



1. Descripción del Título

1.1 Datos Básicos

(* Campos obligatorios)

Nivel Académico: Máster – Máster RD 1393/2007

Denominación*: Máster in Management por la Universidad Carlos III de Madrid

Nivel MECES: 3

Título Conjunto* No:

Descripción del Convenio*:

[Debe aportarse el Convenio si el título es conjunto, tanto nacional como internacional]

Rama *: Ciencias Sociales y Jurídicas

ISCED 1 *: Administración y gestión de empresas

ISCED 2: Educación comercial y administración

Habilita para profesión regulada*: No

Condición de acceso para título profesional*: No:

Especialidades

No se contemplan especialidades



1.2 Distribución de créditos

(* Campos obligatorios)

Créditos obligatorios *	36
Créditos optativos *	18
Créditos TFM *	6
Total ECTS	60

1.3 Datos asociados al Centro

(* Campos obligatorios)

[Centro de Postgrado de la Universidad Carlos III de Madrid](#)

Tipo de enseñanza* [señalar la que proceda]:

Presencial: X

Semipresencial:

A distancia:

Plazas de nuevo ingreso ofertadas*:

Plazas en el primer año de implantación: 60

Plazas en el segundo año de implantación: 60

ECTS de matrícula necesarios según curso y tipo de matrícula*:



	TIEMPO COMPLETO		TIEMPO PARCIAL	
	ECTS Matrícula mínima	ECTS Matrícula máxima	ECTS Matrícula mínima	ECTS Matrícula máxima
PRIMER CURSO	60	60	30	30
RESTO DE CURSOS	31	54	18	30

Normativa de permanencia:

<http://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/23303>

Lenguas en las que se imparte*: INGLES



2. JUSTIFICACIÓN

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

En un mundo globalizado, con cambios constantes y lleno de interdependencias como el actual, resulta complejo poder predecir acontecimientos futuros, pues la gestión empresarial resulta más compleja e imprevisible y la respuesta a las diferentes problemáticas que plantea el normal funcionamiento de la empresa requiere la activa participación de diferentes áreas de la organización y la integración del conocimiento procedente de diferentes disciplinas empresariales. Por ello, la sociedad demanda profesionales de la gestión o estudiosos de la empresa con una formación generalista y unas habilidades y conocimientos multidisciplinares, que sean capaces de actualizar su formación en el ámbito de la gestión, que dominen técnicas cuantitativas y que dispongan de una mentalidad de investigador a la hora de plantearse desafíos y generar respuestas a los mismos.

La presente propuesta de Máster Universitario en Dirección de Empresas (Master in Management) pretende dar respuesta a esta demanda. Al ser un programa de carácter generalista, se pretende dotar al alumno de una formación multidisciplinar, que permita al estudiante cubrir los principales aspectos de la administración y dirección de empresas. Este objetivo se pretende lograr a través de la adquisición de un sólido conocimiento de los instrumentos y técnicas más innovadoras de gestión en las materias de estrategia, marketing, finanzas y contabilidad, economía, técnicas cuantitativas, gestión de la innovación, gestión de la responsabilidad social de la empresa y gestión de los recursos humanos. Al servicio de dicho objetivo se encuentra un equipo diverso de profesores de un prestigio académico constatado a nivel internacional.

El Máster Universitario en Dirección de Empresas es un programa de orientación académica. Por ello, se enfatizará tanto en la profundización de los conocimientos relativos a los instrumentos y técnicas sobre las que descansan las diferentes teorías del Management, como en los aspectos que hacen posible su aplicación práctica. En su vertiente de profundización de conocimientos, el presente programa también pretende formar a los estudiantes desde la vertiente de la metodología de la investigación. Así, la finalidad es dotarlos con aquellos conocimientos y habilidades metodológicas



que les permitirá concluir exitosamente su primer trabajo de investigación. Para la realización de dicha investigación, cuya temática – elegida por el propio estudiante – deberá estar relacionada con la administración y dirección de empresas, el estudiante contará con el asesoramiento de un tutor. Esta formación permitirá a los futuros graduados su iniciación, en caso de desearlo, en tareas investigadoras. En su vertiente práctica, el programa pretende dotar al alumno de un mayor conocimiento aplicado de dichos instrumentos y técnicas, al tiempo que potencia su empleabilidad. Con este objetivo, el programa ofrece la posibilidad de complementar la formación con un periodo de prácticas en empresas. Además, el programa empleará una metodología docente innovadora próxima al mundo profesional.

En conclusión, la formación rigurosa, generalista y multidisciplinar que pretende proporcionar el Máster Universitario en Dirección de Empresas permitirá a sus graduados el acceso a múltiples y variadas salidas profesionales, así como continuar sus estudios o incluso iniciar una carrera investigadora. Además, a través de una amplia oferta de asignaturas optativas, el estudiante podrá personalizar su curriculum académico y enfocarlo hacia sus necesidades e intereses profesionales o académicos.

Oferta de otras Universidades de nuestro entorno educativo

Los *Master in Management* constituyen un tipo de programa muy extendido en el ámbito de las grandes escuelas de negocio internacional. Gozan de una dilatada trayectoria y una amplia aceptación. A pesar de ello, no son muchos los programas de esta índole impartidos en instituciones españolas – públicas o privadas –, las cuales han apostado mayoritariamente por la versión más profesional de este tipo de producto, a saber, los Máster en Administración de Empresas (MBA). Las excepciones más notables son los programas de instituciones privadas como el Instituto de Empresa, ESADE y ESCP-EAP. Estos programas cuentan con un reconocimiento público que en buena medida explica las elevadas tasas que los estudiantes deben satisfacer. Respecto a los programas de MBA, los *Master in Management* difieren en los destinatarios y en los objetivos, como se expondrá posteriormente.

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, las universidades públicas madrileñas no ofrecen un máster comparable con el recogido en la presente propuesta.



Tabla 1. Másteres EEES en administración de empresas en la CAM

Universidad	Título del máster EEES comparable con la propuesta	Diferencias respecto a la propuesta
U. Alcalá	MANAGEMENT Y GESTIÓN DEL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> - Impartido en español - 2 años de duración (120 ECTS) - Sesgado al área de producción
U. Autónoma de Madrid	No dispone de un programa similar	
U. Complutense de Madrid	ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)	<ul style="list-style-type: none"> - No se trata de un MSc in Management - 13 meses duración (90 ECTS) - Impartido en español - Orientación profesional
U. Politécnica de Madrid	No dispone de un programa similar	
U. Rey Juan Carlos	MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> - Impartido en español - 2 años de duración (120 ECTS) - Orientación mixta (académica, profesional e investigadora) - Aglutina, a través de itinerarios, toda la oferta docente de los grados (finanzas, marketing, organización, contabilidad, RRHH, y métodos de investigación)
UNED	No dispone de un programa similar	

Fuente: Elaboración propia.

Demanda potencial

Al ser un título nuevo que no tiene antecedentes en el contexto universitario español, resulta complicado realizar una estimación sin margen de error de la demanda potencial del mismo. Dicho esto, diferentes informaciones numéricas apoyan el atractivo de la propuesta, como se comenta a continuación.

Según el informe *Estadística de la Enseñanza Universitaria en España* (2007/08) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el segundo año de existencia de los Programas Oficiales de Postgrado (los denominados másteres oficiales) se matricularon 34.885 alumnos, un 109,0% más que el curso anterior. Esta tendencia a la alza es congruente con el *Informe CyD* de 2008, realizado por la Fundación Conocimiento y Desarrollo, en el que además se subraya la notable disminución en el número de matriculados en programas de postgrado no oficial (reducción de un 17% entre 2004/05 y 2006/07).



El *Informe CyD* también señala que, en términos de la temática sobre la que versan los postgrados ofertados, ciencias sociales y jurídicas fue la rama más solicitada con un 41%. También es interesante destacar que, por comunidades autónomas, la Comunidad de Madrid ocupa el segundo puesto, tanto en el ranking de programas de postgrado ofertados, como en la cifra de matriculados, con un 18% y un 19% del total para el territorio español, respectivamente, solo por detrás de Cataluña (con un 40% del total de programas y un 34% de los matriculados en todo el país).

Demanda interna. Por origen de los candidatos, los titulados de la propia Universidad Carlos III pueden suponer un porcentaje significativo de los alumnos del Máster Universitario en Dirección de Empresas.

Antes de la implantación de los grados (curso 2008/09), la cifra de de alumnos matriculados en las licenciaturas de Administración de Empresas (ADE) o Economía (ECO), las dos titulaciones que nutren fundamentalmente los estudios de Máster Universitario en Dirección de Empresas, había sufrido un cierto retroceso. Esta disminución, no obstante, no había ido acompañada de una reducción en la cifra de graduados, que se ha mantenido bastante estable, con una ligera tendencia al alza. Aunque no se disponen de cifras de graduados para el curso 2008/09, es previsible que la cifra de titulados en ambas carreras continúe aumentando. Aplicando la tasa de éxito promedio de los últimos 2 cursos académicos (un 77% de los matriculados en primero terminan los estudios), la cifra de graduados subiría hasta 634. Estos datos indican que el número de alumnos que potencialmente pueden cursar un postgrado en administración de empresas, lejos de disminuir, tiende a aumentar. La cifra de graduados constituye un buen indicador de la demanda potencial de los títulos de máster, puesto que, según los resultados del *XIII Estudio de Inserción Profesional de los titulados de la Universidad Carlos III de Madrid*, realizado por el Servicio de Orientación y Planificación Profesional, un 30,4% de los titulados complementa su formación con un máster en la propia universidad. Aplicando este porcentaje a la cifra de titulados en ADE y ECO, observamos una tendencia creciente y, al final del periodo, 193 alumnos de empresa o economía cursarían un postgrado en la propia Universidad, posiblemente en ramas afines a su formación.

Teniendo en cuenta que, potencialmente, 193 alumnos de ADE o ECO cursarán un máster en la Universidad Carlos III y que, según los datos del



Espacio Madrileño de Enseñanza Superior, las matriculaciones en másteres oficiales en el último curso han ascendido a 68, quedaría una demanda pendiente de cubrir de 125 graduados. Estos datos ilustran claramente que, exclusivamente con la demanda interna, se podrían cubrir las plazas ofertadas en el Máster Universitario en Dirección de Empresas.

Además, el programa aquí propuesto completaría la oferta formativa de postgrado en el área de empresa de la Universidad Carlos III. Como se puede apreciar en la Ilustración 1, el Máster Universitario en Dirección de Empresas cubriría un nicho en la oferta formativa actual de la Universidad, puesto que la oferta actual para recién graduados solo ofrece dos posibilidades: la incorporación al programa de doctorado del Departamento de Economía de la Empresa o la realización de un máster profesional, el Master in International Management, que es un programa conjunto entre la escuela ESCP-EAP y la propia Universidad.

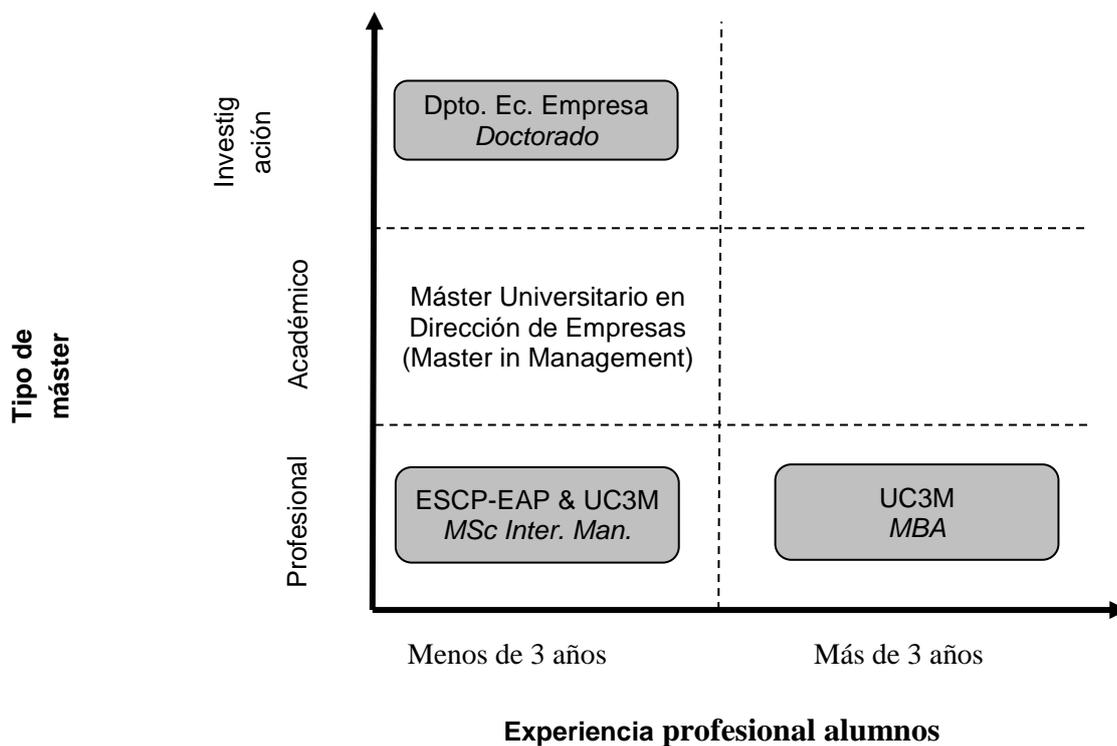


Ilustración 1. Oferta de postgrado en Management en la Universidad Carlos III

Más aun, otro dato para valorar la demanda que potencialmente puede tener el programa de postgrado es el número de solicitudes presentadas al programa de máster propio de la Universidad Carlos III en inglés, el *Master in Business Administration*. Este programa es un MBA acreditado como tal por



la *Association of MBAs* (AMBA). Hasta junio de 2009, se habían rechazado, con independencia del expediente académico de los solicitantes, 62 solicitudes para poder cumplir con uno de los requisitos fundamentales que exige esta asociación para mantener la acreditación del programa con categoría "MBA": disponer de un mínimo de 3 años de experiencia profesional. Un destino natural para estos recién titulados sería la propuesta de Máster Universitario en Dirección de Empresas, puesto que, entraría dentro de la categoría Masters of Business and Management (MBM) de la AMBA, que no requieren experiencia profesional.

Demanda de nuestro entorno educativo. Para valorar el potencial de la región de Madrid para generar una demanda suficiente que permita cubrir las plazas ofertadas por el presente programa de postgrado, se han analizado los datos correspondientes a graduados en ADE o ECO, así como la demanda de los títulos propios de máster de las universidades públicas de la Comunidad de Madrid. Los datos que proporciona la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas en su informe de 2008 de "La Universidad española en cifras", aunque no son tan actuales como sería deseable (son para el año 2007), permiten hacer una valoración sobre la demanda potencial de toda la región.

Según estos datos, en 2007 la región presentó una cifra de egresados en las titulaciones que nutrirían en mayor medida nuestro programa de postgrado de 2.376 alumnos. De ellos, 1.406 se matricularon en algún programa de máster propio de las mencionadas universidades. Ello da cuenta de la demanda total para un programa como el aquí presentado: un 59% de los egresados en las dos titulaciones cursarán un máster en disciplinas afines a su formación.

Como se ha comentado anteriormente, no existe ninguna universidad pública madrileña que ofrezca un título similar al aquí propuesto. Teniendo en cuenta el número de egresados y el porcentaje de egresados que han cursado un postgrado oficial, cabría esperar la captación de un volumen importante candidatos dentro del área geográfica de influencia del máster. En dicho proceso de captación, la reputación de las titulaciones impartidas por el Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III constituye un importante activo. En este sentido, el título de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Carlos III, en el que el Departamento participa activamente, repite primer puesto en el ranking de El Mundo (18/05/09), galardón que puede contribuir a dar visibilidad a nuestra propuesta de máster oficial.



Previsión de captación de alumnos de otros entornos. En relación con el país de procedencia de los alumnos que se espera que ingresen en el máster oficial que aquí se propone, se entiende que la demanda no debe restringirse exclusivamente a la Comunidad de Madrid. La Universidad Carlos III constituye un polo de atracción para alumnos de fuera de la Unión Europea, como lo demuestran las estadísticas del Consejo de Coordinación Universitaria. Según se desprende de su último informe, nuestra universidad ocupa un lugar de privilegio (4º puesto) entre las instituciones públicas que capturan estudiantes fuera de la Europa de los 25. Por las similitudes culturales, Latinoamérica constituye un pilar importante, aunque la presente propuesta pretende atraer estudiantes de otros países, europeos o asiáticos. La apuesta por ofrecer un postgrado en inglés pretende conseguir dicho objetivo.

Demanda de los programas de *Master in Management*

Aunque el programa de Máster Universitario en Dirección de Empresas no se imparte en ninguna universidad pública española, dicho programa es habitual en las principales escuelas de negocios del mundo. En España, podemos encontrar los ejemplos de másteres impartidos por instituciones de la reputación de ESCP-EAP, el Instituto de Empresa o ESADE. Aunque es importante señalar que los másteres impartidos por estas tres instituciones tiene una orientación más profesional y no tanto académica, como es el caso de la propuesta aquí presentada. En cualquier caso, según publicitan dichas instituciones, la ratio entre solicitudes y plazas ofertadas es muy reducida, lo que indica el interés que despierta este tipo de titulación. Así, ESCP-EAP, cuyo *Master in Management* ocupa el segundo lugar dentro del ranking elaborado por la prestigiosa Financial Times, indica que la media de solicitudes por plaza es de 10. Considerando las notables diferencias en las tasas con estas instituciones privadas y teniendo en cuenta la reputación académica del personal docente que impartirá el máster que aquí se propone, podemos afirmar que nuestra oferta puede tener el atractivo suficiente para cubrir las plazas ofertadas.

Por todas las razones arriba mencionadas, la propuesta de ofrecer únicamente 60 plazas puede parecer reducida. La búsqueda de un posicionamiento internacional en base a la calidad de los titulados del Máster Universitario en Dirección de Empresas justifica esta apuesta en el corto plazo. No se excluye, en el largo plazo, aumentar la oferta cuando los objetivos de calidad hayan sido satisfactoriamente cubiertos.



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

En España, existen escasos referentes para el tipo de Master in Management propuesto. Los referentes del Máster son principalmente programas internacionales, reconocidos como líderes en la oferta de formación posgrado en los ámbitos disciplinarios indicados.

En un estadio previo a la elaboración de la presente propuesta de máster oficial, han sido analizados distintos programas *Master in Management* que, bajo distintas denominaciones, se imparten en instituciones universitarias de prestigio internacional, con independencia de si su titularidad es pública o privada.

Antes de mencionar los referentes utilizados, es pertinente destacar la existencia de multitud de programas internacionales de *Master in Management*. Se trata, pues, de un producto conocido y aceptado por el público. Evidentemente, existe gran dispersión en la calidad de dichos programas, por lo que la presente propuesta ha tomado como referente aquellos programas de las principales universidades del mundo que incluyen programas generalistas en Management, a saber:

- London Business School
- Insead
- Tilburg University
- Bocconi University
- London School of Economics
- University of Oxford
- BI Norwegian School of Management
- Sloan MIT
- Duke University
- University of Cambridge
- HEC Paris
- HEC Lusanne
- New York Stern
- LMU Munich
- University of Amsterdam

Adicionalmente, se han examinado los programas que han sido acreditados por organismos internacionales. En este sentido, AMBA (Association of MBAs) tiene entre sus funciones la acreditación de los mencionados *Master in Management*. Partiendo del trabajo de AMBA, se han analizado los programas de las siguientes instituciones:



Institución	Denominación del programa
The Birmingham Business School	<i>MSc in International Business</i>
Bradford University School of Management	<i>MA in Management</i>
ESCP-EAP European School of Management	<i>Master in Management</i>
Grenoble Graduate School of Business	<i>Master in International Business</i>
HEC School of Management	<i>Master of Science in Management</i>
Kingston Business School	<i>MA in Business Management</i>
Lancaster University Management School	<i>MSc in Management</i>
Leeds University Business School	<i>MSc in Management</i>
EM Lyon	<i>MSc in Management</i>
Maastricht School of Management	<i>MSc in Management</i>
Nyenrode Business Universiteit	<i>MSc in General Management</i>
Business School, Oxford Brookes University	<i>MA in Management</i>
School of Management and Business, Aberystwyth University	<i>MSc Management</i>
Graduate School of Business, the University of Strathclyde	<i>MSc in Business and Management</i>
University of Sheffield Management School	<i>MSc in Management</i>
Vlerick Leuven Gent Management School	<i>Masters in General Management</i>
Warwick Business School	<i>MSc in Management</i>

Fuente: AMBA.

Es preciso indicar que, además de contar con la acreditación positiva de AMBA (algunos de ellos cuentan también con la acreditación de EQUIS y AACSB International), muchos de los másteres recogidos en la lista figuran en el ranking de los 50 mejores programas *Master in Management* del mundo que elabora la prestigiosa Financial Times. Además de examinar los anteriores programas, también se han analizado otros programas de instituciones más próximas, entre los que cabe destacar:

- *Master in International Management*, Instituto de Empresa Business School.
- *Master in International Management*, ESADE Business School.

Los planes de estudio de este extenso listado de programas de máster han sido estudiados en detalle para identificar objetivos, metodologías y contenidos que, teniendo en cuenta los recursos materiales y humanos disponibles, pudiesen ser trasladables a la Universidad Carlos III de Madrid, aunque manteniendo un perfil original.

El currículum típico ofertado por estos programas se articula en cursos básicos de estrategia, marketing, contabilidad, finanzas, métodos cuantitativos y economía. A esto se añaden módulos especializados en



aspectos específicos de la gestión empresarial. Basándonos en los currículos de estos programas, se ha procedido a identificar comunalidades, que han sido contrastadas con las capacidades de la propia Universidad Carlos III de Madrid. Como se especifica en el punto 6 de la propuesta, el personal académico disponible de la Universidad en áreas afines a la temática del Máster cubre temáticas alrededor de la economía de la empresa -en particular, finanzas y contabilidad, organización de empresas (estrategia, recursos humanos, innovación y responsabilidad social) y marketing-, los métodos estadísticos y la economía. Confrontando las capacidades propias de la Universidad Carlos III y el estudio de los programas, se ha definido el plan de estudios descritos en el punto 5 de la presente propuesta. En este sentido, se puede apreciar en la Tabla 2 el grado de coincidencia de la propuesta de Master in Management con los antecedentes externos.



Tabla 2. Aval de la propuesta por los referentes externos

Instituciones referentes	Asignaturas ¹															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. London Business School	x	x	x	x	x					x	x	x	x	x	x	x
2. Insead	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	
3. Tilburg University	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4. Bocconi University	x		x	x			x	x				x	x	x	x	x
5. London School of Economics	x		x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x
6. University of Oxford	x		x	x	x	x					x			x		x
7. BI Norwegian School of Man.	x	x		x	x					x	x					x
8. Sloan MIT	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x		x
9. Duke University	x	x	x	x	x	x								x		
10. University of Cambridge	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x			x		x
11. HEC Paris	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
12. HEC Lusanne	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x
13. New York Stern	x	x	x	x	x	x		x		x	x		x	x	x	
14. LMU Munich	x	x	x				x			x	x			x	x	
15. University of Amsterdam	x	x		x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
16. Birmingham Business School	x	x	x		x	x		x		x	x	x	x	x		x
17. Bradford University	x	x	x	x	x						x		x			x
18. ESCP-EAP	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x
19. Grenoble	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x
20. HEC School of Management	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x
21. Kingston Business School		x						x			x	x	x			
22. Lancaster University	x	x	x	x	x		x			x				x	x	x
23. Leeds University	x	x	x	x	x		x			x	x		x	x		x
24. EM Lyon	x	x	x				x	x		x	x			x	x	x
25. Maastricht	x	x	x	x	x		x	x	x				x	x		x
26. Nyenrode Business Universiteit	x	x	x	x	x	x				x			x			
27. Oxford Brookes University	x	x	x		x		x				x		x	x	x	x
28. Aberystwyth University	x	x	x		x		x				x		x			x
29. University of Strathclyde	x	x	x	x	x						x	x	x	x	x	x
30. University of Sheffield	x	x	x		x	x				x	x		x			x
31. Vlerick Leuven	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
32. Warwick Business School	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x
33. IE Business School	x	x	x	x	x			x		x	x		x	x	x	
34. ESADE Business School	x	x		x			x			x	x		x	x	x	x

¹ Asignaturas:

- | | |
|---|---|
| 1. Estrategia | 9. Métodos Cuantitativos para la Innovación |
| 2. Métodos Comercialización para la Empresa | 10. Responsabilidad Social Corporativa |
| 3. Contabilidad y Finanzas para la Empresa | 11. Gestión Internacional de la Empresa |
| 4. La Empresa y su Entorno | 12. Economía del Personal |
| 5. Métodos Cuantitativos para la Empresa | 13. Gestión de Personas |
| 6. Gobierno de la Empresa | 14. Comportamiento Organizativo y Liderazgo |
| 7. La Innovación y su Gestión | 15. Prácticas en empresas |
| 8. Innovación y Creación de Empresas | 16. Trabajo final máster |

Con respecto a los anteriores referentes, nuestra propuesta se caracteriza por proporcionar una sólida formación básica que cubre los aspectos



esenciales de la dirección de empresas y pone especial énfasis en aquellas materias en las que nuestros investigadores disponen de un acreditado reconocimiento internacional, como los recursos humanos, la innovación, la internacionalización o la responsabilidad social.

Al mismo tiempo, los mencionados antecedentes también han contribuido a definir el perfil de ingreso de los estudiantes (comentados en el punto 4.2), los objetivos generales del programa (definidos en el punto 3) y las competencias generales y específicas obtenidas a la conclusión del máster (punto 3.1).

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

Con el objetivo último de elaborar el Plan de Estudios del Nuevo Título Oficial de Máster Universitario en Dirección de Empresas, se han diseñado y desarrollado diferentes reuniones de trabajo, como se especifica a continuación. Dichas reuniones se enmarcan en el Procedimiento para la Creación de Nuevos Títulos de Máster Oficial, aprobado en Consejo de Gobierno de la Universidad Carlos III de Madrid el día 26 de febrero de 2009. Varios son las etapas que incluye dicho procedimiento:

Primera. Se aprueba en el Consejo de Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III de Madrid de 1 de julio de 2009 el lanzamiento del nuevo título de Máster Universitario en Dirección de Empresas (Master in Management) así como la designación del profesor Jordi Surroca como responsable de la elaboración de la propuesta.

Segunda. El Departamento y el responsable del máster elaboran un informe ejecutivo preliminar, determinan la composición de la Comisión Encargada de la Elaboración del Plan de Estudios y el calendario de trabajo para la elaboración del plan de estudios por parte de la Comisión.

La Comisión Encargada de la Elaboración del Plan de Estudios está integrada por cinco miembros, tres de los cuales son personas externas a la Universidad. Dichas personas han sido designadas por ser representantes de los sectores económicos y sociales relacionados con los estudios que se proponen. En concreto, los miembros externos de la Comisión son directivos de tres prestigiosas organizaciones en su ámbito de actuación: Canal de Isabel II, Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), y Triodos Bank.

Tercera. Estos documentos (informe ejecutivo preliminar, composición de la Comisión y calendario de trabajo) son elevados al Rector que, a su vez, eleva



al Consejo de Gobierno de la Universidad quien, a fecha de 14 de julio de 2009, aprueba la puesta en marcha del proceso de implantación del Máster Universitario en Dirección de Empresas (Master in Management).

Cuarta. La Comisión, de acuerdo con el calendario de trabajo aprobado, mantiene las reuniones necesarias para la elaboración del plan de estudios. En una primera reunión, de carácter informativo, el responsable de la elaboración de la propuesta expone a los miembros de la Comisión los objetivos del máster, los recursos con los que cuenta la Universidad Carlos III de Madrid para la realización del máster, y la ubicación del máster dentro de la oferta de postgrado de la Universidad. Se realiza un "brainstorming" y se emplaza a la Comisión a una futura reunión. Entre la primera reunión y la segunda, los miembros internos de la Comisión elaboran un borrador con una primera propuesta programática. Dicho borrador es discutido en detalle en la segunda reunión de la Comisión. En base a las sugerencias de dicha reunión, el responsable de la elaboración redacta una propuesta detallada del programa del máster, así como una breve descripción de cada asignatura. La propuesta final es aprobada por la Comisión Encargada de la Elaboración del Plan de Estudios el día 23 de Julio de 2009.

Quinta. El 16 de septiembre de 2009, la propuesta de máster se somete a exposición pública, abriendo así un plazo de un mes durante el cual los diferentes miembros de la comunidad universitaria presenten propuestas de mejora al programa. Como resultado de este proceso, diferentes institutos y departamentos de disciplinas afines a la economía de la empresa realizan sugerencias de mejora que son incorporadas a la propuesta.

Sexta. El 14 de octubre de 2009, se reúne la Comisión de Informes de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad Carlos III para estudiar y, eventualmente, avalar la propuesta o, en su defecto, sugerir recomendaciones para mejorar la misma. La Comisión de Informes emite una valoración positiva de la propuesta.

En las etapas 2 y 4 del procedimiento, se han combinado procedimientos internos y externos de consulta, por lo que resulta más adecuada la caracterización de los procedimientos de consulta por etapa. A continuación se describen con mayor precisión.

Etapas 2:

Procedimientos de consulta internos. A propuesta del responsable del nuevo título, se crea una Comisión Interna de trabajo compuesta por miembros del propio Departamento, que tiene por objeto la elaboración del informe ejecutivo preliminar del máster. El trabajo de dicha comisión



comienza con el establecimiento de los objetivos generales del postgrado oficial (ver apartado 3). Posteriormente, los diferentes miembros de la Comisión, apoyándose en los planes de estudio de los programas de máster mencionados en el Apartado 2.2 del presente documento, realizan una primera propuesta de materias a incluir en el máster. Estas materias se someten a discusión en el seno de la Comisión.

Procedimientos de consulta externos. Durante el proceso de elaboración del informe ejecutivo preliminar del máster, los miembros de la Comisión Interna del Departamento someten sus propuestas a consulta con profesores y responsables de programas de máster similares de otras instituciones universitarias (españolas y extranjeras), así como a profesionales de prestigio en las diferentes áreas sobre las que versa el plan de estudios.

Basándose en la información recabada por la Comisión Interna del Departamento, se describen las directrices a las que debe ajustarse el plan de estudios del Máster Universitario en Dirección de Empresas. El responsable del Máster redacta el informe ejecutivo preliminar.

Etapa 4:

Procedimientos de consulta internos. Los miembros internos de la Comisión Encargada de la Elaboración del Plan de Estudios elaboran una propuesta de partida para la discusión con los miembros externos de la misma. Dicha propuesta de partida es sometida a la consideración de los miembros de la Comisión Interna de trabajo.

Procedimientos de consulta externos. La propuesta de partida de los miembros internos de la Comisión Encargada de la Elaboración del Plan de Estudios es presentada en una primera reunión con los miembros externos. Se recogen ideas que son incorporadas en la segunda propuesta de plan de estudios. En una segunda reunión, ya con un plan de estudios más definido, se discuten los detalles de la propuesta y los comentarios y modificaciones (de menor calado) introducidas en este segundo documento se incorporan a la propuesta final, que será sometida a la aprobación final por parte de la Comisión.

La voz de los estudiantes egresados se ha tomado en consideración a través de los estudios y encuestas que ha realizado la Fundación de la Universidad, a través de su Servicio de Orientación y Promoción Profesional; se trata de



estudios sobre la inserción laboral de los titulados de los últimos años y su satisfacción y sugerencias en relación con la adecuación de su perfil a las competencias, conocimientos y destrezas requeridos por las empresas y organizaciones públicas o privadas donde se colocaron.

De acuerdo con el procedimiento de aprobación de másteres universitarios de la Universidad Carlos III de Madrid, Una vez concluido el plan de estudios y la memoria de verificación del mismo por la comisión encargada de su elaboración, el Vicerrectorado de Postgrado y Calidad lo sometió a información pública de la comunidad universitaria por el plazo de un mes, de acuerdo con lo previsto en los Estatutos. Finalizado el periodo de información pública, el Rector propuso al Consejo de Gobierno la aprobación del plan de estudios de acuerdo con lo establecido en los Estatutos de la Universidad.

Esta propuesta fue aprobada por el Consejo de Gobierno de la Universidad Carlos III de Madrid en su sesión de 25 de febrero de 2010.

2.4 Objetivos del Máster

Objetivos generales del programa

El Master in Management está dirigido a recién titulados y jóvenes profesionales con escasa experiencia que deseen potenciar su empleabilidad, a través del desarrollo y perfeccionamiento de sus conocimientos empresariales, investigadores, experiencia práctica y habilidades personales, que les preparen para un mercado dinámico y multicultural a través de metodologías docentes estimulantes. El programa de Máster les capacitará para tener acceso a cualquier puesto de trabajo de responsabilidad media o alta, tanto en el ámbito académico y de la investigación, como en el ámbito profesional público y privado.

El Master in Management también está dirigido a futuras generaciones de empresas familiares y jóvenes emprendedores para que adquieran las herramientas de gestión empresarial que les permitan llevar a cabo con el máximo éxito sus planes de negocio.

Para dar cuenta de estos objetivos, el futuro graduado del Master in Management debería ser capaz de afrontar a cualquier situación de gestión con rigor científico y un razonamiento crítico, desarrollar estrategias y evaluar sus impactos, aplicando conocimientos, habilidades y valores adquiridos a lo largo de los cursos de los que consta el programa, siendo capaces de adaptarlos a contextos globales, cambiantes, diversos y complejos, y siendo conscientes en todo momento de que sus decisiones transgreden a la propia organización donde operan para afectar a toda la sociedad.



Para que ello sea posible, el Master in Management se plantea alcanzar los siguientes objetivos de desarrollo de los estudiantes:

- 1) Obtener un excelente conocimiento del mundo de los negocios, a partir de la adquisición de una sólida formación en las técnicas más innovadoras de gestión en estrategia, marketing, finanzas y contabilidad, economía, estadística, innovación, responsabilidad social y gestión de los recursos humanos.
- 2) Ayudar al estudiante a explorar sus posibilidades profesionales, tanto en el ámbito empresarial como académico, y asesorarlo a definir progresivamente su propio proyecto profesional. Con esta finalidad, el máster ofrece un abanico formativo que permite al estudiante personalizar su currículum académico y enfocarlo hacia sus necesidades e intereses profesionales o académicos. Para ayudar al alumno en esta importante decisión, contará con el asesoramiento de la coordinación académica del Máster, que le ayudará en la configuración de su currículum.
- 3) Preparar al alumno para asumir responsabilidades técnicas y directivas a través de los sólidos conocimientos transmitidos durante el Máster y del desarrollo de competencias generales como el fomento de la creatividad, la capacidad de liderazgo, y la capacidad para la toma de decisiones. Todo ello en un entorno favorecedor de la propia iniciativa y de los valores éticos.
- 4) Educar una generación innovadora y socialmente comprometida de analistas, investigadores y profesionales de la gestión en el campo del Management.
- 5) Preparar al estudiante para trabajar en organizaciones internacionales y multiculturales, gracias a una plantilla de profesores de diferentes nacionalidades y a través de favorecer la diversidad de estudiantes.

Asimismo, el Master in Management también pretende contribuir al desarrollo de la educación universitaria a través de los siguientes objetivos:

- 1) Creación de un programa de postgrado de elevada calidad y con proyección internacional que tenga la capacidad para atraer a los mejores estudiantes del mundo en competencia con otras instituciones con una reputación ya institucionalizada.
- 2) Que el Máster actúe como polo de atracción de investigadores, docentes y empresas de todo el mundo.
- 3) Proporcionar posibilidades de desarrollo profesional a los docentes de la Universidad Carlos III de Madrid.



4) Contribuir a la excelencia y a la competitividad internacional de la educación superior impartida en Madrid, España y Europa en el marco del Sistema Europeo de Educación Superior.

2.5 Correspondencia entre las competencias propuestas y las recogidas en documentos de sociedades internacionales

Las competencias arriba mencionadas son congruentes con las recomendadas por organizaciones internacionales diversas.

Por ejemplo, la Association of MBAs (AMBA), una de las asociaciones internacionales de acreditación de programas de máster (tanto de MBAs como de Masters in Management), señala en sus criterios para la acreditación de programas de Master in Management¹, que el propósito de dichos programas debe ser:

- desarrollar un conocimiento avanzado de las organizaciones, su gestión y del entorno en el que se insertan;
- desarrollar la capacidad de los titulados del programa para aplicar sus conocimiento y su comprensión de los negocios y la gestión empresarial a problemas complejos, tanto desde una forma sistemática como una forma creativa, para mejorar el negocio y la práctica directiva;
- fomentar el aprendizaje continuo;
- favorecer el desarrollo personal.

Como se puede observar, estas capacidades se encuadran perfectamente dentro de las competencias generales y específicas que se persiguen con el programa oficial de postgrado propuesto.

Adicionalmente, en términos de los conocimientos que se espera que un graduado en un programa de Master in Management adquiera, AMBA menciona:

- ser capaz de utilizar eficazmente los conocimientos y habilidades generales acumuladas en nuevas situaciones empresariales;
- ser capaz de demostrar un nivel de conocimiento y comprensión adecuado de las organizaciones sujeto a estudio, del contexto externo donde éstas operan y de cómo éstas son gestionadas;
- ser capaz de integrar conocimientos de diferentes áreas para obtener

¹ Véase http://www.mbaworld.com/templates/mba/images/accreditation/pdf/MBM_Criteria_0807.pdf



un conocimiento integrado de los negocios.

De nuevo, estas capacidades son coincidentes con las capacidades descritas en el punto anterior. Más aún, las competencias descritas en la presente propuesta de programa oficial de postgrado incluyen las competencias generales descritas por AMBA en referencia a lo que se espera de los futuros graduados, entre las que destacan las siguientes capacidades:

- aplicar sus conocimientos y habilidades intelectuales en un contexto empresarial;
- hacer frente a cuestiones complejas de manera sistemática y creativa;
- hacer valoraciones robustas con datos incompletos y comunicar las conclusiones con claridad;
- ser activo en el reconocimiento de la necesidad de un cambio y ser capaces de gestionar ese cambio;
- ser adaptable y demostrar originalidad, visión a largo plazo y capacidad crítica en situaciones problemáticas;
- ser capaz de tomar decisiones en situaciones complejas e impredecibles;
- ser capaz de evaluar e integrar teoría y práctica;
- actuar con eficacia en diferentes roles dentro de un equipo, asumiendo el liderazgo del mismo cuando sea necesario;
- ser capaz de actuar autónomamente en planificación y ejecución de proyectos, y,
- ser capaz de continuar desarrollando sus conocimientos y habilidades de forma autónoma.



3. COMPETENCIAS

Competencias Básicas

Código	Denominación	Tipo
CB6	Capacidad de aportar una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación	Básicas
CB7	Capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos y la capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con el área de estudio	Básicas
CB8	Capacidad 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 los conocimientos y juicios	Básicas
CB9	Capacidad de comunicar conclusiones y conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades	Básicas
CB10	Capacidad de aprendizaje para continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.	Básicas

3.1 Competencias generales y específicas

Competencias generales

Código	Denominación	Tipo
CG1	Capacidad de resolución de problemas complejos	Generales
CG2	Capacidad para gestionar la información, analizarla y sintetizar lo relevante	Generales



Código	Denominación	Tipo
CG3	Capacidad de organización y planificación efectiva	Generales
CG4	Capacidad para anticiparse y adaptarse a nuevas situaciones	Generales
CG5	Capacidad para la toma de decisiones, en especial aquellas que se toman bajo presión	Generales
CG6	Capacidad para identificar las pautas de comportamiento ético en situaciones profesionales complejas.	Generales
CG7	Capacidad para el razonamiento crítico	Generales
CG8	Capacidad para trabajar efectivamente en equipo en ámbitos internacionales y multiculturales	Generales
CG9	Capacidad para aprender autónomamente	Generales
CG10	Capacidad para ofrecer soluciones creativas a problemas complejos	Generales
CG11	Capacidad de liderazgo	Generales
CG12	Capacidad para una comunicación profesional efectiva, tanto de forma oral como escrita.	Generales
CG13	Capacidad para el aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el ejercicio de su profesión y para el aprendizaje	Generales

Competencias específicas

Código	Denominación	Tipo
CE1	Capacidad para identificar problemas complejos del entorno empresarial	Específicas
CE2	Capacidad para identificar las interacciones clave entre los departamentos que integran el ciclo operativo de	Específicas



Código	Denominación	Tipo
	una empresa para la implementación de su estrategia, así como los instrumentos disponibles para una implementación bien coordinada .	
CE3	Capacidad para la realización de estudios en profundidad e informes rigurosos sobre áreas funcionales, empresas y mercados	Específicas
CE4	Capacidad para seleccionar, de entre las opciones estratégicas factibles con las que cuenta una empresa, aquella que se adecúa mejor a las contingencias competitivas y corporativas que configuran su entorno empresarial.	Específicas
CE5	Capacidad para identificar qué combinaciones de factores construyen la ventaja competitiva de una empresa en un entorno empresarial complejo mercado	Específicas
CE6	Capacidad para identificar de forma clara las interdependencias de las diferentes decisiones de posicionamiento de un producto en el mercado, así como los riesgos asociados a las inconsistencias entre ellas.	Específicas
CE7	Capacidad para coordinar de forma eficaz el proceso de la toma de decisiones en marketing para garantizar la coherencia entre dichas decisiones en entornos empresariales complejos y cambiantes.	Específicas
CE8	Capacidad para utilizar la información contable y financiera de la empresa para la valoración de su viabilidad a largo plazo, así como la identificación de problemas no obvios a corto plazo.	Específicas
CE9	Capacidad para analizar y comprender los efectos sobre una empresa específica de la políticas macroeconómicas de los gobiernos	Específicas
CE10	Capacidad para aplicar los conceptos de economía industrial para la valoración de estrategias específicas de empresas en marcos sectoriales complejos.	Específicas



Código	Denominación	Tipo
CE11	Capacidad para diseñar una investigación rigurosa en el entorno de la empresa, implementarla e interpretar sus resultados	Específicas
CE12	Capacidad para identificar la estructura de interacciones entre los recursos de una empresa que determinan su capacidad innovación para anticiparse al cambio tecnológico en su entorno.	Específicas
CE13	Capacidad para la optimización del uso de las herramientas de gestión de la tecnología por parte de una empresa, en función de las características de su entorno empresarial	Específicas
CE14	Capacidad diseñar una política detallada de comportamiento ético en los negocios que pueda aplicarse de forma consistente en múltiples entornos culturales para el desarrollo sostenible de la empresa	Específicas
CE15	Capacidad para valorar adecuadamente la importancia de la responsabilidad social corporativa en entornos complejos	Específicas
CE16	Capacidad para identificar y valorar adecuadamente las opciones operativas en entornos empresariales cambiantes y complejos de cara a elegir la más eficiente	Específicas
CE17	Capacidad para identificar las consecuencias empresariales de las prácticas de gestión de recursos humanos y diseñar de forma acorde políticas que sean consistentes y encajen en un entorno laboral cambiante.	Específicas
CE18	Capacidad para la gestión efectiva y el liderazgo de equipos de trabajo multidisciplinares y multiculturales en aras de la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa en un entorno empresarial globalizado.	Específicas
CE19	Capacidad para identificar las diferencias generacionales e inter-culturales en los factores que determinan el comportamiento de los individuos y grupos de trabajo, para optimizar la gestión de grupos humanos en un	Específicas



Código	Denominación	Tipo
	entorno cambiante y multi-cultural.	
CE20	Capacidad de transformar los conocimientos teóricos obtenidos en un entorno académico en competencias profesionales útiles en el contexto empresarial	Específicas
CE21	Capacidad para aplicar el método científico al análisis de problemas empresariales complejos.	Específicas



4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

4.1 Sistemas de Información previa a la Matriculación

Información en página web

Cada máster dispone de un espacio web con información específica sobre el programa: el perfil de ingreso, los requisitos de admisión, el plan de estudios, los objetivos, y otras informaciones especialmente orientadas a las necesidades de los futuros estudiantes, incluidos los procesos de admisión y matriculación. En procesos de especial relevancia para el futuro estudiante como son la admisión y la matrícula, se dispone de una web específica para cada una de ellas donde puede obtenerse toda la información necesaria para completar los procesos en tiempo y forma. Para ello, se han elaborado calendarios específicos con los periodos clave para el estudiante, guías en pdf y tutoriales en video donde se muestra paso a paso el proceso que debe realizar en cada momento, y los enlaces a las aplicaciones que permitirán a los futuros estudiantes completar el proceso de manera totalmente on line. Todo ello se encuentra publicado en el site del Centro de Postgrado y con una actualización permanente por parte de los servicios administrativos gestores de la información. Como acciones puntuales la Universidad realiza campañas de información en su home durante el periodo de admisión y de matrícula, muy visibles para todo usuario que visite la web y que mejoran la accesibilidad a esta información.

Las páginas web de la Universidad Carlos III funcionan bajo el gestor de contenidos "oracle portal", lo que permite una fácil modificación, evita enlaces perdidos y ofrece un entorno uniforme en todas las páginas al nivel doble A de acuerdo con las Pautas de Accesibilidad de Contenidos Web, publicadas en mayo de 1999 por el grupo de trabajo WAI, perteneciente al W3C (World Wide Web Consortium). Esta información se puede encontrar en la siguiente dirección:

<http://www.uc3m.es/ss/Satellite/Postgrado/es/PortadaMiniSite/1371208861064/>

Sistemas de Atención presencial y no presencial

En determinadas ocasiones, existe una necesidad de información más detallada o una incidencia en la gestión del proceso que no puede ser resuelta mediante la propia información pública de nuestra web. Para estas situaciones el futuro estudiante puede hacer uso de los servicios de información presencial y no presencial de los que dispone la Universidad.



Todos estos servicios facilitan en primera instancia una información de primer nivel, y canalizan las demandas de información especializada, orientación y asesoramiento a la unidad correspondiente: dirección del programa o unidades administrativas de apoyo.

En este sentido, un servicio no presencial de primer nivel de información específica sobre másteres universitarios y los procesos asociados a estos estudios, lo suministra el servicio administrativo CASO (Centro de Atención y Soporte), mediante teléfono (91 6246000) o mediante correo electrónico. Este servicio de consulta se encuentra publicitado en todas las páginas web de los másteres, donde puede verse con facilidad el link de información adicional que lleva al formulario de contacto, donde el estudiante puede formular su consulta de manera rápida y ágil. También cuenta con un acceso directo en la cabecera, que permanece estable durante toda la navegación en el site de postgrado.

<http://www.uc3m.es/ss/Satellite/Postgrado/es/TextoMixta/1371209303576/Contacto>

Este primer nivel de información suministra información básica sobre los procesos de admisión, reserva de plaza, matrícula, así como información general sobre los estudios de másteres universitarios. En caso de que este servicio no pueda resolver la consulta formulada por el estudiante, ésta es derivada al gestor administrativo responsable del máster concreto en el que está interesado el alumno, mediante la herramienta informática de la que dispone la universidad para el registro, y seguimiento de las consultas, de manera que la misma quedará asignada a la persona correspondiente para su resolución. Este sistema permite en primer lugar centralizar las demandas de información de los futuros estudiantes, dando una respuesta rápida a las mismas además de canalizar, cuando es necesario, la consulta que no puede ser resuelta por el primer nivel al gestor adecuado.

Por otro lado, los estudiantes pueden dirigirse a las oficinas de información y atención a estudiantes de postgrado en todos los campus con horario continuado de 9:00 a 18:00 horas, donde recibirán una atención presencial y personalizada de por parte de las oficinas de información de postgrado. Si fuera necesario, desde aquí se canalizaría la consulta o incidencia del estudiante al nivel específico que se requiera en cada caso, pudiendo ser el gestor administrativo del máster, las unidades de apoyo de postgrado o la dirección académica del máster si el trasfondo de la consulta fuera de tipo académico.

Como complemento, existen algunas cuentas de correo electrónico genéricas gestionadas por las unidades de apoyo de postgrado, donde también se atienden y contestan las dudas o incidencias que los estudiantes puedan



plantear.

Campañas de difusión en ferias y redes sociales

Por otro lado, la Universidad participa en diversas ferias educativas dentro y fuera de España, de acuerdo con las directrices del Vicerrectorado de Estudiantes y Vida Universitaria y del Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y realiza diferentes campañas de difusión de sus estudios en los medios de comunicación y redes sociales. En estas acciones colaboran los servicios universitarios Espacio Estudiantes, Relaciones Internacionales, Servicio de Comunicación y del Servicio de Postgrado.

- **Sistemas de información específicos para los estudiantes con discapacidad que acceden a la universidad.**

Los estudiantes con discapacidad reciben atención específica a sus necesidades especiales a través del Programa de Atención a Estudiantes con Discapacidad, mediante el cual atendemos de forma personalizada las necesidades específicas de estos estudiantes en cualquier aspecto de la vida universitaria: adaptaciones de materiales de estudio, ayudas técnicas, exámenes y actividades académicas, apoyo humano para desplazamientos, toma de apuntes, etc.

Para poder facilitar los recursos y servicios que la Universidad Carlos III de Madrid destina a los estudiantes con discapacidad, hay que inscribirse en este Programa.

Asimismo, estos pueden recibir la atención personal bien de manera presencial, bien por teléfono o correo electrónico. La dirección de este último es: orientacion.discapacidad@uc3m.es

El Programa de Tutorización para estudiantes con discapacidad permite la atención directa a las necesidades específicas de estos estudiantes. Su objetivo es garantizar el acceso e integración en igualdad de condiciones de todos los estudiantes y a su vez, colaborar en la construcción de una universidad más solidaria y mejor para todos. La información completa así como los contactos informativos y acceso a la inscripción en el programa se encuentran disponibles en la página web:

http://www.uc3m.es/ss/Satellite/ApoyoEstudiante/es/TextoMixta/1371215920222/Discapacidad_y_NEE



- **Sistemas de información específicos del Máster.**

- **Perfil de Ingreso**

Para iniciar el proceso de admisión en el programa de Máster, el candidato debe haber obtenido un título universitario de grado, licenciado, ingeniero o arquitecto. Los candidatos internacionales deberán estar en posesión de una titulación equivalente (3 o más años de estudios universitarios) de una universidad de prestigio. Los estudiantes de último año de la carrera también podrán iniciar los trámites de admisión, aunque condicionada a la finalización de la misma.

Se valorará preferentemente la posesión de una formación universitaria en disciplinas afines a la temática del Máster, esto es, en administración y dirección de empresas, economía, marketing o finanzas.

- **Normativa de Permanencia y Matrícula**

La normativa de permanencia, dispensa de convocatoria y matrícula de la Universidad Carlos III de Madrid fue aprobada por el Consejo de Gobierno en sesión de 7 de febrero de 2008 y modificada en sesión de 30 de junio de 2016. En dicha normativa se establece lo siguiente:

Artículo 1.- Resultados académicos en el primer curso Los estudiantes matriculados en cualquier titulación la Universidad Carlos III de Madrid deberán obtener los siguientes resultados académicos para poder continuar sus estudios en la titulación que hayan iniciado:

1. En el primer año académico deberán aprobar al menos dos de las asignaturas que se impartan en el primer curso del plan de estudios de la titulación en la que estuvieran matriculados.

2. a) Los estudiantes dispondrán de dos años académicos consecutivos para aprobar el primer curso completo, con excepción de las titulaciones de la rama de ingeniería, en las que dispondrán de tres años académicos consecutivos para aprobar el primer curso completo.

- b) Para los estudiantes de los Grados abiertos UC3M no se aplicará el apartado anterior. Estos estudiantes deberán superar un mínimo de 90 ECTS en dos años académicos consecutivos en el Grado abierto en Ciencias Sociales y Humanidades y en tres años académicos consecutivos en el Grado abierto en Ingeniería. Una vez superado el número mínimo de créditos anteriormente



mencionado, el estudiante deberá acceder a un Grado de la rama correspondiente de conformidad con los requisitos establecidos en la normativa de la Universidad.

1. Los estudiantes cursen estudios a tiempo parcial de acuerdo con la previsión contenida en el anexo I del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, deberán superar al menos una asignatura en su primer año académico. A los efectos previstos en el apartado 2 de este artículo, cada curso académico de matrícula a tiempo parcial se computará como medio curso.

Artículo 2.- Número de convocatorias

Los estudiantes matriculados en cualquier titulación de la Universidad Carlos III de Madrid, dispondrán de cuatro convocatorias para la superación de las asignaturas matriculadas, con excepción de los estudiantes de las titulaciones de la rama de ingeniería que dispondrán de seis convocatorias para su superación.

Los estudiantes que no superen una asignatura optativa en las convocatorias establecidas en el apartado anterior, podrán cursar otra distinta entre las alternativas ofrecidas por la universidad, disponiendo para superar cada nueva asignatura elegida del número de convocatorias indicadas en el apartado anterior

4.2. Requisitos de acceso y Criterios de admisión

Requisitos de acceso

Dado que se utiliza la lengua inglesa en el proceso formativo, constituye un requisito indispensable para la admisión en el programa de Máster el dominio de la lengua inglesa. Es, por ello, indispensable acreditar un inglés fluido, tanto hablado como escrito, mediante exámenes como el TOEFL, el British Council IELTS (International English Language Testing System) o las pruebas realizadas por el Servicio de Idiomas de la Universidad Carlos III de Madrid; o estar en posesión de certificados del Cambridge ESOL Examinations. Dicho nivel también se comprobará durante la entrevista personal. Orientativamente, se exige como mínimo las siguientes puntuaciones:

- TOEFL (examen en papel): puntuación de 550.
- TOEFL (examen por internet): puntuación de 79.
- IELTS: puntuación global de 6.0.

Si la lengua materna del estudiante es el inglés o si ha cursado sus estudios



universitarios en dicha lengua no es necesario que acreditar el nivel de inglés a través de las anteriores pruebas, siempre que se presente la documentación correspondiente para justificar dicha exención.

Criterios de admisión

El proceso de selección de los candidatos se resuelve por parte del Comité Académico del Máster, teniendo en cuenta el expediente académico del candidato, las motivaciones expuestas en la solicitud y la entrevista personal con el candidato. La experiencia profesional no es un requisito para ser admitido en el Master in Management de la Universidad Carlos III de Madrid. En caso de acreditar una experiencia profesional de más de tres años, el candidato debería considerar la redirección de su solicitud al Master in Business Administration (MBA) de la propia universidad.

Dados los altos estándares de calidad de la Universidad Carlos III de Madrid, el elevado nivel de exigencia que el programa de Master in Management pretende instaurar y el limitado número de plazas, se realizará una selección entre los candidatos que optan al programa. El objetivo fundamental del proceso de admisión es seleccionar personas con alto potencial y motivadas. La siguiente tabla especifica los criterios de admisión concreto así como su ponderación y los mecanismos de comprobación

CRITERIO	EVICENCIAS	PONDERACIÓN
Excelencia académica	- Copia certificada del expediente académico - Copia certificada del GRE o GMAT	60%
Aptitudes intelectuales	- Cartas de recomendación - Logros detallados en el CV.	20%
Motivación	- Carta de motivación - Entrevista personal	20%

Nota: Los requisitos de acceso, tales como el dominio del inglés o la validez



del título de grado, no se incluyen en esta tabla por ser elementos limitantes del acceso al programa.

1) Excelencia académica

El Comité Académico del Máster analizará el currículum vitae de cada candidato y, en especial, su expediente académico, resultando priorizados los más satisfactorios. Asimismo, el Comité tendrá en consideración la realización de otros cursos que aporten valor a la candidatura. El Comité valorará positivamente la realización de Pruebas de Admisión o la presentación del Graduate Record Examination (GRE) o el Graduate Management Admission Test (GMAT) como elementos adicionales a la hora de establecer la capacidad intelectual y aptitudes del candidato.

2) Otros criterios

Para la admisión, será imprescindible entregar debidamente cumplimentado el formulario de admisión y, ya con posterioridad, la realización de una entrevista personal, de manera que se puedan valorar el potencial intelectual del candidato no capturado en su rendimiento académico, así como su motivación para realizar el máster.

El formulario de admisión incluye diferentes ítems, entre los que cabe destacar: datos personales, experiencia profesional (si la hubiese), formación académica, pruebas de conocimientos (empresariales e idiomáticos), motivaciones para la incorporación al máster, cartas de recomendación, etcétera.

Para agilizar el proceso de selección, habrá una selección previa de las mejores 80 aplicaciones basadas en una ordenación que tendrá en cuenta la excelencia académica y el documento de motivaciones. Una vez ordenadas, quedarán excluidas de la entrevista las 40 mejores solicitudes, que serán aceptadas automáticamente, y sólo se entrevistará al resto para realizar la ordenación final basada en los pesos anteriores.

4.3 Apoyo y orientación a estudiantes una vez matriculados

La Universidad Carlos III realiza un acto de bienvenida dirigido a los estudiantes de nuevo ingreso en los másteres universitarios, en el que se lleva a cabo una presentación de la Universidad y de los estudios de postgrado, así como visitas guiadas por los campus universitarios.

Los Directores Académicos de los másteres con el apoyo del personal del



Centro de Postgrado, realizan diversas acciones informativas específicas para cada programa sobre las características de los mismos y también sobre los servicios de apoyo directo a la docencia (bibliotecas, aulas informáticas, etc.) y el resto de servicios que la universidad pone a disposición de los estudiantes: deporte, cultura, alojamientos, entre otros.

La universidad cuenta además con los siguientes servicios específicos de apoyo y orientación a los estudiantes:

Orientación psicopedagógica - asesoría de técnicas de estudio: existe un servicio de atención personalizada al estudiante con el objetivo de optimizar sus hábitos y técnicas de estudio y por tanto su rendimiento académico.

Programa de mejora personal: cursos de formación y talleres en grupo sobre diferentes temáticas psicosociales. Su objetivo es el de contribuir a la mejora y al desarrollo personal del individuo, incrementando sus potencialidades y en última instancia, su grado de bienestar. El abanico de cursos incluye los siguientes: "Psicología y desarrollo personal", " Argumentar, debatir y convencer", "Educación, aprendizaje y modificación de conducta", "Creatividad y solución de problemas", "Técnicas de autoayuda", "Taller de autoestima", "Habilidades sociales", "Entrenamiento en relajación", "Trabajo en equipo", "Gestión del tiempo", "Comunicación eficaz", "Hablar en público" y "Técnicas para superar el miedo y la ansiedad".

Orientación psicológica - terapia individual: tratamiento clínico de los diferentes problemas y trastornos psicológicos (principalmente trastornos del estado de ánimo, ansiedad, pequeñas obsesiones, afrontamiento de pérdidas, falta de habilidades sociales, problemas de relación, etc.).

Prevención psico-educativa: este programa tiene por objetivo el desarrollo y difusión de materiales informativos (folletos y Web) con carácter preventivo y educativo (por ejemplo: ansiedad al hablar en público, consejos para el estudio, gestión del tiempo, depresión, estrés, relación de pareja, superación de las rupturas, trastornos de la alimentación, consumo y abuso de sustancias, mejora de la autoestima, sexualidad, etc.). Se pretende así facilitar la detección precoz de los trastornos, prevenirlos, acercar la psicología a la comunidad universitaria y motivar la petición de ayuda.

Una vez matriculados, los estudiantes obtienen su cuenta de correo electrónico y pueden acceder a la Secretaría virtual de estudiantes de postgrado con información académica específica sobre diferentes trámites y procesos académicos, así como información personalizada sobre horarios, calificaciones, situación de la beca, etc...

Oficinas de Postgrado: a través de los servicios del Centro de Postgrado, se atienden las necesidades de los estudiantes, de modo telefónico, por correo



electrónico o presencialmente en las Oficinas de Postgrado de los Campus. Además resuelven los trámites administrativos relacionados con su vida académica (matrícula, becas, certificados, se informa y orienta sobre todos los procesos relacionados con los estudios del Máster (como horarios, becas, calendario de exámenes, etc.)

Los estudiantes tienen acceso al portal virtual de apoyo a la docencia para las asignaturas matriculadas: programas, materiales docentes, contacto con los profesores, entre otros. De igual manera, estos tienen acceso a un servicio de tutoría proporcionado por los profesores que imparten cada una de las asignaturas. A este respecto cabe subrayar que los profesores deben publicar en la herramienta virtual de soporte a la docencia los horarios semanales de atención a los estudiantes.

Finalmente, es preciso mencionar que a través de la Fundación UC3M (Servicio de Orientación y Planificación Profesional) se ofrecen diferentes servicios de orientación y se realizan acciones encaminadas a la inserción laboral y profesional de los estudiantes.

Apoyo y orientación específicos para los estudiantes con discapacidad que acceden a la universidad.

Los estudiantes con discapacidad reciben atención específica a sus necesidades especiales a través del Programa de Atención a Estudiantes con Discapacidad, mediante el cual atendemos de forma personalizada las necesidades específicas de estos estudiantes en cualquier aspecto de la vida universitaria: adaptaciones de materiales de estudio, ayudas técnicas, exámenes y actividades académicas, apoyo humano para desplazamientos, toma de apuntes, etc.

Para poder facilitar los recursos y servicios que la Universidad Carlos III de Madrid destina a los estudiantes con discapacidad, hay que inscribirse en este Programa.

Asimismo, estos pueden recibir la atención personal bien de manera presencial, bien por teléfono o correo electrónico. La dirección de este último es: orientacion.discapacidad@uc3m.es

GUÍA DE SERVICIOS PARA ESTUDIANTES CON DISCAPACIDAD

1. Apoyo al estudio



- **Prioridad en la elección de grupos y optativas**

Prioridad en la elección de asignaturas optativas, cursos de humanidades y en la asignación de grupos y horarios.

Para ello debes dirigirte a los [Puntos de información de campus](#).

- **Adaptación de exámenes**

Adaptaciones personalizadas en función de la prueba de evaluación y la discapacidad del estudiante.

Ampliación del tiempo para realizar las pruebas: según los criterios establecidos en la normativa de las Pruebas de Acceso a la Universidad, basados en la Orden Pre/1822/2006.

Adaptaciones del formato o modelo de examen: escritos/orales, sistemas de comunicación alternativos (sistema de lecto-escritura Braille o Lengua de Signos), texto con formato adaptado, adaptación de representaciones gráficas, texto en soporte digital.

Medios materiales y técnicos: préstamo de ordenador portátil, software específico, Braille Hablado, atril, flexo, papel pautado, mobiliario adaptado, etc.

Medios humanos: intérprete de Lengua de Signos o guía- intérprete, asistente personal y apoyo del profesorado.

- **Adaptación de materiales de estudio**

Adaptaciones necesarias para que los estudiantes con déficit visual puedan acceder al material de estudio

La ONCE también proporciona a los estudiantes adaptaciones en Braille, formatos digitales específicos, relieve y audio.

- **Intérprete de Lengua de Signos**

Para clases, tutorías o actividades solicitadas por los estudiantes con sordera usuarios de dicha lengua.

- **Adaptación del puesto de estudio**

- Mobiliario en aulas: sillas especiales, mesas.
- Reserva de sitio en aulas docentes, aulas informáticas y Bibliotecas.
- Puestos adaptados en aulas informáticas para usuarios en silla de ruedas y para usuarios con deficiencia visual: impresora braille, escáner, programas Jaws, Omnipage y Zoomtext.
- Recursos informáticos específicos en las aulas de informática, solicitándolo al PIED.



- Recursos técnicos- apoyo técnico especializado: te orientamos sobre los recursos informáticos más adecuados a tus necesidades.
- Préstamo y/o instalación en dependencias universitarias. El banco de productos de apoyo dispone actualmente de:
 - Ordenadores portátiles
 - Programas informáticos para el acceso al ordenador de personas con discapacidad visual: lector de pantalla Jaws y Magnificador Zoomtext.
 - Programa de reconocimiento de voz Dragon Naturally Speaking.
 - Brazo articulado para soporte de ratón o teclado.
 - Teclado con carcasa.
 - Ratones adaptados diversos (bola, joystick, touchpad).
 - Lupas TV
 - Máquina Perkins.
 - Equipos de Frecuencia Modulada.
 - Bucle magnético portátil.
 - Silla de ruedas manual (préstamo para emergencias).

- Servicios especiales en Biblioteca

La Biblioteca ofrece a sus usuarios con discapacidad un servicio personalizado a fin de facilitar su uso y el acceso a todos los recursos que ofrece. [Servicios por tipo de usuario](#)

2. Apoyo personal

- Asistencia personal

Para estudiantes con grandes dificultades de movilidad. Apoyo en el aula en aquellas actividades y tareas en las que el estudiante tenga especial dificultad y/o imposibilidad de realizar de forma autónoma.

- Programa Compañeros

Tiene como objetivo integrar al estudiante nuevo a través del acompañamiento y la tutorización por parte de alumnos veteranos y facilitar así su integración académica y social en la Universidad.

[Más información](#)

- Otros apoyos



- Gestión de voluntariado para apoyo en desplazamientos, toma de apuntes y participación en la vida universitaria.
- [Servicio de Orientación Psicológica y Psicopedagógica UC3M](#)

3. Inserción profesional

El [Programa Capacita2](#), del Servicio de Orientación & Empleo de la Fundación Universidad Carlos III de Madrid, ofrece información y orientación específica para la inserción profesional y las prácticas de Grado de universitarios con alguna discapacidad.

[Proyecto Unidos de Fundación Adecco](#) para estudiantes con discapacidad.

Curso 2015/2016

Más información

4.4 Sistemas de Transferencia y reconocimiento de créditos

La Universidad Carlos III de Madrid ha implantado los procedimientos de transferencia y reconocimiento de créditos adaptados a lo dispuesto en el Real Decreto 1393/2007.

NORMATIVA REGULADORA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECONOCIMIENTO, CONVALIDACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CRÉDITOS, APROBADA POR EL CONSEJO DE GOBIERNO EN SESIÓN DE 25 DE FEBRERO DE 2010.

El RD 1393/2007, de 30 de octubre regula en su artículo 6 el reconocimiento y transferencia de créditos, estableciendo prescripciones adicionales en su artículo 13 para los estudios de Grado.

La nueva ordenación de las enseñanzas universitarias ha establecido unos sistemas de acceso a la Universidad que facilitan la incorporación de estudiantes procedentes de otros países del Espacio Europeo de Educación Superior y de otras áreas geográficas, marcando con ello una nueva estrategia en el contexto global de la educación superior.

No cabe duda de que uno de los objetivos fundamentales de la nueva ordenación de las enseñanzas universitarias es fomentar la movilidad de los estudiantes, tanto dentro de Europa como con otras partes del mundo, así como la movilidad entre las universidades españolas y el cambio de titulación dentro de la misma universidad, especialmente en el inicio de la formación universitaria.



Por todo ello, se han regulado los procesos de reconocimiento y de transferencia de créditos con el objetivo de que la movilidad de los estudiantes, que constituye uno de los pilares principales del actual sistema universitario, pueda tener lugar de forma efectiva en la Universidad Carlos III de Madrid.

En el proceso de elaboración de esta norma han participado los Decanatos de las Facultades y la Dirección de la Escuela Politécnica Superior, así como la Delegación de Estudiantes, dándose cumplimiento al trámite previsto en el artículo 40, en relación con la Disposición Adicional Tercera de los Estatutos de la Universidad Carlos III de Madrid.

Reconocimiento de créditos cursados en otras titulaciones y/o universidades españolas o extranjeras en los estudios de Grado.

Art. 1.- Presentación de solicitudes.

Las solicitudes de reconocimiento y convalidación de créditos superados en otras enseñanzas universitarias oficiales se dirigirán al Decano o Director del Centro en el que el estudiante haya sido admitido en los plazos y de acuerdo con los procedimientos fijados por la Universidad.

La solicitud deberá acompañarse de la siguiente documentación:

Certificación académica de la Universidad en la que consten las asignaturas o materias superadas con indicación de su carácter y las calificaciones obtenidas. En el caso de tratarse de materias de formación básica deberá acreditarse la rama de conocimiento a la que están adscritas.

Programas oficiales de las materias o asignaturas superadas.

Cuando el estudiante solicite la convalidación de asignaturas o materias cursadas en universidades extranjeras, la certificación académica de la Universidad deberá presentarse debidamente legalizada de conformidad con la normativa que resulte de aplicación. El Director académico de la titulación podrá admitir los documentos en inglés. Los documentos en otros idiomas deberán presentarse en todo caso con traducción oficial al castellano.

Los estudiantes de la Universidad Carlos III que cambien de titulación no deberán presentar ningún documento por disponer de ellos la administración universitaria, que procederá a su comprobación de oficio.

Art. 2.- Resolución de las solicitudes de reconocimiento y convalidación.

El Decano o Director del Centro en el que el estudiante inicie sus estudios, o Vicedecano o Subdirector en quien delegue, de conformidad con lo



dispuesto en los artículos 77 y 79.2 f) de los Estatutos, resolverá el reconocimiento o convalidación de los créditos superados en otra titulación y/o Universidad de acuerdo con procedimientos establecidos por la Universidad.

En las resoluciones de reconocimiento y convalidación deberá valorarse el expediente universitario del alumno en su conjunto, debiéndose tener en cuenta la adecuación entre las competencias y conocimientos asociados a las materias cursadas por el estudiante y los previstos en el plan de estudios, no siendo necesaria la equivalencia total de contenidos ni de carga lectiva por asignatura, materia o módulo.

El Centro podrá constituir comisiones de apoyo a los responsables académicos de las distintas titulaciones para valorar la adecuación de los conocimientos y competencias asociados a las materias superadas por el solicitante con las materias del plan de estudios. Formarán parte de estas comisiones profesores de los Departamentos que impartan docencia en los Grados correspondientes. El Centro podrá atribuir esta función a las Comisiones Académicas de Titulación.

Art. 3.- Plazos de resolución.

Las solicitudes de reconocimiento y convalidación presentadas por los alumnos admitidos en la Universidad con la documentación exigida en el artículo 1 se resolverán en los siguientes plazos:

Solicitudes presentadas hasta el 30 de junio, antes del 5 de septiembre.

Solicitudes presentadas hasta el 31 de julio, antes del 30 de septiembre.

Solicitudes presentadas hasta el 30 de septiembre, antes del 30 de octubre.

Art. 4.- Reconocimiento de formación básica

Los créditos de formación básica superados en otros estudios universitarios serán reconocidos, en todo caso, en la titulación a la que acceda el estudiante, de conformidad con lo establecido en el artículo 13 del Real Decreto 1393/2007.

El Vicedecano o Subdirector determinará las asignaturas de formación básica del correspondiente plan de estudios que no deberá cursar el estudiante. El total de créditos de estas asignaturas deberá ser equivalente a los créditos de formación básica reconocidos.

Reconocimiento de créditos cursados en programas de Movilidad



Art. 5.- Los convenios de movilidad suscritos entre la Universidad Carlos III y las Universidades extranjeras deberán posibilitar el reconocimiento de 30 ECTS por cuatrimestre a los estudiantes de la Universidad Carlos que participen en el programa de movilidad correspondiente.

El coordinador de cada programa de movilidad autorizará el contrato de estudios teniendo en cuenta principalmente y de forma global la adecuación de las materias a cursar en la Universidad de destino con las competencias y conocimientos asociados al título de la Universidad Carlos III de Madrid.

De conformidad con las directrices generales fijadas por la Universidad, los responsables académicos de las titulaciones y los responsables académicos de programas de intercambio de los diferentes Centros adoptarán las medidas que consideren necesarias para asegurar el reconocimiento del número de créditos establecido en el párrafo primero, de acuerdo con lo dispuesto en el apartado segundo del artículo 2.

En el supuesto de que alguno de los convenios suscritos para una o varias titulaciones no permita el reconocimiento de un mínimo de 30 créditos por cuatrimestre, el Centro deberá comunicarlo al Vicerrectorado de Relaciones Internacionales para la eliminación, en su caso, de las plazas de movilidad vinculadas a dicho convenio de la oferta del siguiente curso académico.

Reconocimiento y convalidación de créditos cursados en otras titulaciones y/o universidades españolas o extranjeras en los estudios de Postgrado

Art. 6.- Los Directores de los Programas de Postgrado elevarán al Vicerrectorado de Postgrado para su resolución las propuestas de reconocimiento o convalidación de créditos superados en otra titulación y/o Universidad a los estudiantes admitidos en sus programas que lo hubieran solicitado de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Universidad.

Las resoluciones de reconocimiento deberán valorar el expediente universitario del alumno en su conjunto, así como los conocimientos y competencias asociados a las materias superadas, de conformidad con lo establecido en el párrafo segundo del artículo 2.

Transferencia de
créditos.

Art. 7.- Los créditos superados por los estudiantes en sus anteriores estudios que no hayan sido objeto de reconocimiento se transferirán a su expediente académico de acuerdo con los procedimientos establecidos al efecto siempre que los estudios anteriores no hubieran conducido a la obtención de un título.



El 15 de junio de 2015 la Vicerrectora de estudios firmó una resolución por la que se delega la competencia para resolver los reconocimientos y las transferencias de créditos de los estudios de Postgrado en los directores de los másteres universitarios

RESOLUCIÓN DE LA VICERRECTORA DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID POR LA QUE SE DELEGA EN LOS DIRECTORES DE LOS MÁSTERES UNIVERSITARIOS LA COMPETENCIA PARA RESOLVER LOS RECONOCIMIENTOS Y LAS TRANSFERENCIAS DE CRÉDITOS DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 13 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común y al objeto de agilizar la resolución de las solicitudes presentadas para reconocimientos y transferencias de crédito,

RESUELVO
:

Primero. Delegar en los Directores de Másteres Universitarios la competencia para resolver los reconocimientos y las transferencias de créditos de los estudios de Postgrado en la Universidad en sus respectivos programas.

Segundo. La presente delegación surtirá efectos desde el momento de su dictado.

PROCEDIMIENTO DE RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS

El alumno deberá cumplir el siguiente procedimiento para que recibir el reconocimiento de créditos:

- a. El estudiante debe solicitar el reconocimiento de créditos acompañando la documentación acreditativa de las asignaturas superadas y los programas oficiales de las mismas. En el supuesto de que solicitara el reconocimiento de determinada experiencia profesional en los términos previstos en la normativa aplicable, deberá presentar un certificado de las entidades en las que hubiera realizado su actividad profesional en el que se especifiquen de las actividades laborales desarrolladas con indicación de la fecha de inicio y finalización de las mismas.
- b. Una resolución motivada del Director del Máster evaluará la adecuación entre las competencias y conocimientos asociados a las materias superadas en estudios oficiales de postgrado, los adquiridos en las actividades laborales o profesionales desarrolladas por el solicitante o en asignaturas superadas en



estudios no oficiales, y los previstos en el plan de estudios. El Director del Máster podrá recabar el asesoramiento de la Comisión Académica del Máster o del Departamento que tenga asignada la docencia de la asignatura cuyo reconocimiento se solicita.

c. La incorporación de la asignatura reconocida al expediente del estudiante con la calificación obtenida en el Centro de procedencia salvo que se trate de asignaturas superadas en másteres no oficiales o de experiencia profesional, para las que no se incorporará calificación alguna figurando en el expediente como reconocidas.

No se permite la incorporación de reconocimientos de créditos superiores a 9 créditos ECTS por asignaturas superadas en másteres no oficiales (salvo lo dispuesto para el reconocimiento de créditos del título propio que se extingue).

PROCEDIMIENTO DE TRANSFERENCIA DE CRÉDITOS

Los créditos cursados en enseñanzas que no hayan conducido a la obtención de un título oficial se transferirán al expediente académico del alumno, que deberá solicitarlo adjuntando el correspondiente certificado académico y documento en el que se acredite que no ha finalizado los estudios cuya transferencia solicita.

Dichos créditos se transfieren al expediente académico previa resolución de la Dirección del programa.

Sistema de transferencia y reconocimiento de créditos		
Concepto	Mínimo	Máximo
Reconocimiento de créditos cursados en enseñanzas superiores oficiales no universitarias	0	0%
Reconocimiento de créditos cursados en títulos propios	0	15%
Reconocimiento de créditos cursados por acreditación de experiencia laboral y profesional*	0	10%



RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS POR ACREDITACIÓN DE EXPERIENCIA LABORAL PROFESIONAL

Los estudiantes que puedan acreditar un mínimo de 12 meses de experiencia profesional a tiempo completo en tareas del ámbito de la *Dirección de Empresas* podrán acceder al reconocimiento de los 6 créditos correspondientes a la asignatura optativa "Prácticas de Empresa" (M10). El reconocimiento de estos créditos debe ser aprobado por la dirección del programa que, entendiéndose acreditado que dicha experiencia laboral profesional se ha desarrollado en las mismas condiciones requeridas para la aprobación de *Prácticas de Empresa* curriculares, considerará como adquirida la parte correspondiente de las competencias básicas CB6, CB7, CB8, CB10, las competencias generales CG1, CG2, CG4, CG6, CG8, CG11, CG12, así como la competencia específica CE20. La experiencia profesional y laboral deberá acreditarse con certificados de vida laboral. Asimismo, deberá presentarse evidencia certificada de que la experiencia que se acredita está vinculada a alguna de las siguientes tareas:

- (1) Tareas relacionadas con el proceso de toma de decisiones estratégicas de posicionamiento, de financiación, operativas, de innovación, de responsabilidad social o de gestión de los recursos humanos.
- (2) Tareas dirigidas a la implementación de decisiones en los ámbitos anteriormente descritos, para las cuales el estudiante haya debido gestionar la organización de un grupo de trabajo.

4.5 Complementos Formativos

El programa ofrece durante las primeras de septiembre, antes del comienzo del máster, un conjunto de cursos preparatorios para el máster denominados "cursos cero". El objetivo de estos cursos es contribuir a la homogenización de los niveles de los conocimientos de estudiantes procedentes de diferentes universidades, países y sistemas educativos, así como ayudar al estudiante a refrescar conocimientos y seguir posteriormente de forma más cómoda el ritmo de profundización correspondiente las materias del Master. Los cursos cero se componen de entre 50 y 60 horas de clases teórico-prácticas en las que se repasan conceptos básicos de Contabilidad, Finanzas, Estadística y otros temas fundamentales de Administración de Empresas que se dan por conocidos al comienzo del programa. Estos "cursos cero" se contemplan como Complementos Formativos aunque no forman parte del plan de estudios.



DENOMINACIÓN DE LOS COMPLEMENTOS FORMATIVOS		
CURSOS CERO /MIM PREPARATORY COURSES		
NÚMERO DE CRÉDITOS ECTS	CARÁCTER DE LA MATERIA	
NO SE RECONOCEN		
DURACIÓN Y UBICACIÓN TEMPORAL DENTRO DEL PLAN DE ESTUDIOS		
DURACIÓN: 54 HORAS	UBICACIÓN: AL COMIENZO (PRIMERAS DOS SEMANAS DE SEPTIEMBRE)	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE QUE ADQUIERE EL ESTUDIANTE		
<p>.-Conocer y estar familiarizado con los conceptos básicos de administración de empresas tales como los supuestos de racionalidad, los conflictos de incentivos, o la toma de decisiones bajo incertidumbre.</p> <p>- Conocer y saber operar con los ratios financieros básicos para la administración de empresas.</p> <p>- Conocer y estar familiarizado con los conceptos y procesos básicos de la organización contable</p> <p>- Conocer y estar familiarizado con los principales conceptos de estadística descriptiva e inferencial.</p>		
ACTIVIDADES FORMATIVAS DE LA MATERIA INDICANDO SU CONTENIDO EN HORAS Y % DE PRESENCIALIDAD		
Actividad	Horas	% presencialidad
Clases teórico prácticas	55	100%
Trabajo individual del estudiante	10	0%
METODOLOGÍAS DOCENTES QUE SE UTILIZARÁN EN ESTA MATERIA		
<u>Exposiciones en clase por parte del profesor y resolución de casos, problemas y ejercicios de manera individual</u>		



ASIGNATURAS DE LA MATERIA					
Asignatura:	Créditos	Cuatrim.	Carácter	Idioma	
Cursos Cero					
BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS					
<ul style="list-style-type: none">- Conceptos básicos de finanzas y contabilidad (30 horas)- Conceptos básicos de administración de empresas (9 horas)- Conceptos básicos de estadística (16 horas)					
LENGUAS EN QUE SE IMPARTIRÁ LA MATERIA					
Inglés					
OBSERVACIONES.					
<p>Estos cursos se ofrecen durante las dos semanas anteriores al comienzo del curso académico. Son de obligado seguimiento para los estudiante que no hayan cursado previamente un grado en administración de empresas (o relacionado), que son avisados en su admisión de la necesidad de que cursen estos estudios. Asimismo, los cursos se ofrecen de forma optativa para el resto de los estudiantes.</p> <p>Al tratarse de unos cursos cero no incluidos en el plan de estudios, no tienen un número de ECTS asignado y no se efectúa una evaluación y calificación formal de los estudiantes.</p>					



5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

5.1 Estructura de las enseñanzas

El Máster Universitario en Dirección de Empresas (Master in Management) es un programa de postgrado a tiempo completo cuya duración es de 1 curso académico con una carga lectiva de 60 créditos ECTS.

El plan de estudios que a continuación se describe está estructurado en unidades académicas de enseñanza-aprendizaje (materias). Así, en la mayoría de los casos, varias son las unidades administrativas de matrícula (asignaturas) incluidas como parte de las materias. No obstante, en algunas materias se observará la coincidencia entre las dimensiones académica y administrativa, dado que algunas asignaturas presentan fundamentos básicos (o áreas) del Management, que son necesarios para el adecuado seguimiento de las asignaturas del segundo cuatrimestre, así como para la elaboración del trabajo final del máster. Además, dichos fundamentos no están incluidos en el resto de asignaturas del programa de postgrado.

Así, el máster comienza con un bloque de asignaturas obligatorias de fundamentos de la administración de empresas que suman un total de 30 créditos ECTS y que se impartirá a lo largo del primer cuatrimestre.

En el segundo cuatrimestre, se impartirán el resto de créditos hasta llegar a los 60 de que consta el programa de postgrado. La troncalidad de este segundo periodo es sustancialmente menor, puesto que solo dos asignaturas deben ser cursadas obligatoriamente (además, del trabajo de final de máster): Gobierno Corporativo y Gestión de Personas. La importancia de ambas asignaturas, reflejada en los antecedentes internacionales de la presente propuesta, explica su carácter troncal. Su emplazamiento en el segundo cuatrimestre se justifica por la relación que ambas asignaturas guardan con otras troncales del primer cuatrimestre, como Estrategia y Comportamiento.

La característica esencial del resto del cuatrimestre es por tanto su optatividad, puesto que los alumnos podrán elegir, en función de sus preferencias y contando con el asesoramiento de la coordinación académica del máster, entre un amplio abanico de asignaturas para la realización de 18 créditos optativos. Estas asignaturas optativas gravitan sobre en torno a dos itinerarios principales de 12 créditos cada uno. Por un lado, en el itinerario de "*Innovación y Emprendimiento*", se ofrecen las siguientes asignaturas de 3 créditos: "Gestión de la Innovación", "Temas Avanzados en Estrategia de Innovación", "Emprendimiento" y "Gestión de Start-ups". Por otro lado, en el itinerario de "*Gestión Internacional de la Empresa*" se ofrecen las siguientes



asignaturas de 3 créditos: "Gestión Internacional de la Empresa", "Implementación de Estrategias de Internacionalización", "Finanzas Internacionales" y "Gestión Internacional de los Recursos Humanos". Aunque se recomendará la selección de todas las asignaturas optativas correspondientes a uno de los itinerarios, los estudiantes podrán elegir la combinación de cursos que, con el asesoramiento de la dirección del programa, consideren que más se ajustan a sus intereses.

La oferta de optativas del segundo semestre se complementa con una oferta de formación en temas centrales en la administración de la empresa moderna: la Gestión de la Cadena de Suministro y el Liderazgo. Se incluye además la posibilidad de elegir la realización de prácticas en empresas a tiempo parcial por un total de 6 créditos ECTS. Este periodo de prácticas está enfocado a la adquisición de competencias generales señaladas en el apartado 3.1. El programa de postgrado concluye con la elaboración de un trabajo final de máster.

El plan de estudios, por tanto, se estructura en 11 materias recogidas a continuación:

- M1: Estrategia (9 ECTS)
- M2: Marketing (6 ECTS)
- M3: Finanzas y Contabilidad (6 ECTS)
- M4: Empresas y Mercados (3 ECTS)
- M5: Métodos Cuantitativos (6 ECTS)
- M6: Innovación y Emprendimiento (12 ECTS)
- M7: Gestión Internacional de la Empresa (12 ECTS)
- M8: Recursos Humanos (9 ECTS)
- M9: Gestión de la Cadena de Suministro (3 ECTS)
- M10: Prácticas en Empresas (6 ECTS)
- M11: Trabajo Final de Máster (6 ECTS)



ESTRUCTURA DEL PLAN DE ESTUDIOS POR MATERIAS MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS / MASTER IN MANAGEMENT					
MATERIA	ASIGNATURA	ECTS	Tipo	Curso	Cuatr
M1: ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	6	O	1	1
	GOBIERNO CORPORATIVO	3	O	1	2
	TOTAL ECTS MATERIA	9			
M2: MARKETING	MÉTODOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA EMPRESA	6	O	1	1
	TOTAL ECTS MATERIA	6			
M3: FINANZAS Y CONTABILIDAD	FINANZAS PARA LA EMPRESA	3	O	1	1
	CONTABILIDAD	3	O	1	1
	TOTAL ECTS MATERIA	6			
M4: EMPRESAS Y MERCADOS	LA EMPRESA Y SU ENTORNO	3	O	1	1
	TOTAL ECTS MATERIA	3			
M5: MÉTODOS CUANTITATIVOS	MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LA EMPRESA	6	O	1	1
	TOTAL ECTS MATERIA	6			
M6: INNOVACIÓN Y EMPREDIMIENTO	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	3	P	1	2
	TEMAS AVANZADOS EN ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	3	P	1	2
	EMPREDIMIENTO	3	P	1	2
	GESTIÓN DE START-UPS	3	P	1	2
	TOTAL ECTS MATERIA	12			
M7: GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA	GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA	3	P	1	2
	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	3	P	1	2
	FINANZAS INTERNACIONALES	3	P	1	2
	GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS	3	P	1	2
	TOTAL ECTS MATERIA	12			
M8: RECURSOS HUMANOS	COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO	3	O	1	1
	GESTIÓN DE PERSONAS	3	O	1	2
	LIDERAZGO	3	P	1	2
	TOTAL ECTS MATERIA	9			
M9: GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	3	P	1	2
	TOTAL ECTS MATERIA	3			



M10: PRÁCTICAS DE EMPRESA	PRÁCTICAS DE EMPRESA	6	P	1	2
	TOTAL ECTS MATERIA	6			
M11: TFM	TFM	6	TFM	1	2
	TOTAL ECTS MATERIA	6			

- **DISTRIBUCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS EN CRÉDITOS ECTS, POR TIPO DE MATERIA**

La tabla que se muestra a continuación resume el contenido del plan de estudios en base al tipo de materia y los créditos asignados a cada una de ellas:

TIPO DE MATERIA	ASIGNATURAS	CRÉDITOS
Obligatorias	9	36
Optativas (incluyendo prácticas externas)	9	18
Trabajo fin de Máster	1	6
CRÉDITOS TOTALES		60

- **EXPLICACIÓN GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS**



Las diez materias arriba mencionadas quedan, a su vez, divididas en las asignaturas que se recogen en la siguiente tabla: ASIGNATURA	CUATR.	TIPO²	CRÉDITOS ECTS
Estrategia (<i>Strategy</i>)	1	O	6
Métodos de Comercialización para la Empresa (<i>Marketing Management</i>)	1	O	6
Contabilidad (<i>Accounting</i>)	1	O	3
Finanzas para la empresa (<i>Finance for Management</i>)	1	O	3
La Empresa y su Entorno (<i>Firms & Industries</i>)	1	O	3
Métodos Cuantitativos para la Empresa (<i>Quantitative Methods for Management</i>)	1	O	6
Comportamiento Organizativo (<i>Organizational Behavior</i>)	1	O	3
Gobierno de la Empresa (<i>Corporate Governance</i>)	2	O	3
Gestión de Personas (<i>Managing People</i>)	2	O	3
Finanzas Internacionales (<i>International Finance</i>)	2	P	3
Gestión Internacional de la Empresa (<i>International Management</i>)	2	P	3
Implementación de Estrategias de Internacionalización (<i>Implementation of Global Strategies</i>)	2	P	3
Gestión Internacional de los Recursos Humanos (<i>International Human Resource Management</i>)	2	P	3
Gestión de la Innovación (<i>Innovation Management</i>)	2	P	3
Temas avanzados de Estrategia de Innovación (<i>Advanced Topics in Innovation Strategy</i>)	2	P	3
Entrepreneurship (<i>Emprendimiento</i>)	2	P	3
Gestión de Start-ups (<i>Managing Start-ups</i>)	2	P	3
Gestión de la Cadena de Suministro (<i>Supply Chain Management</i>)	2	P	3
Liderazgo (<i>Leadership</i>)	2	P	3
Prácticas en empresas (<i>Internships</i>)	2	PE	6
Trabajo final máster (<i>Master Thesis</i>)	2	TFM	6

Como se puede observar en la tabla anterior, el alumno podrá escoger entre una amplia oferta de asignaturas durante el segundo cuatrimestre. En concreto, el alumno podrá escoger uno de los dos grandes itinerarios mencionados anteriormente y completarlo con asignaturas de su interés, o bien personalizar al máximo su currículum en el segundo cuatrimestre escogiendo la combinación de optativas que mejor encaje con sus necesidades e intereses profesionales o académicos.

• MECANISMOS DE COORDINACIÓN DOCENTE

La coordinación docente del Máster in Management es responsabilidad del Director del Máster. Corresponde al Director las siguientes actividades:

- Presidir la Comisión Académica de la titulación.
- Vigilar la calidad docente de la titulación.

² O= Obligatoria; P: Optativa; PE= Práctica externa; TFM= Trabajo fin de máster



- Procurar la actualización del plan de estudios para garantizar su adecuación a las necesidades sociales.
- Promover la orientación profesional de los estudiantes.
- Coordinar la elaboración de la Memoria Académica de Titulación.

La Universidad Carlos III de Madrid dispone de un Sistema de Garantía Interna de la Calidad (SGIC). Dicho sistema ha sido diseñado por la Universidad conforme a los criterios y directrices recogidas en los documentos "Directrices, definición y documentación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria" y "Guía de Evaluación del diseño del Sistema de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria" proporcionados por la ANECA (Programa AUDIT convocatoria 2007/08). Este diseño está formalmente establecido y es públicamente disponible. La ANECA emitió en febrero de 2009 una valoración POSITIVA del diseño del SGIC-UC3M. Este diseño se ha implantado por primera vez en el curso 2008/09.

Dentro del SGIC de la Universidad Carlos III de Madrid, la Comisión Académica de la Titulación, está definida como el órgano que realiza el seguimiento, analiza, revisa, evalúa la calidad de la titulación y las necesidades de mejora y aprueba la Memoria Académica de Titulación.

La Comisión Académica del Máster in Management estará formada por el Director del Máster, que preside sus reuniones y por representantes de los Departamentos que imparten docencia en la titulación, así como por los alumnos, siendo preferente la participación del delegado de la titulación electo en cada momento, y en su defecto o por ausencia, cualquier otro alumno de la titulación, así como por algún representante del personal de administración y servicios vinculado con la titulación siempre que sea posible.

La Comisión Académica del Máster tendrá las siguientes responsabilidades:

- Supervisar los criterios aplicados en el proceso de selección de los estudiantes que serán admitidos en el Máster.
- Supervisar el correcto cumplimiento de los objetivos académicos.
- Gestionar todos los aspectos de transferencia y reconocimiento de créditos de acuerdo con la normativa de la Universidad.
- Y en general, gestionar y resolver todos los aspectos asociados con el correcto funcionamiento del Máster.
- Recoger, evaluar y gestionar las necesidades y propuestas de los alumnos, docentes y resto de miembros implicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje en relación con la titulación.

Además, la Comisión Académica del Máster velará por la integración de las enseñanzas, intentando identificar y promover sinergias entre asignaturas, así como haciendo lo propio con sistemas de coordinación que



garanticen evitar el solapamiento entre asignaturas y las lagunas en las mismas.

5.2 Planificación y gestión de la movilidad de los estudiantes propios y de acogida

El Master in Management ofrece a los estudiantes la posibilidad de ampliar su plan de estudios en prestigiosas universidades europeas y americanas con las que la Universidad Carlos III tiene acuerdos de colaboración integrados en el programa Lifelong Learning: Higher Education (ERASMUS). Esta oferta toma la forma de un Complemento Internacional de Formación de un semestre adicional a la conclusión de los cursos del Master in Management. La dirección del programa aprueba y supervisa el programa de estudios, y los estudiantes reciben reconocimiento formal a la conclusión exitosa del complemento. Actualmente el programa mantiene convenios de intercambio de estudiantes con las Universidades de: Maastricht, Baruch College (The City of New York), Audencia Nantes, Tilburg, Copenhagen Business School, Porto o Humboldt.

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

- ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDADES FORMATIVAS DEL PLAN DE ESTUDIOS REFERIDAS A MATERIAS	
AF1	Clase teórica
AF2	Clases prácticas
AF3	Clases teórico-prácticas
AF4	Prácticas de laboratorio (aula de informática)
AF5	Tutorías
AF6	Trabajo en grupo
AF7	Trabajo individual del estudiante

- METODOLOGÍAS DOCENTES



METODOLOGÍAS DOCENTES FORMATIVAS DEL PLAN REFERIDAS A MATERIAS	
MD1	<i>Exposiciones en clase del profesor con soporte de medios informáticos y audiovisuales, en las que se desarrollan los conceptos principales de la materia y se proporciona la bibliografía para complementar el aprendizaje de los alumnos.</i>
MD2	<i>Lectura crítica de textos recomendados por el profesor de la asignatura: Artículos de prensa, informes, manuales y/o artículos académicos, bien para su posterior discusión en clase, bien para ampliar y consolidar los conocimientos de la asignatura.</i>
MD3	<i>Resolución de casos prácticos, problemas reales de empresas, etc.... de manera individual o en equipo.</i>
MD4	<i>Exposición y discusión en clase, bajo la moderación del profesor de temas relacionados con el contenido de la materia, así como de casos prácticos</i>
MD5	Elaboración de trabajos e informes de manera individual o en grupo

- **SISTEMAS DE EVALUACIÓN**

SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS REFERIDOS A MATERIAS	
SE1	Participación en clase
SE2	Trabajos individuales o en grupo realizados durante el curso
SE3	Examen final
SE4	Evaluación de actividades prácticas
SE5	Presentación y defensa pública del TFM

1.- TABLA DE COMPETENCIAS Y MATERIAS



TABLA DE COMPETENCIAS POR MATERIAS											
COMPETENCIAS	MATERIAS										
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11
CB6	X	X			X	X				X	X
CB7	X	X		X						X	X
CB8						X	X	X		X	X
CB9	X		X	X		X			X		X
CB10										X	X
CG1	X	X	X	X	X					X	X
CG2	X	X	X		X	X				X	X
CG3	X	X			X	X	X		X		X
CG4						X		X		X	
CG5						X	X	X			X
CG6	X						X	X	X	X	
CG7			X	X	X	X					X
CG8	X	X				X	X	X		X	
CG9											X
CG10				X	X			X	X		X
CG11	X					X		X		X	
CG12	X	X	X			X	X	X		X	X
CG13		X	X		X	X			X		X
CE1	X										
CE2	X										
CE3	X										
CE4	X										
CE5		X									
CE6		X									
CE7		X									
CE8			X								
CE9				X							
CE10				X							
CE11					X						
CE12						X					



CE13						X						
CE14							X					
CE15							X					
CE16									X			
CE17								X				
CE18								X				
CE19								X				
CE20										X		
CE21												X

2.- TABLA DE METODOLOGÍAS Y MATERIAS

TABLA DE METODOLOGIAS DOCENTES											
METODOLOGIAS DOCENTE	MATERIAS										
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11
MD1	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
MD2	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
MD3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
MD4	X	X	X			X	X	X	X		X
MD5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

3.- TABLA DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y MATERIAS

TABLA DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN POR MATERIAS											
SISTEMAS EVALUACIÓN	MATERIAS										
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11
SE1	X	X	X	X		X	X	X	X		
SE2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
SE3	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
SE4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
SE5											X

Descripción del plan de estudios utilizando módulos o materias



MATERIA 1

DENOMINACIÓN: Estrategia

DENOMINACIÓN EN INGLÉS: Strategy

Número de créditos ECTS: 9

Carácter: OBLIGATORIA

Duración y ubicación temporal:

Materia formada por 2 asignaturas: 1 asignatura obligatoria de 6 ECTS durante el primer cuatrimestre y otra asignatura obligatoria de 3 ECTS en el 2º cuatrimestre.

Competencias: Esta materia cubre las competencias básicas CB6 CB7 y CB9, las competencias generales CG1, CG2, CG3, CG6, CG8, CG11 y CG12 y las competencias específicas CE1, CE2, CE3, CE4.

Resultados del aprendizaje

- Conocer en profundidad los desarrollos teóricos y empíricos más relevantes dentro del campo de la dirección estratégica.
- Ser capaz de analizar problemas empresariales estratégicos complejos de manera rigurosa mediante la integración de diversos marcos analíticos.
- Comprender las interacciones existentes entre las decisiones estratégicas sobre las que versa la labor de la dirección de empresas, de manera que se puedan tomar decisiones evaluadas en toda su complejidad.
- Ser capaz de evaluar diversas alternativas estratégicas de manera crítica y razonada, de acuerdo con criterios encaminados a la creación de valor, y anticipando las posibles reacciones a varios niveles.
- Identificar a los actores implicados y su participación en los procesos de financiación, administración y asesoramiento, sus intereses, objetivos y las diferentes fórmulas para el alineamiento de estos intereses y objetivos.
- Identificar las diferentes opciones estratégicas con las que cuenta una empresa a nivel competitivo en entornos complejos, con sus correspondientes ventajas e inconvenientes de corto y largo plazo.
- Entender en profundidad las complejidades de los diferentes mecanismos de cooperación empresarial y, en particular, el papel fundamental que juegan en la actualidad las alianzas estratégicas.



- Tener la capacidad para seleccionar la información relevante y la herramienta analítica necesaria para resolver el problema directivo analizado.
- Utilizar ideas imaginativas e innovadoras a la hora de resolver problemas relacionados con las decisiones corporativas.
- Desarrollar la capacidad para trabajar eficazmente con equipos de personal multidisciplinarios y multiculturales de cara a la toma de decisiones estratégicas complicadas.
- Ser capaz de aplicar el aparato analítico del gobierno de la empresa para el análisis de la toma de decisiones estratégicas.
- Entender los mecanismos a través de los cuales la regulación y la transparencia afectan la creación de valor de la empresa y ser capaz de desarrollar propuestas acordes..
- Comprender en toda su complejidad los mecanismos a través de los cuales los mecanismos de control de los acreedores y accionistas de la empresa se pueden ver eclipsados por el ejercicio del control de facto de los administradores.
- Evaluar en aplicaciones concretas los diferentes mecanismos de control existentes para que garantizar que las decisiones estratégicas de la empresa vayan dirigidas a la creación de valor, tales como los incentivos a los administradores, estructura del consejo de dirección, la existencia de inversores institucionales o las amenazas de OPAs.

Requisitos previos para acceder a la materia

No se han establecido

Asignaturas de la materia

<i>Asignaturas</i>	<i>Créditos ECTS</i>	<i>Carácter</i>	<i>Idioma</i>
▪ Estrategia (<i>Strategy</i>)	6	Obligatorio	Ingles
▪ Gobierno Corporativo (<i>Corporate Governance</i>)	3	Obligatorio	Ingles

Actividades formativas de la materia indicando su contenido en horas y % de presencialidad

Código actividad	Nº Horas totales	Nº Horas Presenciales (2)	% Presencialidad Estudiante (2)
AF1	21	21	100%
AF2	21	21	100%
AF3	21	21	100%



	AF5	9	9	100%
	AF6	63	0	0%
	AF7	126	0	0%
	TOTAL MATERIA	261	72	

Metodologías Docentes

MD1, MD2, MD3, MD4 Y MD5

Sistema de evaluación y calificación

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima (%)	Ponderación Máxima (%)
SE1	0%	20%
SE2	20%	40%
SE3	35%	60%
SE4	0%	25%

Breve descripción de contenidos

Los contenidos incluidos en esta materia pueden resumirse en los siguientes :

- La visión, la misión y el propósito estratégico.
- Resultados estratégicos. Los grupos de interés. Visiones alternativas a la maximización del beneficio. Análisis en profundidad de las consecuencias de las interacciones entre los grupos de presión
- El análisis externo: Oportunidades y amenazas de los sectores de actividad.
- El análisis interno: Fortalezas y debilidades de la empresa. Como generar valor para los clientes a través de los recursos y capacidades de la empresa. El análisis de la cadena de valor.
- Dinámica competitiva. Benchmarking. Competencia multimercado. Disrupciones de mercado y estrategias de adaptación. El análisis del ciclo competitivo de la industria.
- La estrategia competitiva y los modelos de negocio. Estrategias y etapas del sector industrial. La interrelación entre el modelo de negocio y la dinámica competitiva.
- Análisis de las decisiones estratégicas de la empresa: Integración vertical. Diversificación. Internacionalización. Deslocalización. Reestructuraciones. Fusiones y adquisiciones. Acuerdos de colaboración. Redes empresariales.



- Gobierno corporativo y decisiones estratégicas: Mecanismos de control e incentivos.

The contents included in this course can be summarized as follows:

- Vision, mission and strategic purpose.
- Strategic results. The interest groups. Alternative views to profit maximizing companies.
- External analysis: Opportunities and threats in the activity sectors. Disruption and adaptation strategies.
- Internal analysis: Strengths and weaknesses of the company. How to generate value for customers through resources and capabilities. Analysis of the value chain.
- Competitive dynamics. Benchmarking. Multimarket competition. The consequences of interactions among different stakeholders in strategic decision making. Competitive life cycle analysis.
- Competitive strategy and business models. Strategy and stages of industry development. The effect of competitive dynamics under different business models.
- Analysis of strategic decisions of the organization: Vertical integration. Diversification. Internationalization. Offshoring. Restructuring Mergers and Acquisitions. Collaboration agreements. Business networks
- Corporate governance and strategic decisions: Control mechanisms and incentives.



MATERIA 2

DENOMINACIÓN: Marketing

DENOMINACIÓN EN INGLÉS: Marketing

Número de créditos ECTS: 6

Carácter: OBLIGATORIO

Duración y ubicación temporal:

Materia formada por 1 asignatura obligatoria de 6 ECTS programada en el 1º cuatrimestre

Competencias

Esta materia cubre las competencias básicas CB6 y CB7, las competencias generales CG1, CG2, CG3, CG6, CG8, CG12 y CG13, así como las competencias específicas CE5, CE6 y CE7.

Resultados de aprendizaje que adquiere el estudiante

- Comprender y ser capaz de analizar la complejidad de los procesos de compra del consumidor así como las teorías explicativas de la conducta del consumidor.
- Comprender y dominar las herramientas de la estrategia de marketing, conectando los recursos y capacidades de la empresa a las oportunidades de sus mercados.
- Aplicar estrategias y análisis en las diferentes situaciones a las que puede enfrentarse una empresa en sus sectores e industrias de actividad en función de los cambios en su entorno, tanto general como competitivo.
- Ser capaz de realizar un análisis en profundidad de las variables del entorno general y competitivo, así como de las herramientas e instrumentos para realizar una adecuada investigación de mercado.
- Entender en toda su complejidad las relaciones y dependencias entre las decisiones operativas y estratégicas dentro de la actuación comercial de la empresa.
- Ser capaz de diseñar e implementar un estudio de mercado.



- Ser capaz de diseñar, desarrollar e implementar un Plan de marketing, tanto para el ámbito de los productos como en el ámbito de los servicios.

Requisitos previos para acceder a la materia

No se han establecido

Asignaturas de la materia

<i>Asignaturas</i>	<i>Créditos ECTS</i>	<i>Carácter</i>	<i>Idioma</i>
▪ Métodos de Comercialización para la Empresa (<i>Marketing Management</i>)	6	Obligatorio	Ingles

Actividades formativas de la materia indicando su contenido en horas y % de presencialidad

Código actividad	Nº Horas totales	Nº Horas Presenciales (2)	% Presencialidad Estudiante (3)
AF1	15	15	100%
AF2	15	15	100%
AF3	12	12	100%
AF5	6	6	100%
AF6	63	0	0%
AF7	63	0	0%
TOTAL MATERIA	174	48	

Metodologías docentes

MD1, MD2, MD3, MD4 Y MD5

Sistema de evaluación y calificación

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima (%)	Ponderación Máxima (%)
SE1	0%	20%
SE2	20%	40%
SE3	40%	60%



	SE4	0%	20%
Breve descripción de contenidos Los contenidos incluidos en esta materia pueden resumirse en los siguientes puntos: <ol style="list-style-type: none">1. Introducción: Las clásicas 4ps y las nuevas 4 ps2. Estrategia y planificación en el marketing3. El entorno del marketing: Variables de análisis en un mundo cambiante4. Análisis competitivo avanzado: tendencias sectoriales y nuevos retos5. Comportamiento del consumidor y crm - customer relationship management6. Investigación de mercados y sistemas de información para el marketing en un mundo crecientemente digital.7. Inteligencia comercial8. Segmentación de mercados de consumo e industriales9. Posicionamiento: conceptos y estrategias10. Políticas y decisiones sobre productos y servicios. Estrategias de crecimiento.11. Creación y gestión de marcas: conceptos, estrategias y desarrollo de la identidad de marcas12. Decisiones sobre distribución y canales y el impacto del e-commerce13. Decisiones de precios en un entorno crecientemente virtual: conceptos, políticas y el reto de la fijación de precios en internet14. El desarrollo y la gestión de la comunicación integral en la empresa. La comunicación en la era de las redes sociales.15. El plan de marketing16. Marketing global: la internacionalización y el reto cultural y de los nuevos mercados emergentes			



The contents included in this course can be summarized in the following points:

1. Introduction: The old 4ps and the newThe new 4 ps
2. Strategy and planning in marketing
3. The marketing environment: variables of analysis in a changing world.
4. Advanced competitive analysis: New industry trends and challenges
5. Consumer behavior and CRM - customer relationship management
6. Market research and information systems for marketing in a increasingly digital world.
7. Marketing intelligence
8. Segmentation and industrial markets
9. Positioning: from concepts to strategies
10. Marketing policies and decisions about products and services. Growth strategies.
11. Creation and management of brands: concepts, strategies and development of brand identity
12. Decisions on distribution channels and the impact of e-commerce
13. Price decisions in an increasingly virtual market: concepts, policies and the challenge of pricing on the internet
14. The development and management of integral communication in the company. Communication in the age of social networks.
15. The marketing plan
16. Global marketing: internationalization, cultural challenge and new emerging markets



MATERIA 3

DENOMINACIÓN: Finanzas y Contabilidad

DENOMINACIÓN EN INGLÉS: Finance and Accounting

Número de créditos ECTS: 6

Carácter: OBLIGATORIO

Duración y ubicación temporal:

Materia formada por 2 asignaturas obligatorias de 3 ECTS programadas para el 1º cuatrimestre

Competencias

Esta materia cubre la competencia básica CB9, las competencias generales CG1, CG2, CG7, CG12 y CG13, así como la competencias específica CE8.

Resultados de aprendizaje que adquiere el estudiante

- Dominar los conceptos y herramientas utilizadas para solventar problemas financieros habituales.
- Estudiar los principios de organización de la dirección financiera, los vínculos entre los diferentes componentes de la función y su relación con los otros componentes de la empresa.
- Identificar el papel de los diferentes agentes participantes en los mercados de capitales para la financiación de la empresa.
- Dominio de los métodos de búsqueda de información financiera y contable.
- Dominio de las metodologías para la evaluación de riesgos.
- Conocer la normativa internacional relevante en las funciones financiera y contable.
- Entender en profundidad los elementos de la consolidación contable, etapas, efectos fiscales y publicación de cuentas.
- Comprender los distintos procesos de control de gestión y su relevancia en el entorno gerencial de la empresa.
- Demostrar un conocimiento sólido de los métodos y procesos de recolección de información financiera.



- Ser capaz de resolver problemas contables usando los Internacionales Financial Reporting Standard y otras metodologías como la US-GAAP
- Dominar las distintas herramientas de control de gestión que permiten medir la evolución de los objetivos empresariales.
- Ser capaz de utilización de los instrumentos teóricos y empíricos del mercado de capitales para la toma de decisiones financieras.
- Ser capaz de elegir un mix de financiación que maximice el valor de la empresa.
- Ser capaz de evaluar de las diferencias en las prácticas contables entre países en lo referente a sus implicaciones sobre la actividad económica.
- Ser capaz de comprender y analizar la información contable y financiera de una empresa.

Requisitos previos para acceder a la materia

No se han establecido

Asignaturas de la materia

<i>Asignaturas</i>	<i>Créditos ECTS</i>	<i>Carácter</i>	<i>Idioma</i>
▪ Contabilidad (<i>Accounting</i>)	3	Obligatorio	Ingles
▪ Finanzas para la Empresa (<i>Finance for Management</i>)	3	Obligatorio	Ingles

Actividades formativas de la materia indicando su contenido en horas y % de presencialidad

Código actividad	Nº Horas totales	Nº Horas Presenciales (2)	% Presencialidad Estudiante (3)
AF1	21	21	100%
AF2	21	21	100%
AF5	6	6	100%



	AF6	30	0	0%
	AF7	78	0	0%
	TOTAL MATERIA	156	48	

Metodologías docentes

MD1, MD2, MD3, MD4 Y MD5

Sistema de evaluación y calificación

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima (%)	Ponderación Máxima (%)
SE1	0%	10%
SE2	10%	35%
SE3	50%	75%
SE4	0%	20%

Breve descripción de contenidos

Los contenidos incluidos en esta materia pueden resumirse en los siguientes puntos:

PARTE I: CONTABILIDAD

1. Introducción a la contabilidad y los estados financieros
2. Contabilidad y mercados de capital
3. Análisis de Contabilidad: retos para los usuarios sofisticados de los estados financieros
 - 3.1. Análisis de la estrategia
 - 3.2. Presentación general del análisis contable
 - 3.3. Obstáculos en el análisis de las cifras contables para la toma de decisiones de gestión
4. Análisis avanzado de los estados financieros a través de ratios
5. Las fuentes de datos para el análisis financiero avanzado
6. La evaluación de la calidad de la contabilidad
7. Valoración de empresas utilizando cifras contables

PARTE II: FINANZAS



1. El papel de las Finanzas en la Economía y en la Empresa
 - 1.1 Los Mercados e Instituciones Financieras
 - 1.2 Aplicación de las Principales Teorías Financieras a la Toma de Decisiones Gerencial
2. Finanzas corporativas
 - 2.1 La Contabilidad y Funciones financieras
 - 2.2 Análisis Avanzado Decisiones Financieras en la Empresa
 - 2.2.1 Inversión
 - 2.2.2 Financiación
 - 2.2.3 Gestión de Riesgos
3. Análisis Dinámico de las Decisiones de Inversión
4. Temas Avanzados en la Valoración de Activos Financieros

5. Riesgo y rendimiento. La Teoría de Carteras
 - 5.1 Modelo Media-Varianza (Markowitz)
 - 5.2 El modelo CAPM
6. El Papel de las decisiones de financiación en la Gestión de la empresa
 - 6.1 Consecuencias a Corto y Largo Plazo de la Selección de los Tipos y Fuentes de Financiación
 - 6.2 Determinantes de la Estructura Financiera
7. Gestión del riesgo. Derivados
 - 7.1 Derivados: Futuros, Opciones y Swaps
 - 7.2 El Riesgo de tipos de interés
 - 7.3 El Riesgo del tipo de cambio

The contents included in this subject can be summarized in the following points:

90

PART I: ACCOUNTING

1. Introduction to accounting and financial statements
2. Accounting and capital markets
3. Accounting Analysis: challenges for sophisticated users of financial statements
 - 3.1. Strategy analysis
 - 3.2. General presentation of accounting analysis



3.3. Problems with accounting figures in informing managerial decision making

4. Advanced analysis of financial statements through ratios

5. Data sources for advanced financial analysis

6. Evaluating the quality of the accounting

7. Firm valuation using accounting figures

PART II: FINANCE

1. Overview of Finance

1.1 Financial Markets and Institutions

1.2 Application of the Building Blocks of Financial Theory to Managerial Decision Making

2. Corporate finance

2.1 The Accounting and Financial Functions

2.2 Advanced Analysis of Financial Decisions of a Firm

2.2.1 Investment

2.2.2 Financing

2.2.3 Risk Management

3. The Dynamics of Investment Decisions

4. Advanced Topics in Evaluation of Financial Assets

5. Risk and return. Portfolio Management

5.1 Markowitz

5.2 CAPM

6. The Role of Financing Decisions in Management

6.1 Short-term and long-term consequences of type and source of financing.

6.2 Determinants of the Financing Structure (M&M)

7. Risk management and Derivatives

7.1 Futures, Options and other Derivatives

7.1.1 Interest rate derivatives

7.1.2 Currency risk derivatives



MATERIA 4

DENOMINACIÓN: Empresas y Mercados

DENOMINACIÓN EN INGLÉS: Firms and Markets

Número de créditos ECTS: 3

Carácter: OBLIGATORIO

Duración y ubicación temporal:

Materia formada por 1 asignatura obligatoria de 3 ECTS programada en el 1º cuatrimestre

Competencias

Esta materia cubre las competencias básicas CB7 y CB9, las competencias generales CG1, CG7 y CG10, así como las competencias específicas CE9 y CE10.

Resultados de aprendizaje que adquiere el estudiante

- Comprender la estructura y la dinámica sectorial en la que se enmarca una empresa.
- Identificar las estrategias óptimas de precio, dada las características de sector.
- Comprender las medidas estadísticas más utilizadas como índices para el estudio de las características del sector, y aplicarlas para la generación de valor en la empresa.
- Dominar las herramientas del análisis económica para la aplicación a una adecuada toma de decisiones estratégicas.
- Dominar de las técnicas necesarias para la gestión de un proyecto de análisis sectorial.
- Ser capaz de establecer un diagnóstico dirigido a mejorar la competitividad de la empresa y fundamentado en el análisis del entorno y en los recursos y competencias necesarios.
- Ser capaz de anticipar y prevenir los problemas habituales de fracaso en las nuevas empresas.

Requisitos previos para acceder a la materia

No se han establecido



Asignaturas de la materia

<i>Asignaturas</i>	<i>Créditos ECTS</i>	<i>Carácter</i>	<i>Idioma</i>
▪ La Empresa y su Entorno (<i>Firms and Industries</i>)	3	Obligatorio	Ingles

Actividades formativas de la materia indicando su contenido en horas y % de presencialidad

Código actividad	Nº Horas totales	Nº Horas Presenciales (2)	% Presencialidad Estudiante (3)
AF1	10,5	10,5	100%
AF2	10,5	10,5	100%
AF5	4	4	100%
AF6	14	0	0%
AF7	42	0	0%
TOTAL MATERIA	81	25	

Metodologías docentes

MD1, MD2, MD3 Y MD5.

Sistema de evaluación y calificación

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima (%)	Ponderación Máxima (%)
SE1	0%	15%
SE2	10%	35%
SE3	40%	65%
SE4	0%	20%

Breve descripción de contenidos

Los contenidos incluidos en esta materia pueden resumirse en los siguientes puntos:

- 1 La medida del valor creado en la empresa: Costes, ingresos y beneficios.
 - a. Temas avanzados en la medida de los costes.



<ul style="list-style-type: none">b. Beneficios económicos y ganancias contables.c. Temas avanzados en la medida de la demanda. <ol style="list-style-type: none">2. Escala y el alcance de la empresa.3. El proceso de creación de valor en la empresa: la cadena vertical.4. Teoría de juegos para análisis de la competencia.5. Estructura del mercado y de la competencia.<ul style="list-style-type: none">a. Competición perfecta, monopolio, competencia monopolística y oligopolio.e. Análisis avanzado de situaciones de oligopolio y competencia monopolística
<ol style="list-style-type: none">1. Measurement of the value created in the firm: costs, revenues and profits.<ul style="list-style-type: none">a. Advanced topics in the measurement of costs.b. Economic profits and accounting profits.c. Advanced topics in the measurement of demand.2. The firm's scale and scope.3. The firm's creation of value: The firm's vertical chain.4. Game theory applied to competitive analysis.5. The firm's appropriation of value: Market structure and competition.<ul style="list-style-type: none">a. Perfect competition, monopoly, monopolistic competition and oligopoly.b. Advanced analysis of oligopoly and monopolistic competition



MATERIA 5

DENOMINACIÓN: Métodos Cuantitativos

DENOMINACIÓN EN INGLÉS: Quantitative Methods

Número de créditos ECTS: 6

Carácter: OBLIGATORIO

Duración y ubicación temporal:

Materia formada por 1 asignatura obligatoria de 6 ECTS, programada en el 1º cuatrimestre .

Competencias

Esta materia cubre la competencia básica CB6, las competencias generales CG1, CG2, CG3, CG7, CG10 Y CG13, así como la competencia específica CE11

Resultados de aprendizaje que adquiere el estudiante

- Conocer y dominar los conceptos claves de los paradigmas de investigación, del diseño de una investigación y de la interpretación de los resultados de una investigación.
- Ser capaz de trasladar un problema práctico en un problema de investigación.
- Ser Capacidad para formular un modelo e interpretar críticamente sus resultados.
- Ser capaz de aplicar métodos lineales, las series temporales y muestreo al análisis de problemas de investigación en la empresa.
- Conocer y ser capaz de aplicar los métodos de optimización más importantes a problemas específicos de la empresa
- Capacidad para leer, comprender, y aplicar en la práctica, la literatura sobre investigación en empresas que emplea métodos cuantitativos.
- Ser capaz para escribir y llevar a cabo un plan de investigación.
- Capacidad para utilizar programas estadísticos y matemáticos avanzados e interpretar los resultados que proporcionan dichos programas.
- Capacidad para interpretar y comunicar en términos no técnicos los resultados de investigaciones científicas relevantes para una empresa.



Requisitos previos para acceder a la materia

No se han establecido

Asignaturas de la materia

<i>Asignaturas</i>	<i>Créditos ECTS</i>	<i>Carácter</i>
▪ Métodos Cuantitativos para la Empresa (<i>Quantitative Methods for Management</i>)	6	Obligatorio

Actividades formativas de la materia indicando su contenido en horas y % de presencialidad

Código actividad	Nº Horas totales	Nº Horas Presenciales (2)	% Presencialidad Estudiante (3)
AF1	21	21	100%
AF3	21	21	100%
AF5	6	6	100%
AF7	108	0	0%
TOTAL MATERIA	156	48	

Metodologías docentes

MD1, MD2, MD3 y MD5.

Sistema de evaluación y calificación

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima (%)	Ponderación Máxima (%)
SE1	0%	10%
SE2	0%	30%
SE3	50%	100%
SE4	0%	20%

Breve descripción de contenidos

1. Introducción



- 1.1 ¿Por qué la Estadística es importante para la Gestión de Empresas?
- 1.2 Tipos de datos
- 1.3 Modelos alternativos para el análisis estadístico

2. Modelo de regresión y sus variaciones
 - 2.1 Descripción e interpretación del modelo de regresión simple
 - 2.2 Supuestos, estimación y propiedades
 - 2.3 Comprobación de los supuestos
 - 2.4 Modelo de regresión múltiple
 - 2.5 Multicolinealidad
 - 2.6 Modelos de regresión para variables no continuas de respuesta: Logit, Probit, modelos multinomiales y ordenados, regresión Poisson.

3. Los modelos de series temporales
 - 3.1 Definición de series temporales y propiedades
 - 3.2 Transformaciones a estacionariedad
 - 3.3 Modelos ARIMA univariante
 - 3.4 Aplicaciones prácticas de los modelos ARIMA para la predicción
 - 3.5 Modelos ARIMA estacionales y sus aplicaciones prácticas

1. Introduction
 - 1.1 Why Statistics are important for Management
 - 1.2 Types of data
 - 1.3 Alternative models

2. The regression model and its variations
 - 2.1 Description and interpretation of the simple regression model
 - 2.2 Assumptions, estimation and properties
 - 2.3 Checking the assumptions
 - 2.4 Multiple regression model
 - 2.5 Multicollinerity
 - 2.6 Regression models for non-continuous response variables: Logit, Probit, multinomial models, ordered models and poisson regression

3. Time series models



- 3.1 Definition of time series and properties
- 3.2 Transformations to stationarity
- 3.3 Univariate ARIMA models
- 3.4 Practical applications of ARIMA models for forecasting
- 3.5 Seasonal ARIMA Models and their applications



MATERIA 6

DENOMINACIÓN: Innovación Emprendimiento

DENOMINACIÓN EN INGLÉS: Innovation & Entrepreneurship

Número de créditos ECTS: 12

Carácter: OPTATIVO

Duración y ubicación temporal:

Materia formada por 4 asignaturas optativas de 3 ECTS cada una programadas en el 2º cuatrimestre

Competencias

Esta materia cubre las competencias básica CB6, CB8 y CB9, las competencias generales CG2, CG3, CG4, CG5, CG7, CG8, CG11, CG12 y CG13, así como la competencia específica CE12 y CE13.

Resultados de aprendizaje que adquiere el estudiante

- Capacidad de identificar fuentes de innovación en un sector concreto.
- Ser capaz de analizar el entorno económico para identificar y aprovechar las oportunidades del mercado explotando las fortalezas de la empresa.
- Disponer de conocimientos teóricos sólidos alrededor del concepto de innovación y de la naturaleza del cambio, de manera que se puedan anticipar y atajar los problemas inherentes al proceso de innovación.
- Conocer cómo los diferentes tipos de innovación afectan a la organización en los ámbitos organizativo, tecnológico, comunicativo y comercial, de manera que se pueda optimizar la política de innovación para maximizar el valor aportado por la empresa.
- Ser capaz de convertir oportunidades de mercado en proyectos empresariales innovadores realistas.
- Ser capaz de implementar los proyectos empresariales innovadores con eficacia.
- Entender bien las claves para generar una cultura de la innovación en la empresa.
- Ser capaz de analizar y valorar el impacto de la innovación en la organización, cadena de valor, mercado y usuarios.
- Desarrollar proyectos de innovación, tanto individuales como en cooperación, conociendo las fuentes de financiación más adecuadas a nivel nacional y europeo.



- Tener la capacidad para gestionar la propiedad industrial e intelectual a en la empresa.
- Saber gestionar el rol de la innovación tecnológica en la construcción de la ventaja competitiva de la empresa, tanto para nuevos proyectos como para grandes grupos empresariales.

Requisitos previos para acceder a la materia

No se han establecido

Asignaturas de la materia

<i>Asignaturas</i>	<i>Créditos ECTS</i>	<i>Carácter</i>	<i>Idioma</i>
▪ Gestión de la Innovación (<i>Innovation Management</i>)	3	Optativo	Ingles
▪ Temas avanzados en Estrategia de Innovación (<i>Advanced Topics in Innovation Strategy</i>)	3	Optativo	Ingles
▪ Emprendimiento (<i>Entrepreneurship</i>)	3	Optativo	Ingles
▪ Gestión de Start-ups (Managing Start-ups)	3	Optativo	Ingles

Actividades formativas de la materia indicando su contenido en horas y % de presencialidad

Código actividad	Nº Horas totales	Nº Horas Presenciales	% Presencialidad Estudiante
AF1	28	28	100%
AF2	28	28	100%
AF3	28	28	100%
AF5	12	12	100%
AF6	84	0	0%
AF7	120	0	0%
TOTAL MATERIA	300	96	

Metodologías docentes

MD1, MD2, MD3, MD4 Y MD5



Sistema de evaluación y calificación

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima (%)	Ponderación Máxima (%)
SE1	0%	25%
SE2	20%	60%
SE3	0%	60%
SE4	0%	40%

Breve descripción de contenidos

Los contenidos incluidos en este tema pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Factores clave en la gestión de la innovación
- Dinámica de la innovación a nivel empresarial
- La elección de la estrategia tecnológica en un entorno empresarial complejo
- Análisis de las decisiones de colaboración en innovación: Beneficios y riesgos asociados.
- Análisis avanzado de los mecanismos de apropiación de los rendimientos de la inversión en innovación
- Interacción de los factores de la gestión de la innovación y la estructura industrial
- La relación entre innovación y la orientación emprendedora
- Fuentes de oportunidades de negocio
- Herramientas avanzadas para evaluación de oportunidades de negocio.
- Modelos de negocio para nuevas empresas innovadoras
- Elaboración y análisis del plan para una start-up
- Dilemas de los fundadores: Los emprendedores y sus equipos
- Herramientas de propiedad intelectual para emprendedores
- Elaboración y análisis del plan financiero de una start-up
- Posibilidades de financiación para emprendedores: Crowdfunding, Angel Investors, capital riesgo y las tres Fs

The contents included in this subject can be summarized in the following points:

- Key factors in innovation management



- Innovation Dynamics at the business level
- The choice of technological strategy In a complex entrepreneurial environment.
- Analysis of technological collaboration decisions: Benefits and risks
- Advanced analysis of the mechanisms of appropriation of the returns on investment in innovation
- Interactions between innovation management factors and industrial structure
- The relationship between innovation and entrepreneurship
- Sources of business opportunities
- Advanced tools for the evaluation of entrepreneurial opportunities
- Business models for start-ups
- Development and analysis of marketing plans for start-ups
- The founder's dilemmas: Entrepreneurs and their teams
- Intellectual property tools for entrepreneurs
- Development and analysis of financial plans for start-up
- Financing possibilities for entrepreneurs: Crowdfunding, Angel Investors, Venture Capital and the three Fs.



MATERIA 7

DENOMINACIÓN: Gestión Internacional de la Empresa

DENOMINACIÓN EN INGLÉS: International Management

Número de créditos ECTS: 12

Carácter: OPTATIVO

Duración y ubicación temporal:

Materia formada por 4 asignaturas optativas de 3 ECTS en el 2º cuatrimestre.

Competencias

Esta materia cubre la competencia básica CB8, las competencias generales CG3, CG5, CG6, CG8 y CG12, así como la competencia específica CE14 y CE15

Resultados de aprendizaje que adquiere el estudiante

- Ser capaz de formular y aplicar una estrategia empresarial adecuada para operar en un mercado globalizado.
- Analizar con eficacia la estructura competitiva de los mercados mundiales, con el objeto de traducir ese análisis en una estrategia ganadora.
- Entender y anticiparse a los desafíos que enfrentan los administradores que se aventuran en los mercados internacionales en respuesta al aumento de la competencia global.
- Entender y anticiparse a los problemas en la implementación efectiva un proceso de expansión internacional en la empresa, teniendo en cuenta las demandas a menudo conflictivas de múltiples partes interesadas, como los empleados locales y extranjeros, los clientes, los socios y aliados, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales.
- Entender y anticiparse a los riesgos financieros específicos de las operaciones internacionales.
- Realizar un análisis apropiado de las decisiones de inversiones en contextos internacionales.
- Anticipar y resolver los problemas asociados a la gestión internacional de los recursos humanos.
- Identificar los factores culturales e institucionales que afectan a la forma de gestionar los recursos humanos en diferentes contextos.



Requisitos previos para acceder a la materia

No se han establecido

Asignaturas de la materia

Asignaturas	Créditos ECTS	Carácter	Idioma
▪ Gestión Internacional de la Empresa (<i>International Management</i>)	3	Optativo	Ingles
▪ Implementación de Estrategias de Internacionalización (<i>Implementation of Global Strategies</i>)	3	Optativo	Ingles
▪ Finanzas Internacionales (<i>International Finance</i>)	3	Optativo	Ingles
▪ Gestión Internacional de los Recursos Humanos (<i>International Human Resource Management</i>)	3	Optativo	Ingles

Actividades formativas de la materia indicando su contenido en horas y % de presencialidad

Código actividad	Nº Horas totales	Nº Horas Presenciales	% Presencialidad Estudiante
AF1	28	28	100%
AF2	28	28	100%
AF3	28	28	100%
AF5	12	12	100%
AF6	91	0	0%
AF7	140	0	0%
TOTAL MATERIA	327	96	

Metodologías docentes

MD1, MD2, MD3, MD4 Y MD5

Sistema de evaluación y calificación



Sistemas de evaluación	Ponderación mínima (%)	Ponderación Máxima (%)
SE1	0%	20%
SE2	0%	40%
SE3	35%	80%
SE4	0%	20%

Breve descripción de contenidos

Los contenidos incluidos en esta materia pueden resumirse en los siguientes puntos:

- La estrategia de la empresa en un entorno multinacional.
- Factores de la industria en un mundo globalizado.
- La Globalización y los Mercados Emergentes: oportunidades y riesgos.
- Gestión avanzada de las áreas funcionales en las empresas globales.
- Cultura nacional, instituciones nacionales, y gestión de personas.
- La planificación global de RRHH internacionales: atracción, retención y motivación de una fuerza de trabajo internacional.
- Las empresas globales y las instituciones financieras internacionales.
- Los mercados de divisas y el papel de la información en la era digital: consecuencias para empresas internacionales.
- Los riesgos financieros en los mercados internacionales. Problemas de sostenibilidad y mecanismos paliativos.
- Diversificación del riesgo y valoración de inversiones en un contexto internacional.

The contents included in this subject can be summarized in the following points:

- Organizational strategy in a multinational environment.
- Industry factors in global markets.
- Globalization and Emerging Markets: opportunities and risks.



- Advanced management of functional areas in global companies.
- National culture, national institutions, and people management.
- Global planning of international HR: attraction, retention and motivation of an international workforce.
- Global companies and international financial institutions.
- Currency markets and the role of information in the digital age: Implications for global companies.
- Financial risks in international markets. Sustainability problems and potential solutions
- Risk diversification of risk and valuation of investments in an international context.



MATERIA 8

DENOMINACIÓN: Recursos Humanos

DENOMINACIÓN EN INGLÉS: Human Resource Management

Número de créditos ECTS: 9

Carácter: MIXTO (OBLIGATORIO Y OPTATIVO)

Duración y ubicación temporal:

Materia formada por 2 asignaturas obligatorias de 3 ECTS, programadas una en cada cuatrimestre, y una asignatura optativa de 3 ECTS programadas en el 2º cuatrimestre

Competencias

Esta materia cubre la competencia básica CB8, las competencias generales CG4, CG5, CG6, CG8, CG10, CG11 y G12, así como la competencia específica CE17, CE18 y CE19

Resultados de aprendizaje que adquiere el estudiante

- Ser capaz de identificar las distintas teorías sobre el comportamiento, motivación, y la toma de decisiones individuales y de aplicarlas a situaciones reales.
- Identificar los factores clave para explicar el comportamiento de los grupos, comprendiendo los procesos que facilitan la comunicación, las fuentes de conflicto y el papel de la negociación en su resolución.
- Capacidad para identificar el carácter estratégico de la gestión de recursos humanos, la interrelación entre sus distintos elementos y su integración en la estrategia global de la organización.
- Comprensión de la influencia de la cultura, la internacionalización y los cambios tecnológicos sobre las prácticas de recursos humanos.
- Capacidad para identificar las barreras a la implementación de nuevas prácticas de recursos humanos y diseñar vías para sortear efectivamente esas barreras.
- Capacidad de aplicar análisis cuantitativo para la evaluación del impacto de prácticas de recursos humanos.
- Capacidad para comunicar análisis y conclusiones sobre contenidos de gestión de los recursos humanos a públicos especializados y no especializados.



- Conocimiento de los determinantes del liderazgo en las organizaciones, las estrategias más efectivas de consolidación y su papel en la resolución de conflictos.
- Comprensión de los mecanismos de transformación del liderazgo y su papel en la innovación y el cambio organizativo.
- Habilidad para liderar y motivar a otros.

Requisitos previos para acceder a la materia

No se han establecido

Asignaturas de la materia

Asignaturas	Créditos ECTS	Carácter	Idioma
▪ Comportamiento Organizativo (<i>Organizational Behavior</i>)	3	Obligatorio	Ingles
▪ Gestión de Personas (<i>Managing People</i>)	3	Obligatorio	Ingles
▪ Liderazgo (<i>Leadership</i>)	3	Optativo	Ingles

Actividades formativas de la materia indicando su contenido en horas y % de presencialidad

Código actividad	Nº Horas totales	Nº Horas Presenciales (2)	% Presencialidad Estudiante (2)
AF1	21	21	100%
AF2	21	21	100%
AF3	21	21	100%
AF5	9	9	100%
AF6	85	0	0%
AF7	95	0	0%
TOTAL MATERIA	252	72	

Metodologías docentes

MD1, MD2, MD3, MD4 Y MD5



Sistema de evaluación y calificación

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima (%)	Ponderación Máxima (%)
SE1	0%	15%
SE2	20%	50%
SE3	35%	50%
SE4	10%	40%

Breve descripción de contenidos

Esta materia estudia la gestión de los recursos humanos desde distintas perspectivas y tiene como meta desarrollar en los estudiantes la capacidad para el análisis y la implementación de políticas de gestión de recursos de humanos que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa

- En la asignatura de *Organizational Behavior* se estudian los enfoques psicológico y sociológico para el análisis del comportamiento de individuos y grupos en el seno de organizaciones. El análisis se realiza a tres niveles: individual, en grupo y organizacional.
 - A nivel individual, se estudian de forma detallada los procesos de percepción y de toma de decisiones y los determinantes de la motivación. Estos temas se analizan en profundidad teniendo en cuenta los procesos psicológicos sobre los que descansan. Asimismo, se analiza el papel de la ética en las decisiones individuales desde una perspectiva más sociológica.
 - A nivel de grupo, se identifican los factores clave para explicar el comportamiento grupal, analizándose la dinámica de grupo y el trabajo en equipo, la comunicación, el conflicto y la negociación. Se analizan en detalles avanzados concernientes a los procesos que tienen lugar en los grupos de trabajo para poder dar pautas de actuación en diferentes momentos del tiempo y en contingencias específicas.
 - A nivel de organización se estudia la estructura organizacional de la empresa, el concepto de cultura organizativa y sus implicaciones, la responsabilidad social de la empresa, y los procesos de aprendizaje y cambio organizacional, prestando una atención especial a las bases psico-sociológicas sobre las que se fundamenten estos conceptos..



- La asignatura *Managing People* presenta los principales temas de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica:
 - Dirección estratégica de Recursos Humanos
 - Políticas de atracción (reclutamiento y selección) en diferentes contextos.
 - Políticas de aprendizaje y desarrollo (formación y carrera profesional): un análisis de las inversiones en capital humano.
 - Políticas de gestión del rendimiento (evaluación del desempeño y retribución): pautas generales y análisis de situaciones concretas.
 - Gestión de las políticas de retención y ruptura
 - Análisis detallado de los sistemas de alto desempeño.

- En la asignatura de Leadership, se tratarán los siguientes temas:
 - En qué consiste el liderazgo
 - Diferentes enfoques del liderazgo (rasgos y aptitudes, el enfoque de los estilos, y los enfoques situacional y de contingencias), y sus recomendaciones concretas
 - El papel del liderazgo en grupos como facilitador de la comunicación, la resolución de conflictos y la innovación.
 - La relación entre los conceptos de poder, autoridad y liderazgo.

This subject studies the management of human resources from different perspectives. It aims to develop students' capacity to analyze and implement human resource management (HRM) policies that contribute to the achievement of the company's strategic objectives.

In the *Organizational Behavior* course, psychological and sociological approaches are studied to analyze the behavior of individuals and groups within organizations. The analysis is carried out at three levels: individual, group and organizational.

o At an individual level, the processes of perception and decision making and the determinants of motivation are studied in a very detailed fashion, taking into account the psychological process underlying them., Similarly, the role of ethics in individual decision-making is analyzed from a sociological perspective.

o At the group level, the key factors to explain group behavior are identified, analyzing group dynamics and teamwork, communication, conflict and negotiation. The details of group processes will be analyzed in order to provide guidelines for actions at specific moments and in specific contingencies.



o At organizational level, the organizational structure of the company, the concept of organizational culture and its implications, the social responsibility of the company, and the processes of learning and organizational change are studied, paying an special attention to the psycho-sociological foundations of these concepts

The course *Managing People* presents the main topics of HRM from a strategic perspective:

- o Strategic Management of Human Resources
- o Attraction policies (recruitment and selection) in different contexts.
- o Learning and development policies (training and professional career): an analysis of human capital investment decisions.
- o Performance Management policies (performance evaluation and compensation): General guidelines and analysis of specific situations
- o Retention and employment discontinuation policies
- o Detailed analysis of "High performance" HRM systems.

In *Leadership*, the following topics will be discussed:

- o What is leadership
- o Different leadership approaches (the traits and abilities approach, the styles approach, and the situational and contingency approaches) and their specific recommendations
- o The role of leadership in groups in facilitating communication, conflict resolution and promoting innovation.
- o The relationship between the concepts of power, authority and leadership.



MATERIA 9

DENOMINACIÓN: Gestión de la Cadena de Suministro

DENOMINACIÓN EN INGLÉS: Supply Chain Management

Número de créditos ECTS: 3

Carácter: OPTATIVO

Duración y ubicación temporal:

Materia formada por 1 asignatura optativa de 3 ECTS programada en el 2º cuatrimestre

Competencias

Esta materia cubre la competencia básica CB9, las competencias generales CG3, CG6, CG10 y CG13, así como la competencia específica CE16.

Resultados de aprendizaje que adquiere el estudiante

- Conocimiento e identificación de la interrelación entre elementos la gestión de la cadena de suministro
- Capacidad de diagnosticar problemas del mundo real en el campo de la gestión de la cadena de suministro.
- Identificar soluciones alternativas realistas para problemas concretos de las empresas en referencia a la cadena de suministros.
- Identificar las estrategias de la cadena de suministro utilizados en diferentes tipos de empresas

Requisitos previos para acceder a la materia

No se han establecido

Asignaturas de la materia

<i>Asignaturas</i>	<i>Créditos ECTS</i>	<i>Carácter</i>	<i>Idioma</i>
▪ Gestión de la Cadena de Suministro (<i>Supply Chain Management</i>)	3	Optativo	Ingles

Actividades formativas de la materia indicando su contenido en



horas y % de presencialidad

Código actividad	Nº Horas totales	Nº Horas Presenciales	% Presencialidad Estudiante
AF1	10,5	10,5	100%
AF2	10,5	10,5	100%
AF5	3	3	100%
AF6	21	0	0%
AF7	35	0	0%
TOTAL MATERIA	80	24	

Metodologías docentes

MD1, MD2, MD3, MD4 Y MD5.

Sistema de evaluación y calificación

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima (%)	Ponderación Máxima (%)
SE1	0%	30%
SE2	25%	50%
SE3	25%	50%
SE4	0%	30%

Breve descripción de contenidos

Los contenidos incluidos en esta materia pueden resumirse en los siguientes puntos:

La Gestión de la Cadena de Suministro en el Contexto de la Gestión de Operaciones

El Papel de la Gestión de Adquisiciones en la Cadena de Valor de la Empresa

El impacto del E-commerce en la Gestión de la Cadena de Suministro

Análisis de Estrategias de Distribución

Alianzas Estratégicas en la Distribución

Logística Global

Gestión del Riesgo asociado a la Cadena de Suministro

Sostenibilidad en las Cadenas de Suministro



The contents included in this course can be summarized in the following points:

Supply Chain Management and Operations Management

The Role of Procurement in the Firm's Value Chain

The impact of E-commerce on Supply Chain Management

Analysis of Distribution Strategies

Strategic alliances in Distribution

Global Logistics

Risk Management and Supply Chain Management

Supply Chain Sustainability



MATERIA 10

DENOMINACIÓN: Prácticas de Empresa

DENOMINACIÓN EN INGLÉS: Internships

Número de créditos ECTS: 6

Carácter: OPTATIVO

Duración y ubicación temporal:

Materia formada por 1 asignatura cuatrimestral programada en el 2º cuatrimestre

Competencias

Esta materia cubre las competencia básicas CB6, CB7, CB8, CB10, las competencias generales CG1, CG3, CG6, CG8, CG11 y CG12, así como la competencia específica CE20.

Resultados de aprendizaje que adquiere el estudiante

- Capacidad para aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo del programa de postgrado a situaciones reales.
- Capacidad de identificar en qué parte/s de la organización ha participado y cuáles son los objetivos de las mismas dentro de la estrategia de la empresa.
- Conocimiento a fondo del proceso de determinación de estrategia de una empresa y las claves de su competitividad.
- Identificación de restricciones que la realidad impone al libre desarrollo de la actividad empresarial.
- Capacidad para el trabajo efectivamente en equipos multidisciplinares y multiculturales en situaciones empresariales reales.
- Capacidad para proponer soluciones innovadoras a problemas surgidos en el desarrollo de la actividad en la que el estudiante ha participado.
- Capacidad para identificar situaciones éticas límites en el mundo profesional y aplicar un protocolo claro.
- Capacidad para comunicar los resultados del trabajo realizado.
- Capacidad analítica y capacidad para sintetizar amplios conjuntos de información..
- Capacidad para la organización y planificación del trabajo.

Requisitos previos para acceder a la materia

Aprobación por parte de la comisión académica del máster basada en la



oferta de plazas de prácticas por parte de las empresas colaboradoras, la naturaleza de la plaza ofertada, el currículum del alumno y las calificaciones obtenidas en las asignaturas del primer cuatrimestre.

Asignaturas de la materia

<i>Asignaturas</i>	<i>Créditos ECTS</i>	<i>Carácter</i>	<i>Idioma</i>
▪ Prácticas de Empresa (<i>Internships</i>)	6	Optativo	Español o Inglés

Actividades formativas de la materia indicando su contenido en horas y % de presencialidad

Código actividad	Nº Horas totales	Nº Horas Presenciales	% Presencialidad Estudiante
AF1	0	0	0%
AF2	0	0	0%
AF5	0	0	0%
AF6	180	180	100%
AF7	11	0	0%
TOTAL MATERIA	191	0	

Metodologías docentes

MD3 y MD5

Sistema de evaluación y calificación

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima (%)	Ponderación Máxima (%)
SE2	0%	60%
SE4	40%	100%

Contenidos

Los contenidos dependerán de las actividades propias del puesto profesional ocupado por el estudiante durante el periodo de prácticas, y estarán relacionados con la aplicación práctica de los contenidos del resto de las materias del programa.



The contents of this subject will depend on the tasks to be performed in the professional job performed by the student during the internship period, and they will be related to the application of the contents of the rest of the subjects in practice.

Observaciones

Existe un responsable de prácticas en el Máster que se encarga de las relaciones con las empresas y analiza el desempeño de los alumnos, garantizando la consecución de los objetivos propuestos. Dicho responsable tiene, además, la función de resolver cualquier incidencia que se pudiese producir durante el periodo de prácticas.

La dirección del Máster garantizará que la oferta de Prácticas Externas incluirá destinos en los que pueda realizarse el periodo de prácticas en idioma inglés, español o ambos al mismo tiempo, de acuerdo con la práctica habitual de las instituciones de destino y atendiendo a las preferencias de los estudiantes. Empresas con convenio educativo para la realización de Prácticas externas:

A.C. NIELSEN COMPANY S.L.

AUTORIDAD INDEPENDIENTE DE RESPONSABILIDAD FISCAL (AIREF)

BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.

BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES, SISTEMAS DE NEGOCIACION, S.A.

COMPAÑÍA OPERADORA DE CORTO Y MEDIO RADIO IBERIA EXPRESS, S.A.U.

DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACION, S.A.

DANFOSS, S.A.

ERNST & YOUNG , S.L.

FRISK BRIS, S.L.

GMS MANAGEMENT SOLUTIONS, S.L.

GUERIN RENT A CAR SLU

IBM INTERNATIONAL SERVICES CENTER, S.A.

ICEX ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES

INVEGEN, ASOCIACIÓN PARA EL FOMENTO DE LA I+D TECNOLÓGICA EN GENOMICA VEGETAL



J & A GARRIGUES, S.L.P

KPMG, S.A.

OLIVER WYMAN, S.L.

REPSOL, S.A.

ROBERT BOSCH ESPAÑA FÁBRICA DE MADRID, S.A

ROBERT BOSCH ESPAÑA, FABRICA ARANJUEZ, S.A.U

ROBERT BOSCH ESPAÑA, S.L.U.

SERVA SERVICIOS ESPECIALIZADOS INFORMÁTICOS, S.A

SOCIEDAD IBÉRICA DE CONSTRUCCIONES ELÉCTRICAS, S.A. (SICE)

TEKA INDUSTRIAL S.A.

UNÍSONO SOLUCIONES DE NEGOCIO, S.A.



MATERIA 11

DENOMINACIÓN: Trabajo Final de Máster

DENOMINACIÓN EN INGLÉS: Master Thesis

Número de créditos ECTS: 6

Carácter: OBLIGATORIO

Duración y ubicación temporal:

Materia formada por 1 asignatura cuatrimestral programada en el 2º cuatrimestre

Competencias

Esta materia cubre las competencias básicas CB6, CB7, CB8, CB9 y CB10, las competencias generales CG1, CG2, CG3, CG5, CG7, CG9, CG10, CG12 y CG13, así como la competencia específica CE21.

Resultados de aprendizaje que adquiere el estudiante

- Capacidad para aplicar los conocimientos adquiridos en el diseño y planificación de una investigación, así como en la utilización de los métodos de investigación, sean cuantitativos o cualitativos.
- Capacidad para realizar una investigación que requiera la recolección de datos primarios o, en su defecto, la capacidad de realizar análisis secundarios de datos e información ya disponible.
- Capacidad para aplicar los métodos investigación cuantitativos y cualitativos a las identificación de oportunidades de negocio existentes en un mercado concreto.
- Capacidad para aplicar los métodos investigación cuantitativos y cualitativos a las identificación de oportunidades de expansión de negocio para una empresa existente.
- Capacidad para analizar de forma crítica la literatura disponible en los tópicos de investigación sobre los que verse el trabajo.
- Capacidad para preparar y escribir un informe adecuadamente presentado.
- Capacidad para la defensa de los propios argumentos.
- Capacidad para identificar, a partir de la literatura disponible sobre el tema de estudio, las diferentes aproximaciones alternativas a un mismo problema.
- Capacidad para hacer propuestas innovadoras a la hora de analizar un fenómeno empresarial.



- Capacidad para identificar oportunidades empresariales a partir de “fallos” del mercado.

Requisitos previos para acceder a la materia

No se ha establecido ninguno

Asignaturas de la materia

<i>Asignaturas</i>	<i>Créditos ECTS</i>	<i>Carácter</i>	<i>Idioma</i>
▪ Trabajo Final Máster (Master's Thesis)	6	Obligatorio	Inglés

Actividades formativas de la materia indicando su contenido en horas y % de presencialidad

Código actividad	Nº Horas totales	Nº Horas Presenciales (2)	% Presencialidad Estudiante (3)
AF1	2	2	100%
AF5	6	6	100%
AF7	150	0	0%
TOTAL MATERIA	158	6	

Metodologías Docentes

MD1, M2 y MD5

Sistema de evaluación y calificación

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima (%)	Ponderación Máxima (%)
SE2	0%	50%
SE5	50%	100%

Breve descripción de contenidos

- El trabajo tomará la forma de un plan de negocio, un análisis de una empresa existente, o una investigación aplicada, en el que se aplicarán los contenidos del resto de las materias de la titulación.

El trabajo final de máster deberá incluir los siguientes puntos:



- 1) Título
- 2) Resumen (máximo 1000 caracteres)
- 3) Introducción
- 4) Marco teórico/empírico/sectorial de referencia
- 5) Definición de las hipótesis/problema / idea de negocio a investigar
- 6) Aproximación metodológica utilizada
- 7) Resultados obtenidos
- 8) Conclusiones
- 9) Implicaciones del trabajo
- 10) Extensiones del trabajo
- 11) Bibliografía
- 12) Figuras y tablas
- 13) Anexos

The Master's Thesis will take the shape of a business plan, a firm-based analysis, or an applied research. It will involve the application of the contents of the rest of subjects of the program

The Master's Thesis must include the following elements

- 1) Title
- 2) Summary (maximum 1000 characters)
- 3) Introduction
- 4) Theoretical / empirical /sectoral framework
- 5) Definition of hypotheses / problema/ business idea to investigate
- 6) Methodological approach used
- 7) Results obtained
- 8) Conclusions
- 9) Implications of the study
- 10) Extensions
- 11)References
- 12) Figures and tables
- 13) Appendices

Observaciones



Con anterioridad al inicio del trabajo de investigación, el alumno deberá redactar un proyecto inicial, conciso y bien fundamentado, que remitirá al supervisor del TFM, quien valorará la viabilidad e interés del mismo. En base a esta valoración y ajustándose a las recomendaciones del director, el estudiante preparará un trabajo final de no más de 30 páginas (incluyendo página de título y referencias, y excluyendo tablas, figuras y anexos) con interlineado doble, márgenes de 3 centímetros y letra Times New Roman 12 puntos.



6. PERSONAL ACADÉMICO DISPONIBLE

6.1 Personal académico disponible

A continuación se indica la estructura del profesorado de la Universidad Carlos III de Madrid por categorías, con un mayor detalle del profesorado adscrito a los departamentos universitarios de las áreas implicadas en el desarrollo del Plan de Estudios.

ESTRUCTURA PROFESORADO DE LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID*

CATEGORÍA	DATOS (% Muj.)	DEFINICIÓN
PDI TOTAL	1.907 (509+1046)	Nº de personal docente e investigador total. (Desagregado por sexo M y V)
CATEDRÁTICOS	148 (32,1%)	Nº de funcionarios del cuerpo de catedráticos de universidad (Desagregado por sexo M y V)
TITULARES	455 (39,3%)	Nº de funcionarios e interinos del cuerpo de titulares de universidad. (Desagregado por sexo M y V)
TITULARES DE UNIVERSIDAD	405 (39,0%)	Nº de funcionarios del cuerpo de titulares de universidad (Desagregado por sexo M y V)
TITULARES DE UNIV. INTERINOS	50 (42,0%)	Nº de funcionarios interinos del cuerpo de titulares de universidad (Desagregado por sexo M y V)
PROFESORES EMÉRITOS	4 (0%)	Nº de profesores eméritos (Desagregado por sexo M y V)
CONTRATADOS DOCTOR	16 (43,8%)	Nº de profesores contratados doctores (Desagregado por sexo M y V)
VISITANTES	231 (35,1%)	Nº de profesores visitantes (Desagregado por sexo M y V)
AYUDANTE DOCTOR	76 (40,8%)	Nº de profesores ayudantes doctor (Desagregado por sexo M y V)
ASOCIADOS TOTALES	555 (25,0%)	Nº total de profesores asociados (Desagregado por sexo M y V)
AYUDANTE	44 (50,0%)	Nº de profesores ayudantes (Desagregado por sexo M y V)
PERSONAL INVESTIGADOR EN FORMACIÓN	294 (34,4%)	Nº de personas pertenecientes al colectivo PDI que están en formación. (Desagregado por sexo M y V)
OTRO PDI	82 (39,0%)	Nº de profesores de los programas Juan de la Cierva, Ramón y Cajal, etc. (Desagregado por sexo M y V)
ASOCIADOS EQUIVALENTES	401,72 (26,1%)	Nº de profesores asociados equivalentes a 12 horas (Desagregado por sexo M y V)
PDI DE LA UNIÓN EUROPEA	1.763 (32,3%)	Nº de personal docente e investigador equivalente cuya nacionalidad es algún país de la UE sin incluir España (Desagregado por sexo M y V)
PDI NO UNIÓN EUROPEA	142 (29,6%)	Nº de personal docente e investigador equivalente extranjero (Desagregado por sexo M y V)
PROFESORES DOCTORES	1.142 (33,9%)	Nº de profesores doctores (Desagregado por sexo M y V)

*Datos a 31 de diciembre de 2014 incluidos en la Memoria Económica y de Gestión 2014, aprobada en Consejo de Gobierno de 11 de Junio de 2015 y Consejo Social de 25 de Junio de 2015.



DISTRIBUCIÓN DE LA DOCENCIA DE POSTGRADO POR DEPARTAMENTO Y CRÉDITOS IMPARTIDOS POR DOCTORES

uc3m Universidad Carlos III de Madrid		CARGA DOCENTE POSTGRADO	
DEPARTAMENTO	CREDS. POSTGRADO	CREDS. POSTGRADO DOCTOR	%CREDS. DOCTOR POSTGRADO
ANALISIS SOCIAL	18,00	9,00	50,0%
BIBLIOTECONOMIA Y DOCUMENTACION	87,00	78,00	89,7%
BIOINGENIERIA E INGENIERIA AEROESPACIAL	112,92	86,70	76,8%
CIENCIA E ING.DE MATERIALES E ING. QCA.	99,85	87,85	88,0%
CIENCIAS SOCIALES	71,00	68,00	95,8%
DERECHO INTERN., ECLES. Y F ^a . D ^o .	104,92	104,92	100,0%
DERECHO PENAL, PROCESAL E HISTORIA DEL D.	219,14	163,84	74,8%
DERECHO PRIVADO	181,59	178,04	98,0%
DERECHO PUBLICO DEL ESTADO	191,63	177,70	92,7%
DERECHO SOCIAL E INTERNACIONAL PRIVADO	117,76	115,26	97,9%
ECONOMIA	247,18	230,50	93,3%
ECONOMIA DE LA EMPRESA	428,86	377,65	88,1%
ESTADISTICA	147,21	146,21	99,3%
FISICA	54,00	54,00	100,0%
HUMANIDADES: FILOSOFIA, LENGUAJE Y LITERA	150,00	147,00	98,0%
HUMANIDADES: HISTORIA, GEOGRAFIA Y ARTE	137,03	113,03	82,5%
INFORMATICA	205,59	185,52	90,2%
INGENIERIA DE SISTEMAS Y AUTOMATICA	119,16	106,97	89,8%
INGENIERIA ELECTRICA	76,20	52,20	68,5%
INGENIERIA MECANICA	197,00	151,71	77,0%
INGENIERIA TELEMATICA	138,83	113,65	81,9%
INGENIERIA TERMICA Y DE FLUIDOS	78,68	78,23	99,4%
INST. BARTOLOME DE LAS CASAS	2,59	2,59	100,0%
INSTITUTO FRANCISCO DE VITORIA	14,00	14,00	100,0%
INSTITUTO GREGORIO MILLAN BARBANY	1,50	1,50	100,0%
INSTITUTO JUAN MARCH DE CC. SOCIALES	5,00	5,00	100,0%
INSTITUTO MIXTO UCIIIM-BANCO SANTANDER	3,96	3,96	100,0%
MATEMATICAS	73,50	70,50	95,9%
MECANICA DE MEDIOS CONT. Y T. ESTRUCTURA	59,00	35,00	59,3%
PERIODISMO Y COMUNICACION AUDIOVISUAL	161,28	158,88	98,5%
TECNOLOGIA ELECTRONICA	129,06	118,66	91,9%
TEORIA DE LA SEÑAL Y COMUNICACIONES	153,68	138,17	89,9%
Total Departamentos UC3M	3787	3374	89%



DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES EN EL PLAN DE ESTUDIOS

MÁSTER IN MANAGEMENT	
Departamento de Economía de la empresa	91%
Departamento de Estadística	9%
Total de la participación	100%

La estimación del profesorado necesario para el máster se ha realizado teniendo en cuenta la previsión de estudiantes matriculados y la organización de los Departamentos que van a impartir clase en esta titulación.

El **Departamento de Economía de la Empresa** de la Universidad Carlos III integra las áreas de conocimiento de organización de empresas, marketing, finanzas y contabilidad, y es desde 2017, la única institución pública española que ha obtenido la acreditación AACSB (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*)

El profesorado del departamento ha publicado sus investigaciones en revistas tales como *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Econometrica*, *Journal of Finance*, *Journal of Financial Economics*, *Management Science*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Review of Financial Studies* o *The Accounting Review*, entre otras. El departamento facilita a su profesorado y estudiantes de doctorado los recursos necesarios para realizar investigación de alto nivel, incluyendo el acceso a las *bases de datos* más relevantes del área.

La docencia incluye programas tanto de grado (el programa de grado en Administración de Empresas es elegido de forma consistente como el mejor en España en el único ranking existente a tal efecto) como de postgrado, incluyendo un programa MBA acreditado por AMBA, y el Máster Universitario y Doctorado en Economía de la Empresa y Métodos Cuantitativos.

El **Departamento de Estadística** engloba la investigación y la docencia en estadística en la universidad.

La investigación del departamento de estadística se refleja en los artículos publicados en revistas nacionales e internacionales, en los documentos de trabajo que presentan los trabajos en curso de publicación y en las tesis doctorales. Las memorias del departamento resumen la actividad anual de investigación. Esta labor de investigación es apoyada internamente por la universidad y externamente con los proyectos que se recogen en este apartado. Los seminarios y workshops del departamento son una fuente importante de estímulo e interacción con otros investigadores.

Las actividades docentes del departamento abarcan asignaturas en seis titulaciones superiores y ocho titulaciones de grado medio, así como en cuatro



programas de Postgrado y varias titulaciones propias de la Universidad.

ESTRUCTURA DEL PROFESORADO PARTICIPANTE EN EL PLAN DE ESTUDIOS

PROFESORADO DEDICADO AL TÍTULO				
CATEGORIAS	Total (%)	Doctores (%)	Horas dedicación al Título (%)*	Horas de dedicación al Título
Catedráticos	11,11%	11,76%	13,63%	75
Profesores Titulares de Universidad	27,77%	29,41%	31,81%	177
Profesor Visitante	50%	52,94%	40,91%	237
Profesor Asociado	11,11%	12,76%	13,63%	75

PROFESORADO DEDICADO AL TÍTULO			
CATEGORIAS	MATERIAS EN LAS QUE IMPARTE DOCENCIA	ASIGNATURAS EN LAS QUE IMPARTE DOCENCIA *	CRÉDITOS ECTS IMPARTIDOS
Catedráticos	RECURSOS HUMANOS, FINANZAS Y CONTABILIDAD, GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA	GESTIÓN DE PERSONAS, FINANZAS PARA LA EMPRESA, GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RRHH, FINANZAS INTERNACIONALES	9
Profesores Titulares de Universidad	MARKETING, MÉTODOS CUANTITATIVOS, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO, GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	MÉTODOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA EMPRESA, MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LA EMPRESA, EMPRENDIMIENTO, TEMAS AVANZADOS DE ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN, GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	21



Profesores Visitantes	ESTRATEGIA, LA EMPRESA Y SU ENTORNO, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO, GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA, RECURSOS HUMANOS,	ESTRATEGIA, GOBIERNO CORPORATIVO, LA EMPRESA Y SU ENTORNO, GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN, GESTIÓN DE START-UPS, GESTIÓN DE PERSONAS, GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA, IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN, GESTIÓN INTERNACIONAL DE RRHH	27
Profesores Asociados	FINANZAS Y CONTABILIDAD, RECURSOS HUMANOS	CONTABILIDAD, COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO, LIDERAZGO	9

La experiencia docente e investigadora de los profesores es la siguiente:

PROFESORADO POR CATEGORÍAS	VINCULACIÓN*	Nº PROFESORES	TRIENIOS	QUINQUENIOS	SEXENIOS
Catedráticos	Permanente	21	198	103	71
Profesores Titulares de Universidad	Permanente	43	278	147	82
Profesores Visitantes	No permanente	31	46	0	0
Profesores Asociados		147	187	0	0
TOTAL		191	612	232	147

- *permanente / no permanente*
- *Los detalles del claustro de profesores específico para el título para el curso 2018-19 es el siguiente:*

ASIGNATURA	NOMBRE DEL PROFESOR	PERFIL	CATEGORÍA / VINCULACIÓN	ESPECIALIZACIÓN	HORAS
Estrategia	Kurt Desender	Doctor Investigador	Prof. Visitante	Organización de Empresas	42



Métodos de Comercialización para la Empresa	Julio Cerviño	Doctor Investigador	Prof. Titular	Marketing	42
Métodos Cuantitativos para la Empresa	Teresa Villagarcía	Doctor Investigador	Prof. Titular	Estadística	42
Contabilidad	Oscar Manuel Sánchez	Profesional	Prof. Asociado	Contabilidad	21
Finanzas para la Empresa	David Camino	Doctor Investigador	Catedrático	Finanzas	21
La Empresa y su Entorno	Sergio Vicente	Doctor Investigador	Prof. Visitante	Finanzas	21
Comportamiento Organizativo	Óscar Pérez Zapata	Profesional	Prof. Asociado	Organización de Empresas	21
Gobierno Corporativo	Nikolaos Kavadis	Doctor Investigador	Prof. Visitante	Organización de Empresas	21
Gestión de Personas	Luigi Stirpe	Doctor Investigador	Prof. Visitante	Organización de Empresas	21
Gestión de la Cadena de Suministros	María José Montes	Doctor Investigador	Prof. Titular	Organización de Empresas	21
Gestión Internacional de la Empresa	Samira Reis	Doctor Investigador	Prof. Visitante	Organización de Empresas	21
Implementación de Estrategias de Internacionalización	Magdalena Dobrajska	Doctor Investigador	Prof. Visitante	Organización de Empresas	21
Finanzas Internacionales	David Camino	Doctor Investigador	Catedrático	Finanzas	21
Gestión Internacional de los Recursos Humanos	Jaime Bonache	Doctor Investigador	Catedrático	Organización de Empresas	21
Gestión de la Innovación	Evita Paraskevopoulou	Doctor Investigador	Prof. Visitante	Contabilidad	21
Temas avanzados de Estrategia de Innovación	Lluís Santamaría	Doctor Investigador	Prof. Titular	Contabilidad	21
Emprendimiento	María José Sánchez	Doctor Investigador	Prof. Titular	Organización de Empresas	21



Gestión de Start-ups	Neus Palomeras	Doctor Investigador	Prof. Visitante	Organización de Empresas	21
----------------------	----------------	---------------------	-----------------	--------------------------	----

A continuación se indican las principales líneas de investigación de los Departamentos Universitarios involucrados en este máster:

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA DE LA EMPRESA

Principales líneas de investigación.

Departamento	Nombre del grupo de investigación	Responsable	Líneas de investigación
ECONOMIA DE LA EMPRESA	Círculo de Investigación Internacional en Marketing y Competitividad de Empresas	Jaime Rivera Camino y Julio Cerviño Fernández	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados internacionales • Planes de marketing en contexto doméstico e internacional • Diseño y auditoría estratégica de marcas • Auditoría, diseño e implementación de estrategias competitivas de mercado • Políticas de marketing medioambiental • Marketing directo, atención al cliente y marketing de relaciones • Comunidades virtuales y uso de nuevas tecnologías para la investigación y enseñanza en marketing y administración • Evaluación de satisfacción de mercados • Marketing socialmente responsable y marketing público • Publicidad y promoción de instituciones lucrativas y no lucrativas • Diseño y evaluación de programas de fidelización de clientes • Distribución, logística comercial y merchandising
	Contabilidad y Auditoría	Susana Gago Rodríguez	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad Financiera • Contabilidad de Gestión • Auditoría
	Economía Financiera	Alejandro Balbás de la Corte	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la empresa y desarrollo sostenible • Gobierno de la empresa, relación bancaria y mercados financieros



			<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de riesgos en empresas y riesgo de crédito • Gestión activo-pasivo en las empresas de seguros • Consecuencias de las nuevas regulaciones bancarias y de seguros supranacionales: Basilea II y Solvencia II • Liberalización económica y desarrollo de mercados financieros
	Estudio Evolutivo de las Líneas de Investigación en Contabilidad y Finanzas	Manuel Núñez Nickel	<ul style="list-style-type: none"> • Factores influyentes en la decisión de auditarse en entornos no regulados • Factores influyentes en la implantación de ERPs • Análisis Taxonómico de las líneas de investigación contables
	Innovación, Organización y Comercialización de las empresas	María Isabel Gutiérrez Calderón	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación, imitación y resultados de las empresas • Retos y oportunidades de las nuevas formas de organización de la innovación • Estrategia de la empresa y desarrollo sostenible • Proliferación e innovación de productos y desarrollo de nuevos mercados

DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA

Principales líneas de investigación.

Departamento	Nombre del grupo de investigación	Responsable	Líneas de investigación
ESTADÍSTICA	Investigación Operativa	José Niño Mora	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de sistemas dinámicos y estocásticos mediante métodos de programación matemática • Programación estocástica • Optimización no lineal en problemas de gran tamaño • Desarrollo de métodos heurísticos y exactos para problemas de localización y rutas • Optimización combinatoria estocástica • Teoría de juegos • Optimización combinatoria
	Modelización Estadística y Análisis de Datos	Daniel Peña Sánchez de Rivera	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogeneidad en modelos estadísticos. • Selección de modelos. • Datos de selección cruzada. • Modelos dinámicos. • Métodos de reducción de la dimensión. • Métodos de remuestreo. • Estimación Bayesiana



	Predicción y Análisis Macroeconómico y Financiero	Antoni Espasa Terrades	<ul style="list-style-type: none">• Modelización amplia• Funciones de densidad de las predicciones macroeconómicas• Desagregación de variables macroeconómicas• Metodología para la construcción de modelos macroeconómicos vectoriales para los componentes del PIB en sus desgloses de producción y gasto y combinación de resultados procedentes de ambos desgloses: aplicación a• España, euro área y países miembros Metodología para la construcción de modelos econométricos sobre el Valor Agregado Bruto de economías regionales• incluyendo indicadores internos y sus relaciones con la correspondiente economía supra-regional: aplicación a comunidades autónomas españolas y regiones de países de la euro área.• Metodología para la predicción de la inflación.• Modelización no-lineal apropiada a las características más usuales que presentan los indicadores macroeconómicos y aplicación de la misma.• Modelos de componentes inobservables heterocedásticos• Utilización de técnicas bootstrap en modelos de componentes inobservados• Modelización de la incertidumbre• Atípicos y heterocedasticidad• Modelización del riesgo
	Técnicas no Paramétricas y de Computación Intensiva en Estadística	Juan J. Romo Urroz	<ul style="list-style-type: none">• Análisis funcional de datos.• Estimación no paramétrica.• Técnicas de computación intensiva

A los efectos de garantizar la suficiencia lingüística del profesorado del Master in Management, la dirección incluirá como criterio de selección la verificación de un nivel de inglés equivalente al nivel C1 del CEFRL, o alternativamente la acreditación del manejo del inglés a un nivel avanzado en el entorno académico. Dicha acreditación será automática para los profesores cuya lengua materna sea el inglés y para aquellos que hayan completado su educación superior en inglés. Para el resto de los casos, se requerirá experiencia docente acreditada en inglés, haber realizado estancias de al menos 6 meses en entornos de lengua inglesa y ser autor de publicaciones recientes en dicha lengua. La siguiente tabla de publicaciones de los profesores dedicados al título en el intervalo 2012-2016 muestra como actualmente la gran mayoría de ellos cumple este último requisito:



AUTOR	TITULO	REVISTA	AÑO
BONACHE PEREZ, JAIME ALFONSO	Evolving and enduring challenges of global mobility	Journal of World Business	2016
	Antecedents and effects of host country nationals negative stereotyping of corporate expatriates. A social identity analysis	Human resource management review	2016
	The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices	Human resource management journal	2016
	The acceptance of newly introduced HR practices Some evidence from Spain on the role of management behavior and organizational climate	International Journal of Manpower	2015
	Exploring expatriate outcomes	International Journal of Human Resource Management	2014
	The impact of individual performance on organizational success and its implications for the management of expatriates	International Journal of Human Resource Management	2014
	Differentiating the workforce: The performance effects of using contingent labor in a context of high-performance work systems	Journal of Business Research	2014
	Factors helping the HR function gain greater acceptance for its proposals and innovations: evidence from Spain	International Journal of Human Resource Management	2013
	A New Framework for Understanding Inequalities Between Expatriates and Host Country Nationals	Journal of business Ethics	2013
	Managing cross-cultural differences: Testing human resource models in Latin America	Journal of Business Research	2012
CERVIÑO FERNANDEZ, JULIO	International Franchising Decision-Making: A Model for Country Choice	Latin American Business Review	2014
	Investing time wisely: enhancing brand awareness through stakeholder engagement in the service sector	International Journal of Management Practice	2014



	International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market	Service industries journal	2012
	Analyzing Social Responsibility as a driver of firm's brand awareness	Procedia: social and behavioral science	2012
DESENDER, KURT ACHIEL	A clash of governance logics: foreign ownership and board monitoring	Strategic management journal	2016
	Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle	Academy of Management annals	2015
	When does ownership matter? Board characteristics and behavior	Strategic management journal	2013
	How Much I Am Going to Tell You? A Study of Differences in Ownership Strategic Behavior	Proceedings Academy of Management	2013
DIAS DOS REIS, SAMIRA	Crowding, satiation, and saturation: The days of television series' lives	Strategic management journal	2016
	The Limits of Reflected Glory: The Beneficial and Harmful Effects of Product Name Similarity in the US Network TV Program Industry, 1944-2003	Organization science	2016
DOBRAJSKA, MAGDALENA	"Delegation Within Hierarchies: How Information Processing and Knowledge Characteristics Influence the Allocation of Formal and Real Decision Authority"	Organization science	2015
KAVADIS, NIKOLAOS	Who Drives Corporate Restructuring? Co-Existing Owners in French Firms	Corporate governance	2015
	External corporate governance and strategic investment behaviors of target CEOs.	Journal of Management	2014
	Ownership effects on unrelated diversification: an institutions' perspective	Finance and strategy	2014
MELERO MARTIN, EDUARDO	Promotion signals, experience, and education	Journal of economics and management strategy	2016
	The Renaissance Man is not dead! the role of generalists in teams of inventors	Research policy	2015



MONTES SANCHO, MARIA JOSE	A natural resource-based view of climate change: Innovation challenges in the automobile industry	Journal of cleaner production	2016
	How "smart cities" will change supply chain management	Supply chain management	2015
	Green Supply Management Strategies in Spanish Firms	IEEE Transactions on Engineering Management	2012
PALOMERAS VILCHES, NEUS	The Renaissance Man is not dead! the role of generalists in teams of inventors	Research policy	2015
PARASKEVOPOULO U, EVITA	The impact of science and technology parks on firms' product innovation: empirical evidence from Spain	Journal of evolutionary economics	2014
	Non-technological regulatory effects: Implications for innovation and innovation policy	Research policy	2012
SANCHEZ BUENO, MARIA JOSE	Startup team contributions and new firm creation: The role of founding team experience	Entrepreneurship and regional development	2015
	Nascent entrepreneurs' personality attributes and the international dimension of new ventures	International Entrepreneurship and Management Journal	2015
	Institutional determinants of downsizing	Human resource management journal	2014
	How may the nature of family firms explain the decisions concerning international diversification?	Journal of Business Research	2014
	The use of incentive compensation among board members in family firms	Group & organization management	2014
	Multinational enterprises and domestic wages: The contingent effect of skill composition	International business review	2013
	Do family ties shape the performance consequences of diversification? Evidence from the European Union	Journal of World Business	2012
SANTAMARIA SANCHEZ, LUIS	Understanding the innovation behavior of family firms	Journal of small business management	2015



	International collaboration and innovation in professional and technological knowledge-intensive service (forthcoming)	Service industries journal	2014
	Understanding the innovation behavior of family firms	Journal of small business management	2013
	Service innovation in manufacturing firms: evidence from Spain	Technovation	2012
STIRPE, LUIGI	The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices	Human resource management journal	2016
	The acceptance of newly introduced HR practices Some evidence from Spain on the role of management behavior and organizational climate	International Journal of Manpower	2015
	Differentiating the workforce: The performance effects of using contingent labor in a context of high-performance work systems	Journal of Business Research	2014
	Factors helping the HR function gain greater acceptance for its proposals and innovations: evidence from Spain	International Journal of Human Resource Management	2013



6.2 Otros recursos humanos disponibles

En el año 2013 se aprobó en Consejo de Gobierno de 16 de mayo la creación del Centro de Postgrado. Dispone de cuatro áreas temáticas de actuación para la dirección de los másteres universitarios, y un área transversal interdisciplinar de títulos propios y formación continua. Para la organización de dichas áreas de actividad, se han constituido 5 Escuelas de Postgrado, que vienen a dar soporte a la dirección de los estudios de másteres universitarios en las diferentes especialidades y áreas ofertadas por la Universidad:

- Escuela de Postgrado de Derecho
- Escuela de Postgrado de Empresa
- Escuela de Postgrado de Economía y Ciencia Política
- Escuela de Postgrado de Humanidades y Comunicación
- Escuela de Postgrado de Ingeniería y Ciencias Básicas

Además de esta nueva estructura dedicada a la dirección y soporte académico de los estudios de Máster Universitario, el Centro de Postgrado se encuentra conformado a nivel administrativo por 5 unidades de gestión, de las cuales 4 de ellas prestan apoyo y atención directa a las titulaciones de Máster Universitario y por consiguiente, a nuestros alumnos, futuros, actuales y egresados, orgánicamente dependientes de la Vicegerencia de Postgrado y Campus de Madrid-Puerta de Toledo y del Vicerrectorado de Estudios:

- Unidad de Gestión de Postgrado
- Unidad de Postgrado de Getafe
- Unidad de Postgrado de Leganés
- Unidad de Postgrado de Puerta de Toledo

De esta forma, el personal asignado a las unidades del postgrado es el siguiente:

CENTRO DE POSTGRADO

REGIMEN JURIDICO	CATEGORIA	M	H	Total general
FUNCIONARIO	A1	1		1
	A2	2	3	5
	C1	2	1	3
	C2	17	8	25
Total Funcionario		22	12	34
LABORAL	A2	2		2
	B2	3	1	4
	D	9	1	10
	Personal Laboral en Puesto Funcional	2		2
	Personal Laboral Fuera de Convenio		1	1
Total Laboral		16	3	19
TOTAL CENTRO DE POSTGRADO		38	15	53



En la estructura de recursos humanos del Centro de Postgrado y en cuanto a la organización de los másteres universitarios, la Universidad dispone de un Oficina de Postgrado en el Campus de Getafe otra en Leganés, y una tercera en Madrid-Puerta de Toledo, integrada por personal de administración y servicios cuyas funciones giran en torno al apoyo directo a los estudiantes y a la atención presencial, telefónica y por correo electrónico para la resolución de cualquier incidencia específica que surgiera, tanto a futuros estudiantes, como a los ya matriculados en las diferentes titulaciones oficiales.

En este sentido, cada Máster cuenta con un gestor administrativo que presta apoyo directo y atención a los estudiantes, por cualquiera de las canales anteriormente comentados, y cuentan con una dilatada experiencia en la gestión administrativa de másteres universitarios oficiales, así como conocimientos de los principales procesos académicos que afectan a los estudiantes a lo largo de su estancia y vinculación con el Centro de Postgrado.

Adicionalmente, la Unidad de Gestión de Postgrado cuenta con personal de apoyo para todos los procesos académicos y administrativos de Máster Oficial, y centraliza la gestión de estos procesos, facilitando apoyo a los gestores de los másteres en la resolución de incidencias así como atención personalizada a los futuros estudiantes, mediante correo electrónico, en procesos como la admisión, pago de la reserva de plaza o la matrícula, que se realizan de manera on-line mediante las aplicaciones de la uc3m.

En conjunto, se ofrece una atención personalizada, bien presencial en las oficinas de postgrado, o por medios electrónicos, mediante la utilización de los formularios de contacto on line puestos a disposición de los estudiantes.

En este sentido, un servicio no presencial de primer nivel de información específica sobre másteres universitarios y los procesos asociados a estos estudios, lo suministra el servicio administrativo CASO (Centro de Atención y Soporte), mediante teléfono (91 6246000) o mediante correo electrónico. Este servicio de consulta se encuentra publicitado en todas las páginas web de los másteres, donde puede verse con facilidad el link de información adicional que lleva al formulario de contacto, donde el estudiante puede formular su consulta de manera rápida y ágil. También cuenta con un acceso directo en la cabecera, que permanece estable durante toda la navegación en el site de postgrado.

<http://www.uc3m.es/ss/Satellite/Postgrado/es/TextoMixta/1371209303576/Contacto>

Por otro lado, como complemento a la labor de apoyo realizada por el personal funcionario integrante del Centro de Postgrado, cada titulación cuenta con una comisión académica constituida y nombrada formalmente por el Vicerrectorado de Estudios, cuyas funciones principales son el seguimiento, análisis, revisión, y evaluación de la calidad de los programas, así como recibir y analizar las necesidades de mejora de la titulación. A sus reuniones asiste personal de administración y servicios implicado en la gestión del máster, como el gestor



administrativo y/o responsables de la oficina de Postgrado en la que radique la titulación, así como personal de apoyo de la Unidad de Gestión de Postgrado, que podría también acudir a las reuniones. A tal efecto, cada año se elabora un calendario de trabajo que incluye la realización de un mínimo de dos reuniones de la comisión académica y la elaboración de la memoria de titulación al finalizar el año académico, todo ello en relación con lo establecido por el Sistema de Garantía Interno de Calidad de la Universidad Carlos III de Madrid (SGIC).

Por último, cabe citar aquellos servicios centrales de la Universidad con una dedicación transversal en su apoyo a los estudiantes universitarios, y que por tanto desarrollan una dedicación parcial al postgrado, como el Servicio Espacio Estudiantes, el Servicio de Relaciones Internacionales, la Biblioteca o el Servicio de Informática.

En las titulaciones del área de Ciencias e Ingeniería, debe destacarse la dedicación del personal de laboratorios.

A título informativo, se indica en la siguiente tabla el nº de personas integrantes de los servicios mencionados, por desarrollar una parte de sus competencias y atención en el área de postgrado:

	Nº personas
BIBLIOTECA	80
SERVICIO DE INFORMÁTICA	64
ESPACIO ESTUDIANTES	30
SERVICIO REL. INTERNACIONALES	20
TÉCNICOS DE LABORATORIOS	37
OFICINA TÉCNICA	8

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

La Universidad Carlos III de Madrid cumple rigurosamente el marco normativo europeo y español sobre igualdad y no discriminación en materia de contratación, acceso al empleo público y provisión de puestos de trabajo, y en particular, de lo previsto en:

-La Ley Orgánica de Universidades 6/2001, de 21 de diciembre, en su redacción modificada por la Ley Orgánica 4/2007 de 12 de abril, que contempla específicamente estos aspectos en:

- El artículo 48.3 respecto al régimen de contratación del profesorado, que debe



realizarse conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad.

- El artículo 41.4, respecto de la investigación; esto es que los equipos de investigación deben procurar una carrera profesional equilibrada tanto a hombres como a mujeres. En cumplimiento de esta previsión, el Consejo de Gobierno ha aprobado unas Medidas de apoyo a la investigación para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en la Universidad Carlos III de Madrid, en la sesión del 12 de julio de 2007.

-Disposición Adicional 24ª, en relación con los principios de igualdad y la no discriminación a las personas con discapacidad.

-El Estatuto Básico del Empleado Público.

-La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad de mujeres y hombres

-La Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

-El Convenio Colectivo de Personal Docente e Investigador contratado de las Universidades Públicas de la Comunidad de Madrid (artículo 16.2)

-Los Estatutos de la Universidad Carlos III de Madrid (artículo 102.2), que recogen finalmente, el principio de igualdad en materia de contratación de profesorado universitario.

A tal efecto, la Universidad cuenta con un servicio de atención y apoyo a las personas con discapacidad, y en la página web puede encontrarse toda la información relacionada:

http://www.uc3m.es/ss/Satellite/ApoyoEstudiante/es/TextoMixta/1371215920222/Discapacidad_y_NEE



7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

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

Desde su creación, la Universidad Carlos III de Madrid ha impulsado la mejora continua de las infraestructuras necesarias para la docencia y la investigación. En particular, en el ámbito de los servicios de apoyo a las actividades de aprendizaje de los estudiantes, cabe destacar el papel desempeñado por Biblioteca e Informática.

La Universidad ha mejorado las aulas docentes, dotándolas en su totalidad de PC y un sistema de video proyección fija, que incluye la posibilidad de realizar esta proyección desde PC, DVD y VHS; y conexión a la red de datos, así como pizarras electrónicas en varias aulas y proyectores digitales de transparencias.

Por otro lado, a través del Vicerrectorado de Infraestructuras y Medio Ambiente, y apoyándose especialmente en los Servicios de Biblioteca e Informática, se ha migrado a una nueva plataforma tecnológica educativa (conocida por el nombre de "Aula Global 2") como mecanismo de apoyo a la docencia presencial, que permite las siguientes funcionalidades:

- Acceder a los listados del grupo.
- Comunicarse con los alumnos tanto personal como colectivamente.
- Colocar todo tipo de recursos docentes para que sean utilizados por los alumnos.
- Organizar foros de discusión.
- Proponer cuestionarios de autoevaluación a los estudiantes.
- Recoger las prácticas planteadas.

El uso de la anterior plataforma de apoyo docente (Aula Global) a lo largo de los últimos 6 años ha sido muy intenso, tanto por profesores como por alumnos, constituyendo un sólido cimiento del desarrollo de la formación a distancia que esta universidad ha comenzado a emprender recientemente. Así, la Universidad Carlos III de Madrid ha seguido apostando en los últimos años por la teleeducación y las nuevas tendencias europeas en el ámbito de TEL (Technology Enhanced Learning) para la educación superior, participando activamente en el proyecto ADA-MADRID, en el que se integran las universidades públicas madrileñas. En muchas de las asignaturas diseñadas específicamente para este espacio de aprendizaje, se han ensayado y empleado diversas tecnologías de interés, tales como H.320 (RDSI), H.323 (Videoconferencia sobre IP), herramientas colaborativas, telefonía IP, grabación de vídeo, etc.



Finalmente, se debe señalar que la Universidad puso en marcha hace unos años una serie de actuaciones para la mejora de la accesibilidad de sus instalaciones y servicios, así como recursos específicos para la atención a las necesidades especiales de personas con discapacidad:

- Edificios y urbanización de los Campus: la Universidad consta de un plan de eliminación de barreras (incorporación de mejoras como puertas automáticas, ascensores, rampas, servicios adaptados, etc.), de otro plan de accesibilidad de polideportivos (vestuarios, gradas, entre otros) construcción de nuevos edificios con criterios de accesibilidad, plazas de aparcamiento reservadas para personas con movilidad reducida, etc.

- Equipamientos: mobiliario adaptado para aulas (mesas regulables en altura, sillas ergonómicas, etc.), mostradores con tramo bajo en servicios de información y cafeterías; recursos informáticos específicos disponibles en aulas informáticas y bibliotecas (programas de magnificación y lectura de pantalla para discapacidad visual, impresoras braille, programa de reconocimiento de voz, etc.), ayudas técnicas para aulas y bibliotecas (bucle magnético portátil, equipos de FM o Lupas-TV.)

- Residencias de estudiantes: habitaciones adaptadas para personas con movilidad reducida.

- La Web y la Intranet de la UC3M han mejorado considerablemente en relación a la Accesibilidad Web y los criterios Internacionales de diseño web universal, con el objetivo de asegurar una accesibilidad de nivel "AA", según las WCAG (W3C/WAI).

- El Proyecto de elaboración de "Plan de Accesibilidad Integral", que contempla todos los aspectos de los recursos y la vida universitaria:

a) Edificios y urbanización de los Campus: mejoras de accesibilidad física, accesibilidad en la comunicación y señalización (señalizaciones táctiles, facilitadores de orientación, sistemas de aviso, facilitadores audición...)

b) Acceso externo a los Campus: actuaciones coordinadas con entidades locales en urbanización (aceras o semáforos...) y transporte público.

c) Equipamientos: renovación y adquisiciones con criterios de diseño para todos, equipamientos adaptados y cláusulas específicas en contrataciones.

d) Residencias de Estudiantes: accesibilidad de espacios y equipamientos comunes, mejoras en las habitaciones adaptadas.

e) Sistemas y recursos de comunicación, información y gestión de servicios: mejoras en Web e Intranet, procedimientos, formularios, folletos, guías, mostradores, tableros informativos...

f) Recursos para la docencia y el aprendizaje: materiales didácticos accesibles,



adaptación de materiales y recursos para el aprendizaje, ayudas técnicas y apoyo humano especializado

g) Planes de emergencia y evacuación.

h) Sensibilización y conocimiento de la discapacidad en la comunidad universitaria.

A continuación, se aporta una serie de datos e indicadores actualizados sobre las infraestructuras generales con las que cuenta la universidad Carlos III de Madrid para el desarrollo de sus actividades docentes y extra-académicas:

INFRAESTRUCTURAS DE LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID*

INDICADOR	DATOS	DEFINICIÓN
AULAS INFORMÁTICAS TOTALES	45	Nº de aulas informáticas en los campus
AULAS INFORMÁTICAS GETAFE	15	Nº de aulas informáticas en el campus de Getafe
AULAS INFORMÁTICAS LEGANÉS	20	Nº de aulas informáticas en el campus de Leganés
AULAS INFORMÁTICAS COLMENAREJO	6	Nº de aulas informáticas en el campus de Colmenarejo
AULAS INFORMÁTICAS CAMPUS MADRID-PUERTA DE TOLEDO	4	Nº de aulas informáticas en el campus Madrid-Puerta de Toledo
PUESTOS DE TRABAJO EN AULAS INF.	1.098	Nº de puestos de trabajo para estudiantes en aulas informáticas
PUESTOS DE TRABAJO EN AULAS INF. CAMPUS DE GETAFE	380	Nº de puestos de trabajo para estudiantes en aulas informáticas del campus de Getafe
PUESTOS DE TRABAJO EN AULAS INF. CAMPUS DE LEGANÉS	449	Nº de puestos de trabajo para estudiantes en aulas informáticas del campus de Leganés
PUESTOS DE TRABAJO EN AULAS INF. CAMPUS DE COLMENAREJO	149	Nº de puestos de trabajo para estudiantes en aulas informáticas del campus de Colmenarejo
PUESTOS DE TRABAJO EN AULAS INF. CAMPUS DE MADRID-PUERTA DE TOLEDO	120	Nº de puestos de trabajo para estudiantes en aulas informáticas del campus Madrid-Puerta de Toledo
AULAS DE DOCENCIA TOTALES	278	Nº de aulas de Docencia en la Universidad
AULAS DE DOCENCIA GETAFE	146	Nº de aulas de Docencia en el Campus de Getafe
AULAS DE DOCENCIA LEGANÉS	79	Nº de aulas de Docencia en el Campus de Leganés
AULAS DE DOCENCIA COLMENAREJO	28	Nº de aulas de Docencia en el Campus de Colmenarejo
AULAS DE DOCENCIA MADRID-PUERTA DE TOLEDO	25	Nº de aulas de Docencia en el Campus Madrid-Puerta de Toledo
LABORATORIOS DE DOCENCIA	87	Nº de Laboratorios de la Universidad dedicados 100% a la Docencia



LABORATORIOS DE DOCENCIA EN EL CAMPUS DE GETAFE	20	Nº de Laboratorios en el Campus de Getafe dedicados 100% a la Docencia
LABORATORIOS DE DOCENCIA EN EL CAMPUS DE LEGANÉS	65	Nº de Laboratorios en el Campus de Leganés dedicados 100% a la Docencia
LABORATORIOS DE DOCENCIA EN EL CAMPUS DE COLMENAREJO	2	Nº de Laboratorios en el Campus de Colmenarejo dedicados 100% a la Docencia
LABORATORIOS MIXTOS PARA DOCENCIA E INVESTIGACIÓN	124	Nº de Laboratorios mixtos de la Universidad dedicados a la docencia y la investigación.
LABORATORIOS MIXTOS PARA DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EN EL CAMPUS DE GETAFE	18	Nº de Laboratorios mixtos en el Campus de Getafe dedicados a la docencia y la investigación.
LABORATORIOS MIXTOS PARA DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EN EL CAMPUS DE LEGANÉS	105	Nº de Laboratorios mixtos en el Campus de Leganés dedicados a la docencia y la investigación.
LABORATORIOS MIXTOS PARA DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EN EL CAMPUS DE COLMENAREJO	1	Nº de Laboratorios mixtos en el Campus de Colmenarejo dedicados a la docencia y la investigación.
Nº de BIBLIOTECAS Y C.D.E.	5	Nº de bibliotecas y centros de documentación europea en los campus
Nº de PUESTOS ESTUDIO/TRABAJO	2887	Nº total de puestos estudio/trabajo en las bibliotecas
RATIO PUESTOS DE ESTUDIO/ESTUDIANTE	0,14	Nº de puestos estudio/trabajo dividido por el número de estudiantes de Grado y Postgrado
Nº DE ENTRADAS DE USUARIOS A LAS BIBLIOTECAS	1.470.726	Nº de usuarios que han accedido a la Biblioteca de forma presencial.
Nº DE ACCESOS CATÁLOGO DE LA BIBLIOTECA	5.326.383	Nº accesos al Catálogo de Biblioteca para la búsqueda y localización física de documentos en soporte impreso o audiovisual y la búsqueda y descarga de documentos electrónicos, así como la gestión de servicios a distancia.
Libros impresos	528.140	
Libros electrónicos	100.987	
Revistas impresas	5.087	
Revistas electrónicas	21.065	
Documentos audiovisuales	43.438	
LLAMADAS CENTRO DE ATENCIÓN Y SOPORTE (CASO)	19.743	Nº de llamadas recibidas en el Centro de Atención y Soporte (CASO) .
LLAMADAS AL TELÉFONO DE EMERGENCIAS (9999)	102 (20 reales de emergencia)	Nº de llamadas recibidas en el teléfono de emergencias (9999).
LLAMADAS RECIBIDAS DE ATENCIÓN A ESTUDIANTES Y FUTUROS ESTUDIANTES	66.643	Nº de llamadas recibidas de atención a estudiantes y futuros estudiantes.
Nº de INCIDENCIAS	58.065	Nº de incidencias recogidas a través de la herramienta HIDRA relacionadas con problemas informáticos, petición de traslados, temas de telefonía, cuestiones de mantenimiento, etc..

**Datos a 31 de diciembre de 2016 incluidos en la Memoria Económica y de Gestión 2016, aprobada por Consejo de Gobierno en sesión de fecha 14-06-2017 y por el Consejo Social en fecha 22-06-2017.*



SERVICIOS ADICIONALES DE LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID*

INDICADOR	DATOS	DEFINICIÓN
AUDITORIOS	1	Nº de auditorios
RESIDENCIAS Y ALOJAMIENTOS	3	Nº de colegios mayores en los campus
CENTROS DEPORTIVOS	2	Nº de centros deportivos en los campus
CENTROS DE INFORMACIÓN JUVENIL	3	Nº de centros de información juvenil de la CAM en los campus
SOPP	3	Nº de centros del Servicio de Orientación y Planificación Profesional en los campus
CAFETERÍAS Y RESTAURANTES	7	Nº de cafeterías en los campus
REPROGRAFÍA	5	Nº de centros de reprografía en los campus
BANCOS	7	Nº de servicios bancarios en los campus (oficina y/o cajero automático)
AGENCIA DE VIAJES	2	Nº de agencias de viajes en los campus
CENTROS DE SALUD LABORAL	2	Nº de centros de salud laboral
TIENDA-LIBRERÍA	4	Nº de tiendas-librerías en los campus

**Datos a 31 de diciembre de 2016 incluidos en la Memoria Económica y de Gestión 2016, aprobada por Consejo de Gobierno en sesión de fecha 14-06-2017 y por el Consejo Social en fecha 22-06-2017.*

La UC3M cuenta con modernas instalaciones adaptadas al nuevo Espacio Europeo de Educación Superior para la docencia y la realización de prácticas. Además, dispone de espacios para trabajos en grupo o individuales, bibliotecas, salas de audiovisuales y aulas de informática.

➤ **Instalaciones para la Docencia y la Investigación**

Bibliotecas: La universidad cuenta con cinco bibliotecas: María Moliner y Humanidades, Comunicación y Documentación en Getafe, Rey Pastor en Leganés, Ramón Menéndez Pidal en Colmenarejo y la Biblioteca del Campus Madrid-Puerta de Toledo.

La Biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid ofrece a sus usuarios una colección de más de 500.000 libros impresos, 12.000 libros electrónicos, 5.200 revistas en papel, y el acceso a cerca de 30.000 revistas electrónicas y a más de 100 bases de datos. Su horario se amplía en período de exámenes y es ininterrumpido de 9 a 21 horas.

Para información adicional sobre estas instalaciones, [pinchar aquí](#)

Laboratorios y Talleres: La universidad dispone de laboratorios y talleres de prácticas en la Escuela Politécnica Superior. Estos laboratorios cuentan con los equipos más avanzados y la última tecnología para permitir que estudiantes e



investigadores lleven a cabo sus prácticas y experimentos de la forma más completa posible.

Se cuenta además con una **Oficina Técnica**, que tiene por misión dar apoyo técnico a los diferentes departamentos de la Universidad en lo concerniente al funcionamiento de sus laboratorios de docencia e investigación. Para ello se realizan las tareas siguientes:

- Gestión del personal técnico necesario: por medio de 3 ingenieros superiores y 36 técnicos de laboratorio (8 grupos B y 28 grupo C), que están adscritos orgánicamente a Laboratorios, pero sus funciones las desarrollan en los diferentes departamentos a los que están asignados. También se ocupa de la gestión de las becas que requieren los laboratorios en su conjunto.
- Fabricación de piezas y circuitos impresos en los talleres de prototipos. Se dispone de dos: uno electrónico donde se fabrican circuitos impresos y otro mecánico, que es un taller general donde se mecanizan las piezas y se ensamblan los conjuntos mecánicos. requeridos.
- Apoyo a Infraestructura de laboratorios, incluyendo mejoras en la seguridad de máquinas e instalaciones, gestión de residuos químicos y gases industriales y traslado y reparación de equipos.
- Asesoría Técnica de proyectos docentes o de investigación, ya sea en el plano estrictamente técnico (diseño y/o desarrollo de bloques del proyecto), como en el logístico (gestión de compras y subcontratas).
- Gestión de compras de las necesidades de los laboratorios.

Plató: Con el fin de que la experiencia de los estudiantes de Comunicación Audiovisual y Periodismo sea lo más completa posible, la universidad dispone de plató de televisión, salas de postproducción y estudios de radio. En ellos podrán tomar su primer contacto con el ambiente de trabajo de los medios de comunicación.

Sala de Juicios: Situada en el Campus de Getafe, en ella los alumnos de Derecho podrán realizar prácticas en un entorno muy similar al que encontrarán en su vida laboral posterior.

Salas Audiovisuales: La Biblioteca de Humanidades, Comunicación y Documentación dispone de una sala de visionado de documentos audiovisuales para grupos. Además, las bibliotecas de los Campus de Leganés y Colmenarejo cuentan con cabinas individuales de visionado.

Laboratorio de idiomas: un servicio con el que los estudiantes podrán afianzar a su ritmo el manejo y conocimiento del inglés, francés y alemán con horarios flexibles que se adaptarán a su ritmo de estudio. El laboratorio además oferta cursos de español pensados para los alumnos extranjeros que quieran mejorar sus



conocimientos de castellano.

Espacios de Teledocencia: La UC3M cuenta con aulas específicas para la teledocencia que permiten realizar videoconferencias con distintas tecnologías, y la grabación y emisión de clases vía internet. También dispone de aulas informáticas con equipamiento audiovisual avanzado para la emisión y grabación de clases por internet y estudios de grabación para la generación de contenidos en un formato de alta calidad.

- [Salas de teledocencia](#)
- [Estudios de grabación](#)

➤ **Instalaciones para la Cultura y el Deporte**

Auditorio: El Auditorio de la Universidad Carlos III de Madrid está situado en el Campus de Leganés. Es uno de los espacios escénicos de grandes dimensiones, con un aforo de 1.052 butacas y un amplio escenario dotado de foso escénico. Dispone de modernas instalaciones adecuadas para la realización de todo tipo de actividades escénicas, música, teatro y danza, de pequeño y gran formato, así como para la celebración de todo tipo de eventos.

Además de esta gran sala, se dispone de otra más pequeña, el Aula de Grados, de 171 butacas, ideal para actividades como conferencias, ruedas de prensa, o proyecciones artísticas, dotada de los medios tecnológicos más punteros para reuniones y jornadas empresariales.

Para información adicional sobre estas instalaciones, [pinchar aquí](#)

Centros Deportivos: La universidad dispone de dos polideportivos en los que se pueden encontrar pistas deportivas al aire libre, canchas de tenis y squash, piscina climatizada cubierta, salas de musculación, saunas, campo de voley-playa, búnker de escalada, sala multifunción y rocódromo. Además los polideportivos acogen todos los años competiciones de nuestros distintos equipos deportivos así como diversos eventos.

- [Centros deportivos](#)
- [Actividades y Deportes](#)

• **Para el Trabajo Individual y en Grupo**

Aulas Informáticas: Un total de 48 aulas informáticas con 980 equipos repartidos



entre los tres campus te garantizaran un acceso inmediato a los equipos informáticos para desarrollar tus labores académicas. Desde ellas, además de tener acceso a Internet, podrás solicitar la impresión de documentos.

- [Servicio de informática y comunicaciones](#)

Salas de Trabajo: Hay salas para trabajo en grupos reducidos en las bibliotecas de Colmenarejo, de la Escuela Politécnica Superior de Leganés y de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Getafe. En la Escuela Politécnica Superior de Leganés hay también cabinas para uso individual.

Salas Virtuales: Estas instalaciones pretenden facilitar la comunicación a distancia entre los miembros de la comunidad universitaria, mediante reuniones virtuales a través de videoconferencia, entre una o varias personas.

➤ Residencias

Nuestros tres colegios mayores tienen más de mil plazas disponibles: [Fernando de los Ríos](#) y [Gregorio Peces Barba](#) en Getafe y [Fernando Abril Martorell](#) en Leganés. Todos ellos pretenden convertirse en el hogar de alumnos y profesores durante sus años de universidad y promueven actividades culturales, foros y encuentros que contribuirán al desarrollo personal de los residentes.

[El nuevo Colegio Mayor Gregorio Peces-Barba](#) se inauguró el pasado 1 de septiembre de 2013. Dispone de 318 plazas en total, distribuidas en 306 habitaciones individuales (9 de ellas para residentes con movilidad reducida) y 12 apartamentos (uno de ellos para residentes con movilidad reducida).

Por otro lado, en el nivel académico de Máster Universitario, la organización docente es dirigida por el **Centro de Postgrado**, que tiene como misión la dirección, organización, coordinación y difusión de los estudios de máster universitario, además de los títulos propios y de la formación continua.

Se estructura en Escuelas o áreas temáticas de actuación para la dirección de los másteres universitarios (<http://www.uc3m.es/ss/Satellite/Postgrado/es/PortadaMiniSite/1371208861064>):

- Escuela de Postgrado de Derecho
- Escuela de Postgrado de Empresa
- Escuela de Postgrado de Economía y Ciencia Política
- Escuela de Postgrado de Humanidades y Comunicación
- Escuela de Postgrado de Ingeniería y Ciencias Básicas



El **Centro de Postgrado está dirigido** por la Vicerrectora de Estudios y cuenta con un Consejo de Dirección compuesto por su directora, los directores de las Escuelas y áreas de postgrado y el vicegerente de postgrado, desarrollando sus actividades en los [Campus de Madrid-Puerta de Toledo](#), [Getafe](#) y [Leganés](#).

Información Específica del título propuesto:

Para la asignatura Métodos Cuantitativos para la Empresa se prevé el uso de paquetes de software estadístico como SPSS durante el transcurso de las clases que tengan lugar en el aula de informática. Los ordenadores de las aulas informáticas están provistos de dichos paquetes estadísticos, que forman parte del Software de Docencia proporcionado por la universidad.



8. RESULTADOS PREVISTOS

8.1 Justificación de los indicadores

La Universidad ha fijado unos objetivos de mejora de estas tasas comunes en todas las titulaciones, por considerar que este objetivo común permite incrementar el nivel de compromiso de los profesores, de los responsables académicos de la titulación, de los Departamentos y de los Centros, así como de la comunidad universitaria en su conjunto, ya que además han sido aprobadas por el Consejo de Gobierno de la Universidad Carlos III de Madrid en su sesión de 7 de febrero de 2008 junto con otra serie de medidas de acompañamiento para la implantación de los nuevos planes de estudio.

	Tasa de graduación	Tasa de Abandono	Tasa de eficiencia
PROPUESTA VERIFICA	60%	20%	85%

Aunque, como se ha indicado, las tasas actuales en estos estudios se consideran satisfactorias, los cambios introducidos en los planes de estudio, el cambio en el modelo de docencia, con clases en grupos reducidos y mecanismos de evaluación continua, así como las adaptaciones realizadas en la normativa de permanencia y matrícula de la Universidad van a permitir mejorarlas y conseguir los objetivos planteados.

Los nuevos planes han ajustado los contenidos al tiempo de trabajo real de los estudiantes, se han introducido sistemas de evaluación continua en todas las materias y en el último curso o semestre los planes limitan considerablemente la carga lectiva incluyendo el trabajo fin de máster y las prácticas profesionales.

Las normas de permanencia y matrícula, aunque han mantenido la orientación reflejada en los Estatutos de la Universidad Carlos III, respecto del número de convocatorias, la necesidad de aprobar el primer curso completo en un número de años determinado y la limitación de la libre dispensa, se han flexibilizado para introducir la modalidad matrícula a tiempo parcial, con el fin de cubrir las necesidades de los diferentes tipos de estudiantes, y también para permitir a los estudiantes la matrícula a tiempo completo, evitando la demora en sus estudios, ya que antes no siempre podían matricular un curso completo cuando tenían asignaturas pendientes

La experiencia demuestra que la incorporación a la educación continua, compatibilizando las acciones orientadas a la formación permanente en las empresas, que permitan la adquisición y actualización constante de las competencias profesionales, proporciona oportunidades únicas para facilitar o consolidar contactos locales y regionales, diversificar la financiación y así contribuir



mejor al desarrollo regional.

Las herramientas de Bolonia, en particular el Marco Europeo de Cualificaciones para el EEES, permiten una oferta más diversa de programas educativos y facilitan el desarrollo de sistemas de reconocimiento del aprendizaje informal adquirido en ocupaciones anteriores.

8.2 Progreso y resultados de aprendizaje

El nuevo modelo de aprendizaje, que resulta del plan de estudios planteado y adaptado a las exigencias del Espacio Europeo de Educación Superior, es un aprendizaje con una rica base de información, pero también de conocimiento práctico, de habilidades, de estrategias y vías de resolución de nuevos problemas, de intercambio y estímulo interpersonal.

Para valorar el progreso y los resultados del buen aprendizaje de los estudiantes de la titulación, así entendido, se cuenta con varios instrumentos.

Por un lado, se cuenta con unas encuestas que se realizan cuatrimestralmente a todos los estudiantes, donde valoran, entre otros aspectos, su propio nivel de preparación previo para poder seguir la asignatura de forma adecuada. En ellas también valoran la utilidad de la materia y del método empleado para dicho aprendizaje y comprensión.

Junto a éste, otro instrumento para pulsar los resultados del aprendizaje es el informe-cuestionario que realizarán cuatrimestralmente los profesores sobre sus grupos de docencia, donde indicarán su percepción sobre el nivel de los alumnos, y si han participado en las diferentes actividades propuestas en cada materia.

Por otro lado, resultan esenciales las evaluaciones continuadas y directas del profesor de los conocimientos adquiridos por el estudiante durante el periodo docente, y cuyos sistemas se han detallado en el apartado 5º de esta memoria en cada una de las materias que conforman los planes de estudio.

La universidad tiene establecido un sistema de seguimiento de resultados académicos que se analizan anualmente por las Comisiones Académicas de cada título, que proponen medidas de mejora en los casos en que no se alcancen las tasas mínimas establecidas por la Universidad.

En este sentido, al inicio de cada curso académico se elabora un calendario de trabajo para las comisiones académicas que incluye la realización de, al menos, dos reuniones (a la finalización del primer y segundo cuatrimestre) y la elaboración de la Memoria anual de titulación una vez ha finalizado el año.

Para la realización de las mismas, desde el Servicio de Postgrado en colaboración con el Servicio de Calidad, se preparan los borradores de actas que incluyen



diferentes datos e indicadores relevantes para el análisis de los distintos procesos principales del título, así como el análisis y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje desde los distintos enfoques y puntos de vista de los grupos de interés. La composición de las comisiones académicas está disponible en la web de cada título, y los calendarios de trabajo así como la documentación generada por las comisiones, quedan publicadas en la intranet de la universidad, en el portal de Calidad.

A las reuniones acuden todos los miembros que forman parte de la comisión académica del título, en representación de dichos grupos de interés, y del análisis efectuado por las mismas, así como de las conclusiones, propuestas de mejora, sugerencias, quejas y comentarios relevantes, se deja constancia mediante la elaboración de un acta que da soporte a los acuerdos y conclusiones tomados en dichas reuniones.

Los principales indicadores y datos que se facilitan hacen referencia al acceso y demanda del máster (oferta de plazas, nº solicitudes en 1ª opción, nº de matriculados de nuevo ingreso o nº de alumnos extranjeros), los resultados de las asignaturas, donde se incluyen las estadísticas sobre los resultados alcanzados por los estudiantes en las distintas asignaturas del plan de estudios, una vez que se han cerrado las actas del primer o segundo cuatrimestre (en función de la reunión que se trate) o al cierre de actas de la convocatoria extraordinaria si se trata de la elaboración de la memoria anual de titulación, para la cual se facilitan, además, las tasas de Graduación, Abandono y Eficiencia de los tres últimos años del título, por cohorte de entrada. También son objeto de análisis los resultados de satisfacción con la docencia recogidos mediante el sistema informático de encuestas docentes, con indicación de las asignaturas con un nivel de satisfacción inferior/superior a la media de la titulación.

Con la información remitida, se pretende aportar y facilitar a la comisión académica, algunos de los elementos de juicio pertinentes para analizar y evaluar aspectos esenciales del proceso de enseñanza-aprendizaje, en un ámbito en el que están representados todos los grupos de interés, así como dar cumplimiento a lo establecido por el Sistema Interno de Garantía de Calidad.



9. SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD DEL TÍTULO

http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/prog_mejora_calidad



10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

10.1 Cronograma de implantación de la titulación

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN DE LAS MODIFICACIONES	
TITULACIÓN	18/19
MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MASTER IN MANAGEMENT)	1º

CURSOS DE LAS TITULACIONES IMPARTIDOS EN LOS CURSOS ACADÉMICOS QUE SE INDICAN.	
TITULACIÓN	11/12
MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MASTER IN MANAGEMENT)	1º

10.2 Procedimiento de adaptación de los estudiantes, en su caso, de los estudios existentes al nuevo plan de estudio

Éste es un máster de nueva creación.

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