

IMPRESO SOLICITUD PARA VERIFICACIÓN DE TÍTULOS OFICIALES

1. DATOS DE LA UNIVERSIDAD, CENTRO Y TÍTULO QUE PRESENTA LA SOLICITUD

De conformidad con el Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre, por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad.

UNIVERSIDAD SOLICITANTE	CENTRO	CÓDIGO CENTRO	
Universidad Ramón Llull	Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas ESADE	08033067	
NIVEL	DENOMINACIÓN CORTA		
Máster	Negocio Digital / Master of Science in Digital Business		
DENOMINACIÓN ESPECÍFICA			
Máster Universitario en Negocio Digital / Master of Science in Digital Business por la Universidad Ramón Llull			
NIVEL MECES			
3			
RAMA DE CONOCIMIENTO	ÁMBITO DE CONOCIMIENTO	CONJUNTO	
Ciencias Sociales y Jurídicas	Ciencias económicas, administración y dirección de empresas, márketing, comercio, contabilidad y turismo	No	
SOLICITANTE			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
Anna Cervera Vila	Responsable del Área del Vicerrector de Ordenación y Calidad Académica		
REPRESENTANTE LEGAL			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
Elisabet Golobardes Ribé	Vicerrectora de Ordenación y Calidad Académica		
RESPONSABLE DEL TÍTULO			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
Joan Rodon Mòdol	Decano de la Business School		
2. DIRECCIÓN A EFECTOS DE NOTIFICACIÓN			
A los efectos de la práctica de la NOTIFICACIÓN de todos los procedimientos relativos a la presente solicitud, las comunicaciones se dirigirán a la dirección que figure en el presente apartado.			
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	MUNICIPIO	TELÉFONO
Carrer Claravall 1 - 3	08022	Barcelona	645722552
E-MAIL	PROVINCIA	FAX	
vicerektorat.docencia@url.edu	Barcelona	936022249	
3. PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES			
De acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, se informa que los datos solicitados en este impreso son necesarios para la tramitación de la solicitud y podrán ser objeto de tratamiento automatizado. La responsabilidad del fichero automatizado corresponde al Consejo de Universidades. Los solicitantes, como cedentes de los datos podrán ejercer ante el Consejo de Universidades los derechos de información, acceso, rectificación y cancelación a los que se refiere el Título III de la citada Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre.			
El solicitante declara conocer los términos de la convocatoria y se compromete a cumplir los requisitos de la misma, consintiendo expresamente la notificación por medios telemáticos a los efectos de lo dispuesto en el artículo 43 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.			
		En: Barcelona, AM 9 de enero de 2024	
		Firma: Representante legal de la Universidad	



1. DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS FORMATIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL TÍTULO

1.1-1.3 DENOMINACIÓN, ÁMBITO, MENCIONES/ESPECIALIDADES Y OTROS DATOS BÁSICOS

NIVEL	DENOMINACIÓN ESPECÍFICA	CONJUNTO	CONVENIO	CONV. ADJUNTO
Máster	Máster Universitario en Negocio Digital / Master of Science in Digital Business por la Universidad Ramón Llull	No		Ver Apartado 1: Anexo 1.
RAMA				
Ciencias Sociales y Jurídicas				
ÁMBITO				
Ciencias económicas, administración y dirección de empresas, márketing, comercio, contabilidad y turismo				
AGENCIA EVALUADORA				
Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya				
LISTADO DE ESPECIALIDADES				
No existen datos				
MENCIÓN DUAL				
No				

1.4-1.9 UNIVERSIDADES, CENTROS, MODALIDADES, CRÉDITOS, IDIOMAS Y PLAZAS

UNIVERSIDAD SOLICITANTE		
Universidad Ramón Llull		
LISTADO DE UNIVERSIDADES		
CÓDIGO	UNIVERSIDAD	
041	Universidad Ramón Llull	
LISTADO DE UNIVERSIDADES EXTRANJERAS		
CÓDIGO	UNIVERSIDAD	
No existen datos		
CRÉDITOS TOTALES	CRÉDITOS DE COMPLEMENTOS FORMATIVOS	CRÉDITOS EN PRÁCTICAS EXTERNAS
60		0
CRÉDITOS OPTATIVOS	CRÉDITOS OBLIGATORIOS	CRÉDITOS TRABAJO FIN GRADO/ MÁSTER
22	32	6

1.4-1.9 Universidad Ramón Llull

1.4-1.9.1 CENTROS EN LOS QUE SE IMPARTE

LISTADO DE CENTROS			
CÓDIGO	CENTRO	CENTRO RESPONSABLE	CENTRO ACREDITADO INSTITUCIONALMENTE
08033067	Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas ESADE	Si	Si

1.4-1.9.2 Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas ESADE

1.4-1.9.2.1 Datos asociados al centro

MODALIDADES DE ENSEÑANZA EN LAS QUE SE IMPARTE EL TÍTULO		
PRESENCIAL	SEMPRESENCIAL/HÍBRIDA	A DISTANCIA/VIRTUAL
Sí	No	No
PLAZAS POR MODALIDAD		
55		
NÚMERO TOTAL DE PLAZAS	NÚMERO DE PLAZAS DE NUEVO INGRESO PARA PRIMER CURSO	
55	55	



IDIOMAS EN LOS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
No	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	

1.10 JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS DEL TÍTULO Y CONTEXTUALIZACIÓN

Ver Apartado 1: Anexo 6.

1.11-1.13 OBJETIVOS FORMATIVOS, ESTRUCTURAS CURRICULARES ESPECÍFICAS Y DE INNOVACIÓN DOCENTE

OBJETIVOS FORMATIVOS

El programa Master of Science in Digital Business se ha desarrollado en línea con los rigurosos estándares de la AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) y se centra en la formación de competencias esenciales para los futuros líderes de negocios digitales. La necesidad que pretende cubrir este Master es formar profesionales altamente capacitados que sepan transformar la tecnología digital en nuevos modelos de negocio. La tecnología en este sentido deja de tener un papel de soporte a la eficiencia para ser la propuesta de valor.

Por ello los estudiantes, una vez, graduados estarán equipados con las habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para liderar el nuevo entorno empresarial, cada vez más digitalizado y con una fuerte demanda creciente en el mercado. Los graduados aprenderán a aplicar tecnología avanzada en el diseño de productos y arquitecturas digitales, así como la aplicación efectiva de tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial, Blockchain, ciber-seguridad, redes avanzadas y otras soluciones tecnológicas en el ámbito empresarial. Los estudiantes aprenderán a utilizar estas tecnologías para el diseño de modelos de negocio, así como a la innovación empresarial y la eficiencia operativa. Finalmente, destacamos su enfoque multidisciplinario: 1) integrará tres áreas clave: tecnología, dirección de empresas, y ética y derecho; 2) sirve de puente entre academia y empresa para formar al alumnado en problemas reales.

El diseño de negocios digitales y la transformación digital requieren pensar en contextos complejos y saber tomar decisiones en incertidumbre, por ello, con este master, los graduados y graduadas:

- Aprenderán a gobernar la complejidad inherente al diseño de estrategias en contextos digitales
- Aprenderán a diseñar modelos de negocios digitales y arquitecturas que permitan su sostenibilidad
- Obtendrán conocimientos, habilidades y técnicas de diseño en negocios de base tecnológica que contribuyan al crecimiento sostenible e impacten positivamente en la Sociedad
- Aprenderán a enmarcar problemas empresariales, en sus dimensiones estratégicas, operativas, tecnológicas y regulatorias y propondrán soluciones innovadoras
- Aprenderán a gestionar su creatividad para el desarrollo de competencias empresariales en la innovación digital
- Aprenderán a comunicar de forma efectiva sus propuestas, para captar la atención y movilizar a diversos grupos de interés
- Liderarán y participarán efectivamente en equipos interdisciplinarios, formados por distintos perfiles de estrategias, técnicos, operativos y jurídicos; desarrollando las competencias que les permitan hacer de puente entre disciplinas para enmarcar la complejidad
- Liderarán a equipos en entorno diversos que desarrollan proyectos de desarrollo de negocio digital o de innovación digital en la empresa
- Entenderán los retos, tendencias y propuestas que genera la transformación digital, integrando dichas propuestas en los procesos y modelos de negocio de las empresas.
- Sabrán crear, desarrollar y gestionar nuevas formas de gestionar las empresas, incluyendo nuevas maneras de medir impactos.

ESTRUCTURAS CURRICULARES ESPECÍFICAS Y ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE INNOVACIÓN DOCENTE

Ver Apartado 1: Anexo 7.

1.14 PERFILES FUNDAMENTALES DE EGRESO Y PROFESIONES REGULADAS

PERFILES DE EGRESO

<https://www.esade.edu/itemsweb/fu/msc/management/PerfilesMDB.pdf>

HABILITA PARA EL EJERCICIO DE PROFESIONES REGULADAS

No

NO ES CONDICIÓN DE ACCESO PARA TÍTULO PROFESIONAL

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y DE APRENDIZAJE

RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y DE APRENDIZAJE

RA1 - Diagnosticar los retos relacionados con la gestión de la complejidad y la interconexión de los negocios digitales y globales. TIPO: Conocimientos o contenidos

RA10 - Aplicar técnicas creativas en el diseño de modelos de negocio digitales y de innovación tecnológica. TIPO: Habilidades o destrezas



RA11 - Aplicar herramientas, técnicas y principios de gestión adecuados para fomentar la innovación. TIPO: Habilidades o destrezas
RA12 - Definir una estrategia de aprendizaje continuo en base a la identificación de las propias capacidades, fortalezas y debilidades TIPO: Habilidades o destrezas
RA13 - Buscar activamente oportunidades para contribuir y mejorar el trabajo del cual se es responsable (autonomía e iniciativa). TIPO: Habilidades o destrezas
RA14 - Diseñar modelos de negocio digitales y estrategias de transformación digital. TIPO: Habilidades o destrezas
RA15 - Diseñar productos digitales para su despliegue y puesta en marcha en el mercado. TIPO: Habilidades o destrezas
RA16 - Tomar decisiones complejas relacionadas con la gestión de una empresa internacional o una organización global, en ecosistemas digitales. TIPO: Competencias
RA17 - Desarrollar ideas originales que aportan valor al proyecto o campo de conocimiento, a menudo en un contexto de investigación. TIPO: Competencias
RA18 - Comunicar de manera efectiva a través de diferentes medios adaptándose al público. TIPO: Competencias
RA19 - Emplear prácticas directivas para liderar eficazmente en diferentes contextos culturales y equipos culturalmente diversos en un entorno digital. TIPO: Competencias
RA2 - Aplicar conceptos avanzados de diferentes disciplinas para definir los límites del análisis de problemas complejos en entornos digitales. TIPO: Conocimientos o contenidos
RA20 - Gobernar ecosistemas digitales y redes de innovación tecnológica. TIPO: Competencias
RA5 - Implementar estrategias avanzadas para abordar los desafíos relacionados con la complejidad y la interconexión de los negocios digitales y globales. TIPO: Habilidades o destrezas
RA21 - Liderar la colaboración de equipos multidisciplinares en red. TIPO: Competencias
RA3 - Reconocer el impacto de las decisiones empresariales, sesgo tecnológico y la explicabilidad de la inteligencia artificial en la sociedad y el medio ambiente. TIPO: Conocimientos o contenidos
RA4 - Identificar oportunidades de negocio aplicando tecnologías exponenciales. TIPO: Conocimientos o contenidos
RA6 - Desarrollar soluciones a un problema empresarial complejo integrando conceptos avanzados de diferentes disciplinas empresariales, tecnológicas y humanísticas. TIPO: Habilidades o destrezas
RA7 - Desarrollar prácticas de gestión sostenibles y justas alineadas con los ODS de la ONU y sus principios con perspectiva de género, respetando el principio de igualdad y de no discriminación entre mujeres y hombres. TIPO: Habilidades o destrezas
RA8 - Aplicar técnicas y herramientas relevantes para analizar y evaluar problemas u oportunidades de negocio. TIPO: Habilidades o destrezas
RA9 - Sintetizar información relevante a través del pensamiento sistémico para desarrollar argumentos y recomendaciones, consistentes con el análisis previo de un problema u oportunidad de negocio (complejo). TIPO: Habilidades o destrezas

3. ADMISIÓN, RECONOCIMIENTO Y MOVILIDAD

3.1 REQUISITOS DE ACCESO Y PROCEDIMIENTOS DE ADMISIÓN

3.1.a) Normativa y procedimiento general de acceso

La normativa de acceso a este máster se regula tal como establece el Real Decreto RD 822/2021 en su artículo 18: Acceso y admisión a las enseñanzas oficiales de Máster Universitario. En relación con esta normativa, no se contempla admitir candidatos/as que tengan créditos pendientes de títulos universitarios de grado. Deberán tener todos los créditos aprobados y el expediente cerrado de su titulación de grado antes de empezar el Máster, pudiendo matricularse condicionalmente solo aquellos que tengan pendiente el trámite y expedición del título a entregar y dentro de los plazos establecidos.

El procedimiento general de acceso a este título se encuentra en este link:

<https://www.esade.edu/master-ofscience/en/admissions/admissions-process>

3.1.b) Criterios y procedimiento de admisión en la titulación

Requisitos de acceso y criterios de admisión:

Requisitos de acceso:

Tal como establece la normativa española que regula el acceso a las enseñanzas oficiales de Máster (RD 1393/2007 de 29 de octubre y RD 861/2010 de 2 de julio, publicado en el BOE el 3 de julio de 2010): para acceder a este Máster será necesario estar en posesión de un título universitario oficial español u otro expedido por una institución de educación superior perteneciente a otro Estado integrante del Espacio Europeo de Educación Superior que faculte en el mismo para el acceso a enseñanzas de Máster. Así mismo, podrán acceder los titulados conforme a sistemas educativos ajenos al Espacio Europeo de Educación Superior sin necesidad de la homologación de sus títulos, previa comprobación por la Universidad de que aquellos



acreditan un nivel de formación equivalente a los correspondientes títulos universitarios oficiales españoles y que facultan en el país expedidor del título para el acceso a enseñanzas de postgrado:

Este título va orientado preferentemente a alumnos procedentes de titulaciones de Grado en Administración y Dirección de Empresas o similares, Económicas y principalmente en disciplinas STEM (todos ellos con alguna base tecnológica y matemática).

Los alumnos que acceden al Máster Universitario en Negocio Digital / Master of Science in Digital Business y que proceden de titulaciones diferentes del grado en Administración de Empresa o Económicas o titulaciones similares con altos contenidos en management, requerirán complementar una formación adicional tal como se establece en el punto 4.6. este mismo apartado.

Criterios de admisión:

Esade aplicará al Máster Universitario en Negocio Digital / Master of Science in Digital Business el mismo sistema de selección riguroso y completo que se utiliza para los actuales másteres universitarios que oferta desde el curso 2006-2007: esta selección se inicia cuando los candidatos envían sus solicitudes de admisión, junto con la documentación correspondiente, a partir del mes de septiembre del año académico anterior al inicio del programa.

En este proceso se analizarán los siguientes elementos:

- Solicitud de admisión web: los candidatos deberán cumplimentar el formulario de ESADE incluyendo los datos académicos y profesionales.
- Ensayos: se trata de tres (3) preguntas de respuesta obligatoria más una (1) de respuesta opcional para añadir información adicional, relacionadas con las motivaciones de los candidatos para realizar el programa. El objetivo de esto es gestionar desde el principio las expectativas, académicas y profesionales, así como garantizar que no solo el candidato es adecuado para el programa, sino que el programa es adecuado para el candidato.
- Expediente académico de la titulación de la que proceden. ESADE requiere a los admitidos en el programa copia compulsada de su título oficial de grado.
- GMAT (Graduate Management Admission Test) test de admisión utilizado en la práctica totalidad de programas Máster en gestión de empresas en el mundo, o el equivalente GRE (Graduate Record Examination Test) o test de admisión similares. ~~Mínimo 550 (media 650)~~
- Nivel de inglés mínimo: TOEFL: 100+, IELTS: 7.0+, Certificate in Advanced English: B+, Certificate of Proficiency English: C+, PTE Academic: 72+. Los candidatos cuya lengua materna sea el inglés o que hayan estudiado, como mínimo, 60 ECTS en inglés, no tendrán que presentar ningún certificado oficial de nivel de inglés. Si el candidato no ha obtenido la nota mínima necesaria, el Comité de Admisión podrá solicitar una evaluación interna por parte del profesorado de la Escuela de Idiomas de Esade.
- Dos cartas de recomendación.
- Entrevista personal obligatoria para todos los candidatos que ~~son admitidos al programa~~ cumplen con los requisitos de admisión.

Una vez completada la solicitud de admisión, se presenta el expediente del candidato al Comité de Admisiones, compuesto por un equipo multidisciplinar (Director de Admisiones, Directores Asociados de Admisiones, Decano Asociado de la Unidad, Director de Programa, entre otros), que se reúne para valorar el expediente completo y evalúa cada uno de los elementos indicados y toma su decisión con un criterio de globalidad. Este riguroso proceso de selección garantiza, dentro de unos límites razonables, una capacidad de aprendizaje del alumnado y su potencial de desarrollo intelectual, profesional y humano. El objetivo de esta revisión es tener una visión global del candidato y ver cuán valiosa puede ser su aportación al programa.

Los criterios del Comité de Admisiones que rigen la selección de candidatos son: cuantitativo y cualitativo.

El criterio cuantitativo corresponde a la revisión del GMAT/GRE, el nivel de inglés y expediente académico, de forma que se asegure que el candidato tiene la capacidad intelectual necesaria para superar sin problemas el programa. Estos criterios cuantitativos ponderarán el 65% del expediente de admisión.

El criterio cualitativo concierne a la valoración de la procedencia geográfica, académica y profesional del candidato, así como los ensayos y las cartas de recomendación. La finalidad de esta revisión es garantizar la diversidad dentro del programa, ya que cuanto mayor sea ésta, más enriquecedor será el proceso de aprendizaje del alumnado, y su motivación y adecuación al perfil solicitado. Estos criterios cualitativos ponderarán el 35% del expediente de admisión. (15% procedencia geográfica; 20% procedencia académica, profesional, ensayos, entrevistas, y cartas de recomendación).

El proceso de admisión se completa con una entrevista personal que permite, por un lado, confirmar todos aquellos aspectos que el Comité ha considerado como adecuados para el programa, y por otro, revisar aspectos en los que haya surgido algún tipo de duda. Realizada la entrevista, se vuelve a presentar el expediente del candidato al Comité con un informe de la misma, y se toma una decisión final de admisión o no admisión. Tras el Comité se elabora un acta en la que se registran las decisiones adoptadas.



Complementos Formativos

Los/as alumnos/as que acceden al Máster y que proceden de titulaciones diferentes del grado en Administración de Empresa o Económicas o titulaciones con altos contenidos en management, requerirán complementar una formación adicional consistente en un complemento formativo equivalente a 10 ECTS (estos ECTS no serán reconocidos ni constarán en el expediente del alumno) que se impartirá en los meses (julio a septiembre) previos a la realización del Máster con formato presencial o no presencial, que se detalla a continuación.

Estructura de la formación adicional:

- **Management Communication (1 ECTS)**

Contenidos: Introducción a la comunicación en Management, el planear la comunicación, escritura de negocios, presentación en management.

Objetivos: Presentar un modelo y las herramientas necesarias para tener una comunicación efectiva. El desarrollo de las habilidades de comunicación en un entorno internacional se convierte en una habilidad clave para la consecución de los diferentes objetivos del Máster. Y como objetivo final, ayudar a tener una personalidad propia a la hora de transmitir tu punto de vista ya sea verbal o por escrito.

- **Quantitative Methods (1 ECTS)**

Contenidos: Introducción al uso de métodos estadísticos para resolver problemas comerciales; concretamente, utiliza la estadística desde la perspectiva de la gestión y pone especial énfasis en el desarrollo de las habilidades y los instintos necesarios para tomar buenas decisiones y convertirse en un administrador más eficaz. Por ejemplo, se usan técnicas de muestreo y estimación para determinar los niveles de satisfacción de los huéspedes y analizar los riesgos y los beneficios de invertir en una nueva empresa comercial para el hotel.

Objetivos: Entender cómo se analiza información cuantitativa a nivel avanzado con el objetivo de tomar mejores decisiones. Familiarizarse con el uso de términos estadísticos, así como la utilización de paquetes informáticos.

- **Introduction to Finance I. (1 ECTS)**

Contenidos: Estados financieros, análisis de ratios, crecimiento y rentabilidad, liquidez, apalancamiento y riesgo, ciclo y crecimiento del efectivo, valor del dinero en el tiempo y valoración de proyectos, criterios de decisión de inversión.

Objetivos: Presentar determinadas herramientas en el área de finanzas, practicar los índices y las técnicas de análisis que se utilizan en las finanzas corporativas, comparar la utilizada de las diferentes herramientas en el proceso de análisis financiero y la selección de inversión, entender las ventajas y las desventajas de cada herramienta y desarrollar un propio criterio en qué condiciones las herramientas ayudan en el proceso de toma de decisiones.

- **Introduction to Accounting. (1 ECTS)**

Contenidos: Estados financieros, análisis de ratios, crecimiento y rentabilidad, liquidez, apalancamiento y riesgo, ciclo y crecimiento del efectivo, valor del dinero en el tiempo y valoración de proyectos, criterios de decisión de inversión.

Objetivos: Presentar determinadas herramientas en el área de finanzas, practicar los índices y las técnicas de análisis que se utilizan en las finanzas corporativas, comparar la utilizada de las diferentes herramientas en el proceso de análisis financiero y la selección de inversión, entender las ventajas y las desventajas de cada herramienta y desarrollar un propio criterio en qué condiciones las herramientas ayudan en el proceso de toma de decisiones.

- **Business Policy (1 ECTS)**

Contenidos: Company strategy; Mission, vision and values; Strategy Design; External analysis; Competitive strategies; Corporate strategy; Competing through business models; Strategy Implementation.

Objetivos: Entender los elementos del proceso de gestión estratégica (empresas y sociedades) y cómo las empresas pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Entender la creación de ventajas competitivas a través de modelos de negocio.

- **Introduction to Finance II (1 ECTS)**

Contenidos: Financial Statements: Balance sheet, income statement and cash flow statement, Financial analysis, Investment evaluation: projects and company acquisition

Objetivos: Entender la información financiera y cómo se puede utilizar para tomar mejores decisiones y evaluar el impacto de las mismas. Entender las decisiones operativas y cómo explotar el negocio actual para generar valor. Entender las decisiones de crecimiento y cómo expandir el negocio actual para generar valor.

- **Introduction to Marketing (1 ECTS)**

Contenidos: The reference market; Segmentation; Positioning; The product life cycle; Communication; Price; Distribution; Market and marketing strategy.

Objetivos: Desarrollar el análisis de mercado y el enfoque estratégico; desarrollar una visión integrada de las decisiones de marketing estratégico y operativo; dominar las herramientas de inteligencia de mercado y la investigación, el análisis y las decisiones.

- **IT for Managers (1 ECTS)**

Contenidos: The Value of IT; Enterprise systems & Delivery models; Data warehousing & Business Intelligence; IT Security.



Objetivos: Comprender el valor de las IT en las organizaciones; adquirir conocimientos sobre los diferentes tipos de sistemas de IT de las organizaciones; tomar decisiones sobre la gestión de los sistemas de IT en las organizaciones; discutir sobre el impacto de las nuevas tendencias tecnológicas en las organizaciones.

• **Managing People (1 ECTS)**

Contenidos: Organizational design; Organizational culture; Change Management; Work motivation; Leadership; Human Resource Management.

Objetivos: Al finalizar el curso, los alumnos deben estar familiarizados con las dinámicas y los principios de estructura de la organización y la cultura de la gestión del cambio; la motivación en el lugar de trabajo, el liderazgo y la gestión de RRHH.

• **Operations and Logistics (1 ECTS)**

Contenidos: Introduction to Operations Management; Operations Strategy; Introduction to Supply Chain Management; Achieving Operations & Supply Chain Objectives.

Objetivos: Examinar los principales aspectos de Operaciones y Supply Chain Management que van desde el diseño de la estrategia de operaciones para su ejecución, destacando su importancia en la conformación de una ventaja competitiva. Proporcionar métodos y técnicas para facilitar la toma de decisiones en el ámbito de las operaciones en una variedad de situaciones de negocios. Leer, analizar y discutir casos de estudio y material de lectura para ejemplificar los conceptos teóricos presentados en clase.

Evaluación

Al finalizar estas materias los/as alumnos/as realizarán una evaluación. La evaluación tendrá una fecha y hora de inicio concreta e igual para todos los/as alumnos/as, y tendrá una duración determinada. Una vez finalizado el tiempo establecido para realizar la evaluación, la aplicación se cerrará y el/la alumno/a no podrá hacer ninguna modificación del documento.

Este colectivo de alumnos/as debe superar las pruebas de suficiencia establecidas en las materias indicadas, a fin de seguir con la planificación del estudio.

Los objetivos de esta formación adicional son:

- Dotar al/la alumno/a de los conocimientos básicos de gestión y de negocios.
- Adquirir conceptos, herramientas y un enfoque práctico a través de casos reales de experiencia de la estrategia territorial.
- Dotar al/la alumno/a de una experiencia real, mediante casos prácticos realizados de la mano de profesores/as experimentados/as.
- Impartir las materias básicas que aseguren a los estudiantes que podrán seguir sin problemas el MU.

3.2 CRITERIOS PARA EL RECONOCIMIENTO Y TRANSFERENCIAS DE CRÉDITOS

Reconocimiento de Créditos Cursados en Enseñanzas Superiores Oficiales no Universitarias

MÍNIMO	MÁXIMO
0	0

Adjuntar Convenio

Reconocimiento de Créditos Cursados en Títulos Propios

MÍNIMO	MÁXIMO
0	9

Adjuntar Título Propio

Ver Apartado 3: Anexo 2.

Reconocimiento de Créditos Cursados por Acreditación de Experiencia Laboral y Profesional

MÍNIMO	MÁXIMO
0	9

DESCRIPCIÓN

Enlace con los criterios generales y la normativa de reconocimiento y transferencia de créditos:

https://itemsweb.esade.edu/fu/PDF/Credittransfer_ESP_ENG.pdf

Todo el alumnado debe matricularse de los 60 ECTS en el año académico correspondiente no pudiendo ser transferidos ni reconocidos créditos obtenidos en títulos de grado. El alumnado matriculado en asignaturas o módulos cuyo contenido hubiera cursado y superado en otro Máster universitario anterior podrá solicitar, por escrito, su reconocimiento o convalidación, según el procedimiento y en las condiciones que Esade establece. Los créditos podrán ser reconocidos por la Universidad teniendo en cuenta la adecuación entre las competencias y conocimientos asociados a las correspondientes materias cursadas por el estudiante y los previstos en el plan de estudios o bien que tengan carácter transversal. El marco de referencia será el previsto en el RD1393/2007, de 29 de octubre, modificado por el RD-864/2010 por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.

En el caso del reconocimiento de créditos el proceso de solicitud será el siguiente:



1. El estudiante, una vez matriculado en Esade, solicita el reconocimiento de créditos de los estudios que haya cursado y aprobado en otros centros universitarios con titulaciones oficiales.
2. El estudiante debe presentar toda aquella documentación que acredite haber cursado las diversas materias en el centro universitario del que provenga. Así, deberá adjuntar:
 - el programa de la asignatura;
 - los certificados académicos que justifiquen la superación de la misma
 - el plan de estudios en el que se integra, con los créditos correspondientes.
3. La Dirección del Programa verifica la documentación y, si es correcta, la remite al profesorado responsable de la asignatura.
4. El profesorado responsable de la asignatura emite un informe de reconocimiento de créditos y lo remite a la Comisión de Reconocimiento de Créditos del centro.
5. Una vez estudiada la solicitud, se traslada la propuesta al Rectorado para su resolución definitiva: la aprobación por parte de la Comisión de Reconocimientos y Convalidaciones de la Universitat Ramon Llull (esta Comisión está formada por un representante de cada centro y presidida por el vicerrector competente en la materia). El representante de Esade en dicha Comisión es el/la Director/a de Secretaría Académica del centro.
6. Las materias y asignaturas transferidas y reconocidas figurarán con esta denominación en el expediente del estudiante en la Universitat Ramon Llull.
7. Se comunica al solicitante la resolución definitiva.

Reconocimiento de Créditos Cursados por Títulos Propios:

El alumnado matriculado en asignaturas o módulos cuyo contenido hubiera cursado y superado en un Máster de Formación Permanente anterior podrá solicitar, por escrito, su reconocimiento según el procedimiento y en las condiciones que Esade establece.

Los créditos podrán ser reconocidos por la Universidad teniendo en cuenta la adecuación entre los resultados de aprendizaje asociados a las correspondientes materias cursadas por el estudiante y los previstos en el plan de estudios o bien que tengan carácter transversal.

Reconocimiento de Créditos Cursados por Acreditación de Experiencia Laboral y Profesional:

En el caso de reconocimiento por acreditación de experiencia laboral y profesional será requisito indispensable que la experiencia laboral sea relevante y tenga relación con los contenidos y competencias de las materias definidas en el plan de estudios de la titulación.

La experiencia laboral podrá reconocerse como créditos del módulo de optativas, en cuyo caso debe haber una coherencia entre dicha experiencia laboral con los contenidos y las competencias inherentes a la titulación.

El número de créditos que sean objeto de reconocimiento a partir de experiencia profesional o laboral no podrá ser superior, en su conjunto, al 15 por ciento del total de créditos que constituyen el plan de estudios.

En estos casos se creará un comité evaluador formado por:

- El titular de la asignatura.
- El director/a académico/a del programa.
- El director/a ejecutivo/a decano/a asociado/a de los Master of Science.

Este comité tomará la decisión del reconocimiento o no de estos créditos y posteriormente, Dirección de Programa verificará la documentación y, en caso de ser correcta, la remitirá al Rectorado para su resolución definitiva y aprobación en la Comisión de Reconocimientos y Convalidaciones de la Universitat Ramon Llull.

3.3 MOVILIDAD DE LOS ESTUDIANTES PROPIOS Y DE ACOGIDA

La titulación no prevé acciones específicas de movilidad.

4. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

4.1 ESTRUCTURA BÁSICA DE LAS ENSEÑANZAS

DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS

Ver Apartado 4: Anexo 1.

NIVEL 1: Módulo 1: Obligatorias

4.1.1 Datos Básicos del Nivel 1

ECTS NIVEL1	32
--------------------	----

NIVEL 2: Modelos de negocio digitales

4.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 2

CARÁCTER	Obligatoria
-----------------	-------------



ECTS NIVEL 2		12
DESPLIEGUE TEMPORAL: Trimestral		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
8	4	
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
NIVEL 3: Arquitectura Digital e Inteligencia Artificial		
4.1.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	4	Trimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
4		
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
NIVEL 3: Estrategia Digital		
4.1.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	4	Trimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
4		
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24



NIVEL 3: Monetización de la innovación digital		
4.1.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	4	Trimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
	4	
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
4.1.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA1 - Diagnosticar los retos relacionados con la gestión de la complejidad y la interconexión de los negocios digitales y globales. TIPO: Conocimientos o contenidos		
RA10 - Aplicar técnicas creativas en el diseño de modelos de negocio digitales y de innovación tecnológica. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA13 - Buscar activamente oportunidades para contribuir y mejorar el trabajo del cual se es responsable (autonomía e iniciativa). TIPO: Habilidades o destrezas		
RA14 - Diseñar modelos de negocio digitales y estrategias de transformación digital. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA16 - Tomar decisiones complejas relacionadas con la gestión de una empresa internacional o una organización global, en ecosistemas digitales. TIPO: Competencias		
RA2 - Aplicar conceptos avanzados de diferentes disciplinas para definir los límites del análisis de problemas complejos en entornos digitales. TIPO: Conocimientos o contenidos		
RA5 - Implementar estrategias avanzadas para abordar los desafíos relacionados con la complejidad y la interconexión de los negocios digitales y globales. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA4 - Identificar oportunidades de negocio aplicando tecnologías exponenciales. TIPO: Conocimientos o contenidos		
NIVEL 2: Diseño de producto digital		
4.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	10	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Trimestral		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
7	3	
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21



ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
NIVEL 3: ProductoDigital (Data-Driven)		
4.1.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	4	Trimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
4		
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
NIVEL 3: Canales digitales y Omni-canalidad		
4.1.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	3	Trimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
3		
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
NIVEL 3: Digital Lab		
4.1.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	3	Trimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
	3	
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15



ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
4.1.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA10 - Aplicar técnicas creativas en el diseño de modelos de negocio digitales y de innovación tecnológica. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA11 - Aplicar herramientas, técnicas y principios de gestión adecuados para fomentar la innovación. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA14 - Diseñar modelos de negocio digitales y estrategias de transformación digital. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA15 - Diseñar productos digitales para su despliegue y puesta en marcha en el mercado. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA20 - Gobernar ecosistemas digitales y redes de innovación tecnológica. TIPO: Competencias		
RA6 - Desarrollar soluciones a un problema empresarial complejo integrando conceptos avanzados de diferentes disciplinas empresariales, tecnológicas y humanísticas. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA8 - Aplicar técnicas y herramientas relevantes para analizar y evaluar problemas u oportunidades de negocio. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA9 - Sintetizar información relevante a través del pensamiento sistémico para desarrollar argumentos y recomendaciones, consistentes con el análisis previo de un problema u oportunidad de negocio (complejo). TIPO: Habilidades o destrezas		
NIVEL 2: Compliance, ciberseguridad y ética		
4.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	10	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Trimestral		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
4	6	
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
NIVEL 3: Tecnología, Ética y Humanismo		
4.1.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	4	Trimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
4		
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15



ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
NIVEL 3: Riesgos, Regulación y Strategic Compliance		
4.1.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	3	Trimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
	3	
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
NIVEL 3: Ciber-seguridad		
4.1.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	3	Trimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
	3	
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
4.1.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA1 - Diagnosticar los retos relacionados con la gestión de la complejidad y la interconexión de los negocios digitales y globales. TIPO: Conocimientos o contenidos		
RA12 - Definir una estrategia de aprendizaje continuo en base a la identificación de las propias capacidades, fortalezas y debilidades TIPO: Habilidades o destrezas		
RA18 - Comunicar de manera efectiva a través de diferentes medios adaptándose al público. TIPO: Competencias		
RA19 - Emplear prácticas directivas para liderar eficazmente en diferentes contextos culturales y equipos culturalmente diversos en un entorno digital. TIPO: Competencias		
RA21 - Liderar la colaboración de equipos multidisciplinares en red. TIPO: Competencias		



RA3 - Reconocer el impacto de las decisiones empresariales, sesgo tecnológico y la explicabilidad de la inteligencia artificial en la sociedad y el medio ambiente. TIPO: Conocimientos o contenidos		
RA6 - Desarrollar soluciones a un problema empresarial complejo integrando conceptos avanzados de diferentes disciplinas empresariales, tecnológicas y humanísticas. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA7 - Desarrollar prácticas de gestión sostenibles y justas alineadas con los ODS de la ONU y sus principios con perspectiva de género, respetando el principio de igualdad y de no discriminación entre mujeres y hombres. TIPO: Habilidades o destrezas		
NIVEL 1: Módulo 2: Optativas		
4.1.1 Datos Básicos del Nivel 1		
ECTS NIVEL1	22	
NIVEL 2: Especialización Digital		
4.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Optativa	
ECTS NIVEL 2	17	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Trimestral		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
		17
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
4.1.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA1 - Diagnosticar los retos relacionados con la gestión de la complejidad y la interconexión de los negocios digitales y globales. TIPO: Conocimientos o contenidos		
RA10 - Aplicar técnicas creativas en el diseño de modelos de negocio digitales y de innovación tecnológica. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA11 - Aplicar herramientas, técnicas y principios de gestión adecuados para fomentar la innovación. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA14 - Diseñar modelos de negocio digitales y estrategias de transformación digital. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA20 - Gobernar ecosistemas digitales y redes de innovación tecnológica. TIPO: Competencias		
RA4 - Identificar oportunidades de negocio aplicando tecnologías exponenciales. TIPO: Conocimientos o contenidos		
RA6 - Desarrollar soluciones a un problema empresarial complejo integrando conceptos avanzados de diferentes disciplinas empresariales, tecnológicas y humanísticas. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA9 - Sintetizar información relevante a través del pensamiento sistémico para desarrollar argumentos y recomendaciones, consistentes con el análisis previo de un problema u oportunidad de negocio (complejo). TIPO: Habilidades o destrezas		
NIVEL 2: Desarrollo personal y profesional		
4.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Optativa	
ECTS NIVEL 2	5	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Trimestral		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3



	5	
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
4.1.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
RA11 - Aplicar herramientas, técnicas y principios de gestión adecuados para fomentar la innovación. TIPO: Habilidades o destrezas		
RA12 - Definir una estrategia de aprendizaje continuo en base a la identificación de las propias capacidades, fortalezas y debilidades TIPO: Habilidades o destrezas		
RA13 - Buscar activamente oportunidades para contribuir y mejorar el trabajo del cual se es responsable (autonomía e iniciativa). TIPO: Habilidades o destrezas		
RA18 - Comunicar de manera efectiva a través de diferentes medios adaptándose al público. TIPO: Competencias		
NIVEL 1: Módulo 3: Trabajo Final de Master		
4.1.1 Datos Básicos del Nivel 1		
ECTS NIVEL1	6	
NIVEL 2: Trabajo Final de Máster		
4.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Trabajo Fin de Grado / Máster	
ECTS NIVEL 2	6	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Trimestral		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
	3	3
ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24
NIVEL 3: Trabajo Final de Máster		
4.1.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Trabajo Fin de Grado / Máster	6	Trimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Trimestral 1	ECTS Trimestral 2	ECTS Trimestral 3
	3	3



ECTS Trimestral 4	ECTS Trimestral 5	ECTS Trimestral 6
ECTS Trimestral 7	ECTS Trimestral 8	ECTS Trimestral 9
ECTS Trimestral 10	ECTS Trimestral 11	ECTS Trimestral 12
ECTS Trimestral 13	ECTS Trimestral 14	ECTS Trimestral 15
ECTS Trimestral 16	ECTS Trimestral 17	ECTS Trimestral 18
ECTS Trimestral 19	ECTS Trimestral 20	ECTS Trimestral 21
ECTS Trimestral 22	ECTS Trimestral 23	ECTS Trimestral 24

4.1.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- RA12 - Definir una estrategia de aprendizaje continuo en base a la identificación de las propias capacidades, fortalezas y debilidades TIPO: Habilidades o destrezas
- RA13 - Buscar activamente oportunidades para contribuir y mejorar el trabajo del cual se es responsable (autonomía e iniciativa). TIPO: Habilidades o destrezas
- RA17 - Desarrollar ideas originales que aportan valor al proyecto o campo de conocimiento, a menudo en un contexto de investigación. TIPO: Competencias
- RA18 - Comunicar de manera efectiva a través de diferentes medios adaptándose al público. TIPO: Competencias
- RA2 - Aplicar conceptos avanzados de diferentes disciplinas para definir los límites del análisis de problemas complejos en entornos digitales. TIPO: Conocimientos o contenidos
- RA8 - Aplicar técnicas y herramientas relevantes para analizar y evaluar problemas u oportunidades de negocio. TIPO: Habilidades o destrezas
- RA9 - Sintetizar información relevante a través del pensamiento sistémico para desarrollar argumentos y recomendaciones, consistentes con el análisis previo de un problema u oportunidad de negocio (complejo). TIPO: Habilidades o destrezas

4.2 ACTIVIDADES Y METODOLOGÍAS DOCENTES

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Mapas conceptuales Respuestas a preguntas de reflexión Comentarios de texto Elaboración de apuntes Exámenes Proyecto final de asignatura Presentación de Proyectos Role Play Trabajo en equipos Contribuciones en discursos y debates Análisis de casos

4.2.a) Materias básicas, obligatorias y optativas

Dentro del programa utilizaremos diferentes actividades formativas:

1. Análisis de casos reales, en los que discutiremos retos presentados por empresas reales en proceso de digitalización
2. Procesos de diseño rápido de prototipos (Metodología #Sprint# de Google)
3. Ensayos sobre los temas tratados en clase, bibliografía específica y reflexión sobre el propio aprendizaje
4. Realización y presentación de proyectos sobre retos que planteen empresas aplicando técnicas activas de feed-back en el lanzamiento de tecnología al mercado (proceso #lean#)
5. Exámenes escritos u orales, con respuesta múltiple o narrativa
6. Actividades formativas online con vídeos, juegos, documentales, o foros de discusión entre otros
7. Discusiones y diálogos en clase, en plenario, en grupos o en equipos
8. Trabajo en equipo, tanto en la preparación de proyectos, como en trabajos de preparación para clase
9. Trabajo de campo, en el que los/as alumnos/as deberán trabajar sobre el terreno en realizar observaciones, entrevistas, o toma de muestras entre otras

Destacamos algunas de las actividades formativas más relevantes para el desarrollo del plan de estudios:

1. El **análisis y diseño de proyectos y prototipos basados en retos reales** es esencial para comprender el contexto, identificar las oportunidades en negocio digital y los retos que se generan en las empresas. Las tecnologías permiten diseñar diversidad de modelos de negocio y operativos. Por este motivo es clave discutir casos concretos reales y situar al alumnado en el contexto para que tome decisiones de diseño, que ayuden a entender no solo dichos casos, sino la necesidad de la gestión diferenciada por caso.
7. Las **discusiones de casos** son clave para analizar los impactos y oportunidades generadas por la digitalización. La gestión de la digitalización implica trabajar de forma multi-disciplinar y con varios tipos de grupos de interés (stakeholders), por lo que es importante aprender a dialogar en entornos diversos y sobre temas complejos asociados al cambio de los modelos de negocio empresariales.
8. El **trabajo en equipo** es esencial tanto para desarrollar proyectos como para determinar los resultados de un proyecto de digitalización que necesariamente lleva aparejado la gestión de equipos multi-disciplinares y diversos a nivel cultural. Aprender a trabajar en equipo es imprescindible.
9. El **trabajo de campo** es una actividad imprescindible para desarrollar proyectos que generen cambios sistémicos. Es imprescindible entender los problemas para crear soluciones, y los retos de la sostenibilidad son muy complejos, lo que requiere ver de primera mano los problemas a los que nos enfrentamos. Algunos ejemplos serían visitas a gente en situación de vulnerabilidad, agricultores o pescadores entre otros.



METODOLOGÍAS DOCENTES

Visitas a empresas-Exposición profesorado invitado- Uso de vídeos y material didáctico en línea (on-line)- Presentación de trabajos- Tutorías (feedback)- grupo- Tutorías (feedback)- individuales- Discusión guiada en el aula- Trabajo individual y en grupo- Seminarios en línea (webinars) y elementos de participación virtual (on-line)- Proyectos con empresas-Exposición profesorado

De igual forma, dentro del programa utilizaremos diferentes metodologías:

1. Exposiciones del/la profesor/a sobre temas clave
2. Trabajos en equipo y feed-back al trabajo en equipo
3. Diseño de prototipos mediante técnicas rápidas #Sprint#
4. Discusión guiada en el aula
5. Feedback individual para ayudar a cada alumno/a a identificar puntos fuertes y de mejora
6. Presentación de trabajos, incluyendo la preparación de los trabajos y su presentación física delante de clase o de tribunales
7. Feedback en equipo, para ayudar a mejorar las habilidades de gestión de equipos
8. Profesionales invitados que plantearán retos
9. Proyectos reales con organizaciones

Destacamos algunas de las metodologías docentes más relevantes para el desarrollo del plan de estudios:

8. Los **profesionales invitados** comparten experiencias concretas que son clave para identificar, desarrollar y reportar los retos y oportunidades que se generan por el diseño de modelos de negocio digital.

9. Los **proyectos, retos y prototipos reales con organizaciones** son básicos para desarrollar habilidades en la toma de decisiones complejas inherentes al negocio digital, así como determinar y reportar los resultados.

4.2.c) Trabajo fin de Máster.

Esta materia consiste en la preparación, elaboración y defensa del TFM. Cada alumno/a deberá centrar su proyecto en un tema y supervisor centrado en un ámbito de la gestión internacional. Existen tres modalidades posibles:

1. **Proyecto de Creación de Empresas (Business Plan):** consiste en la creación de una empresa viable centrada en el campo de la gestión internacional. El objetivo es promover y fomentar el enfoque y espíritu emprendedor del alumno/a.

2. **Proyecto real en la Empresa (In-Company Business Project):** El proyecto real en empresa (In Company Project), se desarrolla durante una práctica profesional tutelada por un/a directivo/a de la empresa, además del profesorado de Esade que lo supervisará y dirigirá adecuándose a las necesidades específicas de cada proyecto. El/la tutor/a valora el grado de entidad de la propuesta inicial, aprueba el proyecto de manera previa, su contenido y forma parte del tribunal de expertos que calificará el TFM. Este es un trabajo orientado a resolver un problema real de una organización, donde el alumnado deberá: (1) adquirir la experiencia necesaria en dicha organización para poder presentar un proyecto de manera académica; y (2) utilizar los conocimientos, herramientas y técnicas, adquiridos durante el *Máster Universitario en Gestión Internacional*. El proyecto concluirá con un informe escrito y una defensa oral. En esta modalidad de TFM la práctica profesional es recomendable pero no tiene carácter obligatorio. El alumnado que opte por esta modalidad tiene 2 formatos posibles:

a) Una práctica profesional (Internship): el alumnado realiza una estancia mínima de un mes en la empresa correspondiente con la finalidad de detectar un problema u oportunidad que pudiera ser tratado como objeto de estudio, y después de la planificación del trabajo se procederá a su desarrollo (la actividad que se desarrolla en la empresa se formaliza mediante el convenio educativo adecuado y será tutelada por el profesorado de Esade que actúa como supervisor y guía, y por un/a directivo/a de la empresa);

b) Proyecto de consultoría (Consultancy Project): aunque el proceso de inmersión en la empresa no es necesario, pues los datos sobre la misma se pueden recoger externamente, el alumnado realizará un mínimo de 40 horas de presencia en la empresa, ya sea de forma continuada, o intermitente. En este caso también se cuenta con el profesorado de Esade que actúa como supervisor y guía durante la realización del trabajo.

Algunas de las empresas con las que se colabora actualmente en el marco del TFM para la realización del proyecto real de empresa de los Másteres Universitarios que lo contemplan son, entre otras, Amazon, Banco de Santander, McKinsey, Desigual, PwC, Accenture, eDreams, InfoJobs, Banc Sabadell, BBVA, Mango, Social Point, Google, CaixaBank, Ajuntament de Barcelona, WorldReader y Agbar.

3. **Tesis de Máster (Master Thesis):** trabajo de investigación tutelado. El alumnado deberá seleccionar un tema de investigación que desarrollará de forma original y persona, aportando su perspectiva sobre un tema existente a través del trabajo de campo aplicando la metodología adecuada y con rigurosidad en el tratamiento de los datos.

4.3 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

Casos en grupo- Evaluación entre pares (peer evaluation)- Evaluación trabajo en grupo- Controles periódicos- Ejercicios- Casos- Participación en las actividades que se realicen en el contexto de cada asignatura- Evaluación continuada a través del análisis, discusión y presentación de casos y de otros trabajos (ejercicios, memorias, etc.)- Defensa oral del Trabajo de Fin de Master- Versión escrita del Trabajo de Fin de Master- Exámenes orales o escritos al final de las asignaturas

4.3.a) Evaluación de las materias básicas, obligatorias y optativas

El diseño de negocios digitales es un tema que requiere visión sistémica, abordaje multi-disciplinar y pensamiento crítico. Asimismo, exige al alumno la toma de decisiones en incertidumbre y contextos de alta complejidad, pensamiento a largo plazo, colaboración y cooperación, creatividad e innovación entre otros. Por este motivo es imprescindible exponer a los/las alumnos/as a diferentes actividades, metodologías y sistemas de evaluación. El objetivo es forzar a los/las alumnos/as a analizar los problemas desde diferentes perspectivas y con diferentes métodos.

Los sistemas de evaluación buscan reforzar la coherencia entre objetivos académicos y resultados de aprendizaje (conocimientos, capacidades y habilidades) Esta diversidad de aproximaciones a la identificación de retos y diseño de soluciones, valorando los conocimientos y habilidades adquiridas mediante:



1. Exámenes orales o escritos, ya sea durante o al final de cada asignatura, reforzando de forma positiva la vinculación de los temas trabajados en clase con literatura específica
2. Diarios de aprendizaje que potencien la auto-reflexión sobre los objetivos y lo realmente aprendido. Estos diarios de aprendizaje se aplican sobre todo en asignaturas de diseño, donde después de la presentación de un trabajo en grupo que exige la colaboración, el alumno de forma individual debe reflexionar sobre áreas de mejora
3. Evaluación mediante exámenes previos a la discusión de casos, para reforzar la comprensión lectora, el análisis crítico y la síntesis de lo relevante de lo accesorio
4. Discusión activa en clase, valorando la calidad del diálogo y debate, de pensamiento crítico y dialógico y haciendo reflexionar sobre la capacidad de escucha y de aportación.
5. Evaluación del trabajo en equipo, ya sea en presentaciones formales, frente a tribunales, o en reuniones de supervisión. Valoraremos tanto el trabajo realizado como las habilidades y competencias de trabajo en equipo
6. Participación en actividades de programa que tienen valor de aprendizaje en sí mismas, evaluando la participación en las actividades (por ejemplo la actitud, puntualidad, atención, etc.)
7. Evaluación de ejercicios específicos individuales o en equipos, como comentarios de casos o de lecturas
8. Trabajo en equipos con empresas u otras organizaciones, evaluando la gestión de los proyectos (mediante feedback de las propias organizaciones), así como del trabajo realizado
9. Evaluación de un trabajo final individual de reflexión sobre retos y oportunidades en el impacto del negocio digital a nivel global identificados durante el viaje de estudios.

4.3.c) Evaluación del Trabajo de fin Máster

Cada alumno/a deberá realizar un TFM equivalente a 6 ECTS, que deberá ser un trabajo original. Estos trabajos se pueden realizar de forma individual o en grupos de 2. Los/las alumnos/as pueden elegir entre realizar promoción de empresas, proyectos reales en empresas, o tesis de máster. Cada proyecto tendrá asignado un/a supervisor/a, quién guiará y evaluará durante el proceso de elaboración del trabajo. Cada alumno/a o equipo se reunirá con su supervisor/a en múltiples ocasiones, ya sea presencialmente u online, e irán valorando el avance del proyecto, desde la presentación de la propuesta de proyecto a su finalización. Una vez terminado el proyecto, se presentará delante de un tribunal con al menos dos profesores/as y/o colaboradores/as académicos/as de Esade. La evaluación de los TFM se realizará entre supervisores/as y tribunal final.

En el caso de los proyectos reales en empresa, aparte de un/a supervisor/a de Esade, se les asignará un supervisor/a de la empresa, quién también participará en la evaluación final del proyecto.

La evaluación se basa en tres elementos:

- **Evaluación de la empresa:** 20% La organización puntuará el trabajo realizado por el/la alumno/a utilizando criterios establecidos. El/la responsable comunicará previamente a la defensa, la valoración del Proyecto In Company. Criterios: Valor agregado a la empresa; Contribución personal.

- **Evaluación del/la tutor/a:** 50% El/la tutor/a puntuará el trabajo final con los criterios establecidos. Comunicará antes de la defensa, la evaluación del Proyecto In Company. Criterios: Valor agregado a la empresa; Nivel de dificultad; Estructura / modelo; Contribución personal; Compromiso del/la estudiante.

- **Evaluación del tribunal:** 30% La Junta Examinadora puntuará el informe seguidamente a la defensa. Criterios de puntuación del tribunal: Comunicación; Mensaje; Preguntas y respuestas. La nota del tribunal es única y debe acordarse entre los miembros del tribunal.

El/la Coordinador/a de cada modalidad consolida y calcula la nota final.

La evaluación del trabajo fin de Máster que se propone es la misma que se lleva a cabo actualmente en los distintos másteres universitarios actuales. Se incluyen a continuación el acceso a las correspondientes guías docentes de cada modalidad:

Proyecto de creación de empresas (Business Plan)

Proyecto Real en la empresa (In company Project)

Tesis de Máster (Master Thesis)

4.4 ESTRUCTURAS CURRICULARES ESPECÍFICAS



5. PERSONAL ACADÉMICO Y DE APOYO A LA DOCENCIA

PERSONAL ACADÉMICO
Ver Apartado 5: Anexo 1.
OTROS RECURSOS HUMANOS
Ver Apartado 5: Anexo 2.

6. RECURSOS MATERIALES E INFRAESTRUCTURALES, PRÁCTICAS Y SERVICIOS

Justificación de que los medios materiales disponibles son adecuados: Ver Apartado 6: Anexo 1.

7. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

7.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN	
CURSO DE INICIO	2022
Ver Apartado 7: Anexo 1.	
7.2 PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN	
Este Máster no extingue ninguna otra titulación por lo que no aplica definir un procedimiento de adaptación.	
7.3 ENSEÑANZAS QUE SE EXTINGUEN	
CÓDIGO	ESTUDIO - CENTRO

8. SISTEMA INTERNO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD Y ANEXOS

8.1 SISTEMA INTERNO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD	
ENLACE	https://www.esade.edu/es/conoce-esade/datos-cifras/calidad-acreditaciones/garantia
8.2 INFORMACIÓN PÚBLICA	
<p>La web pública de Esade cuenta con un espacio destinado a los Másteres Universitarios en el que cada programa del portafolio cuenta con un apartado con toda la información relevante para el candidato (más información). El Máster Universitario en Negocio Digital también contará con este espacio informativo. El/la candidato/a tiene la vía de contacto directa con programa, admisiones, y también con alumnos o alumnas/exalumnos o exalumnas que le pueden contar su experiencia de primera mano.</p> <p>Los/as alumnos/as, así como el profesorado, personal administrativo y de servicios, cuenta con una intranet corporativa, vehículo habitual de los canales de comunicación en las actividades académicas y administrativas. También disponen de una dirección individual de correo y un espacio para almacenamiento.</p> <p>Además, todo el profesorado de Esade utiliza Moodle como sistema de gestión del aprendizaje. Todas las asignaturas ofrecen un espacio virtual propio vía web que permite, una comunicación rápida y fácil entre el profesorado y los estudiantes, acceder a las actividades formativas propias de la asignatura, y disponer de los materiales docentes necesarios de cada asignatura. El alumnado tiene acceso a toda la información hasta 3 años después de su graduación, y la cuenta de correo sigue activa para siempre.</p>	
8.3 ANEXOS	
Ver Apartado 8: Anexo 1.	

PERSONAS ASOCIADAS A LA SOLICITUD

RESPONSABLE DEL TÍTULO			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
38821138J	Joan	Rodon	Mòdol
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Avinguda Pedralbes 60 - 62	08034	Barcelona	Barcelona
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
joan.rodon@esade.edu	658923147	932048105	Decano de la Business School
REPRESENTANTE LEGAL			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
35117245V	Elisabet	Golobardes	Ribé
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Carrer Claravall 1 - 3	08022	Barcelona	Barcelona
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
vicerektorat.docencia@url.edu	645722552	936022249	Vicerectora de Ordenación y Calidad Académica



El Rector de la Universidad no es el Representante Legal			
Ver Personas asociadas a la solicitud: Anexo 1.			
SOLICITANTE			
El responsable del título no es el solicitante			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
37327763M	Anna	Cervera	Vila
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Carrer Claravall 1 - 3	08022	Barcelona	Barcelona
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
vicerektorat.docencia@url.edu	691272138	936022249	Responsable del Área del Vicerrector de Ordenación y Calidad Académica

INFORME DEL SIGC

Informe del SIGC: Ver Apartado del SIGC: Anexo 1.



Apartado 1: Anexo 6

Nombre :2. Justificación _subsanción.pdf

HASH SHA1 :59C88633BEAB81D1EB5522785539F46E19E5C5C3

Código CSV :425505192573183680670232

Ver Fichero: 2. Justificación _subsanción.pdf



Apartado 1: Anexo 7

Nombre :1.13. Estrategias metodologicas.pdf

HASH SHA1 :4C381B9836F5EDB3D343CBF15DF548B6CEFB0D81

Código CSV :708586641351504726863241

Ver Fichero: 1.13. Estrategias metodologicas.pdf



Apartado 4: Anexo 1

Nombre :4. AnexoPlanEstudios_V2.pdf

HASH SHA1 :285021D46BF9B983BEEF211E9E79C973955DBC

Código CSV :727944414832186112691055

Ver Fichero: 4. AnexoPlanEstudios_V2.pdf



Apartado 5: Anexo 1

Nombre :5.1. PDI MDB def.pdf

HASH SHA1 :62DED3879A4B5175FA1837A0A4418ECE88D1687E

Código CSV :710943482224185276293548

Ver Fichero: 5.1. PDI MDB def.pdf



Apartado 5: Anexo 2

Nombre :5.2.OtrosRRHH.pdf

HASH SHA1 :2BE68890E26C4AD2CDCF5727BCABFA993F491B02

Código CSV :708604135232451272158578

Ver Fichero: 5.2.OtrosRRHH.pdf



Apartado 6: Anexo 1

Nombre :Apartado 7_Anexo 1_Recursos Materiales y Servicios.pdf

HASH SHA1 :8740A4E7F48C6E62328F907B53BC7C0473D5E497

Código CSV :418925807728493913175834

Ver Fichero: Apartado 7_Anexo 1_Recursos Materiales y Servicios.pdf



Apartado 7: Anexo 1

Nombre :7.1 Cronograma implantación MDB Subsan.pdf

HASH SHA1 :D4269EE76553AD5371862773F67D10EA33D56BE3

Código CSV :712063064941835705177679

Ver Fichero: 7.1 Cronograma implantación MDB Subsan.pdf



Apartado Personas asociadas a la solicitud: Anexo 1

Nombre : Copia simple OR.05.22.02567_1.pdf

HASH SHA1 : E884F146A47E785B38AFE9EB5BD6A112F068F57B

Código CSV : 710847977649530398085123

Ver Fichero: Copia simple OR.05.22.02567_1.pdf



Apartado Informe del SIGC: Anexo 1

Nombre : Informemotivat_acred_sust_MDBv2.pdf

HASH SHA1 : 1C607DD0A146FCF66E91D65E70E22178227F7795

Código CSV : 708636584408991553664760

Ver Fichero: Informemotivat_acred_sust_MDBv2.pdf



