está a disposición de los alumnos en el Aula virtual de cada asignatura.

La propia aplicación genera un informe de asistencia de los participantes donde queda registrada la hora de entrada y de salida. Este informe se envía por correo electrónico a tutores y profesores que lo incluyen en la ficha del alumno.

#### Estudio de material básico y lectura de material complementario:

Muestra el contenido teórico que se precisa para el aprovechamiento de la clase. La formación que impartimos es eminentemente práctica, por tanto las lecturas deben estar bien enfocadas, han de ir al núcleo del tema, eliminando todo lo accesorio. Aportan lo fundamental para que el alumno se enfrente al caso sin necesidad de consultar manuales, etc. Esto no obsta para que se ofrezca, cuando sea conveniente, bibliografía de consulta.

#### Realización de casos prácticos:

En el Máster Universitario en Dirección de empresas de la UNIR está prevista la realización por parte de los alumnos de diferentes tipos de ejercicios y actividades para facilitar la adquisición de las competencias.

Está comprobado (por la experiencia de numerosas universidades y escuelas de negocios) que el estudio de casos es una herramienta efectiva para formar a estudiantes en la dirección y gestión de empresas.

Un caso es la descripción de una situación real acontecida en una empresa concreta, en un momento determinado del tiempo o en una sucesión de ellos. Como tal descripción, contiene una información (estructural, financiera, económica, humana, comercial...) que se transmite a lo largo del texto. Dicha información puede ser o no relevante, a efectos que el caso plantea, y, al igual que sucede en la vida real, limitada. Hay que observar, que la cualidad pedagógica del caso no reside en la información que contiene.

Un caso puede contener más de un problema y es tarea del alumno tanto detectarlos como priorizarlos.

En un entorno virtual, los casos se discuten a través de la herramienta Foro incorporada en el aula virtual. El caso es presentado a todos los alumnos en el programa de temas, y el alumno a través de un ejercicio realiza una reflexión para encontrar la solución que, posteriormente, se debatirá en el foro. Después del trabajo individual, el foro permite debatir, ampliar y contrastar la posición personal con la de otros participantes del curso.

#### **Test de autoevaluación:**

Cada asignatura se estructura en Unidades. Cada Unidad contiene un Test de Evaluación compuesto de cinco preguntas de respuesta múltiple. Una vez realizado el Test, queda grabado automáticamente en la base de datos de la Plataforma. La Plataforma eLearning informa de manera automática de la nota media global de los Test, por Asignatura.

La realización de los Test es obligatoria. Para superarlos, se debe obtener como mínimo, una media global del 60% de preguntas acertadas.

#### **Tutoría Individual y Grupal:**

Mediante el uso de la Mensajería incluida en la Plataforma, los estudiantes pueden consultar las dudas que pudieran ir surgiendo a los Profesores-Tutores de las distintas Asignaturas. Es una de las principales herramientas de comunicación entre estudiante y Profesor-Tutor. A través de la consulta permite la resolución de dudas, o la explicación de cuestiones que no hayan quedado totalmente aclaradas para el estudiante, favoreciendo la comunicación.

#### **Trabajo Colaborativo: foro, chat, debates:**

El Foro se plantea como un lugar de encuentro virtual entre los estudiantes. En el Foro pueden estar conectados todos los estudiantes a un mismo tiempo, enviándose información de todo tipo, o bien un solo estudiante dejar un mensaje para ser respondido por un estudiante en concreto o por cualquiera de ellos.

Los foros permiten el análisis y fomenta el desarrollo de habilidades de comunicación y colaboración entre los estudiantes. Así mismo constituye una herramienta del Profesor-Tutor

para realizar comunicaciones de carácter general o de interés para todo el grupo.

A la vez, permite la reflexión y profundización en cuestiones de interés lo que al final se traduce en una mayor y más rica comunicación y colaboración entre los estudiantes. Fomenta adicionalmente el trabajo en equipo, el liderazgo y la búsqueda de consenso.

### **Actividades formativas y su relación con ECTS**

La distribución de estas actividades formativas responde a un criterio de dedicación del alumno a cada una de las actividades que le permitirán aprobar satisfactoriamente las asignaturas del Máster. En este sentido, el mayor porcentaje se agrupa en el estudio del material básico y complementario que el alumno debe llevar a cabo para la evaluación final y por supuesto, para el correcto desarrollo de otras actividades contempladas en la evaluación continua. El resto de las actividades formativas tienen un porcentaje de dedicación adecuado para la superación de las tareas que se plantearán en cada una de las materias.

En el caso de las asignaturas de contenido eminentemente práctico, se dará más importancia a las tareas que impliquen realización de ejercicios, trabajos individuales o grupales, resolución de casos, actividades colaborativas, etc.

Es importante destacar que dada la modalidad virtual de las presentes enseñanzas, para que los estudiantes adquieran las competencias establecidas en el Máster, a lo largo del Módulo se programan varias actividades formativas que son comunes a todas ellas ya que se realizan en la misma plataforma virtual de la UNIR. No obstante sí se incluyen algunas variaciones tal como se especifica en la descripción detallada de los módulos.

El porcentaje de cada una de las actividades varía en función de la naturaleza específica de la materia que establece las horas de dedicación del alumno a cada una de las actividades. Las materias más teóricas tendrán más horas de estudio de material básico que alguna de las especialidades de ciencias que requiere más ejercicios prácticos y clases presenciales virtuales. (*Contenido específico de cada módulo*).

En la Universidad Internacional de La Rioja, se han considerado 30 horas por ECTS, siguiendo la normativa del RD 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. (BOE 18/09/2003).

A continuación se presenta la distribución porcentual de las actividades formativas en función del número de ECTS de las asignaturas en un modelo general de tres créditos.

Se ha partido de una asignación por horas. La conversión de estos créditos ECTS y en porcentajes hace que las cifras puedan resultar chocantes, pero el punto de partida es realista: horas de 60 minutos.

Cada clase se compone de un conjunto de elementos y actividades que aseguran la reflexión y el progreso medible semana a semana, su composición es la siguiente:

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de
Página 63 de 139	Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.

*Asignatura 3 ECTS*

<i>Actividades formativas</i>	<i>ECTS</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Horas</i>
Sesiones presenciales virtuales	0,10	3,33%	3,00
Estudio de material básico	1,20	40,00%	36,00
Lectura de material complementario	0,75	25,00%	22,50
Realización de casos prácticos	0,28	9,20%	8,28
Realización de test y exámenes	0,17	5,80%	5,22
Trabajo colaborativo (foros, chats...)	0,25	8,33%	7,50
Tutorías individuales y grupales	0,25	8,33%	7,50
	3,00	100,00%	90,00

**Organización de una asignatura en la UNIR. Mecanismos de intervención y control de los alumnos.**

La UNIR cuenta con dos tipos de profesorado: profesor titular y profesor- tutor de la asignatura. La descripción del profesor de la UNIR así como sus funciones específicas está detallada en el capítulo 6 de la presente memoria.

Los alumnos pueden personalizar su plan de trabajo seleccionando el tipo de actividad formativa que se ajuste mejor a su perfil. El claustro de profesores y profesores-tutores de la UNIR sirven de orientación y guía, tanto en la elaboración del plan de estudios según las necesidades de cada alumno, como en la dedicación a la titulación y cualquier duda que le pueda surgir durante el curso.

Nos centraremos en este apartado de metodología, en lo referente a la *comunicación entre profesores y alumnos*, elemento fundamental para poder evaluar los resultados de aprendizaje de los contenidos y competencias de las diferentes materias.

**Comunicación profesor- alumno**

Se realiza a través de las siguientes herramientas de comunicación de la plataforma de la UNIR.

- A) *Las clases Presenciales virtuales* se dividen en dos partes. El Profesor de cada asignatura imparte una clase presencial virtual a la semana con una duración global de 45 minutos.
1. Exposición por parte del profesor.15 minutos aproximadamente, aunque depende de la materia.
  2. El **chat de la clase**, en la que los estudiantes hacen las preguntas que quieran al profesor mediante la herramienta de chat. Tiene una duración indeterminada, puesto que no depende del profesor exclusivamente.

- B) *Los foros de debate de cada asignatura*: los gestiona, abre y modera el profesor. Son eventos que en la mayoría de las ocasiones serán actividades puntuables y se calificará la participación. Los profesores deben entrar en los foros todos los días, es importante que los estudiantes tengan *feedback* para mantener la motivación. Los profesores acceden diariamente a los Foros.

El Foro de resolución dudas: el Foro *“Pregúntale al Profesor”* de la asignatura constituye una vía directa de comunicación entre el estudiante y el Profesor. Dicho Foro responde a unos contenidos específicos de manera que por cada bloque temático-temporal de contenidos se habilita a modo de tratamiento de consultas de los contenidos que corresponden según la Programación semanal.

- C) *La vía telefónica*: puntualmente si se presenta necesario y/o el estudiante lo solicita el profesor llamará al estudiante para resolverle cualquier cuestión que requiera dicha intervención.
- D) *A través del correo gestionado por el Profesor Tutor*: si el estudiante quiere plantear de manera individual una cuestión al Profesor lo puede hacer a través del Profesor Tutor cuya intervención enviará por correo al Profesor, quien le enviará una respuesta personalizada que el Profesor Tutor le hará llegar al estudiante.

### Comunicación profesor- tutor y alumno

El profesor-tutor es la otra pieza clave de la docencia en la UNIR ya que es el nexo de unión de cada estudiante con la universidad. El profesor-tutor canaliza las consultas de los estudiantes y los asesora en la orientación de sus estudios. Todos los estudiantes saben quién es su profesor tutor.

- A) *El correo del Campus virtual*: La herramienta de correo electrónico es el sistema de comunicación interno del campus virtual que permite recibir y enviar mensajes a los estudiantes, profesores y profesores tutores. **Cada usuario dispone de un único buzón**, por lo que el correo electrónico es común a todas las asignaturas en las que cada estudiante está matriculado.

El Profesor tutor revisa el correo a diario siendo el tiempo de respuesta **no superior a 48 horas**. Cuando es necesario enviar información a todo el grupo de estudiantes el Profesor tutor envía un correo masivo general. **Cada lunes el Profesor tutor envía un correo general a todos los estudiantes con la planificación de trabajo semanal.**

- B) *La vía telefónica*: las llamadas telefónicas se realizan en situaciones puntuales en las que se presenta más favorable hablar con el estudiante y si el seguimiento en cuanto a trabajo periódico del estudiante refleja un descenso de su actividad. Se trata de una forma de fomentar el feedback, de orientar al estudiante y de motivarlo y reforzarle en caso de que se presente necesario.

Cada dos semanas el profesor Tutor revisa el trabajo del estudiante y realiza esta llamada si es preciso. Igualmente el propio estudiante llama al Profesor tutor cuando lo desea.

- C) **“Última hora”**: En este apartado el Profesor Tutor va colgando tabloncillos informativos en los que cada viernes anuncia en cada una de las aulas virtuales las clases presenciales virtuales que se van a celebrar la semana siguiente así como cualquier novedad que acontezca introducida por el Profesor o por el Profesor Tutor que sea de interés para el estudiante. Normalmente todas las semanas se cuelga más de un tablón.
- D) **Calendario**: Hay uno por aula y en él cada viernes se indica el día y hora en que se celebrarán las clases de la semana siguiente.

## **Sistema de seguimiento, autorización, normas y procedimientos para evitar abandonos y supervisar actividades**

### **1. Primer contacto con la plataforma**

Ante la educación online se plantea un problema para algunos alumnos menos familiarizados con este medio. Puede ocurrir que se sientan demasiado solos ante el ordenador. Consideramos la labor del tutor dinamizador imprescindible.

Además, cuando los estudiantes se enfrentan por primera vez a una herramienta como es una plataforma de formación en Internet pueden surgirles muchas dudas de funcionamiento.

¿Cómo superamos este primer problema? A través de un periodo de adaptación. Se han diseñado una serie de actividades preparadas para familiarizar a los alumnos con el espacio de aprendizaje. Este periodo está también tutorizado e incluye actividades en el foro de debate, con el correo electrónico, navegación por el curso, pruebas de evaluación, etc.

Además hacemos llegar a los alumnos una guía de funcionamiento del aula virtual, e incluimos esa información en el aula virtual para que pueda ser consultada en todo momento.

### **2. Sistema de seguimiento: acompañamiento y atención personalizada**

La UNIR ya está aplicando para los Grados que han comenzado este curso académico (Maestro en Educación infantil, Maestro en Educación Primaria y Comunicación) el Plan de Acción Tutorial: acompañamiento y seguimiento del alumnado con la intención de que su proceso formativo se oriente hacia su formación integral y tenga en cuenta las características y necesidades personales de los alumnos. De los testimonios de alumnos recogidos durante este primer cuatrimestre se ha comprobado que este seguimiento personal a través del teléfono y el correo electrónico, es fundamental para motivar al alumno y apoyarle en su proceso de aprendizaje.

Hay que recordar también aquí que el perfil del alumno de la UNIR está muy motivado, con muchas ganas de aprender pero también con muchas dudas ya que lleva tiempo sin estudiar (la mayoría de los alumnos son profesionales que tienen poco tiempo) y necesita la cercanía que le ofrece la UNIR a través de este plan.

La tutoría y la orientación de los alumnos persiguen lograr los siguientes objetivos:

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 66 de 139	

- Favorecer la educación integral de los alumnos realizando un seguimiento personalizado durante el proceso de enseñanza.
- Potenciar una educación lo más personalizada posible y que tenga en cuenta las necesidades de cada alumno.
- Cooperar con el proceso de integración, inserción y respeto a todos los sectores de la comunidad educativa.
- Potenciar el esfuerzo individual y el trabajo en equipo.
- Contribuir a la personalización del proceso formativo.
- Efectuar un seguimiento global del aprendizaje de los alumnos para detectar dificultades y necesidades especiales y recurrir a los apoyos o actividades adecuadas.
- Ayudar a fomentar la capacidad crítica del trabajo propio.
- A partir de la crítica del trabajo propio, crear rutinas efectivas para la redacción y creación de contenidos audiovisuales.
- Coordinar el proceso evaluador de los distintos profesores del grupo-clase, así como cualquier información de importancia.
- Fomentar en el grupo de alumnos el desarrollo de actitudes participativas, tanto en la Universidad como en su entorno.
- Coordinar la adaptación de las programaciones al grupo de alumnos, haciendo especial hincapié en las necesidades educativas especiales.
- Educar en valores y normas, así como ayudar al alumno a formarse una imagen ajustada de sí mismo, tener un grado de autoestima y actitudes que muestren seguridad y acciones emprendedoras.
- Implicar y comprometer a los alumnos en actividades de apoyo al aprendizaje y orientación.
- Facilitar el desarrollo de hábitos de trabajo y de estudio.

### **3. Seguimiento diario**

**Todos los días, el tutor dinamizador accede a la plataforma, envía las tareas del día a los alumnos y contesta sus dudas.** Además mantiene actualizado el aula virtual (con la ayuda del profesor) con nuevos eventos, noticias, actividades y novedades e invita a los alumnos a participar, contribuyendo de esta forma a la dinamización del grupo.

Vemos que los docentes llevan a cabo una labor activa (no únicamente de recepción de dudas). Es el tutor dinamizador el que se comunica con los alumnos diariamente (vía e-mail, tablón de anuncios...) para proponer eventos a los alumnos. Además en muchas ocasiones se comunica telefónicamente con aquellos alumnos que presenten una baja participación en las actividades del curso. El seguimiento diario permite que el tiempo de respuesta a los alumnos ante cualquier duda sea de menos de 24 horas.

El tutor dinamizador, mediante las herramientas de que dispone la plataforma, controlará:

- El acceso de cada usuario a los contenidos teóricos del curso además del tiempo de acceso.
- La utilización de las herramientas de comunicación de la plataforma (chats, foros, grupos de discusión...). El tutor puede, si lo desea, conocer el número de mensajes que el alumno mantiene en cada una de las bandejas de su correo personal en la plataforma.

- El sistema de evaluación incluido en la plataforma permite que el profesor reciba inmediatamente los resultados de los test y las respuestas a las cuestiones de repaso y profundización, además del número de veces que el alumno ha realizado cada prueba.

Con todos los datos recogidos en la plataforma se podrán generar informes de valoración finales que permitirán conocer el nivel de asimilación de conocimientos y el grado de cumplimiento de los objetivos marcados para cada uno de los participantes en la acción formativa.

#### **4. Tutorización**

Además de las herramientas de comunicación asíncrona (correo electrónico, foros de debate...) que la plataforma de *e-learning* ofrece y que ya han sido detalladas, los tutores y los alumnos pueden hacer uso de todas las herramientas de comunicación sincrónica que la Universidad pone a disposición de la formación.

Los tutores tendrán asignadas horas semanales en las que los alumnos podrán contactar directamente con ellos telefónicamente, o por mensajería instantánea. La cantidad de horas establecidas por cada semana se establecerá en función de las necesidades de la asignatura así como de la cantidad de alumnado matriculado.

Además, se llevarán a cabo sesiones presenciales virtuales. En estas sesiones se utiliza un sistema de televisión en Internet que permite que el profesor comparta su escritorio y utilice su ordenador a modo de pizarra digital e imparta clases que son emitidas en directo. Esta tecnología incorpora además herramientas como chats que permiten a los alumnos hacer comentarios y preguntar dudas al profesor en tiempo real. Estas clases presenciales virtuales pueden ser grabadas para posteriormente publicarse en la plataforma de la UNIR y que los alumnos que no hayan podido asistir puedan repetir la sesión, y formular sus preguntas por los canales de comunicación alternativos.

#### **5. Procedimiento para evitar abandonos**

El procedimiento para evitar abandonos es el siguiente:

Desde el primer momento en que el alumno se matricula en la UNIR se le asigna un tutor dinamizador que le acompaña, asesora, proporciona información y ayuda para su integración y familiarización en el modelo didáctico de la UNIR. El objetivo es que el estudiante se sienta acompañado desde el primer momento. Este tutor dinamizador:

- Realiza un seguimiento de los accesos (registros de acceso) y proporciona periódicamente las estadísticas de participación en las actividades docentes de cada estudiante.
- Está en contacto directo y continuo con el profesor, si tiene un mensaje o consulta de estudiante pendiente sin contestar aún.
- En cada curso en que se matricule un estudiante, se le asigna un tutor dinamizador que llevará una tutorización personalizada. Es el que hará el seguimiento, motivará y ayudará al estudiante en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje en esta materia.
- En cada unidad didáctica de una materia, normalmente el estudiante tiene que realizar una

serie de actividades como trabajo en grupo o trabajo individual a entregar en un plazo determinado al profesor, participación en foros, lecturas obligatorias de documentos o manual.

- Cuando se detecta poca o nula participación de un estudiante en las actividades del curso, el tutor dinamizador se pone en contacto con el estudiante. El objetivo es estar en contacto permanente con el estudiante, que se sienta «arropado» y motivado, y facilitar su integración y participación. De esta manera, se evitarían buena parte de abandonos causados por desmotivación, sensación de aislamiento, pérdida de interés, etc.

La descripción de las actividades formativas, evaluación, competencias y contenidos de las materias de las asignaturas se encuentra detallada en la aplicación del programa VERIFICA. A continuación señalamos tan solo una referencia de las actividades formativas y la evaluación que se relacionarán con cada una de las materias.

### 5.3. Descripción detallada de los módulos, materias

A continuación se ofrece una descripción de cada una de los módulos de que se que componen el máster.

1	Estrategia y Dirección General
<b>Créditos ECTS:</b>	11
<b>Carácter</b>	Obligatoria
<b>Unidad temporal:</b>	Tres asignaturas en el 2º y una asignatura en el 3º trimestre.
<b>Lenguas en la que se imparte</b>	Castellano, Inglés.

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS					
Denominación de la asignatura	Trimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Planificación Estratégica, Dirección General y Dirección Operativa	2º	3	Ob	B	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				G	CG1, CG2, CG3, CG4, CG5
E				CE1, CE2, CE3, CE7, CE12, CE23,	
T				CT1, CT6, CT8, CT9	
Strategic Planning, General Management and Operations Management					
Análisis de Situación	2º	3	Ob	B	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				G	CG1, CG2, CG3, CG4, CG5
E				CE17, CE18, CE22	
T				CT1, CT6, CT8, CT9	
Situation Analysis					
	2º	3	Ob	B	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10

Gestión Estratégica de la Información				<b>G</b>	CG1, CG2, CG3, CG4, CG5
Strategic Management of Information				<b>E</b>	CE4, CE5, CE14
				<b>T</b>	CT1, CT6, CT8, CT9
Calidad Institucional	3º	2	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG3, CG4
Corporate Quality				<b>E</b>	CE29
				<b>T</b>	CT1, CT6, CT8, CT9

### CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS

#### Planificación Estratégica, Dirección General y Dirección Operativa

El objetivo principal de esta asignatura es que el alumno comprenda la importancia de que las empresas tengan una estrategia definida explicitada, comunicada y la relación de la Estrategia con la Dirección General de la empresa y con la Dirección Operativa o de áreas funcionales.

En alumno tras cursar la asignatura debe ser capaz de formular estrategias empresariales usando simultáneamente varias Herramientas Avanzadas de Planificación Estratégica. Por tanto debe saber escoger las herramientas de Planificación Estratégica adecuadas a la empresa, entorno y sector concretos. Aplicarlas y extraer de las visiones sesgadas y parciales por la propia limitación intrínseca de las herramientas las líneas de actuación Estratégica y explicitar una Estrategia concreta para la empresa.

Se enseña al alumno a evaluar las limitaciones, individuales y en su conjunto de las Herramientas de Planificación Estratégica utilizadas en el diseño de una estrategia concreta y a diseñar Planes de Contingencia ante las vulnerabilidades de la estrategia escogida con dichas herramientas.

Una vez definida la Estrategia de la empresa hay que implantarla. Se estudian Herramientas de Implantación de la Estrategia, causas de fallos de implantación y los mecanismos de detección y corrección de dichos fallos.

Se incide, en esta asignatura, en la diferencia entre Dirección empresarial y Planificación Estratégica y Estrategia, y sobre todo en la conexión y coordinación moderna entre estos conceptos sin entrar en los detalles del BSC (Balanced Score Card) ni del CMI (Cuadro de Mando Integral) objeto de otra asignatura del Máster.

Se introduce el concepto de Dirección Operaciones Empresariales como el conjunto de decisiones de negocios en áreas funcionales con el objetivo de generar resultados financieros óptimos y sostenibles.

- Dirección de operaciones empresariales y áreas funcionales enfocadas en de la creación de valor como apoyo a la Estrategia Empresarial.
- Se enfatiza en la relación entre las decisiones en las operaciones y la estrategia de la empresa.
- Se estudia la creación de ventajas competitivas temporales en las operaciones. Focalización de las operaciones a la búsqueda de ventajas competitivas.

### **Análisis de Situación**

El entorno económico, tecnológico y global es de crucial importancia para la actividad empresarial. La expansión o recesión económica traen consigo una serie de implicaciones, ya sea directamente o a través de las políticas que los gobiernos aplican. Los cambios tecnológicos afectan a las operaciones de las empresas, a sus competidores o a sus mercados.

En este contexto es muy importante que los empresarios no sólo comprendan la lógica económica/tecnológica sino también que sean capaces de predecir cuáles son variables exógenas que más impactarán en su empresa y en función de la evolución de dichas variables, ajustar su gestión e incluso modificar su estrategia.

Además de las tradicionales variables macroeconómicas, jurídicas y políticas, en esta asignatura se incide en el análisis avanzado de coyuntura mundial, globalización y, en el impacto de los cambios tecnológicos en la empresa. Respecto a este último punto se incide en la estructura y competencias de áreas de prospectiva tecnológica, observatorios tecnológicos y GRT.

- Variables exógenas relevantes.
- Cuantificación del impacto de la variación de los valores de las variables exógenas sobre los ratios empresariales.
- Elasticidad Ratios endógenos a variables exógenas. Zona de confort, margen de alerta y valor de actuación.
- Selección de las variables exógenas que se consideran relevantes a seguir.
- Búsqueda avanzada de información exógena. Selección de fuentes. Calificación de fuentes. Comparación de datos multifuente.
- Personalizar, para una empresa concreta, los valores críticos de las variables relevantes que una vez alcanzados sean desencadenantes justificados de actuaciones de gestión empresarial.
- Encuadrar las actuaciones provocadas por variaciones críticas de variables exógenas en Planes de Contingencia y la elaboración formal de estos.
- Entorno Macroecómico.
- Entorno legal.
- Entorno jurídico y político.
- Cambios en los usos, costumbres y tendencias sociales.
- Entorno internacional, globalización.
- Impacto por cambios tecnológicos sobre la empresa o su mercado.
- Olas tecnológicas.
- Áreas de prospectiva tecnológica, observatorios tecnológicos y GRT.

### **Gestión Estratégica de la Información**

El constante cambio en el sector de los negocios obliga a tomar decisiones con rapidez, basadas en gran cantidad de datos almacenados en las bases de datos de la empresa u organismos sectoriales. Se analizan las herramientas TIC que permiten convertir en

conocimiento la gran información disponible para tomar decisiones que generen una ventaja competitiva.

La Sociedad del Conocimiento se caracteriza por la utilización de la información para generar conocimiento, con el fin de mejorar los procesos de cualquier organización. La información es un bien cada vez menos restringido, más compartido y la ventaja competitiva de las organizaciones radica en interpretarla y convertirla en un elemento diferencial, en un activo.

- Se analizan las herramientas informáticas disponibles que mejoran significativamente la capacidad de una organización a la hora de tomar decisiones corporativas con el fin de aportar valor a los clientes y a la empresa. CIOs
- OLAP
- ERP
- ERP-Extendido (CRM, SRM, SCM, Movilidad, Redes Sociales Empresariales, Web 2.0, E-Business).
- Business intelligence (DataWareHouse, Cuadro de Mando Integral Balanced Score Card).

#### Calidad Institucional

- **Calidad Institucional.** La calidad de las instituciones de un país tanto de las públicas como las privadas se refiere a la seguridad jurídica para las inversiones de capitales nacionales como internacionales, al nivel de corrupción a la ética general de las instituciones, a su grado de cumplimiento de los compromisos, nivel y respeto a la legislación, simplicidad y rapidez de la burocracia, etc. En definitiva un conjunto de factores claves para el desarrollo social y económico.
- **Ética empresarial y Responsabilidad Social Corporativa.** Ningún gestor de empresa puede carecer de una amplia visión de los nuevos desafíos de la economía globalizada, sociales y medioambientales a los que se enfrenta la sociedad.

Una gestión empresarial ética sostenible a largo plazo tanto clave para la supervivencia del negocio como necesaria para el futuro del planeta y sus recursos.

Introducción a la Sostenibilidad.

Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa.

Globalización: Aplicación y Consecuencias

- **Entorno Jurídico y Legal de la empresa.**

COMPETENCIAS			
Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	CG1, CG2, CG3, CG4, CG5	CE1, CE2, CE3, CE4, CE5, CE7, CE12, CE14, CE17, CE18, CE22, CE23, CE29	CT1, CT6, CT8, CT9

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	18	0
Estudio personal de material básico	54	0
Lecturas del material complementario	36	0
Realización de los casos prácticos	90	0
Autoevaluación exámenes	54	0
Tutoría individual y grupal	54	0
Trabajo colaborativo, foro, chat, debates	54	0
Total	<b>330</b>	-

METODOLOGÍAS DOCENTES	
1	Lección Magistral
2	Trabajo Individual
3	Trabajo Grupal

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MIN	PONDERACIÓN MAX
Participación en foros y otros medios participativos	0%	20%
Realización de trabajos, proyectos y casos	0%	10%
Lecturas complementarias	0%	10%
Prueba de evaluación final	0%	60%

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 74 de 139	

<b>2</b>	<b>Dirección Financiera y de Control</b>	
<b>Créditos ECTS:</b>	9	
<b>Carácter</b>	Obligatoria	
<b>Unidad temporal:</b>	Dos asignaturas en el 1º y una asignatura en el 2º trimestre.	
<b>Lenguas en la que se imparte</b>	Castellano, Inglés.	

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS					
Denominación de la asignatura	Trimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Análisis de Costes para Toma de Decisiones	2º	3	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG4, CG5
Cost analysis for Decision-Making				<b>E</b>	CE5, CE12
				<b>T</b>	CT6, CT8, CT9
Contabilidad para la Dirección	1º	3	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG4, CG5
Management Accounting				<b>E</b>	CE12, CE20, CE21, CE22
				<b>T</b>	CT6, CT8, CT9
Dirección Financiera e Instrumentos de Financiación Internacional	1º	3	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG4, CG5
Finance Management and Internacional Financial Instruments				<b>E</b>	CE5
				<b>T</b>	CT6, CT8, CT9

**CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS****Análisis de Costes para Toma de Decisiones**

Se trata de proporcionar a los alumnos las nociones básicas de los costes: su naturaleza y clases, así como su papel en la estrategia y la gestión empresarial.

El alumno aprende y aplica los costes como criterio para la toma de decisiones de gestión y operativas, entendiendo cuáles son los costes relevantes para la toma de decisiones. Conoce y aplica los distintos sistemas de determinación de los costes y cuáles son los más adecuados según el tipo de empresa.

El cálculo y la gestión de los costes son cada vez más relevantes para cualquier empresa inmersa en el entramado y complejo entorno competitivo, donde calidad y coste son dos caras de una misma moneda. Se imparte esta materia transmitiendo el mensaje de que la contabilidad de costes y de gestión debe ser un instrumento para el control de gestión y soporte para la toma de decisiones, teniendo que estar disponible en el menor tiempo posible.

- Conceptos fundamentales y clasificación de costes.
- Costes relevantes para la toma de decisiones.
- Decisiones a baja capacidad y decisiones a alta capacidad.
- Diseño de un sistema de costes.
- Modelos de sistemas de costes.

**Contabilidad para la Dirección****• Contabilidad para la dirección.**

Conocidos los conceptos contables y los cuatro estados financieros básicos de una empresa, el alumno continúa su aprendizaje aprendiendo a tomar decisiones en función de la información contable.

- Análisis y diagnóstico económico-financiero.
- Análisis de Cuenta de Pérdidas y Ganancias, detección de problema.
- Análisis comparativo de balances. Detección de Problemas.
- Gestión del capital de trabajo.
- Análisis de ratios: liquidez, eficiencia operativa y rentabilidad.
- Introducción a la evaluación de proyectos de inversión.
- Presupuestos. Análisis económico-financiero.
- Evaluación de proyectos de inversión.

**• Control y Gestión**

El Control Presupuestario mira hacia el futuro, aunque tiene en cuenta los datos históricos, a partir de las realizaciones que se van produciendo, los gestores se cuestionan continuamente sobre sus expectativas más realistas en cuanto al cumplimiento de las metas marcadas. El futuro siempre es incierto, pero, quién mejor que los expertos para prever resultados y necesidades. Y quién mejor que éstos para realizar análisis comparativos, estudiarlos y sacar consecuencias prácticas.

- El Presupuesto como herramienta de gestión.
- Proceso y criterios de presupuestación.
- Sistemas de Control orientados a la consecución de objetivos empresariales.

- Diseño de un Sistema de control: esquema conceptual.
- Introducción al Cuadro de Mando Integral, relación entre Cuadro de Mando Integral y Control de Gestión.

### **Dirección Financiera e Instrumentos de Financiación Internacional**

La finalidad de esta asignatura es la de dotar al alumno de una visión estratégica amplia y global de dirección de las finanzas de una empresa, y relacionarla con la actual economía global, altamente competitiva y cambiante.

Las finanzas empresariales están sometidas a una rápida evolución ya que hay una constante innovación en los mercados financieros influidos por los avances tecnológicos y la globalización de la economía. Las empresas necesitan profesionales con conocimientos financieros cualificados que sean capaces de satisfacer sus actuales requisitos financieros.

Se persigue con las enseñanzas de esta materia el proporcionar al alumno conocimientos avanzados de finanzas y planificación financiera, presupuesto, control presupuestario y control de gestión en la organización y dotarle de las herramientas y habilidades requeridas para implantar y gestionar actividades de Planificación Financiera, Control de Gestión y Control Presupuestario.

- La Dirección Financiera enmarcada en la gestión empresarial. Objetivos y responsabilidades de gestión financiera de la empresa. Responsabilidades del Director Financiero.
- Economía del dinero. Aspectos básicos de financiación empresarial.
- El análisis financiero y sus herramientas.
- Economía financiera.
- Econometría financiera.
- Instituciones financieras nacionales e internacionales.
- Mercados financieros nacionales e internacionales al alcance de la empresa.
- Mercados de seguros.
- Apalancamiento financiero. Instrumentos para financiación del Circulante y del Capital de trabajo. Gestión de la tesorería. Metodologías y herramientas de análisis y gestión de los mismos: PMC, PMP, Fondo de Maniobra, NOF...
- Fiscalidad empresarial y financiera.
- Instrumentos financieros :
  - Instrumentos de financiación bancaria a corto plazo.
  - Renta fija y derivados.
  - Obligaciones.
  - Bonos empresariales.
  - Swaps.
  - Futuros.
  - Crediti bancario sindicado.
- Financiación con:
  - Leasing
  - Factoring.
  - Confirming.
- Financiación de la innovación.
  - Cálculo de Fondos Autogenerados. (FGA).
  - Subvenciones, desgravación y fiscalidad de la I+D+i.
- Instrumentos financieros para el comercio internacional.

Las empresas con proyección internacional actúan en un entorno particularmente complejo que se manifiesta sobre todo en el escenario de riesgos en que han de desenvolverse. Donde hay riesgos, hay oportunidades, y gestionar adecuadamente tales riesgos es el gran reto para quienes desempeñen puestos de responsabilidad en empresas activas en comercio exterior.

- Riesgos, medios de pago y financiación del comercio exterior.
- Cobros, pagos y financiación en divisas y riesgos de cambio.
- Coberturas de aseguramiento. Seguro cambiario de divisas.
- Medios de pago y garantías internacionales
- Financiación del comercio exterior a corto plazo.
- Financiación del comercio exterior a medio y largo plazo.
- Gestión de riesgos.
  - Análisis y cálculo de riesgos en las inversiones.
  - Gestión y coste de seguro de riesgos.
  - Tratamiento de la inflación.
- Métodos avanzados de valoración de inversiones.
- Creación de valor para el accionista desde la Dirección Financiera.
- Finanzas de corporaciones multinacionales. Centros de beneficios. Consolidación. Riesgo financiero multipaís.

COMPETENCIAS			
Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	CG1, CG2, CG4, CG5	CE5, CE12, CE20, CE21, CE22	CT6, CT8, CT9

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	27	0
Estudio personal de material básico	67	0
Lecturas del material complementario	13	0
Realización de los casos prácticos	28	0
Autoevaluación exámenes	54	0
Tutoría individual y grupal	54	0
Trabajo colaborativo, foro, chat, debates	27	0
<b>Total</b>	<b>270</b>	-

METODOLOGÍAS DOCENTES	
1	Lección Magistral
2	Trabajo Individual
3	Trabajo Grupal

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MIN	PONDERACIÓN MAX
Participación en foros y otros medios participativos	0%	15%
Realización de trabajos, proyectos y casos	0%	15%
Lecturas complementarias	0%	10%
Prueba de evaluación final	0%	60%

<b>3</b>	<b>Dirección Comercial y Dirección de Marketing</b>	
<b>Créditos ECTS:</b>	12	
<b>Carácter</b>	Obligatoria	
<b>Unidad temporal:</b>	Cuatro asignaturas en el 1º trimestre.	
<b>Lenguas en la que se imparte</b>	Castellano, Inglés.	

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS					
Denominación de la asignatura	Trimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Dirección de Marketing y Marketing Estratégico	1º	3	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG4, CG5
Marketing Management and Strategic Marketing				<b>E</b>	CE8, CE12, CE15, CE16, CE17, CE18
				<b>T</b>	CT1, CT3, CT5, CT6, CT7, CT8, CT9
Dirección Comercial	1º	3	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG4, CG5
Sales Management				<b>E</b>	CE12, CE15, CE16
				<b>T</b>	CT1, CT3, CT5, CT6, CT7, CT8, CT9
Marketing Digital	1º	3	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG5
Digital Marketing				<b>E</b>	CE19, CE25
				<b>T</b>	CT1, CT3, CT5, CT6, CT7, CT8, CT9

Negocios y Marketing Internacional	1º	3	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG4, CG5
International Business and Marketing				<b>E</b>	CE8, CE18, CE24
				<b>T</b>	CT1, CT3, CT5, CT6, CT7, CT8, CT9

### CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS

#### Dirección de Marketing y Marketing Estratégico

- **Dirección de Marketing y Marketing estratégico.**

Trata de los fundamentos de la orientación y relación con el cliente. Se exponen y discuten los tres conceptos eje de este enfoque de gestión orientado al cliente: entendimiento del consumidor, ventaja competitiva y posicionamiento. Estos tres conceptos ligan y dan sentido coherente a todas las demás acciones de marketing operativo. Son esas ideas claras con las que el directivo orienta la actividad del resto de los profesionales de su empresa.

- El marketing estratégico.
- Plan Integrado de marketing
- La orientación cliente como enfoque de gestión.
- Retos de la orientación al cliente. Segmentación: cómo son y dónde están mis clientes.
- Análisis del entorno: ¿hacia dónde se mueven los consumidores?
- Situaciones y ventaja competitiva.
- Posicionamiento: una idea clara y distinta en la mente del consumidor.
- Fundamentos de marketing de servicios.

- **Estrategias de comunicación.**

¿Qué es lo que realmente debe saber un director de marketing para tomar decisiones acertadas sobre la comunicación de su marca y producto? ¿Cómo valorar si la propuesta creativa que hace la agencia es la apropiada? ¿Cómo interpretar un plan de medios? ¿Sirven sus “briefings” como motor de la creatividad de tu agencia? Estas y otras cuestiones prácticas constituyen el núcleo de este curso. Con muy poca teoría especulativa, pero con abundantes referencias reales, tan próximas y reales que podrían haberse producido en su propia empresa.

- Orientación al cliente y comunicación integral.
- Branding
- El plan de comunicación.
- Imagen de la empresa: la identidad visual y las relaciones externas.
- Gestión de la publicidad: la elección de agencia y el “briefing”.

- Evaluación de la propuesta creativa. Evaluación del plan de medios.
- Comunicación BTL

La Publicidad en medios convencionales es el soporte estratégico y más emblemático de la Comunicación de la empresa pero no es el único. Disponemos también de otras herramientas de comunicación de carácter táctico, con objetivos de menor alcance o más limitados en el tiempo, que en muchas empresas se utilizan con poca coordinación con las políticas de comunicación a largo plazo, distorsionando la Idea Fuerte que debemos cultivar en la mente del consumidor.

Las herramientas BTL en la comunicación integral. Patrocinio: comunicación y compromiso.

- Promoción: comunicación y resultados. Marketing directo: la gestión de las bases de datos, y una creatividad específica. Práctica del plan de comunicación.

- **Investigación de mercados**

En esta materia se busca poner los cimientos tanto conceptuales como teórico-prácticos en los que se basa el análisis de mercados. Como fundamento táctico en el que vamos a basar toda la planificación estratégica posterior, vamos a hacer hincapié en los puntos clave de análisis y la aplicación de técnicas específicas dedicadas a este fin.

Inteligencia Comercial. Fuentes secundarias externas. Fuentes primarias cualitativas. Fuentes primarias cuantitativas. Investigación Social.

- **Decisiones de Producto-Precio**

En muchos productos de consumo el precio no es sino uno de los atributos de producto. Sin embargo, el precio también debe ser considerado como una variable con un gran componente estratégico, tanto para la consecución de los diversos objetivos de marketing como por su interrelación con los procesos productivos.

Dimensiones de producto en la percepción del consumidor y de la empresa. Decisiones sobre el producto individual. Análisis de la cartera de productos. Extensiones de línea y de marca. Políticas de precio en función de los objetivos de Marketing. Proyección de costes sobre las decisiones de precio. Decisiones de precio basadas en el mercado.

### **Dirección Comercial**

El objetivo de esta materia es exponer las distintas responsabilidades que la dirección de ventas tiene en cualquier empresa, entender desde la orientación y las políticas corporativas que las empresas deben tener, hasta la gestión de nuevos modelos de ventas emergentes como es la venta por teléfono, por internet o las fuerzas de ventas subcontratadas, pasando por la planificación, o la gestión de las fuerzas de ventas.

- Estrategias corporativas y visión comercial.
- La dirección de ventas.
- Planificación de ventas.
- Gestión de la fuerza de ventas.
- El valor del cliente y el servicio postventa.
- La gestión multicanal y los nuevos modelos de venta.

- Elaboración de propuestas Comerciales.
- Utilidad y finalidad de la propuesta comercial. El “escaparate” de la empresa.
- La Propuesta comercial como imagen global de la empresa. Nuestra empresa, nuestra tecnología, nuestra metodología, nuestros profesionales y nuestros compromisos.
- Contenido de la propuesta comercial, Capítulos en la propuesta de servicios.

### Marketing Digital

La base del éxito en marketing y publicidad digital consiste en combinar las herramientas tradicionales con las nuevas on-line, desarrollando un Plan de e-Marketing que refuerce el planteamiento general de marketing de la firma. Los alumnos aprenderán cómo conseguir este objetivo dominando las principales herramientas de cada una de las siguientes áreas del marketing digital:

- Markets e-Research
- Product e-Marketing
- e-Branding
- e-Pricing
- e-Communication
- e-Promotions
- e-Advertising
- Trade e-Marketing
- e-Commerce
- Marketing e-Audit

Analizar los fundamentos del Marketing Digital, prestando especial atención al conocimiento en detalle de los principales formatos y herramientas del mismo, de manera que el alumno sea capaz de introducirlos entre sus herramientas cotidianas y utilizarlas de la forma más adecuada cuando la ocasión lo requiera para mejorar el ROI de la comercialización de la compañía para la que trabaje.

- Blended Marketing.
- Redes Sociales.
- La Nueva Publicidad Audiovisual.
- Marketing en Buscadores.
- Advergaming y Marketing Viral.
- Marketing Móvil.

Poner en contexto “blended” todo lo aprendido sobre marketing digital de manera que las acciones de comercialización online que los alumnos desarrollen refuercen a las tradicionales y viceversa. Para ello se analizará este contexto de integración desde una triple perspectiva: medios, agencias y anunciantes.

- Publicidad Digital Orientada al Usuario.
- Metaversos y Televisión Digital.
- El futuro de las agencias de publicidad.
- ¿Son historia los medios tradicionales?
- Los anunciantes y la digitalización.
- El Plan de Marketing Digital.

## Negocios y Marketing Internacional

- **El Comercio Internacional.**

Se introduce al alumno en las principales diferencias del comercio y marketing internacional frente al doméstico.

- Venta internacional de grandes proyectos.
- Normas de exportación de productos de consumo.
- INCOTERMs.
- Transferencia de tecnología en contratos internacionales.
- Negociación y comunicación multicultural para gerentes internacionales.
- Mercados emergentes. Latinoamérica, China y países BRICS.
- Comercio con los países de la antigua URSS.
- Adquisición de canales de comercialización en el extranjero.
- Contrato internacional.

- **Marketing Internacional**

El objetivo de esta materia es familiarizar al alumno con el entorno internacional, poniéndole en conocimiento de las características específicas de las nuevas tendencias del marketing internacional.

- Entorno internacional.
- Comercio internacional.
- Segmentación y selección de mercados geográficos.
- Marca, ventaja competitiva y posicionamiento internacional.
- Marketing mix internacional y comercialización, facilitando las formas de planificar y ejecutar las operaciones.

COMPETENCIAS			
Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	CG1, CG2, CG4, CG5	CE8, CE12, CE15, CE16, CE17, CE18, CE19, CE24, CE25	CT1, CT3, CT5, CT6, CT7, CT8, CT9

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	18	0
Estudio personal de material básico	36	0
Lecturas del material complementario	36	0
Realización de los casos prácticos	72	0

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 84 de 139	

Autoevaluación exámenes	72	0
Tutoría individual y grupal	72	0
Trabajo colaborativo, foro, chat, debates	54	0
Total	<b>360</b>	-

METODOLOGÍAS DOCENTES	
1	Lección Magistral
2	Trabajo Individual
3	Trabajo Grupal

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MIN	PONDERACIÓN MAX
Participación en foros y otros medios participativos	0%	10%
Realización de trabajos, proyectos y casos	0%	20%
Lecturas complementarias	0%	10%
Prueba de evaluación final	0%	60%

<b>4</b>	<b>Dirección de Operaciones y de la Tecnología</b>
<b>Créditos ECTS:</b>	11
<b>Carácter</b>	Obligatoria
<b>Unidad temporal:</b>	Una asignatura en el 1º, dos asignaturas en el 2º y una asignatura en el 3º trimestre.
<b>Lenguas en la que se imparte</b>	Castellano, Inglés.

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS					
Denominación de la asignatura	Trimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Dirección Funcional y por Procesos	1º	3	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG4, CG5
Functional and Process Management				<b>E</b>	CE9, CE10, CE12
				<b>T</b>	CT2, CT3, CT8, CT9
Sistemas de Información para Gestión de Procesos	2º	3	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG4, CG5
Information Systems for Project Management				<b>E</b>	CE11, CE13, CE14, CE25
				<b>T</b>	CT2, CT3, CT8, CT9
Dirección en Entornos Tecnológicos	2º	3	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG4, CG5
Management in Technological Environments				<b>E</b>	CE6, CE7
				<b>T</b>	CT2, CT3, CT8, CT9

Gestión de Proyectos	3º	2	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG4, CG5
Project Management				<b>E</b>	CE9, CE10
				<b>T</b>	CT2, CT3, CT8, CT9

CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS
<p><b>Dirección Funcional y por Procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructuras Organizativas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura funcional, divisional matricial.</li> <li>• Procesos empresariales.</li> <li>• Organización por Procesos.</li> </ul> </li> <li>• <b>La Empresa Horizontal. Dirección y metaprosesos:</b> <p>Estudia los principios relacionados con la dirección y el gobierno de los procesos de una organización, entre los que destacan: la estrategia a seguir para cambiar la mentalidad funcional clásica de las organizaciones, las distintas arquitecturas organizativas posibles en una organización horizontal, la especial problemática de gestión de las estructuras matriciales, típicas de las organizaciones basadas en procesos, las responsabilidades típicas de estas estructuras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Procesos de la empresa: ¿de qué debemos ocuparnos?</li> <li>• Análisis de un proceso ¿Por dónde empezamos?</li> <li>• El tiempo en los procesos: ¿cómo gestionarlo?</li> <li>• El coste de los procesos: ¿cómo optimizar el uso de los recursos?</li> <li>• La presencia del cliente: ¿qué oportunidades incorpora?</li> <li>• La fiabilidad del proceso: una exigencia absoluta.</li> </ul> </li> <li>• <b>Gestión de procesos I. Dirección por Procesos.</b> <p>Desarrollo de la capacidad y habilidad directiva de entender los principales elementos que intervienen en el diseño de los procesos, y de analizar la coherencia de las distintas decisiones que los conforman y su impacto en los indicadores de rendimiento de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos para desarrollar productos y servicios.           <p>Estudia los procesos de desarrollo de productos o servicios de una organización – investigar mercados y tendencias, definir y diseñar productos/servicios o desarrollar productos/servicios desde los siguientes puntos de vista: 1) su enfoque estratégico, 2) las técnicas y “best practices” más destacables en relación su diseño, implantación y operación, 3) sus interrelaciones con otras áreas funcionales o procesos de la empresa, 4) las competencias individuales y corporativas que</p> </li> </ul> </li> </ul>

facilitan su eficiente comportamiento y 5) el impacto transformador que han tenido en ellos las tecnologías de información y comunicación (TIC).

- **Gestión de procesos II**

Extiende el análisis de los conceptos del curso de *Gestión de procesos I* a los procesos de distribución de los productos de la empresa, y al proceso de ejecución de un proyecto.

- Los stocks en la distribución.
- El trade-Off servicio -tiempo - coste en la distribución.
- Decisiones de capacidad: tipo y cantidad.
- El trade-off servicio -utilización.
- Definición y lanzamiento de un proyecto.
- La planificación del proyecto.
- El control del proyecto.

### **Sistemas de Información para Gestión de Procesos**

Estudia los sistemas de Business Process Management –en siglas BPMS– y la casuística de su implantación en las organizaciones como convergencia de los sistemas de “workflow” y la integración de aplicaciones o Enterprise Application Integration (EAI). Analiza de modo especial el impacto y significado que tienen Internet y los “web services” y las arquitecturas orientadas a servicios (SOA) en el BPM.

- Introducción al BPM y a los BPMS.
- Implantación BPM en la organización.

### **Dirección en Entornos Tecnológicos**

- **Dirección en entornos tecnológicos.**

La tecnología afecta a los productos o a los procesos de las empresas que los crean y comercializan. Uno de los efectos más visibles, es que se acorta el ciclo de vida de los productos y por tanto altera los métodos de creación del propio producto, su lanzamiento e introducción en los mercados, también afecta a la comercialización, a los sistemas de mantenimiento post venta, etc. Es decir impacta en todas las operaciones tradicionales que se realizan en la empresa.

Pero es importante reseñar que también afecta a los procesos con los que se produce o fabrica el producto o el servicio, ya que las nuevas técnicas o tecnologías se introducen en la producción, la logística de fábrica...

Las empresas cuyo campo de actuación es la tecnología o que utilizan tecnología en sus operaciones de forma intensiva, tienen en su gestión unos factores diferenciales respecto a las empresas tradicionales, que condicionan la forma de actuación de sus directivos.

Comprender estos factores diferenciales, tener la mente abierta para saber encontrarlos y utilizarlos es uno de los objetivos de esta materia.

- **Innovación tecnológica y gestión de las tecnologías.**

El Materia de “Innovación y Gestión de las Tecnologías” comparte la visión de la escuela de formar a los futuros líderes con unas técnicas que optimicen los procesos de trabajo necesarios para desarrollar innovaciones desde la concepción de las mismas, hasta la introducción de los productos creados en el mercado con las mayores garantías de éxito”. El éxito de la innovación va íntimamente ligado al riesgo que supone el desarrollo de cualquier nuevo producto, y que para alcanzar los éxitos un individuo ha de arriesgarse a fracasar mitigando en lo posible el impacto de este fracaso en la supervivencia de la organización.

Prepara a los participantes para el desarrollo de una mentalidad directiva familiarizada con la innovación en la empresa como elemento clave de la competitividad empresarial fomentándoles el espíritu de ser profesionales con la capacidad de desarrollar e identificar nuevas oportunidades y de responder con rapidez a las cambiantes necesidades de los clientes.

Se estudia el cómo fomentar ambientes innovadores dentro de las organizaciones, ambientes que empujen a sus miembros a arriesgarse a innovar.

- Innovación como Estrategia Empresarial
  - Introducción, definiciones, teorías y conceptos.
  - Innovación Disruptiva o Sostenible.
  - ¿Cómo generar innovación?
  - Brainstorming
  - Think Tanks
  - Usuarios Avanzados
  - Nuevos procesos
  - Análisis de la cadena de consumo.
  - I+D+i y el portfolio de producto
  - “Océano Azul”.
- La Gestión de la Tecnología
  - Introducción de las tecnologías.
  - Relación entre I+D+i y el ciclo de vida de un producto.
  - Introducción de nuevos productos.
  - Impacto de la innovación en otras áreas de la empresa
  - Transferencias y alianzas tecnológicas.
  - Gestión de la Propiedad Intelectual
  - Proposición o adopción de estándares
  - Parámetros de medición y diagnóstico
- Modos de pensamiento
  - Innovación mediante prototipos
  - Análisis de la propuesta “Océano Azul”
  - Políticas de Innovación donde se amplían conceptos tales como los tipos de pensamiento, diferentes estrategias de innovación en empresas líderes.
  - Gestión de las tecnologías donde se explican conceptos tales como Vigilancia tecnológica y procesos de mejor.

### **Gestión de Proyectos**

Desarrollar una cultura de proyectos en todas las áreas de la empresa (financiera, productiva, recursos humanos, etc) de manera que se asegure que los proyectos están alineados y son gestionados de acuerdo con los intereses de la empresa respetando y contribuyendo al mismo

tiempo al desarrollo de otros grupos de interés con los que la empresa interactúa.

Analizar el concepto de proyecto y los principales grupos de procesos de proyectos, desde la iniciación hasta la finalización o cierre. Describir y profundizar en las áreas de conocimiento o competencias esenciales de dirección de proyectos (alcance, tiempos, coste, compras, riesgos y ética).

- Introducción. Gestión Alcance, Tiempo y Coste.
  - Concepto de proyecto y dirección de proyectos. Ciclo de vida de proyectos.
  - Grupos de procesos. Iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.
  - La gestión del alcance del proyecto. WBS, RAM, OBS.
  - Gestión de tiempos (diagramas de redes, camino crítico, planificación de recursos, cadena crítica).
  - Gestión del coste. Estimación del coste, elaboración de presupuesto, registro de costes de proyecto. El flujo de caja de proyecto.
- Control de proyecto. Gestión riesgos y comunicaciones en proyectos y gestión de compras.
  - Control de proyecto: el método EVA y TPM.
  - La gestión de los riesgos y comunicaciones del proyecto. El plan de comunicaciones del proyecto.
  - La gestión de compras: estrategia contractual, fases del ciclo de compra en proyectos e imputación de costes. Tipos de contratos utilizados en proyectos.

COMPETENCIAS			
Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	CG1, CG2, CG4, CG5	CE6, CE7, CE9, CE10, CE11, CE12, CE13, CE14, CE25	CT2, CT3, CT8, CT9

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	36	0
Estudio personal de material básico	72	0
Lecturas del material complementario	18	0
Realización de los casos prácticos	54	0
Autoevaluación exámenes	90	0
Tutoría individual y grupal	54	0

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 90 de 139	

Trabajo colaborativo, foro, chat, debates	36	0
Total	<b>330</b>	-

METODOLOGÍAS DOCENTES	
1	Lección Magistral
2	Trabajo Individual
3	Trabajo Grupal

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN
	MIN	MAX
Participación en foros y otros medios participativos	0%	20%
Realización de trabajos, proyectos y casos	0%	10%
Lecturas complementarias	0%	10%
Prueba de evaluación final	0%	60%

<b>5</b>	<b>Dirección de las Personas en la Organización y Habilidades Directivas</b>	
<b>Créditos ECTS:</b>	6	
<b>Carácter</b>	Obligatoria	
<b>Unidad temporal:</b>	Una asignatura en el 2º y una asignatura en el 3º trimestre.	
<b>Lenguas en la que se imparte</b>	Castellano, Inglés.	

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS					
Denominación de la asignatura	Trimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Dirección de RR.HH.	2º	3	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG4, CG5
Management of Human Resources				<b>E</b>	CE12, CE26, CE27, CE28
				<b>T</b>	CT4, CT8, CT9
Liderazgo y Técnicas de Negociación	3º	3	Ob	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG4, CG5
Leadership and Negotiation Skills				<b>E</b>	CE26, CE27
				<b>T</b>	CT4, CT8, CT9

#### CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS

##### **Dirección de RR.HH.**

- **Fundamentos de la Dirección de Recursos Humanos.**

Dirigir es una profesión específica que requiere un talante específico, unos conocimientos específicos y unas actitudes específicas. Dirigir es una profesión que actúa sobre una materia prima compleja, sigue una metodología de trabajo precisa y utiliza unas herramientas especialmente quebradizas. Dirigir es una profesión universal, que pocos se libran de ejercerla: padres, profesores, políticos, directivos, sindicalistas, entrenadores deportivos... de la que depende el éxito de las organizaciones y la felicidad consecuente

de todos los que las componen. Parte importante de la *desgracia personal* de todo ser humano la provocan los diversos jefes que le «han tocado en suerte». *Tecnificar* a los jefes actuales, a quienes ambicionan serlo en el futuro y a quienes tendrán que serlo según las necesidades de sus organizaciones, es el objetivo de esta materia.

- El marco organizacional
  - La naturaleza del comportamiento organizacional
  - Formas de concebir la organización y la gestión
  - La naturaleza y el contexto de las organizaciones
- El individuo
  - Diferencias individuales y diversidad
  - La naturaleza del aprendizaje
  - Percepción y comunicación
  - Motivación para el trabajo y satisfacción en el trabajo
- Grupos, equipos y liderazgo
  - La naturaleza de los grupos de trabajo y de los equipos
  - Trabajando en equipos y en grupos
  - La naturaleza del liderazgo
- **Gestión de personas y relaciones laborales. Dirección de equipos humanos.**
  - La naturaleza de la gestión
    - El rol del gerente
    - Comportamiento gerencial y efectividad
    - La gestión de los recursos humanos
  - Las estructuras de la organización
    - La estrategia organizacional, ética y responsabilidades
    - Estructura organizativa y diseño
    - Modelos y pautas de organización y organización del trabajo
    - Tecnologías y organización
  - La gestión de las organizaciones
    - Control organizacional y poder.
    - Desarrollo organizacional, cultura y cambio.
    - Desempeño organizacional y efectividad.
  - Gestión de la diversidad cultural en las organizaciones. La dirección de personas en el entorno de la globalización.
- **Descripción y valoración de puestos de trabajo.**
  - Contratación de personal: selección, acogida y rescisión de la relación laboral.
  - Compensación y sistemas de retribución.

- Papel de los sindicatos, huelga y cierre patronal.
- Gestión por competencias.

### Liderazgo y Técnicas de Negociación

- **Liderazgo. Técnicas de negociación.**

Estamos en la era del cambio. La globalización abre fronteras, transforma mentalidades y reinventa las empresas. Hoy no es concebible una organización con estructuras del siglo pasado. Tampoco es posible una organización del siglo XXI gestionada con criterios del siglo XX; menos aún, trabajadores de producción en la sociedad del conocimiento. Tan es así que la gestión de los recursos humanos se está configurando como el factor clave de diferenciación en la estrategia competitiva de las empresas.

- Claves para el diseño de las nuevas relaciones laborales.
- El líder que necesita la empresa emergente.
- Dirigir personas en la empresa: capacitación para ser competitivos.

- **Gestión del talento**

El tesoro más valioso de una organización es su conocimiento acumulado. El conocimiento lo genera el talento existente. No es suficiente con buscar profesionales con talento, sino que es imprescindible que las organizaciones sepan gestionar este talento compartido y se conviertan en organizaciones de talento.

¿Cómo gestionar el talento? Del profesional con talento a la Organización con talento. Los procesos de captación de los profesionales hoy en día. Las empresas en busca de su gente. El momento de la verdad. ¿Qué tipo de selección para qué clase de competencias? Retener al profesional con talento. Las políticas para mantener profesionales motivados. La esencia de la exclusividad. Cómo retener el talento en nuestra organización. Los facilitadores organizativos. Dirección de equipos humanos de alta cualificación.

COMPETENCIAS			
Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	CG4, CG5	CE12, CE26, CE27, CE28	CT4, CT8, CT9

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	13,5	0
Estudio personal de material básico	4,5	0
Lecturas del material complementario	4,5	0

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 94 de 139	

Realización de los casos prácticos	22,5	0
Autoevaluación exámenes	9	0
Tutoría individual y grupal	18	0
Trabajo colaborativo, foro, chat, debates	18	0
<b>Total</b>	<b>180</b>	-

METODOLOGÍAS DOCENTES	
1	Lección Magistral
2	Trabajo Individual
3	Trabajo Grupal

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN
	MIN	MAX
Participación en foros y otros medios participativos	0%	10%
Realización de trabajos, proyectos y casos	0%	20%
Lecturas complementarias	0%	10%
Prueba de evaluación final	0%	60%

6	Prácticas en Empresas	
<b>Créditos ECTS:</b>	5	
<b>Carácter</b>	Prácticas Externas	
<b>Unidad temporal:</b>	Una asignatura en el 3º trimestre.	
<b>Lenguas en la que se imparte</b>	Castellano, Inglés.	

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS					
Denominación de la asignatura	Trimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Prácticas en Empresas	3º	5	PE	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG3, CG4, CG5
<b>E</b>				CE12	
<b>T</b>				CT6, CT8, CT9	
Internship					

CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS
<p><b>Prácticas en Empresas</b></p> <p>El Máster está orientado al mundo de la empresa, el mejor complemento a la formación práctico-teórica de las enseñanzas que se imparten es realizar un trabajo en una empresa concreta. El alumno cuenta con un tutor que supervisa el correcto desarrollo de las tareas que se le asignen y mantiene las relaciones pertinentes con el tutor designado por la UNIR quienes, en régimen de colaboración, velan por la óptima formación del alumno.</p> <p>Los detalles de las tareas a desarrollar por el alumno durante la estancia en la empresa serán fijadas por el Tutor de Prácticas Externas y se adaptarán a las peculiaridades propias de cada centro sin perder la perspectiva del cumplimiento de los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar activamente en el desarrollo de proyectos o tareas que le sean asignados dentro de un departamento concreto.</li> <li>• Participar en la planificación de las actividades en la empresa.</li> <li>• Participar en la planificación de la formación a todos los niveles y en las materias propias de su área de especialización en base a los requerimientos detectados.</li> <li>• Informar y formar con carácter general, a todos los niveles de la organización.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>Básicas</b>	<b>Generales</b>	<b>Específicas</b>	<b>Transversales</b>
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	CG1, CG2, CG3, CG4, CG5	CE12	CT6, CT8, CT9

<b>ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>	<b>HORAS</b>	<b>% PRESENCIAL</b>
Sesiones presenciales virtuales	10	0
Lecturas del material complementario	15	0
Realización de los casos prácticos	70	100
Tutoría individual y grupal	20	0
Trabajo colaborativo, foro, chat, debates	20	0
<b>Total</b>	<b>150</b>	-

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
Participación en foros y otros medios participativos	0%	5%
Competencia técnica	0%	10%
Grado de cumplimiento de los objetivos previstos	0%	10%
Responsabilidad e interés del estudiante	0%	10%
Capacidad de aprendizaje	0%	10%
Organización y planificación del trabajo	0%	10%
Espíritu de colaboración y trabajo en equipo	0%	10%
Habilidades sociales: relaciones con superiores, compañeros y clientes	0%	10%
Asistencia y puntualidad	0%	10%
Adaptabilidad, motivación, iniciativa y creatividad	0%	10%
Realización de consultas a Través de las Tutorías al Profesor Tutor	0%	5%

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.
Página 97 de 139	

<b>7</b>	<b>Trabajo de Fin de Máster</b>
<b>Créditos ECTS:</b>	6
<b>Carácter</b>	Trabajo Fin de Máster
<b>Unidad temporal:</b>	Una asignatura en el 3º trimestre.
<b>Lenguas en la que se imparte</b>	Castellano, Inglés.

DESCRIPCIÓN DE LAS ASIGNATURAS					
Denominación de la asignatura	Trimestre	ECTS	Carácter	Competencias	
Trabajo de Fin de Máster	3º	6	TFM	<b>B</b>	CB6, CB7, CB8, CB9, CB10
				<b>G</b>	CG1, CG2, CG3, CG4, CG5
<b>E</b>				CE12, CE18, CE29	
<b>T</b>				CT6, CT8, CT9	
Final Project					

CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA
<p><b>Trabajo Fin de Máster</b></p> <p>Finalizados los cinco módulos anteriores el alumno se enfrenta a la realización de un trabajo fin de Máster que le permiten, a modo de compendio, volcar los conocimientos adquiridos a lo largo del Programa. En esta materia el alumno aprende a confeccionar un Plan de Negocio o <i>business plan</i>.</p> <p>El Análisis de Viabilidad y el Plan de Negocio son los dos elementos fundamentales que marcan la diferencia entre una ocurrencia y una idea razonable de negocio. Esta materia desarrolla la capacidad en el uso de un conjunto de herramientas de análisis que permiten sistematizar el proceso desde una idea abstracta hasta un plan razonablemente viable de negocio con una sólida justificación financiera. Se realiza individualmente bajo del asesoramiento y orientación del Profesor para la elaboración del mismo.</p>

COMPETENCIAS			
Básicas	Generales	Específicas	Transversales
CB6, CB7, CB8, CB9, CB10	CG1, CG2, CG3, CG4, CG5	CE12, CE18, CE29	CT6, CT8, CT9

ACTIVIDADES FORMATIVAS	HORAS	% PRESENCIAL
Sesiones presenciales virtuales	10	0
Lecturas del material complementario	15	0
Tutoría individual y grupal	20	0
Trabajo colaborativo, foro, chat, debates	20	0
Desarrollo del Trabajo Fin de Máster	70	0
Evaluación Final	10	0
Total	<b>180</b>	-

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	
	MIN	MAX
Exposición del TFM	0%	30%
Contenido del TFM	0%	50%
Organización del TFM	0%	20%

## 6 PERSONAL ACADÉMICO

### 6.1 Personal académico disponible

UNIR cuenta con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el plan de estudios propuesto y cumplir así los requisitos definidos en el Anexo I del RD 1393/2007 en cuanto a personal académico disponible. Asimismo, en cuanto a descripción y funciones del profesorado, UNIR sigue lo establecido en el V Convenio colectivo nacional de Universidades Privadas (Resolución de 27 de diciembre de 2005).

- **Profesor Agregado:** Es el doctor que desarrolla actividades docentes e investigadoras, desarrolla estudios de su especialidad o interdisciplinares y colabora con el Profesor Director para la ejecución de las actividades que a éste encomiende el centro. Asimismo, se encarga de la dirección de tesis doctorales y puede dirigir o coordinar la enseñanza de una o varias asignaturas de los planes de estudios que correspondan a su departamento, a requerimiento del director de éste, cuando no exista Profesor Director encargado de esta tarea. Tiene a su cargo la tutoría de grupos de alumnos.
- **Profesor Adjunto:** Es el doctor que desarrolla actividades docentes e investigadoras, desarrolla estudios de su especialidad o interdisciplinares, se encarga de la dirección de tesis doctorales y puede coordinar la enseñanza de una o varias asignaturas de los planes de estudios que correspondan a su departamento cuando no exista Profesor Director o Profesor Agregado encargados de esta tarea. Tiene a su cargo la tutoría de grupos de alumnos.
- **Profesor Asociado:** Es el titulado universitario de grado superior que desarrolla actividades docentes y coordina a varios profesores que imparten la misma o distintas asignaturas de los planes de estudio que corresponden a su departamento. Pueden tener, además, a su cargo la tutoría de grupos de alumnos.

#### 6.1.1. Previsión del profesorado

Las ratios de profesores de distintas categorías tenderán a verificar esta distribución:

Categoría	Total %	Doctores%	Horas %
<b>Profesor Agregado</b>	30	100	30
<b>Profesor Adjunto</b>	20	100	20
<b>Profesor Asociado</b>	50	0	50

## **Profesorado previsto para el Máster en Administración y Dirección de Empresas**

El equipo docente con el que UNIR ha establecido compromiso es experto en los contenidos del Máster y está formado inicialmente por 47 profesores, 2 a tiempo completo y 45 a tiempo parcial, sumando un total de 25,1 jornadas completas.

A esta dotación se debe añadir el profesorado previsto para la impartición de la titulación en inglés, que se especifica más adelante, al final de este apartado.

Para la descripción del profesorado, se incluyen dos tablas:

- Tabla 1 del profesorado actual, descrito con nombre y apellidos de personas que ya trabajan en UNIR con las asignaturas que imparten y su dedicación.
- Tabla 2 con perfiles que corresponden a profesores con los que se ha establecido compromiso para su incorporación, con las asignaturas que imparten y su dedicación.

**TABLA 1**

PROFESOR	TÍTULO	EXPERIENCIA DOCENTE, PROFESIONAL E INVESTIGADORA	ASIGNATURA/ CUATRIMESTRE	DEDICACIÓN
Carlos García Cabañas	Licenciado en Economía por la Universidad Complutense de Madrid. Diplomado en International Management por el London Business School. MBA en Dirección General por el Instituto de Estudios Superiores de Empresa (IESE).  No Acreditado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Financiero Grupo IDI., Socio Gerente, ponente y formador de AB&amp;M Formación y Consulting.</li> <li>- Profesor - colaborador del Centro Internacional Carlos V de la Universidad Autónoma de Madrid, de la Universidad Carlos III, de la Escuela de Organización Industrial (EOI), de la Universidad de Comillas, del CESMA, del IDE-CESEM, de la Escuela Europea de Administración de Empresas (EAP) y del CEPADE.</li> <li>- Director General de Fineco Consultores, S.L.</li> <li>- Consejero Delegado de ACS en Brasil y Director de Auditoria de ALCATEL.</li> <li>- Consultor Senior del Área Económico - Financiera y de Operaciones de DEMOS Group International.</li> <li>- Experto en temas económicos-financieros, contabilidad, sistemas de costes, activos y gastos, compras y logística, presupuestos, control de gestión, auditoria, proyectos, cuadros de mando, coaching, habilidades directivas, consolidación y tesorería, en UE y LATAM.</li> </ul>	<p>Análisis de Costes para la Toma de Decisiones</p> <p><i>1º Trimestre</i></p>	<p>Tiempo parcial</p> <p>50%</p>
Gonzalo Viloria	Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, Master en Marketing y Gestión Comercial por ESAFDE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha desarrollado su trayectoria profesional en Telefónica donde ha sido Sub Director de Control presupuestario, Director de Auditoría Interna Director de Sistemas de Información.</li> <li>- Consejero de Entel, Telyco, Cabitel, Estratel y Maptel.</li> <li>- Miembro del Comité Estratégico de Telefónica.</li> </ul>	<p>Análisis de Costes para la Toma de Decisiones</p> <p><i>1º Trimestre</i></p>	<p>Tiempo completo</p> <p>100%</p>

	Diplomado en Política y Dirección Financiera por ESADE.  No Acreditado		Contabilidad para la Dirección  <i>2º Trimestre</i>	
Fernando Moroy Hueto	Licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad del País Vasco. Programa de Dirección General del IESE. DEA (Diploma de Estudios Avanzados). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Diplomas por Harvard University en "Management Research in a Global and Changing Environment" y "Education and Technology"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veinte años de experiencias en posiciones de alta dirección en el mundo de la banca.</li> <li>- Ex miembro del Patronato de la Fundación de la EOI (Escuela de Organización Industrial en representación de La Caixa.</li> <li>- Miembro de la Asociación Española de Creatividad. Miembro de la Comisión Directiva Nacional de CEDE (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos).</li> <li>- Miembro de la Comisión Directiva de Madrid de la AED (Asociación Española de Directivos).</li> <li>- Vicepresidente de la Red de Business Angels Keiretsu.</li> <li>- Profesor de Marketing y Finanzas en la Universidad de Deusto.</li> <li>- Autor de diversos artículos en Libros y Revistas especializadas de Banca Ponente en múltiples foros y conferencias en Universidades y Escuelas de Negocios: EOI, Escuela Superior de Cajas de Ahorros-ESCA, Escuela de Negocios ESCP-EAP, Escuela de Negocios de la Universidad San Pablo-CEU, de la Escuela de Negocios Nebrija, Universidad Rey Juan Carlos, Business Sao Paulo School, Escuela de Negocios de Lima (grupo Laureate).</li> </ul>	Dirección Financiera e Instrumentos de Financiación Internacional  <i>1º Trimestre</i>	Tiempo parcial 50%
Francisco A. Cárceles Guardia	Licenciado en Medicina por Universidad de Barcelona, Máster Economía de la Salud Máster Evaluación Tecnológica. Especialista en Medicina Preventiva y Salud Pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolla su actividad en el sector de la salud, en planificación, gestión y alta dirección.</li> <li>- Miembro de la Sociedad Española de Atención al Usuario de la Sanidad (SEAUS) (Presidente. 1997-2011) y de la Sociedad Española de Directivos de la Salud (SEDISA) y Fundación Signo.</li> </ul>	Dirección de Marketing y Marketing Estratégico	Tiempo parcial 50%

	<p>Master en Economía de la Salud y Gestión Sanitaria de la Universidad de Barcelona y Universidad Pompeu Fabra. Master en Gestión y Evaluación de Servicios Sanitarios, Agencia de Evaluación de Tecnología Médica y Universidad Autónoma de Barcelona.</p> <p>No Acreditado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidente de la Sociedad Española de Atención al Usuario de la Sanidad.</li> <li>- Director Médico Hospital Universitario Son Dureta.</li> <li>- Director Gerente Hospital Universitario Infanta Cristina.</li> <li>- Profesor de Márketing en escuelas de Postgrado.</li> </ul>	1º Trimestre	
Francisco Benjamín Cobo Quesada	<p>Doctor en CC.EE., acreditado por la Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid (ACAP) como profesor colaborador (2005), profesor ayudante doctor (2006), profesor doctor de universidad privada (2010) y profesor contratado doctor (2010). Master Executive en Marketing Relacional, CRM y Comercio Electrónico. ESIC-instituto de comercio electrónico y marketing directo (ICEMD). Diplomado universitario tecnológico en marketing por el Instituto Universitario de Tecnología de la Universidad de Nice-Sophia Antipolis (Francia).</p> <p>Acreditado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior (UC3M: Grado en ADE + Informática, grado ADE y doble grado Derecho + ADE. UCM: Grado en ADE, doble grado Derecho + ADE).</li> <li>- Experiencia en e-learning, con plataformas como Moodle y Blackboard.</li> <li>- ECONOMISTA FREELANCE. Especializado en consultoría y formación en marketing y estrategia.</li> <li>- PROFESOR en la UNIVERSIDAD SAN PABLO-CEU. Logística y distribución comercial, Creación de empresas, Marketing e Investigación comercial, Marketing estratégico. Desde septiembre de 2011.</li> <li>- PROFESOR en la UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA. Dirección comercial, Políticas de marketing, Economía Española y Mundial. Desde septiembre de 2011.</li> <li>- PROFESOR en ISEP-CEU. Postgrado en Gestión de Marketing y Ventas (Asignaturas de Dirección estratégica de las ventas y Comercio Electrónico). Desde octubre de 2007 hasta 2012.</li> </ul>	<p>Marketing Digital</p> <p>1º Trimestre</p>	Tiempo parcial 60%
Armando Alvares	<p>Doctorado en Derecho Internacional Económico, Doctorado en Derecho Empresarial Internacional, Máster en</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ex-presidente de la Asociación Brasileña de Abogados para el Mercosur y ex-director de la Facultad de Derecho de la Universidad Bandeirantes de São Paulo.</li> </ul>	Negocios y Marketing Internacional	Tiempo parcial 40%

	<p>Economía Internacional y Comercio Exterior.</p> <p>No Acreditado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultor jurídico internacional con más de 20 años de experiencia (multinacional y gobiernos).</li> <li>- Autor con más de 40 libros publicados (derecho empresarial internacional, contratos internacionales, negocios internacionales, Mercosur, comercio internacional, derecho internacional público, economía internacional).</li> <li>- Ex miembro del Consejo Científico y Académico de la Universidad de Iowa, presidente de la Asociación Brasileña de Abogados para el Mercosur.</li> <li>- Ex Director de la Facultad de Derecho de la Universidad Bandeirantes de São Paulo. Especialidad: Negocios Internacionales, marketing internacional, derecho del comercio internacional, derecho internacional económico, derecho internacional público, derecho internacional privado, estructura económica internacional, dirección estratégica de empresas.</li> <li>- Investigador en el Grupo de Investigación "Culturas, religiones y derechos humanos en la sociedad actual: respuestas desde los poderes públicos" (UNIR).</li> </ul>	<p><i>1º Trimestre</i></p>	
<p>Jesús Hernández Ruiz</p>	<p>Doctor en Alta Dirección de Empresas (Economía de la Empresa). DEA Universidad Rey Juan Carlos. Master MBA en Dirección de Empresas y Marketing ESIC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director General de Publixed Media.</li> <li>- Carrera profesional en áreas de innovación en marketing, nueva comunicación, dirección de empresas, docencia y formación.</li> <li>- Experto en nuevas tendencias y tecnologías aplicadas al marketing, internet, móviles, redes sociales, nuevas formas de</li> </ul>	<p>Negocios y Marketing Internacional</p> <p><i>1º Trimestre</i></p>	<p>Tiempo parcial 60%</p>

	<p>Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Lincoln (UK). Licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC.</p> <p>No Acreditado</p>	<p>comunicación e integración de medios para entornos y mercados nacionales e internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uno de los primeros prospectivistas y cazadores de tendencias en España.</li> <li>- Ha trabajado para Nike, Mars, Disney, Electronic Arts, etc... y participado en estrategias avanzadas de marketing político para CDU, y Angela Merkel.</li> <li>- Pionero en marketing móvil (Experto y uno de los 100 consultores más influyentes del mundo según la MMA) impartiendo docencia, conferencias y ponencias de sus áreas de conocimiento en foros tanto nacionales como internacionales, congresos, universidades y escuelas de negocio.</li> </ul>	<p>Planificación Estratégica, Dirección General y Dirección Operativa</p> <p><i>2º Trimestre</i></p>	
<p>José Ramón Aranda</p>	<p>Ingeniero Superior Industrial por ICAI y Master en Economía y Dirección de empresas por el IESE. Vocal del Comité de Enseñanza de la Ingeniería.</p> <p>No Acreditado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivo en empresas nacionales y multinacionales con 30 años de experiencia, trabajando en las áreas de RR.HH. y de Proyectos de Mejora de Gestión, en empresas nacionales y multinacionales.</li> <li>- Experto en: Dirigir la gestión de RR HH en fusiones empresariales. Dirigir equipos de proyectos para nuevas inversiones. Gestionar departamentos: Obras y Mantenimiento, TIC, Marketing. Poner en marcha nuevos centros de trabajo en países no europeos. Reestructurar empresas, incluyendo cierres de centros de trabajo. Organizar la sistemática de Mejora Continua de áreas de negocio existentes. Formar a jóvenes graduados para que sean los futuros directivos de la empresa.</li> <li>- Otras actividades simultáneas: participación en comisiones de trabajo en CEOE y en IIE.</li> <li>- Últimamente ha desempeñado el puesto de Director de Proyectos y Consejero del Grupo Fuensanta, en sus dos áreas: gestión de la salud e inmobiliaria. También ha trabajado en posiciones de alta Dirección en: CECSA, ASTANO, Portland</li> </ul>	<p>Liderazgo y Técnicas de Negociación</p> <p><i>3º Trimestre</i></p>	<p>Tiempo parcial 50%</p>

		Valderrivas, Vasco Leonesa, Smurfit Kappa, Río Narcea) e Inmobiliaria Colonial.		
Fernando Maristany	Ingeniero de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid, Máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE. Diplomado en Defensa Nacional CESEDEN. Suficiencia Investigadora por la Universidad de Alcalá.  No Acreditado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia de 30 años en el sector de las telecomunicaciones y electrónica profesional evolucionando profesionalmente desde áreas técnicas a las de Dirección General.</li> <li>- Ha sido miembro de la Comité Ejecutivo de AMETIC (Asociación Empresas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de España) y más de quince años vocal del COIT y AEIT (Colegio y Asociación de Ingenieros de Telecomunicación). Patrono de FTI Fundación Tecnologías de la Información.</li> <li>- Director de Máster en la EOI.</li> <li>- Profesor en Lasalle International Graduate School y codirector del Máster en Dirección Estratégica y Tecnológica del Instituto Tecnológico de Buenos Aires, ITBA.</li> <li>- Director del Máster Universitario en Dirección de Empresas de la UNIR de la Universidad Internacional de la Rioja. Profesor de Dirección General de Empresas Tecnológicas, de Innovación y Estrategia. Director de Master de Tecnologías TIC en España y Venezuela, Cuba, Ecuador, Perú.</li> <li>- Conferenciante internacional y Profesor visitante en SABF South American Business Forum, UCAB (Universidad Católica Andrés Bello) Caracas, BSP (Business School Sao Paolo) Brasil, SISU (Shanghái International Studies University) China, EPN (Escuela Politécnica Nacional de Ecuador), UNITEC (Universidad Tecnológica) Méjico. Escuela de Negocios de Nebrija, España. CENSAI, Cuba.</li> <li>- Profesor de Macroeconomía en la Escuela Superior de Ingenieros de Telecomunicación de la Universidad Politécnica de Madrid y de la Universidad Internacional de La Rioja.</li> </ul>	Planificación Estratégica, Dirección General y Dirección Operativa  <i>2º Trimestre</i>	Tiempo parcial 30%
Nicolás Moya Garcia-Lujan	Licenciado en Ciencias Físicas, Universidad Complutense de Madrid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director del Centro de Innovación de Bankinter y Gneis.</li> </ul>	Gestión Estratégica de la Información	Tiempo parcial 50%

	PDD Incompany IESE. MBA IEDE Universidad Europea de Madrid.  No Acreditado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director de Innovación y responsable de Innovación en Bankinter.</li> <li>- Gerente de banca móvil en Telefónica Móviles.</li> </ul>	<i>2º Trimestre</i>	
Juan Carlos Muñoz Del Toro	Ingeniero Superior de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid, con la especialidad de Transmisión y Comunicación. Executive MBA por el Instituto de Empresa.  No Acreditado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo Telefónica, 6 años en Marketing y 5 y medio en Ventas de GGCC dentro de EEFF.</li> <li>- Responsable en Gestión de Producto dentro de la unidad de Marketing de Telefónica Empresas.</li> <li>- Jefe de Proyecto de Innovación, Desarrollo e Implantación de diferentes Servicios dentro de la unidad de Marketing en Telefónica Data Teleinformática, (Indra).</li> <li>- Responsable de Proyectos de Integración entre Aplicaciones dentro del área de Diseño y Desarrollo y Consultor de comunicaciones.</li> </ul>	Sistemas de Información para Gestión de Procesos  <i>2º Trimestre</i>	Tiempo parcial 50
Julio Cesar Puche Regaliza	Doctor Ingeniero Industrial Universidad de Valladolid. Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Área de conocimiento: Organización de Empresas). Programa de Ingeniería Industrial. Ingeniero en Informática. Universidad de Valladolid. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática.  No Acreditado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesor Asociado Doctor Departamento de Economía y Administración de Empresas Universidad de Burgos.</li> <li>- Profesor Asociado Doctor Universidad de Valladolid Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados.</li> <li>- Ha trabajado en proyectos para Centro Tecnológico Fundación ATTICO (Apoyo Tecnológico a la Transformación Industrial y para la Competitividad Empresarial) y en Patrimonio Accesible por una I+D+I sin barreras.</li> </ul>	Dirección en Entornos Tecnológicos  <i>3º Trimestre</i>	Tiempo parcial 50%
David Ortega Ibañez	Licenciado en Psicología. Universidad de Valencia Cursos de Doctorado. Universidad de Valencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de Personas en Catalunya Caixa.</li> <li>- Director de Recursos Humanos den Catalunya Caixa, Banco de la Exportación, Avidesas.</li> </ul>	Dirección de RR.HH  <i>3º Trimestre.</i>	Tiempo parcial 50%

	<p>Diplomado en Criminología. Universidad de Valencia.  Cursos de Psicopatología del Trabajo. Universidad de Valencia.  Especialista en Análisis Transaccional. Universidad de Málaga.  Centro Theos, de Desarrollo de Habilidades Directivas. Valencia.  Dinergí España, Curso de Seguridad Social y Derecho Laboral.  Centro de Estudios Financieros. CEF.</p> <p>No Acreditado</p>			
Jorge Burgos Solans	<p>Master en Gestión de Tecnologías de la Información. Instituto de Empresa</p> <p>No Acreditado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carrera profesional con más de 30 años de experiencia en el sector financiero, con amplio conocimiento tanto desde la óptica de negocio como del tecnológico.</li> <li>- Ha dirigido más de 25 proyectos de tecnología aplicada a los negocios.</li> <li>- Durante los nueve últimos años ha estado desarrollando distintos planes estratégicos de tecnología y planes de sistemas para el negocio bancario. He desarrollado la estrategia de innovación tecnológica tanto a nivel de sistematización de proceso como de generación de cultura de innovación, primero en la unidad de sistemas de Caja Madrid (+2000 personas) y luego colaborando en el desarrollo para toda Bankia.</li> </ul>	<p>Gestión de Proyectos</p> <p><i>3º Trimestre.</i></p>	<p>Tiempo parcial 60%</p>
		<p>Prácticas en Empresas</p> <p><i>3º Trimestre.</i></p>		

<p>José Carrasco Rojo</p>	<p>Ingeniero Superior de Telecomunicación por la E.T.S.I.T., por la Universidad Politécnica de Madrid, Especialidad Electrónica. Diploma de Estudios Avanzados (DEA), por la Universidad de Alcalá de Henares - Madrid- (Departamento de Economía Aplicada).  No Acreditado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director del grupo de Ingeniería de las Comunicaciones de AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea) encargado de la Planificación, Supervisión y Explotación de las Comunicaciones Corporativas.</li> <li>- Director de más de 500 proyectos en el área de las TIC, entre los que se encuentran los sistemas de comunicaciones de los aeropuertos de Madrid/Barajas y Barcelona.</li> <li>- Conferenciante expositor en los diferentes encuentros de la O.A.C.I. (Organización Internacional de Aviación Civil, Naciones Unidas), celebrados en Lima -Perú-, México DF y Antigua - Guatemala-. Secretario General de la Junta Directiva de AGUI (Asociación de Usuarios de las Comunicaciones de Empresa), pertenecen a la asociación las 200 empresas de España.</li> </ul>	<p>Prácticas en Empresas  <i>3º Trimestre.</i></p>	<p>Tiempo completo 100%</p>
<p>Pablo Ulloa Purcachi</p>	<p>Doctor en Psicología. Certificado de suficiencia investigadora. Universidad Complutense de Madrid. Posgraduado en Psicología Industrial por la Universidad Complutense de Madrid. Master en Gerencia de Empresas por el Instituto de Empresa de Madrid. Licenciado en Psicología Industrial y Psicopedagogía por la Universidad Católica de Ecuador.  No Acreditado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinador de la UTA ante las Universidades Europeas. Presidente de la Fundación Líder.</li> <li>- Profesor de Habilidades Directivas empresariales y Gestión de RR. HH del departamento de Psicología Diferencial y Psicología del trabajo de la Universidad Complutense de Madrid. Profesor de Habilidades Directivas Empresariales, Política de Empresa y Negociación Internacional de la Escuela de Organización Industrial.</li> <li>- Profesor de Administración de Empresas, Recursos Humanos y Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador.</li> <li>- Consultor en Gestión Empresarial de Unidad de Servicios Empresariales S.A. Gerente de la División de RR.HH. de Alta Dirección Consultores Asociados, en el área de Gestión Administrativa y RR.HH. (Ecuador).</li> </ul>	<p>Trabajo Fin de Máster  <i>3º Trimestre.</i></p>	<p>Tiempo parcial 50%</p>

		- Actualmente Consultor Asociado de G & A. Cursos para el sector empresarial organizados por Universidades y Escuelas Politécnicas de América Latina.		
José Antonio Rodríguez Marín	Doctor en Ciencias Económicas Y Empresariales Universidad de Granada. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  No Acreditado	- Profesor Permanente Doctor de: Microeconomía, Economía Española y Mundial, Organización Internacional del Turismo, Organización Económica Internacional, Economía de la Unión Europea, Políticas Publicas de Innovación Tecnológica: Especial, Desarrollo Sostenible Y Medio Ambiente, Macroeconomía, Economía Aplicada.	Trabajo Fin de Máster  <i>3º Trimestre.</i>	Tiempo parcial 50%

Al profesorado descrito, se le añaden los siguientes perfiles.

TABLA 2				
PROFESOR	TÍTULO	EXPERIENCIA DOCENTE, PROFESIONAL E INVESTIGADORA	ASIGNATURA/ CUATRIMESTRE	DEDICACIÓN
Perfil 1	Licenciado en Administración de Empresas MBA	Más de 10 años de experiencia profesional en área de Dirección Comercial	Dirección Comercial TRIMESTRE 1º	TP 60%
Perfil 2	Doctora en Ciencias Económicas	Más de 10 años de experiencia docente e investigadora. Publicaciones en revistas indexadas Participación en congresos nacionales e internacionales	Dirección Comercial TRIMESTRE 1º	TP 60%
			Marketing Digital TRIMESTRE 1º	TP 60%
Perfil 3	Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. MBA	Más de 15 años de experiencia profesional en dirección estratégica	Análisis de Situación TRIMESTRE 2º	TP 60%
Perfil 4	Doctora en Ciencias Económicas	Más de 10 años de experiencia docente e investigadora. Publicaciones en revistas indexadas Participación en congresos nacionales e internacionales	Calidad Institucional TRIMESTRE 3º	TP 50%
			Trabajo Fin de Master TRIMESTRE 3º	TP 50%
Perfil 5	Ingeniero de organización industrial. MBA.	Más de 7 años de experiencia profesional.	Prácticas TRIMESTRE 3º	TP 60%
Perfil 6	Licenciada en Económicas y Marketing. Máster en Relaciones Públicas	Más de 7 años de experiencia docente. Más de tres años de experiencia profesional en el ámbito de las relaciones públicas y marketing estratégico	Prácticas TRIMESTRE 3º	TP 60%
Perfil 7	Licenciado en Administración de Empresas. MBA	Más de 10 años de Experiencia profesional en áreas contables.	Contabilidad para la Dirección TRIMESTRE 3º	TP 60%
			Prácticas TRIMESTRE 3º	TP 60%
Perfil 8	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Experto en análisis de datos en investigación social y de mercados	Más de 7 años de experiencia docente e investigadora. Publicaciones en revistas indexadas. Participación en congresos nacionales e internacionales.	Trabajo Fin de Master TRIMESTRE 3º	TP 50%
Perfil 9	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales	Más de 7 años de experiencia docente e investigadora	Trabajo Fin de Master TRIMESTRE 3º	TP 50%

		Experiencia profesional en labores de consultoría empresarial. Publicaciones en revistas indexadas. Participación en congresos nacionales e internacionales		
Perfil 10	Doctor en Economía y Desarrollo Sostenible. Ingeniero Agrónomo	Más de 10 años de experiencia docente e investigadora. Publicaciones en revistas indexadas Participación en congresos nacionales e internacionales	Trabajo Fin de Master TRIMESTRE 3º	TP 50%
Perfil 11	Doctor en Ciencias Económicas	Más de 7 años de experiencia docente e investigadora. Publicaciones en revistas indexadas Participación en congresos nacionales e internacionales	Trabajo Fin de Master TRIMESTRE 3º	TP 50%
Perfil 12	Doctor Ciencias Económicas y Empresariales.	Más de 5 años de experiencia docente e investigadora. Más de tres años de experiencia en consultoría empresarial.	Trabajo Fin de Master TRIMESTRE 3º	TP 50%
Perfil 13	Ingeniero Superior de Telecomunicaciones. MBA	Más de 25 años de experiencia profesional en dirección de empresas, área comercial y Recursos Humanos	Prácticas TRIMESTRE 3º	TP 20%
Perfil 14	Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Máster en Dirección y Organización de RR.HH	Más de 15 años de experiencia profesional en consultoría de RRHH	Prácticas TRIMESTRE 3º	TP 20%
Perfil 15	Doctor en Ciencias Económicas Máster en Estudios Jurídicos Avanzados	Más de 5 años de experiencia docente e investigadora. Más de 15 años de experiencia profesional en área jurídica y financiera	Trabajo Fin de Master TRIMESTRE 3º	TP 40%
Perfil 16	Doctora en Derecho	Más de 20 años de experiencia docente e investigadora en universidades españolas y europeas. Publicación de libros y artículos en revistas indexadas. Más de 20 años de experiencia profesional en consultoría y asesoría jurídico-fiscal.	Trabajo Fin de Master TRIMESTRE 3º	TP 40%

Perfil 17	Doctor en Economía. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología. Máster en Relaciones Internacionales	Más de 7 años de experiencia docente e investigadora. Publicación de artículos en revistas indexadas. Participación en congresos nacionales e internacionales	Trabajo Fin de Master TRIMESTRE 3º	TP 40%
Perfil 18	Doctor Ingeniero Superior en Telecomunicaciones. MBA	Más de 10 años de experiencia docente e investigadora. Experiencia profesional en empresas energéticas	Gestión de Proyectos TRIMESTRE 3º	TP 50%
			Trabajo Fin de master TRIMESTRE 3º	TP 50%
Perfil 19	Doctor en Dirección Internacional de Empresas. Licenciado en Ciencias Políticas y Administración.	Más de 3 años de experiencia docente e investigadora. Más de 15 años de experiencia profesional en gerencia internacional de empresas.	Dirección de Marketing y Marketing Estratégico TRIMESTRE 1º	TP 80%
			Trabajo de fin de master TRIMESTRE 3º	TP 80%
Perfil 20	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.	Más de 3 años de experiencia docente e investigadora. Más de 15 años de experiencia profesional en banca.	Trabajo de fin de master TRIMESTRE 3º	TP 40%
Perfil 21	Doctor en Económicas. Licenciado en Derecho y en Administración y Dirección de Empresas	Más de 3 años de experiencia docente e investigadora. Más de 10 años de experiencia profesional en multinacionales	Dirección Financiera e Instrumentos de Financiación Internacional TRIMESTRE 1º	TP 60%
			Trabajo de fin de master TRIMESTRE 3º	TP 60%
Perfil 22	Doctora en Ciencias Económicas. Máster en Relaciones Laborales. Máster en Gestión de Recursos Humanos	Más de 15 años de experiencia docente e investigadora. Publicación de artículos en revistas indexadas. Participación en congresos nacionales e internacionales	Liderazgo en Técnicas de Negociación TRIMESTRE 3º	TP 80%
			Trabajo de fin de master TRIMESTRE 3º	TP 80%
Perfil 23	Doctor en Economía. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales.	Más de 15 años de experiencia docente e investigadora. Publicación de artículos en revistas indexadas. Participación en congresos nacionales e internacionales	Trabajo de fin de master TRIMESTRE 3º	TP 60%

Perfil 24	Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales.	Más de 15 años de experiencia docente e investigadora. Publicación de artículos en revistas indexadas. Participación en congresos nacionales e internacionales	Trabajo de fin de master TRIMESTRE 3º	TP 60%
Perfil 25	Doctora en Empresariales. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales. Máster en Dirección de Empresas.	Más de tres años de experiencia docente e investigadora. Experiencia profesional en gerencia de distintos departamentos en multinacionales	Dirección de Recursos Humanos TRIMESTRE 2º	TP 40%
Perfil 26	Ingeniera Superior en Telecomunicaciones. MBA	Más de 15 años de experiencia profesional. Consultoría de sistemas y servicios en ámbito internacional. Gerencia de departamentos de nuevos productos y tecnologías	Sistemas de Información para Gestión de Procesos TRIMESTRE 2º	TP 60%
			Prácticas TRIMESTRE 3º	TP 60%
Perfil 27	Ingeniera Superior en Telecomunicaciones. MBA	Más de 8 años de experiencia profesional. Comercialización internacional de productos tecnológicos. Emprendimiento y gerencia en PYME tecnológica	Dirección en Entornos Tecnológicos TRIMESTRE 2º	TP 60%
			Prácticas TRIMESTRE 3º	TP 60%
Perfil 28	Doctor en Economía y Gestión de Empresas.	Más de 7 años de experiencia docente e investigadora. Publicación de artículos en revistas indexadas. Participación en congresos nacionales e internacionales	Dirección Funcional y por Procesos TRIMESTRE 1º	TP 70%
Perfil 29	Doctor Ingeniero Industrial. MBA. Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales.	Más de tres años de experiencia docente e investigadora. Más de 15 años de experiencia profesional en responsabilidades técnicas y de gestión en las áreas de producción, proyectos, calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales en los sectores construcción de maquinaria, edificación, consultoría y automoción.	Calidad Institucional TRIMESTRE 3º	TP 40%
Perfil 30	Ingeniero Superior en Telecomunicaciones. MBA	Experiencia profesional en empresas de desarrollo de software y sistemas integrados de gestión.	Gestión Estratégica de la Información TRIMESTRE 2º	TP 40%

### **Profesorado previsto para el Master in Business Administration (modalidad en inglés)**

Para la impartición del Master in Business Administration se cuenta con un equipo docente formado inicialmente por 7 profesores doctores que aúnan una amplia experiencia en el ámbito de la docencia y una dilatada carrera profesional y por 3 profesores con una amplia experiencia directiva en la empresa y docente en universidades y escuelas de negocio. Uno de ellos con amplia experiencia investigadora. El número de docentes se irá incrementando en años posteriores para atender el desarrollo del máster.

El equipo docente cuenta con un elevado porcentaje de profesores que ha cursado estudios de grado y/o de doctorado en países de habla anglosajona, por lo que el inglés es su segunda lengua materna. El resto de profesores tiene un dominio excelente de esta lengua.

UNIR ha establecido compromiso con los siguientes profesionales para su incorporación como profesores y tutores profesores de prácticas:

- 1 Doctora en Dirección de Empresas por el IESE y licenciada en Engineering and Business Management por el KTH, Stockholm. Postdoctoral researcher en IESE Business School. Autora o coautora de varios artículos científicos. Con nueve años de experiencia en empresas de consultoría. Dedicación parcial.
- 1 Doctora en Matemáticas por la Montana State University y M.S. en Mathematics por La University of Oulu, Finlandia. Diez años de experiencia docente en matemáticas en la Inving International School, en el Center for Learning and Teaching in the West, en la Montana State University, en la International School of Oulu y en la Saint Louis University. Dedicación a tiempo completo.
- 1 Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por CUNEF, especialidad Dirección Financiera. Con 4 años de experiencia profesional en banca y como responsable de departamentos de administración, contabilidad y gestión de cobros. Dedicación a tiempo completo.
- 1 Doctor en Business Administration por la SBS Business School (Zurich. Suiza) y International Faculty Program por el IESE. Diez años de ejercicio profesional como responsable del área de exportaciones y de marketing en empresas españolas. Participación en numerosos congresos y seminarios y autor de dos libros sobre mercados asiáticos emergentes (en inglés) y dirección estratégica. Dedicación parcial.
- 1 Doctora en Sociología por la Cornell University. Visiting scholar en Stanford University, con siete años de experiencia en puestos de investigador y responsable de investigación en universidades y escuelas de negocio (Loughborough University y Indian Institute of Management de Bangalore) y empresas. Autora o coautora de varios artículos científicos Dedicación parcial.
- 1 Doctora en Derecho, acreditada como Profesor Ayudante Doctor por ANECA, con 12 años de experiencia docente en universidades públicas y privadas españolas. Autora de artículos científico-técnicos en campos del derecho relacionados con las tecnologías de información. Dedicación parcial.

- 1 Doctor en Ciencias Físicas y PDG del IESE, con 15 años de ejercicio profesional como consultor en tecnologías de información. Autor o coautor de artículos en el campo del gobierno de las TI. Alto directivo de una empresa de intermediación en mercados tecnológicos. Dedicación parcial.
- 1 Doctora Europea en Economía y MPhil en Development Studies por el Institute of Development Studies (IDS) de la University of Sussex (Reino Unido). Con más de diez años de experiencia profesional en investigación y cooperación al desarrollo. Dedicación parcial.
- 1 Licenciada en Administración y Finanzas, MBA por la University of New Orleans y Máster in Accounting por la NOVA Southeastern University. On-line business profesor de UNAD Florida, con siete años de experiencia profesional como accounting manager en empresas e instituciones norteamericanas. Dedicación parcial.
- 1 Licenciada en ICADE (E2). Executive MBA por el IESE. Con 16 años de ejercicio profesional en banca, en el área de fusiones y adquisiciones (Barclays, Banco Urquijo y UBS Bank). Cuatro años de experiencia académica como profesora de gestión de carteras en un Máster de Banca y Finanzas. Dedicación parcial.

## 6.2 Otros recursos humanos

Este personal conforma los departamentos transversales de la universidad, que prestan apoyo logístico, organizativo y administrativo al servicio de la actividad docente. En función de la experiencia y titulación, se vincula contractualmente a la universidad en las categorías que vienen definidas en el V Convenio de Universidades Privadas. La mayor parte del personal tiene una dedicación a tiempo completo.

En su mayoría es personal titulado, no docente, con una formación específica tal y como en la tabla a continuación, que relaciona el perfil de este personal con los diferentes departamentos y servicios de la Universidad.

Departamentos y Servicios	Apoyo a las Titulaciones	Perfil de PAS
Oficina de atención al alumno	Información sobre las diferentes titulaciones	6 Auxiliares administrativos con experiencia en el campo de la Formación.
Servicio Técnico de Orientación	Orientación a futuros alumnos	30 Licenciados superiores en diferentes titulaciones (Pedagogía, Psicología y Sociología).
Servicio de Admisiones	Acceso, admisión y matrícula	22 Auxiliares administrativos con experiencia en el campo de la Formación.
Servicio Técnico Informático	Mantenimiento, desarrollo e innovación del campus virtual	15 Titulados superiores (ingeniería, técnicos de informática y especialistas en e-learning); uno de ellos responsable del mantenimiento.
Servicio de Publicaciones, Recursos Docentes y Documentación	Diseño y desarrollo de los materiales y Recursos docentes para su aplicación on line	24 Titulados superiores, uno de ellos responsable del diseño y edición de los contenidos.

Comunicación y Expansión Académica	Plan de Comunicación y desarrollo de proyectos nacionales e internacionales.	12 Licenciados en diferentes áreas relacionadas. Marketing, ADE y Relaciones Públicas.
TV y Producción Audiovisual	Grabación, edición y producción de material didáctico audiovisual.	10 Licenciados en diferentes Titulaciones (Comunicación y Periodismo).

### 6.3 Mecanismos de selección del personal de UNIR

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

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

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

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

## 7 RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

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

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

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

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

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

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

UNIR tiene firmado convenios de colaboración con las siguientes empresas para la realización de las prácticas externas (al final de este documento se adjuntan varios convenios a modo de ejemplo):

- AEGIS EXPERT
- AFCMD (ALLIED FORCE COMMAND MADRID)
- ALAIN AFFLELOU ESPAÑA
- APOINTECH SL
- ARHELON, THE SEA TURTLE PROTECTION SOCIETY OF GREECE
- ARSYS INTERNET
- AURIGA GLOBAL INVESTORS SOCIEDAD DE VALORES SA
- BASE NAVAL ARC SAN ANDRES
- CEIGNE LOS ALAMITOS
- CONCOL PERU SAC
- CORPORACION CLUB EL META
- EL CORTE INGLES
- FUNDACION MAPFRE
- FUNDACION REY ARDID

- GAS NATURAL FENOSA
- GRUPO ATISAE
- GRUPO SANTILLANA
- HOTELES FONTECRUZ
- HOTELES HILTON
- IBERDROLA
- IDEA MANAGEMENT CONSULTING S.L.
- INMONOVA
- INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR - ITFIP
- MARKETING MEDIA EUROPE S.L
- MERCADONA
- MORNINGSTAR NETWORK SL
- PARADORES
- PROYTEC PROFESIONALES TECNICOS SAS
- RED DE TRANSPORTE ESPECIALIZADO REDETRANS SA
- RUMBO
- SONAE SIERRA
- TAISA SYVALUE SL
- TELEFONICA MOVILES COLOMBIA SA
- TUCAN PRODUCCIONES S.L.
- VUELING AIRLINES SA

Como consecuencia de la implantación del Máster en inglés, UNIR garantiza el correcto desarrollo de las prácticas de empresa de los estudiantes que escojan este idioma de internacional. Para ello a continuación se muestra un listado de empresas internacionales con las que existe ya convenio de colaboración. Se aportan dos de ellos como anexo al final del criterio 7.

- HOCOMA
- AKZO NOBEL WOOD FINISHES AND ADHESIVES
- BLU LOGISTIC S.A.S.
- CARBURES EUROPE S.A.
- CISCO SYSTEMS SPAIN S.L.
- CIVIL MATENG S.L.
- CROWN EMBALAJES ESPAÑA S.L.
- ENGINEERING DEVELOPMENT AND TOOLS LRDA
- EURO FUNDING ADVISORY GROUP S.L.
- EXOTIC FARMS S.A.
- FUJITSU
- GENERAL ELECTRIC INTERNATIONA INC.
- GENERAL MILLS SAN ADRIÁN S.L.U.
- HSAM BIOINGENIEROS LTDA
- IMAGUA WATER TECHNOLOGIES S.L.
- INDEPENDENCE DRILLING

- KÜHNE & NAGEL
- LABORATORIOS HARTMANN S.A.
- MARKETING MEDIA EUROPE S.L.
- NABORS DRILLIN INTERNATIONAL LTD.
- PETROWORKS S.A.S.
- RKW ITER S.A.U.
- SUPERBIKES SOMMUNICATIONS S.L.GRUPO SUN MOTOR COMUNICACIÓN
- PLASFOC SAU
- JIG INTERNET CONSULTING

Los estudiantes pueden proponer nuevos centros de prácticas. En tal caso, el Departamento de Prácticas de UNIR se pondrá en contacto con la empresa propuesta para ver si es posible y llevar a cabo la firma de un convenio de colaboración.

### **7.3 Dotación de infraestructuras docentes**

#### **7.3.4 Software de gestión académica**

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

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

#### **7.3.5 Campus virtual**

UNIR cuenta con una plataforma de formación propia preparada para la realización de los títulos diseñada sobre la base de la experiencia formativa de una de las empresas promotoras de UNIR, que cuenta con más de 13 años en gestión y formación on-line, por la que han pasado más de 30.000 alumnos.

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

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

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

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

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

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

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

<b>Equipos PC</b>	<p>RAM: mínimo recomendado 512 Mb.</p> <p>Procesador: DUAL CORE.</p> <p>Memoria: 2GB.</p>
-------------------	---

### 7.3.6 Biblioteca virtual

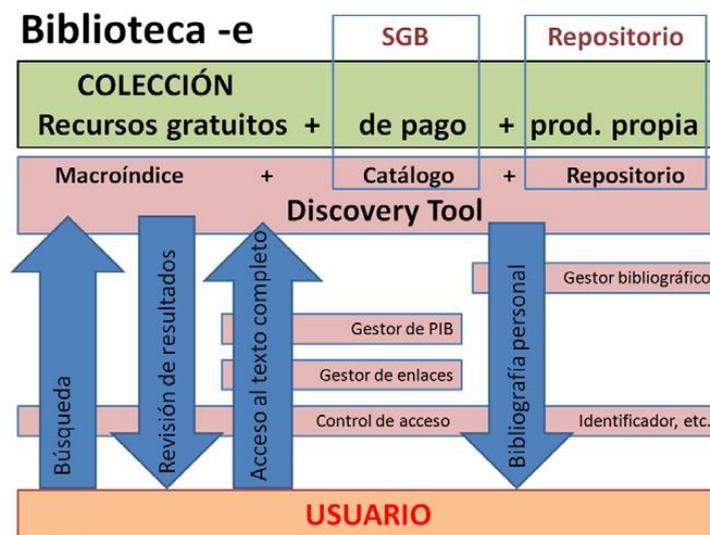
El material bibliográfico y documental, se gestiona a través de una biblioteca virtual. Esta cubre las necesidades de información de sus profesores, investigadores, alumnos y PAS, para la realización de sus tareas de docencia, investigación y gestión.

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

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

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

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



### 7.4 Dotación de infraestructuras investigadoras

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

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

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

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

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

## 7.5 Recursos de telecomunicaciones

Los recursos disponibles en UNIR son los siguientes:

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

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

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

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

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

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

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

- Acceso restringido por control de tarjeta magnética y contraseña.
- Sistema generalizado de alarmas.
- Tele vigilancia.

## 7.7 Detalle del servicio de alojamiento

### 7.7.4 Recursos software

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

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

### 7.7.5 Recursos hardware

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

<b>RECURSOS HARDWARE</b>	
<b>Características técnicas del servidor</b>	
<b>Detalle de la máquina</b>	<b>Gestión del producto</b>
Fabricante: IBM	Panel de control
Modelo Xeon E5-2630 0	Reinicios y reseteos
Tipo CPU: Intel Xeon Quad-Core	Avisos automáticos (email/SMS)
Número de núcleos: 24	Gráficos de ancho de banda y transferencia
Velocidad de cada núcleo: 2.30 GHz	Direcciones IP extra
Memoria RAM: 32 GB ECC	<b>Seguridad</b>
Tamaño de discos 2x300 GB	Alojamiento IDC Protección firewall
HDD Discos: 136 GB RAID 1	Monitorización avanzada
HDD cabina FC: 2 TB	<b>Garantías y Soporte</b>
2 HDD cabina SCSI: 1,5+B	Garantía hardware ilimitada Soporte 24x7
SAS RAID: RAID 1 Hot Swap –	
Transferencia: 18 Mbps	
<b>Características del hosting</b>	
Disponibilidad 24x7 del portal y la plataforma de formación con un porcentaje de disponibilidad del 99%.	
Servicio de backup y recovery de los datos almacenados en los servidores.	
Servicios de retenciones: Retención de la imágenes de los backup realizados por el tiempo que se acuerde.	
Servicios de sistemas de seguridad: Física (Control de Accesos, Extensión de Incendios, Alimentación ininterrumpida eléctrica, etc.,..) y Lógica (Firewalls, Antivirus, Securitización Web, etc.).	

Servicio de Monitorización, Informes y estadísticas de Ancho de Banda, disponibilidad de URL, rendimiento, etc.

<b>Sistema de copias seguridad</b>
<b>Compresión de datos de alto nivel</b>
<p>El proceso de copia se realiza a través de una tecnología puntera de copias de seguridad incrementales y completas, FastBit, que le garantiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos niveles de compresión (un 50% de media), lo que nos permite almacenar en el servidor 2 veces el espacio contratado.</li> <li>- Menor transferencia de datos, por lo que podrá realizar sus copias desde cualquier tipo de acceso a Internet, incluso desde una conexión RTB por línea analógica.</li> </ul>
<b>Proceso sencillo y automático</b>
<p>Pues no se ha de recurrir a los métodos manuales en los que tiene que dedicar mucho tiempo y esfuerzo. Con el sistema de Backup Online se realizan las copias de seguridad con gran facilidad, lo que permite despreocuparse del proceso.</p>
<b>Copia segura</b>
<p>El proceso de copia se realiza a través de una clave de cifrado y previa autenticación del usuario de acceso al servicio.</p> <p>Se utiliza un algoritmo de cifrado de 448 bits (superior a los que se utilizan en certificados de seguridad web), a través de una clave privada, lo que garantiza que la información se almacena de forma segura y no es accesible más que por el usuario del servicio.</p> <p>Además, al efectuar la copia en un servidor de Internet, sus datos se encuentran a salvo de cualquier incidente y fuera de sus instalaciones, lo que le protege ante catástrofes como incendios, errores humanos, fallos hardware o software, etc.</p>

**7.8 Previsión de adquisición de recursos materiales y servicios necesarios**

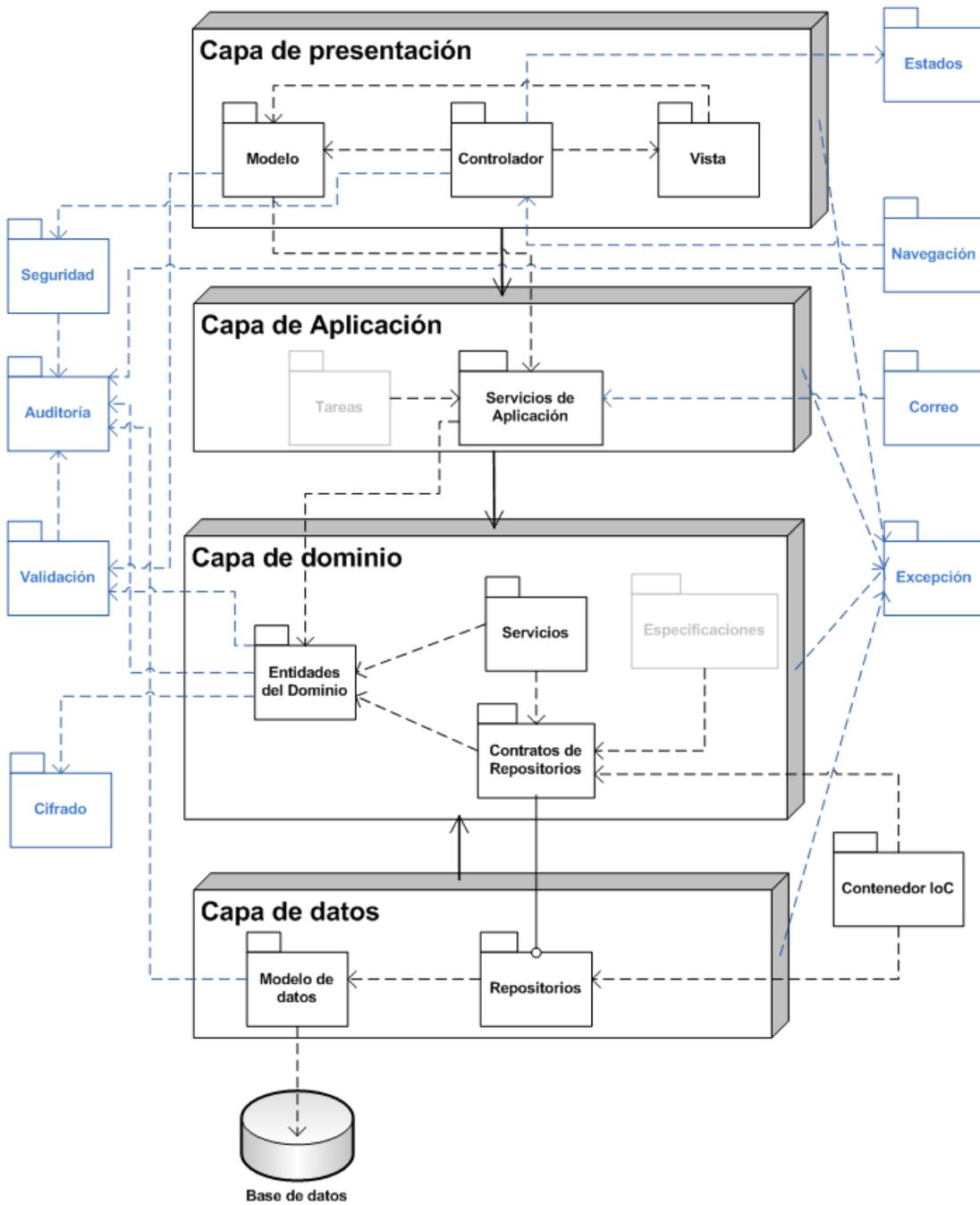
Este cuadro resume la planificación sistemática de infraestructuras, materiales y servicios de los que la Universidad se dotará en los próximos años de acuerdo a la previsión anual de incorporación de personal.

RECURSOS	2013-14	2014-15	2015-16
Capacidad máxima de acceso a Internet	600 Mb	700 Mb	750 Mb
Líneas de acceso a internet redundadas	9	10	8
Capacidad de almacenamiento en servidores centrales en TeraBytes	24	30	32
Impresoras departamentales (con fax y escáner)	32	32	32
Impresoras escritorio	8	10	12
Potencia de SAI	30Kwa	40Kwa	40Kwa
Potencia generadores diésel	50Kw	60Kw	60Kw
Líneas telefónicas	160	190	210
Puntos de acceso <i>wireless</i>	14	16	18
Ordenadores sobremesa	460	500	600
Ordenadores portátiles	17	20	30
Teléfonos VoIP sobremesa	20	60	120
Teléfonos VoIP softphone	20	24	28

### 7.9 Arquitectura de software

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

## Arquitectura DDD



#### 7.9.4 Componentes horizontales

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

#### 7.9.5 Componentes transversales

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

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

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

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

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

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

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

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

## 8 RESULTADOS PREVISTOS

### 8.1 Estimación de valores cuantitativos

La previsión de los resultados que se obtendrán en este postgrado en Dirección y Administración de Empresas de UNIR, se relaciona directamente con que los estudiantes del Máster se enfrentan con los siguientes factores de dificultad:

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

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

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

Para una estimación adecuada de los resultados UNIR ha establecido unos valores para las tasas de graduación, abandono, eficiencia.

A estos efectos, se entenderá por:

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

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

$$\frac{\text{Graduados en "d" o en "d+1" (de los matriculados en "c")}}{\text{Total de estudiantes matriculados en un curso "c"}} \times 100$$

**Tasa de Abandono** (para títulos de máster de un año): relación porcentual entre el número total de estudiantes de una cohorte de nuevo ingreso que debieron obtener el Título el año académico anterior y que no se han matriculado en dicho año académico.

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

$$\frac{\text{Nº de estudiantes no matriculados en el último curso "t+1"}}{\text{Nº de estudiantes matriculados en el curso t-n+1}} \times 100$$

n = la duración en años del plan de estudios

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

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

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

Por este motivo, las tasas de la titulación, en base a la experiencia de impartición durante los cursos académicos desde la implantación del máster en UNIR, son las siguientes:

Tasa de graduación	70%
Tasa de abandono	25%
Tasa de eficiencia	95%

## 8.2 Procedimiento General para valorar el progreso y los resultados

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

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

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

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

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

La Coordinación Académica es la encargada de custodiar los datos y los registros necesarios. Para su custodia y comunicación dispone de un espacio compartido, el REPOSITORIO DOCUMENTAL, donde son controlados los documentos por parte del Departamento de Calidad, pero accesibles para su consulta por parte de todos los usuarios autorizados (PA-4-3 de Gestión de Documentos y Evidencias).

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

Rev.: 16/02/2018	Memoria del Máster Universitario en Dirección y Administración de
Página 137 de 139	Empresas (MBA). UNIR, septiembre 2016.

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

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

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

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

## 9 SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD

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

## 10 CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

### 10.1 Cronograma de impartición

La implantación se hará de forma progresiva, de acuerdo con la temporalidad prevista en el plan de estudios. Máster previsto para un año:

<i>CURSO 2011-2012</i>	
<i>PRIMER CUATRIMESTRE</i>	<i>SEGUNDO CUATRIMESTRE</i>
<b><i>M 1: La empresa horizontal: Dirección y Metaprosos</i></b>	<b><i>M 2: Metodología de diseño, implantación y control de procesos</i></b>
<b><i>M 2: Metodología de diseño, implantación y control de procesos</i></b>	<b><i>M 3: Fundamentos de la Teoría de Procesos</i></b>
	<b><i>M 4: Prácticas en Empresas</i></b>
	<b><i>M 5V: Trabajo Fin de Máster</i></b>

### 10.2 Procedimiento de adaptación

No aplicable.

### 10.3 Enseñanzas que se extinguen

No aplicable.

### 10.4 Extinción de las enseñanzas

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

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