

## **ACORD PER L'APROVACIÓ DE LA MEMÒRIA DEL MÀSTER EUROPEU EN GESTIÓ DEL TURISME/EUROPEAN MASTER IN TOURISM MANAGEMENT (EMTM)**

---

### **Exposició de motius:**

Atès l'acord de la Comissió de Programació d'Estudis en la sessió núm. 7/20 de 21 de desembre de 2020 de sotmetre a informació pública aquest màster.

Atès que ha finalitzat el període d'exposició pública del 22 de desembre de 2020 al 22 de gener de 2021, ambdós inclosos, i sense haver rebut cap al·legació.

Atès l'acord de la Comissió de Programació d'Estudis en la sessió núm. 1/21 de 4 de febrer d'elevat aquest màster al Consell Social.

Atès l'informe favorable del Ple del Consell Social d'11 de febrer de 2021.

En virtut de tot allò exposat **S'ACORDA:**

**Únic.** Aprovar la memòria del màster Europeu en Gestió del Turisme/ European Master in Tourism Management (EMTM) d'acord amb l'annex únic

Contra aquest acord, que posa fi a la via administrativa i independentment de la seva execució immediata, les persones interessades poden interposar, amb caràcter potestatiu, recurs de reposició davant el mateix òrgan que l'ha aprovat en el termini d'un mes a comptar de l'endemà de la seva publicació, d'acord a allò que disposen els articles 123 i 124 de la Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú; o bé interposar directament recurs contenciós administratiu davant els jutjats contenciosos administratius de Girona, en el termini de dos mesos a comptar de l'endemà de la seva publicació, d'acord amb els articles 8.3, 14.1 i 46.1 de la Llei 29/1998, de 13 de juliol, reguladora de la jurisdicció contenciosa administrativa.

Igualment, les persones interessades poden interposar qualsevol altre recurs que considerin convenient per a la defensa dels seus interessos.



## MEMORIA DEL MÁSTER UNIVERSITARIO EUROPEAN MASTER IN TOURISM MANAGEMENT (EMTM)

**Universidad solicitante:** Universitat de Girona

**Centro responsable:** Facultat de Turismo

**Denominación del título:**

Máster universitario European Master in Tourism Management por la Universitat de Girona

**Rama de conocimiento:** Ciencias Sociales / Turismo

**Habilita para el ejercicio de profesiones reguladas según normas de habilitación:** NO

**Índice:**

1. Descripción del título.....	3
2. Justificación .....	6
3. Objetivos.....	24
4. Acceso y admisión de los estudiantes.....	29
5. Planificación de las enseñanzas .....	39
6. Personal académico .....	62
7. Recursos materiales y servicios .....	72
8. Resultados previstos .....	79
9. Sistema de garantía de calidad.....	81
10. Calendario de implantación .....	94

## 1. Descripción del título

**1.1. Denominación:** Máster universitario European Master in Tourism Management por la Universitat de Girona.

**Listado de especialidades:**

El programa no cuenta con especializaciones. Es un único itinerario.

**Rama de conocimiento:** Ciencias sociales y Jurídicas

**ISCED 1:** Viajes, turismo y ocio

**ISCED 2:**

**Profesión regulada para la que capacita el título:** No

**Profesión regulada según resolución:** No

**1.2. Distribución de créditos en el título:**

**Créditos ECTS totales:** 120 ECTS

**Créditos de formación obligatoria:** 120 ECTS

**Créditos de formación optativa:** 0 ECTS

**Créditos de prácticas externas:** 0 ECTS

**Créditos de trabajo de fin de máster:** 30 ECTS

**1.3. Modalidad de enseñanza:** Presencial

**Centros de impartición:** Facultad de Turismo de la Universitat de Girona (UdG)  
Facultad de Humanidades de la University of Southern Denmark (SDU)  
School of Economics and Businesses, University of Ljubljana (UL)

**Períodos de docencia:** Primer semestre (septiembre – enero)  
Segundo semestre (febrero – junio)  
Tercer semestre (septiembre – enero)  
Cuarto semestre (febrero – junio)

**Lenguas utilizadas durante**

**la formación:**

Inglés

#### **1.4. Número de plazas de nuevo ingreso ofertadas:**

**Primer año:** 25

**Segundo año:** 25

#### **1.5. Criterios y requisitos de matriculación:**

Véase el capítulo 4 de esta memoria, en el que se refleja los procesos de preinscripción y matriculación en el máster.

#### **Número mínimo de créditos de matrícula por estudiante y período lectivo:**

Se establece una única normativa de permanencia y progresión en los estudios sin distinción entre los estudiantes de nuevo acceso y el resto. Este programa de máster no permite la dedicación a tiempo parcial, y por lo tanto no hay un mínimo de matrícula en estudios de masters, siendo su totalidad 60 créditos por año.

#### **Normas de permanencia:**

En los últimos años se ha hecho un gran esfuerzo para encontrar un terreno común e integrar las reglas del curso y los derechos y obligaciones de los estudiantes en el programa. En cuanto a la opción de volver a presentarse a un examen del programa EMTM, todos los estudiantes tienen derecho a una evaluación de cada curso, y una repetición en caso de que suspendan. También se prevé la posibilidad de una segunda repetición, y de una tercera repetición en casos muy excepcionales y solo si ésta es aprobada por la universidad correspondiente a petición del alumno, quien aporta la motivación pertinente. En ningún caso la repetición supondrá un coste adicional para el alumno o el Consorcio.

Se aplican reglas similares a las reentregas de la tesis de máster en que los estudiantes no incurrirán en costes adicionales. Si los estudiantes no envían la tesis de máster antes de la fecha límite, o si se les califica como "suspenso", podrán volver a enviarla dentro de los tres meses siguientes a la fecha límite. En el caso de que no se presenten nuevamente o se califique como "suspenso", se establecerá una tercera y última fecha límite, después de la cual, si el estudiante no se presenta o es calificado como "suspenso", será expulsado del

programa. Solo a solicitud del estudiante, y bajo circunstancias excepcionales y justificadas, se permitirá un cuarto intento.

#### **1.6. Resto de información necesaria para la expedición del Suplemento Europeo del título:**

En los apartados anteriores ya se ha aportado toda la información necesaria para la expedición del Suplemento Europeo del título.

## **2. Justificación**

### **2.1. Justificación del título: interés académico, científico y/o profesional:**

#### **2.1.1. Introducción**

El fenómeno turístico se ha convertido en una pieza clave en el engranaje de nuestra economía y nuestra sociedad. Su elevada influencia en el desarrollo territorial, cultural, social y económico lo convierte en un elemento estratégico de gran valor para muchos países del mundo.

Los impactos negativos generados por el turismo tradicional de masas, así como el cambio de paradigma generado por la crisis de la pandemia del COVID-19, han llevado a diferentes actores del fenómeno turístico a exigir un turismo más responsable, sostenible y que se beneficie de la actualización tecnológica como elemento de soporte a su desarrollo sostenible.

La transformación de las necesidades de los turistas, la transición del concepto de producto a experiencia turística, los cambios en los sistemas de intermediación, la importancia de la innovación como elemento diferenciador, una mayor consciencia de las externalidades negativas de la actividad turística o el uso del Big Data como elemento de apoyo a la gestión de destinos, son algunas tendencias actuales que muestran la necesidad más que nunca de desarrollar modelos de gestión turística más sostenibles y adaptados a las necesidades singulares de cada destino.

Es por todo ello que los estudiantes que quieren ingresar en este mundo incierto y en constante cambio, precisan de diferentes habilidades, aptitudes y conocimientos para convertirse en profesionales de éxito. En esta misma línea los sistemas educativos necesitan también un cambio radical para poder hacer frente a los desafíos actuales y futuros a los que el fenómeno turístico tiene y tendrá que hacer frente.

Con esta intención se inició en 2005 la creación de este master, año en que los investigadores de tres universidades europeas comenzaron a conversar para diseñar e implementar un máster europeo conjunto en gestión del turismo, el European Master in Tourism Management (EMTM). El primer programa EMTM fue construido sobre los títulos de máster acreditados existentes en cada una de las universidades y se emitieron múltiples títulos a los estudiantes durante la primera etapa. Tras haber firmado el primer acuerdo de Consorcio, el programa se lanzó en 2007 y durante los últimos años se ha trabajado por una completa integración

del programa diseñado por estas tres universidades europeas implicadas en el proyecto: Universitat de Girona, University of Southern Denmark y University of Ljubljana. Tres realidades europeas nacionales, geográficas y culturales diferentes, con sus respectivos enfoques académicos singulares (gestión del turismo, humanidades y economía) que garantizan una comprensión integral, multidisciplinar y diversificada del desarrollo del turismo sostenible. Esta acreditación por las tres universidades implica que el mismo programa está plenamente reconocido por las tres universidades del consorcio que otorgan títulos. En el caso de la Universitat de Girona está acreditada con el nombre 28687-LA-1-2014-1-ES-E4AKA1-ECHE; en el caso de University of Ljubljana, está acreditada con el nombre 65996-LA-1-2014-1-SI-E4AKA1-ECHE; y en el caso de University of Southern Denmark, está acreditada con el nombre 'Syddansk Universitet', referencia: 28824-LA-1-2014-1-DK-E4AKA1-ECHE.

Con el arduo trabajo de los últimos años, el EMTM se ha establecido como un programa internacional de dos años dirigido a graduados cualificados para prepararlos y formarlos para que puedan hacer frente a los enormes desafíos del turismo contemporáneo. El programa propone un cambio en la naturaleza de lo que se enseña y en cómo se enseña. Redefine el conjunto de habilidades y conocimientos, las estructuras y cuestiona los supuestos, trascendiendo e innovando en las viejas formas de hacer las cosas. Los principales objetivos de EMTM son (a) preparar a los futuros profesionales para gestionar estratégicamente y tomar decisiones sostenibles y eficaces en puestos de alta responsabilidad en instituciones turísticas; (b) proporcionar a los futuros profesionales un conocimiento integrado de la dinámica del desarrollo turístico, los principios de la gestión sostenible, las cuestiones ambientales, el papel de la diversidad cultural y la creatividad para la innovación, la gobernanza de las redes turísticas y la gestión de la calidad de los servicios turísticos; y (c) formar a futuros investigadores en el campo de la gestión turística.

Asimismo, el máster pretende responder a cuatro necesidades detectadas en el campo del turismo y de la formación turística: (a) **la necesidad de que los estudiantes adquieran un conocimiento crítico sobre la gestión del turismo y el desarrollo sostenible**; (b) **la necesidad de que los estudiantes adquieran habilidades y competencias transversales particulares**; (c) **la necesidad de actividades y métodos pedagógicos innovadores para aprender**; y (d) **la necesidad de que los estudiantes adquieran capital social**. El análisis de estas necesidades en relación con la propuesta de este máster se ha realizado en base a las tendencias actuales y los temas de vanguardia en la práctica de la gestión y la investigación turística.

**a. Conocimiento crítico de la gestión del turismo y su desarrollo sostenible (contenido del programa):**

Desarrollando un programa con énfasis en la transformación hacia el desarrollo sostenible (ODS) y en un análisis holístico del turismo, que integre la investigación y el conocimiento de la gestión del turismo; y con una especialización personalizada en cualquiera de las áreas del campo académico. Las acciones y prácticas humanas son los principales impulsores del cambio mundial en el siglo XXI y, como tales, deben cambiar para desarrollar una forma de vida más sostenible. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas para 2030 reconocen las deficiencias de los logros sostenibles y el efecto que esto tiene en las personas, el planeta, la paz y la prosperidad mundiales. Tal hecho se señala como una necesidad de gran importancia que debe ser atendida de manera urgente en todos los campos académicos, y por parte de las administraciones públicas, empresas, comunidades y academia. En el ámbito de la gestión turística, esta necesidad también ha sido claramente reconocida en los últimos años, y los ODS están destinados a ocupar un lugar central en la práctica, la gestión e investigación turísticas.

El estallido de la pandemia de la COVID-19 también ha llevado a un replanteamiento del paradigma turístico a nivel mundial. Estos cambios y los retos que conlleva deben ser contemplados y abordados por los programas de formación turística. Con esta voluntad de mantener el programa actualizado, EMTM ya ha incorporado discusiones sobre el nuevo escenario turístico mundial generado por la pandemia y lo seguirá haciendo en función de cómo evolucionen las restricciones a los viajes y los cambios en el comportamiento de los turistas, las empresas turísticas y las administraciones públicas.

Asimismo, la educación de posgrado en el campo de la gestión turística, debe abordar la urgente necesidad de facilitar la transformación hacia prácticas turísticas más sostenibles. Para conseguirlo, la gestión del turismo en la Educación Superior necesita adoptar nuevos entornos de aprendizaje, adoptar planes de estudio mejorados, desarrollar asociaciones sólidas con otras universidades y la industria del turismo, así como con organizaciones, sociedad civil y comunidades locales para desarrollar proyectos de investigación. Esto se alinea con el ODS #17, Alianzas para los Objetivos, que especifica que debe haber "alianzas inclusivas entre el sector privado, la sociedad civil y el gobierno, basadas en [...] principios y valores, una visión compartida y metas compartidas". Como tal, en lugar de entender el desarrollo sostenible como una solución específica a un problema, servicio o producto turístico, el desarrollo del turismo sostenible debe considerarse como un proceso continuo de transformación que surge de las interacciones colaborativas de los diferentes actores. Esto se diferencia de un enfoque convencional del desarrollo del turismo sostenible basado en la

gestión y el control eficiente de sujetos, conceptos o prácticas específicos.

Además, el turismo es un campo de estudio interdisciplinario que engloba muchas ciencias sociales (economía, geografía, sociología, antropología, ciencias políticas o psicología) y humanidades. A lo largo de los años, la industria turística se ha enfrentado a cambios drásticos en la demanda, a los que ha respondido muy bien. El suministro de productos y servicios turístico se han diversificado significativamente y la variedad de experiencias ahora puede adaptarse a casi cualquier segmento, interés o necesidad. El progreso en esta actividad innovadora es continuo y es poco probable que disminuya. Las empresas y los actores turísticos deben abordar simultáneamente los desafíos más amplios que se avecinan como resultado de las recesiones económicas, la inestabilidad política, los desastres naturales, los ataques terroristas y los eventos o crisis de salud que tienen un impacto en el flujo del turismo nacional e internacional en las regiones afectadas. Un buen ejemplo de ellos, es el reto global generado por la pandemia del nuevo coronavirus COVID-19. Además, el cambio climático es otro desafío permanente a mediano y largo plazo para el futuro del turismo y de los destinos turísticos.

En algunas ciudades europeas el fenómeno del "*overtourism*" se ha intensificado, lo que ha provocado que algunos destinos se alejen de las inversiones en marketing, para implementar estrategias de decrecimiento. Esto también ha generado preocupaciones sobre la distribución injusta de los beneficios de la industria en relación a los trabajadores y las comunidades locales. Como resultado, muchas comunidades locales y nuevos movimientos sociales están abogando contra las fuertes agendas neoliberales y el comportamiento de algunos operadores turísticos.

Las recientes innovaciones tecnológicas están también transformando el turismo: la digitalización de la vida social, los canales de comunicación instantánea, el crecimiento de las OTA y los sitios de plataformas de reservas, el Big Data, el Blockchain y otras innovaciones relacionadas con la era digital son algunos ejemplos de ello.

Es debatible si el sector turístico está preparado (y es capaz) de responder adecuadamente a todos estos nuevos retos actuales y futuros. Aunque algunas empresas y organizaciones públicas están demostrando ser muy profesionales en abordar estos asuntos, el panorama general de la industria sigue mostrando lagunas en lo que respecta a las competencias, la innovación y el liderazgo. La mayoría de las empresas son pequeñas y cuentan con recursos limitados para realizar cambios integrales. Además, la industria se sigue caracterizando por una alta rotación de empleados, mano de obra poco calificada y mal remunerada.

Más importante aún, el turismo induce a cambios significativos en los lugares y en los patrones de relaciones sociales, económicas y ambientales. Esto requiere un enfoque holístico de la educación turística donde los objetivos más amplios de la industria, la sociedad y el medio ambiente sean abordados de forma explícita en los planes de estudio en materia turística.

Por todo ello, la indispensable complejidad de los fenómenos turísticos exige profesionales con un conocimiento amplio e integrado de las múltiples disciplinas y paradigmas relacionados con el tema. Existe una necesidad obvia de buscar nuevos mecanismos para ayudar a la industria del turismo, no solo para superar las barreras a la innovación, sino también para facilitar la creación de capacidad y, por lo tanto, mejorar su competitividad. Este contexto explica la creciente demanda de la industria de profesionales del turismo con una sólida comprensión de los conceptos de sostenibilidad, comunicación, gestión medioambiental, política y planificación, redes organizativas y gobernanza, atención al consumidor e innovación en el turismo; y con las competencias adecuadas para diseñar, desarrollar, implementar y realmente gestionar destinos, proyectos y emprendimientos contemporáneos. Además, este enfoque holístico también incluye la necesidad de abordar la variedad sociocultural de los entornos en los que opera la industria del turismo y, por lo tanto, exige un movimiento más allá de los paradigmas occidentales y otros paradigmas dominantes en la gestión turística y el consumo turístico; y combinarlos con el estudio de paradigmas alternativos que respondan a la realidad de los orígenes socioculturales (oriental, musulmán, etc.) en los que se practica el turismo y la gestión turística del mundo contemporáneo.

Además de la falta de un enfoque claramente holístico y multidisciplinario dentro de los estudios en turismo, la mayoría de los planes de estudios de turismo tienden a confundir la elección del conocimiento entre "servir al bien común", con "conocimientos fácilmente comercializables y comercializados", lo que da como resultado la desprofesionalización y un aprendizaje superficial (Tribe, 2015). Este problema en los planes de estudio se debe a una clara división entre lo que la academia del turismo y lo que la industria del turismo, consideran conocimiento turístico crucial. Un análisis del contenido de los últimos 8 años de una de las ferias de turismo más grandes del mundo (ITB) y de las revistas académicas *Annals of Tourism Research* and *Tourism Management*, señala que el enfoque dominante de la industria es la operación y la gestión. Esto incluye el Big Data, la digitalización, la tecnología, la comunicación, la innovación, el espíritu empresarial, la gestión de destinos, las políticas turísticas y la planificación. Todo ello contrasta con el enfoque de la sostenibilidad y de las cuestiones éticas que se discuten en la academia turística, como, por ejemplo, los impactos del turismo en el medio ambiente y las comunidades de acogida. Existe la necesidad de diseñar planes de estudio de turismo con un fundamento bien asentado que equilibre los

conocimientos académicos y vocacionales en el campo turístico y, por lo tanto, se desarrolle entre las demandas de competencias para poder luchar por la empleabilidad y el idealismo práctico arraigado en el mundo real (Tribe, 2015).

Finalmente, a efectos de la empleabilidad a corto plazo, la especialización en conocimientos debe reconocerse como un valor añadido relevante para los estudiantes. La enorme diversidad de servicios y experiencias turísticas; la variedad de entornos geográficos y culturales en los que opera; y la naturaleza altamente fragmentada de los mercados turísticos, junto con la heterogeneidad de los intereses particulares de los estudiantes, exige un programa de máster diseñado para cubrir el turismo de manera integral y permitir una especialización personalizada. Sin embargo, esta es una tarea desafiante y, por lo tanto, mal abordada en la mayoría de los programas de maestría existentes en este campo.

#### **b. Adquisición de habilidades y competencias transversales (capacidades):**

Los estudiantes de posgrado actuales en el campo de la gestión del turismo, de los cuales muchos buscarán puestos de trabajo de calidad en el futuro en la industria del turismo, deberán responder activamente a escenarios futuros complejos e impredecibles. Otros buscarán empleo en el mundo académico, donde el pensamiento crítico e independiente deberá guiar las actividades de educación e investigación que puedan abordar las respuestas a las grandes tendencias actuales. Muchos estudiantes estarán ocupando trabajos que aún no existen y pueden esperar dejar la universidad sin ninguna garantía de encontrar un trabajo en el campo para el que están calificados. Por todo ello, los estudiantes necesitan una comprensión básica y una capacidad de funcionar y adaptarse en un entorno cambiante e impredecible como parte de un sistema complejo y adaptativo que puede causar resultados diversos y no lineales que son difíciles de prever (Malanson, 1999; Miller & Twining- Ward, 2005; Liburd, 2013).

Pocos programas de turismo de posgrado están preparando a los estudiantes para enfrentarse a los desafíos presentes y para ser piezas fundamentales en la formulación del futuro (Liburd & Hjalager, 2011; Sheldon Fesenmaier, Woeber, Cooper, Antonioli, 2008), y mucho menos para promover un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de empresas, de la sociedad en general y del mundo (Tribe, 2002). Estos nuevos desafíos exigen la creación de capacidades en relación con el desarrollo de habilidades blandas y de pensamiento basado en valores.

Los comentarios recientes de los estudiantes sobre la calidad del programa EMTM señalan que se necesita un mayor enfoque en las habilidades blandas profesionales para fomentar la

integración con la industria y el desarrollo profesional. El valor de este tipo de habilidades también ha sido reconocido tanto por la industria como por los exalumnos de EMTM, donde la resolución de problemas, la delegación, la motivación, la formación de equipos, la demostración de una buena actitud, etc. se identifican como habilidades cruciales para el desarrollo profesional exitoso de empresarios y empleados. Este tipo de enfoque no es abordado en la mayoría de los programas de posgrado en gestión turística, y el EMTM reconoce esta necesidad.

Con respecto al pensamiento basado en valores, la Iniciativa para el Futuro de Educación Turística (TEFI) ha sugerido cinco categorías de valores esenciales para educar a los profesionales de la gestión turística en todo el mundo: ética, administración, conocimiento, profesionalismo y reciprocidad. Este sistema basado en valores crea una base sólida para el desarrollo de capacidades de liderazgo que puedan regular y mejorar la industria del turismo, y abordar los desafíos futuros a los que se enfrenta la industria con respecto a la sociedad en general y al medio ambiente. Además, un enfoque basado en valores es crucial para formar a profesionales con visión de futuro que sean capaces de gestionar el turismo desde una multiplicidad de tradiciones culturales. Esto es una necesidad crucial, ya que los nuevos proyectos de desarrollo turístico en economías emergentes requieren de una óptima gestión de las relaciones interculturales. Estas capacidades interculturales en las que se sustenta el EMTM no son abordadas de forma correcta en la gran mayoría de los otros programas turísticos de posgrado.

Finalmente, el análisis de necesidades también muestra el valor y la necesidad de desarrollar capacidades empresariales. En general, todavía hay demasiados programas de posgrado, particularmente en el campo de los estudios de turismo, donde se subestima la capacidad empresarial como resultados de aprendizaje básicos. Si bien los programas de posgrado en gestión turística incluyen ocasionalmente un curso especializado en emprendimiento, aún existe la necesidad de programas que promuevan una cultura emprendedora que estimule y fomente una mayor iniciativa y actividad emprendedora de los estudiantes. Estas habilidades son valiosas para los empleados y también especialmente valiosas para las personas que eventualmente decidan emprender sus propias empresas.

### **c. Enfoques pedagógicos innovadores (estrategias de aprendizaje):**

La adopción de estrategias de aprendizaje centradas en el estudiante y basadas en problemas reales, la consolidación del aprendizaje reflexivo y aplicado, la combinación de la instrucción académica y la participación de la industria, la evaluación de actividades basadas en prácticas

académicas y de gestión de la vida real, y la introducción a una variedad de tradiciones pedagógicas, son aspectos pedagógicos que promueve el programa EMTM.

Hasta hace poco, los procesos de aprendizaje en la Educación Superior se consideraban indiscutibles y tradicionalmente se abordaban a través de un sistema de difusión de conocimientos centrado en el profesor, con participación pasiva de los estudiantes. Sin embargo, en el contexto de la globalización y del desarrollo tecnológico, el panorama de la educación superior está cambiando rápidamente; al igual que los estudiantes de hoy, que esperan elegir qué, cómo y dónde aprender (Comisión Europea, 2013). Como resultado, los académicos en educación están abogando por un cambio hacia el uso de una variedad de enfoques pedagógicos en la Educación Superior y exigiendo un papel más activo de los estudiantes en el desarrollo de las clases. Es necesario que las instituciones de educación superior reconsideren las funciones de los profesores y los estudiantes. Los estudiantes deben ser puestos en el centro, en el asiento del conductor del conocimiento (Colet, 2016), guiados por el instructor que inicia el proceso de aprendizaje y crea un espacio de aprendizaje, para el desarrollo de la experiencia, para actuar, reflexionar, sentir y pensar; un espacio en el que los alumnos se hacen cargo de su propia experiencia de aprendizaje (Kolb & Kolb, 2005). Existe una necesidad fundamental de repensar la educación (Consejo Europeo, 2013) y buscar una educación que otorgue al estudiante más autonomía y responsabilidad, y alcance una variedad de enfoques de aprendizaje; y una educación que sea capaz de cambiar el sistema de pensamiento para responder a los retos de futuro con nuevas formas de pensar.

EMTM ya está trabajando y mantendrá su compromiso con este cambio hacia enfoques pedagógicos innovadores en los que los estudiantes reciben material didáctico de antemano para prepararlo en casa y el tiempo de clase se dedica a responder a las expectativas de aprendizaje de los estudiantes (*flipped classroom*). Las evaluaciones de calidad recientes indican que los estudiantes consideran una fortaleza y un valor agregado pasar por diferentes entornos de aprendizaje en tres instituciones asociadas diferentes. Además, los estudiantes y exalumnos han subrayado el gran valor de combinar la instrucción académica y la participación de la industria en los cursos y, por lo tanto, han sugerido la necesidad de fortalecer esta estrategia. Con respecto a la evaluación del curso, los alumnos y exalumnos ya han identificado el valor de las tareas prácticas, es decir, aquellas que están basadas en casos del mundo real, y enfatizan la importancia de una retroalimentación de la calidad sobre los resultados, ya que estos no se ven como una etapa final del aprendizaje, sino como parte integral del proceso.

Finalmente, las ventajas que los esquemas de movilidad brindan a los estudiantes están muy bien reconocidas en la literatura sobre la Educación Superior, ya que los expone a diferentes

tradiciones universitarias, además de permitirles observar y comprender diferentes prácticas de la industria durante sus estudios. Esto es particularmente relevante para un programa de maestría de gestión turística, ya que esta industria y sus prácticas son muy sensibles a los entornos geográficos y culturales en los que operan. El EMTM, por su naturaleza, ofrece estas ventajas ya que incluye un programa de movilidad obligatorio. No obstante, existe la necesidad de planes de movilidad de mayor intensidad que incluyan también las movilizaciones a países no pertenecientes a la UE, si se quiere adquirir un conocimiento de primera mano de las prácticas de gestión del turismo en entornos culturales y geográficos muy diferentes. Este aspecto se trabaja en este programa mediante el trabajo conjunto con los socios académicos del programa.

#### **d. Adquisición de capital social:**

La investigación que sustenta este análisis de necesidades también ha mostrado cuán importante es el capital social para la empleabilidad de los nuevos graduados de programas de máster. Tanto estudios previos, como la información facilitada por parte de estudiantes y exalumnos muestran cómo la mayoría de nuevos empleos se encuentran a través de información o recomendaciones en su entorno social. Del mismo modo, la contratación para programas de doctorado de prestigio requiere cartas de recomendación de profesores de renombre. Estos ejemplos revelan la necesidad que tienen los estudiantes durante sus estudios de máster de crear y expandir redes de relaciones significativas con actores de la industria y académicos de renombre en el campo. Por lo tanto, se debe diseñar un programa de máster en gestión turística para que los estudiantes obtengan una gran cantidad de capital social durante sus estudios. Para un programa internacional con muchas generaciones de estudiantes internacionales, esto se logra por medio de caminos de movilidad académica significativos, sobre la base de los cuales sus redes relacionales se expandan y fortalezcan, ganando así un valioso capital social.

#### **2.1.2. Interés profesional:**

En el actual mundo globalizado, el turismo y otros tipos de movilizaciones de personas se han convertido en fenómenos sociales y económicos de gran importancia. Tal diversidad de realidades requiere enfoques educativos holísticos que fomenten una gestión sostenible del turismo, donde las necesidades más amplias tanto de la industria como de la sociedad sean abordadas para formar así a profesionales que puedan abordar los retos contemporáneos del turismo de forma profesional y eficiente.

La inherente complejidad de este fenómeno y los desafíos que han ido surgiendo en los últimos años exige expertos con un profundo conocimiento del carácter multidisciplinar y pluriparadigmático que implica la gestión sostenible de las movilidades y del desarrollo turístico. El EMTM está diseñado para proporcionar a los estudiantes un conocimiento avanzado de la gestión del turismo contemporáneo y de la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), preparándolos para convertirse en profesionales de la industria turística innovadores, responsables y concienzudos. Así se pretende formar a futuros consultores turísticos, emprendedores sociales, funcionarios gubernamentales, directores de empresas turísticas, empleados calificados e investigadores académicos en el campo de la gestión del turismo sostenible.

El programa crea entornos de aprendizaje que fomentan el desarrollo de profesionales filosóficos, capaces de racionalizar y entender realidades muy dispares. Otorga a los estudiantes las competencias para gestionar estratégicamente y tomar decisiones sostenibles y efectivas en puestos de alta responsabilidad en instituciones turísticas, así como para convertirse en investigadores académicos en el campo turístico. Asimismo, el programa fortalece el capital social de una red global de socios asociados de renombre de la industria, la academia y los exalumnos, lo que refuerza y consolida la identidad de la marca EMTM.

En el EMTM también se asegura la inmersión de los estudiantes en el mundo laboral mediante el fomento de prácticas en empresas u organizaciones, colaboración en la investigación con equipos de investigación universitarios o con proyectos de investigación llevados a cabo en entornos industriales, todo ello en combinación con la investigación de la tesis del máster. La inmersión en la industria turística se lleva a cabo en colaboración con los socios industriales asociados, o con empresas u organizaciones no asociadas, cuando es relevante para el proyecto de la tesis y la especialización del estudiante. En esta línea, la secretaría del Consorcio brinda apoyo total al estudiante en la gestión y el cumplimiento de los contratos de prácticas.

### **2.1.3. Interés académico:**

El programa del EMTM es académicamente riguroso y un espacio flexible y fértil para recibir y contribuir al conocimiento crítico, pasado y presente; para fomentar la involucración en la creación de un futuro mejor; y para la auto transformación. El programa está plenamente comprometido con los ODS de la ONU para 2030. Los objetivos de enseñanza y aprendizaje han sido definidos de manera colaborativa por las universidades del consorcio y en consulta conjunta con representantes de los socios asociados del sector público y privado, buscando su excelencia y su ajuste a la coyuntura actual en todo momento.

Dado que el objetivo principal del programa es educar a los estudiantes de hoy para que se conviertan en los actores del turismo del mañana, es esencial crear un entorno de aprendizaje que considere los desafíos del desarrollo sostenible desde la perspectiva de la investigación y la práctica. Para ese propósito, EMTM utiliza una gama de herramientas y plataformas de aprendizaje variadas que incluyen también soluciones tecnológicas.

Los estudiantes pasan un semestre en cada una de las tres universidades asociadas, donde adquieren conocimientos sobre la gestión sostenible del turismo, y aprenden habilidades y competencias que progresan desde la conceptualización avanzada y el diseño de políticas hasta su implementación y gestión. En el cuarto semestre, los estudiantes se especializan a nivel individual con sus propios proyectos de la tesis del máster.

La Junta Académica de EMTM evalúa el plan de estudios del curso anualmente para garantizar que las competencias, los objetivos y los resultados de aprendizaje específicos de la materia están completamente alineados con las metas y objetivos académicos básicos del programa y con las necesidades del sector. Los resultados de aprendizaje de todas las asignaturas han sido determinados conjuntamente por la Junta Académica del EMTM con el apoyo de los representantes asociados del sector. Sin embargo, aunque la filosofía del proceso de aprendizaje conjunto es idéntica, esto no implica una uniformidad total en la impartición del curso. De hecho, las diferencias de enfoques de enseñanza y tradiciones culturales de las tres universidades y países se aceptan como valor agregado a la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y conforman uno de los grandes aprendizajes que fomenta este programa.

En relación con la investigación de tesis del máster existe una política común e integrada. Las propuestas de tesis de máster son preparadas de manera uniforme por todos los estudiantes y procesadas conjuntamente por la secretaría del consorcio y el consejo académico siguiendo un cronograma común. Las normas relativas a la redacción, supervisión, presentación y evaluación de tesis son idénticas, independientemente de dónde el estudiante realice su investigación de tesis, con la finalidad de poder garantizar unos mismos estándares de aprendizaje para todos los estudiantes.

Uno de los objetivos del máster es la formación de expertos en el ámbito de la investigación. Por ello este programa tiene que:

- Fomentar el desarrollo de tesis doctorales en torno al turismo dentro del ámbito universitario, que promuevan la innovación en el ámbito de la formación.
- Formar a investigadores capaces de llevar a cabo investigaciones avanzadas

en el ámbito turístico dentro de universidades y otras instituciones de investigación a nivel mundial.

- Formar a consultores turísticos que puedan llevar a cabo su trabajo de forma profesional, rigurosa y efectiva y contribuyan al desarrollo sostenible del turismo.
- Desarrollar perfiles de especialización que tengan en cuenta tanto las necesidades de innovación en materia de gestión empresarial como el desarrollo de nuevos sistemas de gestión de instituciones colectivas.

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

### **a. Referentes nacionales**

La Red Interuniversitaria de Turismo está formada por diversas universidades españolas con formación turística de primer y segundo ciclo. Son miembros de la Red Intur universidades como la Universitat de Girona, la Universitat Rovira i Virgili, la Universitat de Barcelona (CETT), la Universidad de Alicante, la Universidad de Valencia, la Universidad de las Islas Baleares, la Universidad de Málaga, la Universidad de Sevilla, la Universidad de La Laguna, la Universidad de Zaragoza, la Universidad de Oviedo, la Universidad de Vigo y la Universidad de Santiago de Compostela. Su principal objetivo es el de plantear propuestas y reflexiones para la formación turística de postgrado, así como trazar vínculos de relación para intercambios de profesores y estudiantes.

A continuación, se detallan los masters desarrollados entre miembros de esta red y que sirven como referentes nacionales a este máster propuesto:

- Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo – Universidad de Alicante <https://economicas.ua.es/es/estudios-de-postgrado/master-universitario-en-direccion-y-planificacion-del-turismo-d103.html>
- Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo – Universitat de Girona <https://www.udg.edu/ca/masters-en-turisme/Direccio-i-planificacio>
- Master en gestión estratégica de Empresas Turísticas – CETT centro adscrito a la Universitat de Barcelona <https://www.cett.es/es/oferta-academica/cursos/master-oficial-de-direccion-de-empresas-turisticas/presentacion>
- Máster en Dirección y Planificación del Turismo – Universidad de La Coruña <https://estudios.udc.es/es/study/start/4524v01>
- Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo – Universidad de La Laguna

- <https://www.ull.es/masteres/direccion-planificacion-turismo/>
- Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo – Universidad de Málaga  
<https://www.uma.es/master-en-direccion-y-planificacion-del-turismo/>
- Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo – Universidad de Oviedo  
<http://www.uniovi.es/-/master-universitario-en-direccion-y-planificacion-del-turismo>
- Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo – Universidad de Santiago de Compostela  
<https://www.usc.gal/es/centros/ecoade/titulacions.html?plan=4178&estudio=4179&codEstudio=3803&valor=9&orde=true&ano=56>
- Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo – Universidad de Sevilla  
<https://www.us.es/estudiar/que-estudiar/oferta-de-masteres/master-universitario-en-direccion-y-planificacion-del>
- Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo – Universidad de Zaragoza  
<https://estudios.unizar.es/estudio/ver?id=633>
- Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo – Universidad de Illes Balears  
<http://estudis.uib.cat/master/MDPL/desc.html>
- Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo – Universitat Rovira i Virgili  
<http://www.urv.cat/ca/estudis/masters/oferta/destinacions-turistiques/>
- Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo – Universidad de Valencia  
<https://www.uv.es/uvweb/master-direccion-planificacion-turismo/es/master-universitario-direccion-planificacion-del-turismo-1285879606943.html>
- Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo – Universidad de Vigo  
<https://www.uvigo.gal/es/estudiar/que-estudiar/masters/master-universitario-direccion-planificacion-turismo-interior-saude-o04m097v01>

Aunque los temas relacionados con la sostenibilidad y la gestión turística aparecen de manera parcial en algunos de estos, existe un nicho formativo en relación a este campo. Además, el encuadre de los estudios turísticos en un marco europeo/internacional, es un aspecto que hace al programa del EMTM diferente del resto de programas.

#### **b. Referentes europeos:**

Los Erasmus Mundus Joint Masters Degrees han servido y siguen sirviendo al programa EMTM como fuente de inspiración en lo que se refiere a sistemas de gestión de programas internacionales con universidades de diferentes países, así como fuente de elementos de innovación pedagógica.

Más información en: <https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/library/scholarships->

### c. Referentes internacionales

Finalmente, para contrastar el enfoque de este máster se han analizado diversas opciones planteadas en diferentes universidades asociadas con las que se mantiene una estrecha relación y una comunicación constante. Con ellas se ha contrastado y se comparten diferentes enfoques de la enseñanza y el aprendizaje, para así beneficiarse de buenas prácticas que ayudan al programa a mantenerse actualizado y a mantener su excelencia internacional.

- Austria. Modul Vienna University, Department of Tourism and Service Management.  
[www.modul.ac.at](http://www.modul.ac.at)
- Brasil. University of São Paulo, Faculty of Arts & Humanities  
<https://www5.usp.br/#english>
- Canadá. Thompson Rivers University, Faculty of Adventure, Culinary Arts and Tourism <https://www.tru.ca/act.html>
- China. Sun Yat-sen University, School of Tourism and Management (China)  
<https://www.sicas.cn/School/163/Contents/110720153806612.shtml>
- Croacia. University of Rijeka – Faculty of Tourism and Hospitality Management  
<https://uniri.hr/en/home/>
- Dinamarca. University College Denmark. <https://www.ucl.dk/>
- Estados Unidos. Arizona State University, School of Community Resources & Development <https://scrd.asu.edu/>
- Etiopía. University of Gondar <http://www.uog.edu.et/>
- Ghana. University of Cape Coast <https://www.ucc.edu.gh/>
- Islas Mauricio. [University of Mauritius](https://www.uom.ac.mu/) <https://www.uom.ac.mu/>
- Kenia. Kenyatta University <http://www.ku.ac.ke/>
- Malasia. Universiti Teknologi Malaysia <https://www.utm.my/>
- México. Colegio de Tlaxcala <http://www.coltlax.edu.mx/>
- Reino Unido. Surrey University, School of Hospitality and Tourism Management.  
<https://isc.surrey.ac.uk/>
- Rusia. Voronezh State University <http://www.vsu.ru/english/index.html>
- Seychelles. University of Seychelles <https://unisey.ac.sc/>
- Sudáfrica. University of Johannesburg, School of Tourism and Hospitality.  
<https://www.uj.ac.za/>

**d. Informes de asociaciones o colegios profesionales nacionales, europeos o de otros países.**

- Association for Tourism in Higher Education (2005). Critical Issues in Tourism Education. Proceedings of the 2004 Conference of the Association for Tourism in Higher Education, Missenden Abbey, Buckinghamshire UK, 1-3 December, 2004, ATHE Publication No 14, p. 157
- The Quality Assurance Agency for Higher Education (2000). Benchmarking and the Higher Education Curriculum.
- AAVV (2004). Armonización de los estudios de Turismo en el Espacio Europeo de Educación Superior, actas del XL Congreso Nacional y I Internacional de las Escuelas de Turismo, Servicio de Publicaciones de la Universidad Europea Miguel de Cervantes.

**e. Otros informes y documentos**

- ESIB (2005). Bologna with student eyes, ESIB – The National Unions of Students in Europe, 66 p.
- European University Association (2002) Trends IV: European Universities Implementing Bologna, 64 p.
- European Commission (2005) "Realising the European Higher Education Area – Achieving the Goals", Conference of European Higher Education Ministers, Contribution of the European Commission, Bergen, 19/20 May 2005.
- Ministerio de Educación y Ciencia (2007) Estudio de la Oferta, la Demanda y la Matrícula de Nuevo Ingreso en las Universidades Públicas y Privadas en el curso 2006-07.

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

**2.3.1. Procedimientos internos:**

El plan de estudios propuesto ha sido diseñado conjuntamente por los tres socios del Consorcio. Las fortalezas académicas de cada socio individual han jugado un papel clave en el diseño, que tiene en cuenta el análisis de necesidades en el campo de la educación superior de posgrado en gestión turística.

En la University of Southern Denmark, el programa se imparte en la Facultad de Humanidades y Facultad de Ciencias Sociales, que tienen un fuerte enfoque interdisciplinario y se centran en el pensamiento, el diseño, la comunicación y la innovación humanos; en la University of

Ljubljana, el programa se imparte en la Escuela de Economía y Negocios, que es una institución académica de renombre internacional en los campos de la economía y los negocios con fuertes conexiones con instituciones de turismo europeas y mundiales; y en la Universitat de Girona el programa se imparte en la Facultad de Turismo, pionera en el estudio académico de la gestión turística en España, con un fuerte enfoque en las implicaciones empresariales del turismo.

Estos antecedentes complementarios y el análisis de necesidades realizado por los socios sustentan la justificación del plan de estudios propuesto, que se ha estructurado en cuatro etapas: la primera dedicada al estudio avanzado y conceptualización del desarrollo, la innovación y la comunicación del turismo sostenible; la segunda dedicado al diseño de políticas turísticas, gestión sostenible y economía; la tercera, dirigido a las implicaciones de gestión del desarrollo turístico sostenible; y la cuarta, dedicada a la realización de la tesis de final de máster. Esta distribución coincide con las necesidades conceptuales identificadas en el análisis de necesidades y proporciona al programa en su conjunto un fundamento lógico y sólido.

La implementación del proyecto se organiza a través de dos juntas principales: la Junta Académica (JAC) y la Junta Administrativa (JAD). La JAC tiene la responsabilidad ejecutiva de todos los asuntos académicos. Los miembros del JAC trabajan en estrecha colaboración con el personal administrativo pertinente de las universidades del consorcio. En la reunión anual del consorcio, tanto la JAC como la JAD asisten para discutir temas generales relacionados con la coordinación entre los dos organismos. Cada universidad designa un coordinador académico y un técnico administrativo como miembros de la JAC y JAD respectivamente. El Comité de Coordinación Local (CCL) está formado por representantes académicos y administrativos del EMTM en cada universidad, junto con un representante estudiantil de la generación de estudiantes en curso. El CCL es responsable de controlar la calidad del programa en esa universidad. Además de esto, cada universidad tiene un Comité Académico Local (CAL) compuesto por académicos locales involucrados en el programa EMTM. El objetivo de este comité es garantizar la coordinación y sincronización de los contenidos de los cursos, y su entrega a los estudiantes tal y como previsto, así como los procedimientos de examen y evaluación.

### **2.3.2. Procedimientos externos:**

En cuanto al desarrollo curricular, se ha recopilado y se seguirá recopilando el conocimiento de la industria (en particular de los socios asociados de la industria) sobre sus percepciones en relación a los campos de conocimiento, habilidades y competencias más relevantes que

los estudiantes de este máster en gestión turística deben desarrollar.

A los órganos de gestión comentados en el apartado anterior, se le añade un Consejo Asesor (CA). Los miembros del CA son representantes de los socios asociados y colaboradores de la industria. Los miembros son designados por los CAL y su función es contribuir al control de calidad externo, ayudar a la JAC a dirigir la red de socios asociados y asesorar al JAD en las decisiones estratégicas relacionadas con el programa.

Además, los actores de la industria también participan como conferenciantes invitados o durante viajes de campo compartiendo sus conocimientos y habilidades con los estudiantes. También se invita a gerentes y consultores de la industria a impartir cursos y seminarios complementarios sobre temas de alto interés para los estudiantes, como habilidades sociales, orientación profesional y/o empleabilidad.

Asimismo, el programa incluye la visita de académicos que provienen de universidades asociadas en diferentes regiones del mundo y que aportan perspectivas únicas y su experiencia contextual sobre el desarrollo del turismo sostenible y la gestión del turismo en términos tanto de enfoques académicos como de realidades empíricas. Gracias a ello, se añaden un valor enorme a la articulación del plan de estudios. Más allá de estas dos contribuciones principales, los académicos visitantes también presentan oportunidades para contrastar y compartir diferentes enfoques de enseñanza y aprendizaje, y así poder beneficiarse de buenas prácticas que ayudan al programa a mantenerse actualizado y a mantener su excelencia internacional.

Tal variedad de asesores, valor agregado y excelencia solo se puede lograr mediante un mecanismo de colaboración multifacético como el que presenta el EMTM y que le permite garantizar la excelencia y actualidad de su plan de estudios.

### **Referencias:**

Colet, N. M. (2016). From content-centred to learning-centred approaches: shifting educational paradigm in higher education. *Journal of Educational Administration and History*, 49(1), 72-86.

European Council. (2013, March 5). Council Conclusions on investing in education and training — a response to 'Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes' and the '2013 Annual Growth Survey'. Official Journal of the European Union. Retrieved January 10, 2017, from [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013XG0305\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013XG0305(01)&from=EN)

European Commission. (2013). Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions European higher education in the world (Rep. No. COM(2013) 499). Brussels: European Commission.

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of management learning & education*, 4(2), 193-212.

Liburd, J.J. (2013). The Collaborative University. Lessons from Tourism Education and Research. Professorial Dissertation. Print & Sign Odense: University of Southern Denmark. Available URL: <http://southerndenmark.academia.edu/JanneLiburd>

Liburd, J. J., Hjalager, A. & Christensen, I. F. (2011). Valuing Tourism Education 2.0. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 11(1), 107-130.

Malanson, G. P. (1999). Considering complexity. *Annals of the Association of American Geographers*, 89(4), 746-753.

Miller, G., & Twining-Ward, L. (2005). Monitoring for a sustainable tourism transition: The challenge of developing and using indicators. Cabi.

Sheldon, P., Fesenmaier, D., Woeber, K., Cooper, C., & Antonioli, M. (2008). Tourism education futures, 2010–2030: Building the capacity to lead. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 7(3), 61-68.

Tribe, J. (2015). The curriculum: a philosophic practice? In D. Dredge, D. Airey, & M. Gross (Eds.), *The Routledge Handbook of Tourism and Hospitality Education*. New York: Routledge.

Tribe, J. (2002). The philosophic practitioner. *Annals of tourism research*, 29(2), 338-357.

### 3. Objetivos

#### 3.1. Objetivos y competencias generales de la titulación:

##### 3.1.1. Objetivos:

El consorcio EMTM ha establecido cinco objetivos principales para los estudiantes: (a) **conocimiento de vanguardia**, (b) **entornos de aprendizaje innovadores**, (c) **competencias transversales**, (d) **habilidades de investigación** y (e) **capital social de valor**.

- a) El primer objetivo conjunto del programa es el compromiso de proporcionar a los estudiantes un **conocimiento integrado y de vanguardia** del campo académico de la gestión turística, incluida la dinámica del desarrollo turístico, los principios de la gestión sostenible, las cuestiones ambientales, el papel de la diversidad cultural y creatividad para la innovación, el diseño de políticas públicas, la gobernanza de las redes turísticas, la gestión de las organizaciones turísticas, las empresas y sus clientes, y de las nuevas tecnologías, siempre con el foco principal en el desarrollo sostenible y los ODS.
- b) El segundo objetivo es lograr el primer objetivo mediante la creación de **entornos de enseñanza, aprendizaje y prácticas** de gestión curricular **innovadores** que involucren de manera efectiva a los estudiantes para convertirse en co-creadores de los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para convertirse en profesionales filosóficos del turismo del mañana. Los estudiantes aprenderán a aprender de y con otros para el desarrollo sostenible del turismo. El aprendizaje surge como un patrón temático de conocimiento crítico, que fluye de la relación continua entre los diferentes actores del máster.
- c) El tercer objetivo es el **desarrollo de competencias transversales** de los estudiantes para gestionar y tomar de forma sostenible decisiones estratégicas, responsables y efectivas en puestos de alta responsabilidad en instituciones, empresas y destinos turísticos, basadas en un excelente conocimiento de las complejidades inherentes y externas del turismo.
- d) El cuarto objetivo es capacitar a los estudiantes para que se **conviertan en investigadores**, utilizando una sólida comprensión metodológica y teórica de los valores, disciplinas, enfoques y paradigmas que sustentan la investigación turística.
- e) El quinto objetivo es mantener y mejorar un fuerte espíritu de colaboración y **crear un valioso capital social** entre todos los socios del consorcio, la secretaría, los estudiantes y los exalumnos, basado en la confianza mutua. Este capital estará disponible para los estudiantes como un activo valioso para un mayor aprendizaje y

desarrollo profesional, y reforzará la identidad de marca de EMTM, fortaleciendo así el valor y la competitividad del programa.

El programa también tiene un conjunto de objetivos claros con los actores externos: (a) **la industria**, (b) **los socios universitarios**, (c) **el Espacio Europeo de Educación Superior** y (d) **las comunidades locales**, por lo que es crucial un alto nivel de colaboración:

- a) En cuanto a la **industria**, utilizando los elementos de colaboración del programa, el EMTM se compromete a fortalecer y ampliar continuamente los vínculos con empresas y organizaciones relevantes a través de sus alianzas y colaboraciones asociadas, mediante prácticas de estudiantes, investigación de tesis aplicadas, visitas de campo, investigación académica conjunta, participación en seminarios y conferencias, etc.
- b) Se establecen los mismos objetivos para las **instituciones académicas**. Además, se espera que los socios universitarios del EMTM fortalezcan su excelencia y visibilidad internacional, y mejoren los estándares profesionales de su personal administrativo y académico.
- c) Para el **EEES**, el EMTM seguirá contribuyendo a la excelencia y competitividad de la zona en los ámbitos de la gestión turística y el desarrollo sostenible en particular.
- d) Con respecto a las **comunidades locales**, el EMTM se compromete a compartir los valores de sostenibilidad, ética, conocimiento, profesionalismo y mutualidad (Tourism Education Future Initiative -TEFI) que harán que los estudiantes no solo sean mejores profesionales, sino también individuos preparados para vivir vidas más satisfactorias y contribuir a un mundo mejor, además de colaborar respetuosamente con las comunidades locales con las que interactúan.

Estos son los fundamentos clave para educar a los futuros profesionales del turismo filosófico.

### **3.1.2. Competencias generales, transversales y específicas:**

#### **3.1.2.1. Competencias básicas o generales:**

Las competencias básicas son aquellas que los estudiantes deben haber adquirido al finalizar el máster para poder lograr su realización personal y profesional, incorporarse al entorno laboral con un conocimiento asentado del fenómeno y sus implicaciones, convertirse en profesionales filosóficos y ser capaces de desarrollar un aprendizaje permanente a lo largo de la vida. A continuación, se detallan las competencias básicas que este programa formativo fomenta y que se trabajan durante los dos años de duración del mismo:

**CB 1 - Aprendizaje y creatividad:** el desarrollo de una actitud proactiva hacia la innovación, la capacidad de adaptarse a los cambios y a nuevos entornos, habilidades para la toma de decisiones y resolución de problemas en situaciones de incertidumbre, la capacidad para desarrollar nuevas ideas y utilizarlas de manera creativa en un contexto de gestión, el uso de los conocimientos y capacidades obtenidos en los diferentes contextos culturales, la capacidad de integrar y crear nuevos conocimientos y de hacer juicios en entornos complejos e inciertos.

**CB 2 - Competencias analíticas:** capacidad para definir y seleccionar las prioridades para el logro de los objetivos, el desarrollo de la conciencia crítica para interpretar y evaluar los resultados analíticamente, la capacidad de emitir juicios con información incompleta o inconsistente, o donde no hay códigos de ética profesional o prácticas de orientación, la capacidad de buscar, seleccionar y analizar la literatura relevante para la investigación y la resolución de problemas complejos.

**CB 3 – Competencias comunicativas:** capacidad de comunicar eficazmente las conclusiones de la investigación y su marco conceptual a una diversidad de audiencias, capacidad de articular los conocimientos adquiridos en las presentaciones orales y escritas, capacidad de elegir y aplicar las estrategias de comunicación apropiadas de acuerdo con los objetivos estratégicos generales de la organización.

**CB 4 - Competencias organizativas:** capacidad para trabajar en contextos de responsabilidad social, capacidad de negociar y llegar a acuerdos justos, capacidad de organizar y dirigir grupos o equipos interculturales, capacidad para identificar el equipo de una organización y las competencias individuales, capacidad para planificar de manera integral y aplicar de forma más equitativa estrategias sostenibles de desarrollo turístico para las generaciones presentes y futuras.

#### **3.1.2.2. Competencias transversales:**

El programa prevé que los estudiantes adquieran la siguiente competencias transversal:

**CT 1 – Compromiso ético:** comprender y abordar cuestiones relacionadas con la ética y el uso de datos para investigación empírica.

#### **3.1.2.3. Competencias específicas:**

En relación a las competencias específicas, éstas son aquellas competencias relacionadas con

el objeto de estudio de este máster, la gestión turística. En este sentido se han establecido 18 competencias específicas que los estudiantes deben haber desarrollado una vez finalizados los dos años de estudio:

**CE 1** - Capacidad para analizar críticamente, explicar, evaluar e implementar el turismo sostenible, capacidad para analizar y aplicar una serie de estrategias de comunicación y evaluar modelos teóricos y metodológicos relevantes de la comunicación estratégica de la organización con actores externos e internos.

**CE 2** - Capacidad de analizar y evaluar críticamente el ocio y la economía del turismo y de aplicar el análisis económico para la toma de decisiones complejas, y la capacidad de distinguir entre los diferentes modelos de proyecto y los modelos de gestión de proyectos, y analizar y evaluar los proyectos y sus procesos.

**CE 3** - Capacidad de distinguir las diferentes políticas e instrumentos en el turismo internacional, nacional, regional y local y de aplicar instrumentos de política turística en la práctica para el desarrollo de destinos; capacidad para describir la posición y la importancia de las políticas de turismo en la UE y para analizar y evaluar las acciones de la UE para que el turismo europeo sea más competitivo y sostenible.

**CE 4** - Capacidad de explicar las teorías generales del medioambiente sobre el impacto ambiental y la adopción de los principios del desarrollo sostenible del turismo en un estado, destino turístico regional, y aplicarlos a la política turística.

**CE 5** - Capacidad para resolver problemas medioambientales en la empresa turística mediante la selección e implementación de diferentes instrumentos de política ambiental.

**CE 6** - Capacidad de explicar el significado y evaluar la importancia de las operaciones de gestión ambiental y sostenible en la industria del turismo.

**CE 7** - Capacidad de aplicar herramientas de gestión ambiental dentro de una estrategia corporativa de la empresa como respuesta a los desafíos ambientales, tales como el cambio climático, nuevas legislaciones ambientales o normas, nuevas tendencias del mercado en relación con el medioambiente, etc.

**CE 8** - Capacidad para identificar y analizar problemas específicos en el ámbito del turismo y de usar métodos estadísticos apropiados para resolverlos.

**CE 9** - Capacidad para analizar críticamente, evaluar y aplicar el desarrollo de destinos y herramientas de gestión en una variedad de escenarios, incluyendo los instrumentos financieros; capacidad para crear, gestionar y comercializar eficazmente nuevos productos turísticos dirigidos a diferentes segmentos del mercado.

**CE 10** - Capacidad para gestionar los procesos de innovación en entornos complejos como destinos turísticos; capacidad para evaluar las herramientas de gestión de clientes y para su aplicación en la práctica.

**CE 11** - Capacidad de explicar los destinos turísticos como sistemas complejos y sus redes

sociales y coordinar la diversidad de actores involucrados en el desarrollo y gestión de destinos turísticos y productos turísticos.

**CE 12** - Capacidad de definir los componentes de la calidad y de la reputación, así como las estrategias para su correcta gestión en los servicios turísticos.

**CE 13** - Capacidad de explicar, evaluar y aplicar estrategias alternativas para el desarrollo y la gestión del turismo cultural en entornos urbanos, rurales y de bienes culturales gestionados como destinos.

**CE14** - Capacidad para definir un tema de investigación relevante y realizar un análisis científico dentro de una o más áreas clave del programa de estudios.

**CE 15** - Capacidad para aplicar las teorías y métodos pertinentes de manera profunda y reflexionar críticamente sobre las teorías aplicadas, métodos, y material empírico que conforman la base para el análisis.

**CE 16** - Capacidad para analizar y evaluar críticamente los enfoques existentes relevantes, los conceptos y las investigaciones relacionadas con la pregunta de investigación de la tesis.

**CE 17** - Capacidad para construir estrategias de soluciones relacionadas con las preguntas específicas de la investigación.

**CE 18** - Capacidad para evaluar los resultados y discutir sus implicaciones; y para proporcionar una presentación académica escrita y oral de la pregunta de investigación, los métodos y las conclusiones.

## 4. Acceso y admisión de los estudiantes

### 4.1. Sistemas de información previa a la matriculación y procedimientos de acogida y orientación a los estudiantes de nuevo ingreso.

#### 4.1.1 Acciones de información y orientación propias de la UdG.

La dirección del máster se encarga de elaborar el material publicitario, atender las demandas de los alumnos, realizar el trabajo de orientación y autorización previo a la matriculación. Por otra parte, el Área de Comunicación de la Universitat de Girona lleva a cabo acciones específicas orientadas a la explicación de las características y requisitos para acceder a estos estudios.

Paralelamente al sistema habitual de información de la Oficina de Orientación para el Acceso a la Universidad de la Universitat de Girona lleva a cabo las siguientes acciones concretas para dar a conocer los estudios que imparte y, en este caso particular, del máster en EMTM:

- Realización de jornadas de puertas abiertas generales de la universidad y del centro.
- Participación en salones de educación y de oferta universitaria.
- Sistemas de orientación específicos: orientación en la preinscripción universitaria mediante la Sección de Atención al Estudiante, de Acceso al Servicio de Gestión Académica y Estudiantes y al Centro de Información y Asesoramiento del Estudiante (CIAE).

#### 4.1.3. Acciones de información y orientación por parte del EMTM.

Asimismo, el EMTM dispone de mecanismos de información y orientación propios:

- **La web del EMTM:** el Consorcio del máster ha estado invirtiendo en el fortalecimiento de la marca EMTM como una marca de reputación mundial por su excelencia en la educación superior en la gestión turística. Esto se ha hecho a través de un sitio web propio ([www.emtmmaster.net](http://www.emtmmaster.net)), con un logotipo corporativo diseñado por estudiantes de EMTM, quienes de esta manera comparten su copropiedad, fortaleciendo su identidad y valor.
- **Sitios web de los socios del consorcio:** tal y como sucede con la Universitat de Girona, también se facilita información del programa a través de los canales de comunicación de las otras dos universidades que conforman el consorcio (University of Southern Denmark y University of Ljubljana).

- **Redes sociales:** se realizan acciones de comunicación a través de las diferentes plataformas de redes sociales para dar a conocer el programa e informar de las actividades que se realizan. Actualmente se disponen de perfiles propios en Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram.
  - o Facebook: <https://www.facebook.com/followEMTM>
  - o Twitter: [https://twitter.com/emtm\\_official](https://twitter.com/emtm_official)
  - o LinkedIn: <https://www.linkedin.com/groups/6929819>
  - o Instagram: <https://www.instagram.com/emtmofficial/>

La comunicación en estas redes sociales y plataformas online la realizan estudiantes del EMTM en cooperación con la Secretaría del Consorcio. Al inicio del curso, el Consorcio invita a un grupo de dos a cuatro estudiantes a encargarse del mantenimiento de la comunicación en las redes sociales.

- **Redes de antiguos alumnos:** estas son otro mecanismo para promover e informar del máster EMTM en todo el mundo.
- **Personal clave y académicos visitantes:** la participación de profesionales, instituciones y organismos oficiales, y la colaboración con asociaciones internacionales relevantes como la TEFI, la red BEST Education, ATLAS, Northos y la OMT, contribuyen a difundir la marca EMTM en las redes académicas e industriales de turismo más reputadas a nivel mundial.
- **Académicos de las universidades asociadas:** la extensa red de socios asociados del EMTM es también un poderoso mecanismo para promover e informar del programa EMTM internacionalmente, y particularmente en las regiones donde se encuentran esas universidades. Los acuerdos existentes entre las universidades del Consorcio y las universidades asociadas prevén la cooperación en la promoción de programas entre universidades.
- **Socios y colaboradores asociados de la industria:** los socios asociados y otros colaboradores de la industria también pueden desempeñar un papel relevante en la sensibilización sobre el programa EMTM en todo el mundo.

Asimismo, la secretaría dispone de un correo electrónico (emtm@emtmmaster.net) para la solución de posibles dudas que puedan surgir a aquellos estudiantes interesados en el programa.

## 4.2. Vías y requisitos de acceso al máster y posibles complementos de formación

### 4.2.1. Requisitos de acceso al máster:

El Consorcio y el Comité de Selección del EMTM tiene como competencia establecer el número

máximo de plazas que se ofertan, así como los criterios de admisión, el perfil de ingreso y el proceso de selección del alumnado.

El Consorcio del EMTM ha establecido los siguientes requisitos de acceso al programa:

- Licenciados o másteres universitarios completados (= 180 créditos ECTS o más) en los campos de: turismo, economía, administración de empresas, geografía u otros campos relacionados con las ciencias sociales y humanidades.
- Excelencia en la obtención de los títulos universitarios (las calificaciones promedio deben ser A o B, mínimo 70%).
- Dominio del idioma inglés probado mediante alguno de los siguientes certificados oficiales: TOEFL oficial (no se aceptan exámenes institucionales) con al menos 230 puntos (examen por ordenador) / 575 puntos (examen en papel) / 88 puntos (examen por Internet), IELTS Académico con una puntuación mínima de 6.5 o Cambridge Certificate in Advanced English (CAE) con un nivel mínimo C.

*\*Están exentos de documentar sus conocimientos de inglés aquellos estudiantes que hayan realizado sus estudios universitarios de forma completa (licenciatura/diplomatura) en los Estados Unidos, Canadá (parte de habla inglesa), Australia, Nueva Zelanda, el Reino Unido o Irlanda.*

#### **4.2.2. Procesos de preinscripción y matriculación:**

La gestión del proceso de preinscripción y matriculación se lleva a cabo conjuntamente por el personal del Consorcio, quien está a cargo y apoya a los solicitantes cada vez que solicitan información durante este proceso. La información sobre los procesos de preinscripción y matriculación está disponible en la web del Consorcio del EMTM ([www.emtmmaster.net](http://www.emtmmaster.net)). El coordinador administrativo del Consorcio procesa las aplicaciones, evalúa la validez de cada aplicación y los elementos que son cuantitativos y objetivos, como, por ejemplo, la calificación promedio o la certificación de dominio de la lengua inglesa. Las cartas de motivación se distribuyen entre los tres coordinadores académicos y se evalúan según los criterios acordados. El coordinador administrativo del Consorcio luego resume todas las puntuaciones y así se obtiene el ranking de selección.

## Proceso de preinscripción:

El proceso de preinscripción comienza a principios de noviembre (n-1) y finaliza a mediados de marzo (n). Durante este periodo los candidatos deben presentar la siguiente documentación a través de la web del EMTM para postularse para el programa EMTM:

(<https://www.emtmmaster.net/Admission/Application-Step-By-Step>)

- Formulario de solicitud EMTM.
- Currículum Vitae (formato Europass UE).
- Una copia escaneada del diploma(s) de grado universitario (con traducción oficial al inglés en el caso de ser necesario).
- Una copia escaneada de la(s) transcripción(es) de las calificaciones de los estudios previos (con traducción oficial al inglés en el caso de ser necesario).
- Prueba de competencia en lengua inglesa (ver requisitos de acceso).
- Una carta que indique la motivación para emprender el programa EMTM, experiencia profesional (si la hay) y perspectivas de futuro.
- Dos cartas de recomendación.
- Una copia escaneada de un pasaporte válido.

*\*Para los candidatos de fuera de la UE, la fecha de caducidad del pasaporte no debe ser anterior a diciembre del año de finalización de los estudios EMTM. Por ejemplo, para los estudiantes de EMTM 2021-2023 la fecha de caducidad debe ser como mínimo diciembre de 2023. Es posible realizar la solicitud con un pasaporte que no cumpla con esta condición. Sin embargo, es importante solicitar el nuevo pasaporte inmediatamente después de recibir la aceptación al programa. En el caso de solicitantes de países donde la solicitud de un nuevo pasaporte demora más de un mes, es muy recomendable solicitar el nuevo pasaporte con antelación.*

Los candidatos deben preparar un archivo .zip o .rar con el formato *name\_surname.zip* o *name\_surname.rar*, que incluya todos estos documentos. Este archivo no puede superar los 10 MB en total y se debe adjuntar a la solicitud que realice a través de la web del EMTM.

## Proceso de selección:

Una vez finalizada la fecha límite de preinscripción se procede al análisis de todas las candidaturas. Para el proceso de selección, en el caso de haber más solicitudes que plazas ofertadas, se tienen en cuenta los siguientes criterios de selección, ponderados tal y como se establece a continuación:

- 1.- Expediente académico de la formación oficial acreditada, ponderado según la nota media de la universidad de origen (35%).
- 2.- Cartas de recomendación (20%).
- 3.- Carta de motivación que indique la motivación para emprender el programa EMTM, la experiencia profesional (si la hubiera) y las perspectivas de futuro (20%).
- 4.- Adecuación del primer grado (15%).
- 5.- Habilidades de competencia lingüística inglesa (10%).

La secretaría del Consorcio evalúa los criterios que solo se basan en la identificación numérica (nota promedio, adecuación de primer grado y habilidades lingüísticas). Los miembros de la Junta Académica luego evalúan la carta de motivación y las cartas de recomendación y el resultado se envía a la secretaría, donde los puntos se suman a los ya evaluados previamente.

Se obtiene así una clasificación final de los solicitantes. Este proceso se realiza de forma separada para los solicitantes del programa de la Unión Europea y para los nacionales de países de fuera de la Unión y, por lo tanto, se obtienen dos clasificaciones a partir de las cuales se realiza la selección final durante el mes de abril, y se divide a los candidatos en tres categorías: aceptado, lista de espera y rechazados. El número estándar de estudiantes por cohorte se ha establecido en 25, pero se acepta un margen de  $\pm 20\%$  dependiendo de la excelencia de los solicitantes en la lista de espera.

La selección respeta los criterios establecidos en la guía del programa EMTM sobre la diversidad geográfica de los estudiantes seleccionados. Del mismo modo, se aplica un criterio para el equilibrio de género, que asegura que al menos el 30% de los estudiantes sean del mismo género.

Asimismo, se establece un procedimiento de recurso mediante el que los solicitantes tienen derecho a apelar la decisión de selección. Los motivos de la apelación deben estar debidamente justificados mediante el formulario de apelación disponible en la web del EMTM. El formulario de apelación, junto con los documentos de prueba (si corresponde), deben escanearse y enviarse por correo electrónico a la Secretaría del EMTM (emtm@emtmmaster.net) dentro de los 10 días posteriores a la comunicación de los resultados de la selección. El Comité de Selección del EMTM responderá en el margen de un mes a contar desde la recepción de la apelación.

### **Proceso de matriculación:**

La secretaría del EMTM en coordinación con las tres universidades, emite una oferta de admisión a aquellos candidatos seleccionados que incluye las instrucciones sobre el pago de las tarifas del máster. Los estudiantes tienen un plazo de dos semanas para aceptar su plaza. En el caso de haber plazas que no son aceptadas, estas se ofrecen a los candidatos en lista de espera.

Cuando los candidatos seleccionados aceptan la oferta, devuelven el formulario de aceptación, un acuerdo de estudiante debidamente firmado y el comprobante de pago. La secretaría enviará entonces la lista de estudiantes admitidos a las tres universidades socias con toda la información necesaria para el registro, y enviará una copia del paquete de bienvenida de EMTM y el manual del estudiante a los futuros estudiantes.

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

Antes de la llegada al programa en el primer semestre, la Secretaría del Consorcio del EMTM realiza una reunión online con todos los estudiantes del máster y les facilita información sobre las ciudades y regiones en las que se cursa el EMTM, el sistema de movilidad del programa y los aspectos académicos del máster. Los estudiantes de fuera de la UE también reciben información sobre cómo deberán lidiar con las solicitudes de visado a lo largo del programa.

La primera universidad de acogida también envía un paquete de información de bienvenida a todos los estudiantes con información detallada sobre Kolding y la University of Southern Denmark, visado y permiso de residencia, alojamiento y otros aspectos prácticos; y asiste a aquellos estudiantes que necesiten visado y les envía todas las instrucciones y documentos necesarios para solicitarlo, para que puedan así viajar a Dinamarca para el inicio del programa. Además, la comunidad virtual del EMTM, disponible a través de Facebook y la red de exalumnos del EMTM, también apoya a los estudiantes que ingresan y que pueden compartir sus inquietudes y expectativas con los estudiantes ya matriculados y, por lo tanto, obtener conocimientos experienciales, e incluso llegar a conocerse antes de llegar. Del mismo modo que la University of Southern Denmark, antes de la llegada de los estudiantes a cada una de las dos otras universidades del programa, también se hace llegar un paquete de información local a todos los estudiantes. Además, se ha implementado una visita a la University of Ljubljana durante el segundo semestre de la coordinadora local del tercero. Ésta se desplaza a Liubliana entre el mes de marzo-abril para conocer a la nueva generación durante el segundo semestre y facilitarles información sobre su próxima movilidad a Girona.

Este año la coordinadora de Eslovenia también realizó durante el primer semestre un encuentro con los alumnos para darles directrices sobre el país, la ciudad, región y la Universidad. De esta forma, se fortalecen los vínculos entre los tres secretariados y los estudiantes.

Asimismo, se establece un sistema de "buddies", mediante el cual a cada nuevo estudiante se le asigna un estudiante que ya está cursando el máster, para que pueda guiarle y solucionar aquellas dudas que le puedan ir surgiendo durante todo el proceso.

En cuanto al cuarto semestre, dado que las movilidades son muy diversas, se organizan seminarios durante el tercer semestre donde se brinda información sobre las universidades socias y los socios de la industria. Una vez los estudiantes deciden su movilidad para el cuarto semestre, reciben apoyo individualizado sobre visados, alojamiento, requisitos formales, etc. por parte del personal administrativo del Consorcio y del socio asociado que acogerá al estudiante.

Durante sus periodos de movilidad, al llegar a cada una de las universidades, y una semana antes de que la docencia empiece, se diseña un programa de actividades de introducción para ayudar a los estudiantes a familiarizarse con el nuevo entorno. Seminarios, tours y gestión de citas para formalizar todos los temas burocráticos, son algunos ejemplos de acciones que se llevan a cabo para que los estudiantes puedan familiarizarse con la nueva ciudad/región y su cultura, las nuevas instalaciones universitarias, servicios y personal relevante, y para ayudarlos a obtener sus credenciales de estudiante, permiso de residencia, tarjeta de salud y otros aspectos prácticos.

Una vez registrados, los estudiantes tienen acceso a la biblioteca, al servicio de lenguas de la universidad, a los laboratorios con ordenadores, instalaciones deportivas, etc. Y según la universidad, disfrutan de precios especiales en restaurantes y tiendas seleccionadas para estudiantes.

Además, un estudiante del EMTM nacional de cada país anfitrión asume el rol de 'representante del país' y brinda apoyo al personal administrativo local en la ejecución de estas actividades de introducción. El apoyo de estos estudiantes en el nuevo país y en el nuevo entorno es muy efectivo. Los estudiantes que son representantes del país, también promueven actividades sociales, aconsejando a los estudiantes sobre aspectos personales tales como problemas médicos o procedimientos administrativos. Esta iniciativa ha demostrado ser muy valorada por todos los estudiantes. Los "representantes del país" siempre están en contacto directo con el personal administrativo del EMTM para coordinar

las diferentes tareas. Como compensación por las tareas que realizan, los representantes reciben una beca del Consorcio.

En cuanto a la integración social de los estudiantes en las ciudades que los acogen, el programa EMTM estimula a sus estudiantes a interactuar e integrarse con la comunidad estudiantil local organizando actividades sociales en el programa de introducción, y designando estudiantes locales en cada país como mentores. En el caso de la University of Southern Denmark, las actividades adicionales son organizadas con el propósito de ayudar a los nuevos estudiantes a conocerse entre ellos. Esto se hace tanto durante la semana de introducción, así como durante el semestre.

Finalmente, en el caso de haber estudiantes con necesidades especiales, se prevé una adaptación de las actividades de introducción y se les brinda atención personalizada sobre asuntos relevantes.

En relación al alojamiento, los tres países tienen sus propias idiosincrasias y tradiciones, y las diferencias en los costos pueden ser grandes. En el caso de la University of Southern Denmark, los estudiantes del EMTM pueden solicitar el alojamiento a través de la oficina de servicios de alojamiento de la universidad anfitriona o del personal administrativo local del EMTM. En Kölding, donde el alojamiento alternativo es difícil de encontrar, y con la experiencia adquirida desde que EMTM comenzó a funcionar, la University of Southern Denmark reserva alojamientos independientes para los estudiantes del EMTM.

En el caso de la University of Ljubljana y la Universitat de Girona, los estudiantes deben buscar el alojamiento por ellos mismos. Desde el equipo administrativo se les facilita información a los estudiantes sobre portales de búsqueda de alojamiento, residencias estudiantiles y otros canales de búsqueda de pisos/habitaciones. Además, el representante de país ayuda a sus compañeros de máster en este proceso. También se promueve la colaboración de los estudiantes de la generación anterior para ayudar en la búsqueda de piso.

En cuanto a la capacitación en idiomas, las tres universidades tienen un idioma local y unos cursos gratuitos, a los que estudiantes EMTM pueden inscribirse. La estadía de los estudiantes en cada país es corta debido a la movilidad intensiva del programa. Por lo tanto, el propósito de estos cursos es obtener un conocimiento elemental del idioma local. Un nivel que les permita gestionar actividades de la vida cotidiana, como ir a comprar, moverse en transporte público, etc.

Las formalidades que los estudiantes deben cumplir para obtener acceso legal al país pueden ser costosas y llevar mucho tiempo, particularmente para los estudiantes no comunitarios. La oficina internacional en la University of Southern Denmark está a cargo de emitir a los nuevos estudiantes los documentos necesarios para obtener el visado para ingresar en Dinamarca y, por lo tanto, en la UE. Cuando los estudiantes llegan a Dinamarca, visitan la oficina de inmigración y obtienen un permiso de residencia danés por dos años. Esto hace que la subsiguiente movilidad de estos estudiantes a los otros dos destinos de la UE sea mucho más sencilla, ya que de esta manera no es necesario realizar nuevas peticiones de visado. Todo lo que se necesita es que, al llegar a Liubliana y a Girona, los estudiantes vayan a las respectivas oficinas de inmigración para obtener su nuevo permiso de residencia. La asistencia individual que se dedica a los estudiantes que vienen de países no pertenecientes a la UE por parte de las tres universidades, así como los acuerdos de colaboración entre funcionarios universitarios y las autoridades de inmigración, han demostrado ser muy efectivas.

#### **4.4. Transferencia y reconocimiento de créditos: sistema propuesto por la Universidad:**

De acuerdo con lo que establecen los artículos 6 y 13 del Real decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, modificado por el Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, se procederá a la transferencia de los créditos obtenidos en enseñanzas oficiales universitarias cursados previamente siempre que no hayan conducido a la obtención de un título oficial y al reconocimiento de los obtenidos en materias de formación básica de la misma rama de conocimiento, atendiendo, sin embargo, a lo que pueda establecer el Gobierno sobre condiciones de los planes de estudios que conduzcan a títulos que habiliten para el ejercicio de actividades profesionales y a las necesidades formativas de los estudiantes.

También podrán ser objeto de reconocimiento los créditos obtenidos en enseñanzas universitarias oficiales que acrediten la consecución de competencias y conocimientos asociados a materias del plan de estudios, con la condición de que los reconocimientos solo pueden aplicarse a las asignaturas o módulos definidos en el plan de estudios, y no a partes de estos.

En todos los casos de reconocimiento de créditos procedentes de enseñanzas universitarias oficiales habrá que trasladar la calificación que corresponda, ponderándola si hace falta. El procedimiento para el reconocimiento de créditos se iniciará de oficio teniendo en cuenta los

expedientes académicos previos de los estudiantes que acceden a la titulación. La identificación de la existencia de expedientes académicos previos la garantiza el sistema de preinscripción y asignación de plazas establecido para las universidades públicas en Cataluña.

A los estudiantes también se les podrán reconocer créditos correspondientes a asignaturas cursadas en programas de movilidad. Será posible el reconocimiento de asignaturas con competencias no coincidentes con las asignaturas optativas previstas siempre que el convenio que regule la actuación así lo explicita.

En lo que se refiere a otros conceptos de reconocimiento de créditos, se aplicará la siguiente tabla:

Concepto	Mínimo	Máximo
Reconocimiento de créditos cursados en enseñanzas superiores no universitarias	0	0
Reconocimiento de créditos cursados en títulos propios	0	0
Reconocimiento de créditos cursados por acreditación de experiencia laboral y profesional	0	0

Para más información: <https://www.udg.edu/ca/estudia/Tramits-normatives-i-preus/Normatives/Reconeixement-i-transferencia-de-credits>

#### **4.5. Condiciones y pruebas de acceso especiales:**

No se contempla la necesidad de realizar pruebas de acceso específicas para poder cursar este máster, más allá de los requisitos de acceso establecidos en el punto 4.2.1 de este documento.

#### **4.6. Complementos formativos necesarios para la admisión al Máster:**

No se hace necesario incluir complementos de formación.

## 5. Planificación de las enseñanzas

### 5.1. Estructura de las enseñanzas

El diseño del programa y el plan de estudios del EMTM está cuidadosamente estructurado para educar a los profesionales del turismo del mañana de forma que estén comprometidos con el desarrollo sostenible. Cada semestre está enmarcado por una lógica clara para garantizar la progresión y la excelencia en la enseñanza y el aprendizaje. El plan de estudios conjunto comprende: 4 módulos lógicos, 10 temáticas académicas y 16 asignaturas individuales que representan conocimientos, habilidades y competencias específicas relacionadas con la materia turística y cuyos objetivos de aprendizaje forman la base para la evaluación de los estudiantes, al mismo tiempo que garantizan la excelencia del programa.

La metodología de trabajo se estructura en tres fases complementarias:

- (1) La definición de las competencias de la titulación y los objetivos formativos básicos y específicos de la misma.
- (2) La identificación de las principales temáticas académicas que componen el fenómeno turístico y la agrupación de ellas en módulos formativos.
- (3) El desgrane de estas temáticas académicas en asignaturas individuales y la asignación a cada una de ellas de las competencias específicas que deben desarrollarse.

A continuación, se establece la distribución del plan de estudios en créditos ECTS, por tipo de materia:

TIPO DE MATERIA	CRÉDITOS
Asignaturas obligatorias	90
Tesis Final de Máster	30
<b>TOTAL:</b>	<b>120</b>

Esta propuesta de plan de estudios es altamente innovadora y se sustenta en la colaboración multidisciplinaria, interdisciplinaria y extradisciplinaria y en la co-creación de conocimiento turístico. Está diseñada para impulsar el pensamiento crítico y las reflexiones filosóficas de lo que es y en lo que debe convertirse el turismo. Esto se basa en las doce temáticas académicas principales sobre las que se construye esta propuesta. Las cuatro primeras tratan sobre conceptualizaciones avanzadas (módulo 1), los tres siguientes tratan de políticas turísticas (módulo 2) y los cuatro últimas de cuestiones relacionadas con la gestión y la

implementación (módulo 3). Se han agregado dos materias académicas instrumentales adicionales: Gestión de Proyectos y Métodos de Investigación.

En la mayoría de los casos, cada temática académica se enseña como una única asignatura, pero hay un caso en los que la temática académica (Comportamiento del Turista) se imparte a caballo entre dos asignaturas (Innovación Turística y Comunicación Estratégica), que a su vez disponen de una temática académica propia. Eso se debe a que, desde la perspectiva de la innovación, se analiza el comportamiento de los turistas como fuerza motriz para la innovación, y desde la perspectiva de la comunicación, se estudia el rol que el turista desempeña dentro del proceso comunicativo.

En la siguiente imagen se presenta el encuadre académico del plan de estudios del EMTM.

SEMESTRE	<b>PRIMER SEMESTRE – SDU</b>				<b>SEGUNDO SEMESTRE - UL</b>					
MÓDULOS	<b>M1. CONCEPTUALIZACIÓN AVANZADA</b>				<b>M2. DISEÑO DE POLÍTICAS</b>					
TEMÁTICAS ACADÉMICAS	DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE	INNOVACIÓN TURÍSTICA	COMPORTAMIENTO DEL TURISTA	COMUNICACIÓN	POLÍTICA TURÍSTICA	SUSTAINOMICS EN EL TURISMO		ECONOMÍA TURÍSTICA		
ASIGNATURAS	DESARROLLO DEL TURISMO SOSTENIBLE	INNOVACIÓN TURÍSTICA		COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA		POLÍTICA TURÍSTICA	TURISMO EN LA UNIÓN EUROPEA	ECONOMÍA MEDIOAMBIENTAL EN EL TURISMO	GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN EL TURISMO	ECONOMÍA EN EL TURISMO
ASIGNATURAS INSTRUMENTALES	GESTIÓN DE PROYECTOS									

SEMESTRE	<b>TERCER SEMESTRE – UdG</b>					<b>CUARTO SEMESTRE</b>				
FUNDAMENTO	<b>M3. IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN</b>					<b>M4. TESIS DE FINAL DE MÁSTER</b>				
TEMÁTICAS ACADÉMICAS	GESTIÓN DE LA COLABORACIÓN EN TURISMO		GESTIÓN DE NEGOCIOS TURÍSTICA	GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS						
ASIGNATURAS	GESTIÓN DE LA COLABORACIÓN EN EL TURISMO	GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE EN EL TURISMO	GESTIÓN DE NEGOCIOS TURÍSTICOS	GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS	GESTIÓN TURÍSTICA DEL PATRIMONIO CULTURAL					
ASIGNATURAS INSTRUMENTALES	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN EL TURISMO									

A diferencia de la formación tradicional de posgrado en gestión turística que está mayoritariamente comprometida con el diseño de políticas turísticas competitivas y estrategias empresariales para su implementación mediante la acción directiva, este programa no solo se enfoca en las necesidades específicas de la industria y los problemas de gestión, sino que también adopta una comprensión holística del turismo para facilitar el desarrollo sostenible colaborando con otros actores a nivel local y global, tal y como se puede ver en plan de estudios.

### **5.1.1. Primer Semestre – Conceptualización Avanzada – University of Southern Denmark**

#### Temáticas académicas

El **Desarrollo del Turismo Sostenible** es de naturaleza multidisciplinaria y se basa en la geografía turística, entre otras disciplinas. La geografía turística es la rama de la ciencia que se ocupa del estudio de los viajes y sus impactos en los lugares y en sus comunidades. El enfoque en los impactos en las comunidades también hace que el desarrollo del turismo sostenible sea un tema de estudio para la antropología social (sostenibilidad sociocultural), la economía y gestión ambiental (sostenibilidad ambiental) y la economía del turismo (sostenibilidad económica). La compleja naturaleza y relevancia de estos impactos hace que este tema también sea relevante para la política turística (desarrollo sostenible, políticas ambientales, gestión comunitaria, emprendimiento social, etc.), desarrollo empresarial (RSE), comportamiento turístico (viajes responsables) y el logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Por tanto, este se ha convertido en un tema central y fundamental dentro del campo de los estudios turísticos.

La **Innovación Turística** abarca las áreas de desarrollo de productos y servicios, junto con los procesos de innovación y la gestión del conocimiento. La innovación es una disciplina interacadémica que involucra aspectos particulares de psicología, sociología, antropología, derecho, ciencias de la información, educación, tecnología de la información, ingeniería, economía y casi todos los aspectos de la gestión. Las innovaciones turísticas están muy a menudo impulsadas por los propios consumidores, pero también pueden representar oportunidades para educar a los consumidores para que actúen en pro de los ODS. En consecuencia, tanto los temas de desarrollo sostenible del turismo como el comportamiento del turista son muy relevantes y están estrechamente relacionados con la innovación turística.

El **Comportamiento del Turista** es en sí mismo una temática académica que combina elementos de psicología, sociología, antropología social, marketing y economía. La singularidad del consumo turístico es de gran relevancia para el ámbito del comportamiento del consumidor ya que se trata del consumo de servicios, experiencias y destinos. Además, trata el papel y la responsabilidad de los turistas en el desarrollo sostenible del turismo.

Este entrelazamiento que forman la innovación turística, el desarrollo sostenible y el comportamiento del turista está altamente mediado por los complejos procesos de la

comunicación. La **Comunicación** es otra temática académica que cubre tanto las perspectivas de las ciencias sociales (por ejemplo, inspiradas en la sociología, la psicología, la antropología y las políticas públicas), como las perspectivas de las humanidades (por ejemplo, la retórica, la semiótica, las narrativas y la narración de historias). La perspectiva general es que la comunicación, como área temática, va más allá del marketing, la gestión de marca, la publicidad, etc., y que, por tanto, también incluye procesos dinámicos de comunicación entre diferentes tipos de actores, además de valores estratégicos, intenciones, etc. Esta área temática abarca temas adicionales como las relaciones públicas, la comunicación corporativa, la participación comunitaria y la comunicación interpersonal.

### Asignaturas individuales

Las asignaturas individuales del **primer semestre** son Desarrollo del Turismo Sostenible (10 ECTS), Innovación Turística (5 ECTS), Comunicación Estratégica (10 ECTS) y Gestión de Proyectos (5 ECTS), siendo esta última una asignatura instrumental. Todas ellas se imparten en la Facultad de Humanidades y de Ciencias Sociales de la **University of Southern Denmark (SDU)** dentro del **Módulo de Conceptualización Avanzada**.

El fenómeno turístico incluye el consumo de servicios, experiencias y lugares, los cuales son diseñados, producidos y ofrecidos por empresas y destinos turísticos. Dicho consumo implica necesariamente la colaboración del consumidor en la creación y entrega de productos, servicios, experiencias y la provisión de información. Además del consumo y la producción turísticos, una conceptualización crítica y avanzada de las relaciones entre el turismo y las comunidades locales y otros actores relevantes es clave para el desarrollo sostenible de los destinos y el logro de los ODS. Estos dos aspectos principales del turismo centran la formación impartida en el primer semestre del programa del EMTM, dedicado a la conceptualización avanzada de la innovación, el desarrollo sostenible y la comunicación en el turismo.

La asignatura de **Desarrollo del Turismo Sostenible** está dedicada al estudio de la ética, las relaciones de los diferentes actores, activos y pasivos, y las barreras al desarrollo sostenible. En esta asignatura se tratan los roles del sector público y la responsabilidad social empresarial de la industria, las comunidades y las organizaciones no gubernamentales, para el desarrollo sostenible medioambiental, económico y sociocultural del turismo; así como el papel que juega el consumo responsable y el comportamiento de los visitantes.

La asignatura de **Innovación Turística** se centra en la creación de nuevas experiencias, servicios y productos turísticos, pero también en la gestión del cambio organizacional y la

gestión de los procesos de innovación. Se analiza la conexión entre la innovación y el espíritu empresarial y las prácticas actuales de innovación abierta. También enfatiza el aspecto sistémico de los procesos de innovación y el papel de los sistemas regionales de innovación. Además, tradicionalmente las innovaciones turísticas están impulsadas por el mercado y, por lo tanto, se analiza el comportamiento de los turistas que se convierte en una fuerza motriz de los resultados de la innovación. El papel que la innovación puede desempeñar para el desarrollo sostenible no debe subestimarse, y por ello, es un aspecto enfatizado en la asignatura. Asimismo, se analiza la innovación como una herramienta para educar a consumidores para que sean más responsables.

La asignatura de **Comunicación Estratégica** se centra en los procesos dinámicos de comunicación entre los diferentes actores del turismo, así como en los valores estratégicos e intenciones subyacentes. La atención se centra tanto en la comunicación tradicionalmente impulsada para el mercado como en la comunicación impulsada para la sostenibilidad, siendo esta última la responsable de desarrollar una evaluación crítica de la relación entre el ser humano y el medioambiente en los discursos sociales y empresariales.

### **5.1.2. Segundo Semestre – Diseño de Políticas – University of Ljubljana**

#### Temáticas académicas

La justificación del segundo semestre se sustenta en las conceptualizaciones avanzadas del primero y se enfoca hacia el Módulo 2 de **Diseño de Políticas** y estrategias turísticas efectivas y sostenibles que, una vez implementadas, estén destinadas a la mejora de los beneficios de los turistas, proveedores de servicios, comunidades y al medioambiente mediante, al tiempo que se minimizan los impactos negativos.

La **Política Turística** es una disciplina dentro de la ciencia política, en la encrucijada de las políticas públicas y la administración pública. En relación con la economía, toca el campo de la política fiscal; y dentro del derecho, el campo del derecho administrativo. El hecho de que la política turística englobe tanto áreas de políticas públicas como de medioambiente (incluyendo el cambio climático y la biodiversidad como áreas clave), la cultura, las infraestructuras, la seguridad, etc., hace que su estudio sea particularmente relevante para avanzar en la comprensión de la formulación de políticas públicas integradas, de su regulación y del papel que juegan las organizaciones europeas e internacionales. Algunos ejemplos son la nueva convención de la Organización Mundial del Turismo (OMT) sobre ética y sostenibilidad del turismo (adoptada en septiembre de 2019 por la Asamblea General de la OMT), o los documentos de la Unión Europea (UE) sobre la necesidad de un turismo europeo

más sostenible y competitivo, como el estudio de la Comisión TRANS del Parlamento Europeo sobre tendencias y retos del turismo europeo (2019). Todos ellos enfatizan la responsabilidad del turismo de contribuir a la consecución de los ODS, y la necesidad de políticas turísticas más desarrolladas e integradoras basadas en la UE.

La **Economía Turística** aplica la teoría económica a una variedad de cuestiones de la industria del turismo a nivel de oferta y demanda turística (nacional, regional e internacional), teniendo en cuenta el funcionamiento del mercado global y del capitalismo. La atención se centra en analizar la oferta y la demanda de las empresas del mercado turístico y, por lo tanto, en analizar la estructura de la industria, la demanda turística y las previsiones, preparando así escenarios para una mayor comprensión de las políticas con el fin de hacer que el turismo sea más sostenible económicamente. Este tema va más allá de la economía del turismo convencional, y también se centra en la sostenibilidad en las empresas turísticas, lo que aquí se denomina Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Desde la perspectiva de la sostenibilidad y la responsabilidad, se fomenta y aborda una reflexión crítica sobre el modelo de crecimiento turístico neoliberal dominante.

La temática académica de **Sustainomics en el Turismo** aplica un marco teórico y se ocupa de la ciencia de la sostenibilidad, definida como una ciencia holística y práctica que tiene como objetivo ayudar a hacer más sostenible el desarrollo turístico. El neologismo "sustainomics", fue acuñado por Mohan Munasinghe en 1992 para proyectar una imagen más neutral de la sostenibilidad, centrando la atención en el desarrollo sostenible y evitando cualquier sesgo disciplinario. *Sustainomics* promueve tecnologías respetuosas con el medio ambiente y la sociedad, que utilizan los recursos naturales de manera más eficiente, reducen las emisiones contaminantes y facilitan la participación pública en la toma de decisiones. Es integrador, completo, equilibrado, heurístico y práctico y complementa muchas disciplinas relevantes como la ecología, la economía, la sociología, la ética, el derecho, la filosofía, la ingeniería, etc. Comprender cómo los sistemas socioeconómicos y ecológicos coevolucionan dinámicamente a lo largo del tiempo puede contribuir a que los mecanismos de gobernanza alineen los intereses individuales con el uso sostenible de los recursos, en contraposición a las estrategias extractivas actuales que agotan los recursos. Además, el uso de la intervención macroeconómica en el mundo para abordar la deuda, puede tener efectos graves y destructivos a largo plazo. Por ello, existe una clara necesidad de darse cuenta del daño social y ambiental y actuar para prevenirlo. Así, aplicando la sostenibilidad a los problemas del desarrollo turístico, se pueden comprender y corregir las deficiencias de las prácticas de desarrollo existentes en la actualidad.

### Asignaturas individuales

Las asignaturas del segundo semestre son Política Turística (6 ECTS), Turismo en la Unión Europea (6 ECTS), Economía en el Turismo (6 ECTS), Economía Medioambiental en el Turismo (6 ECTS) y Gestión Medioambiental en el Turismo (6 ECTS), impartidas en la Escuela de Economía y Negocios de la **University of Ljubljana (UL)**.

La asignatura de **Política Turística** proporciona a los estudiantes un conocimiento avanzado de los muchos aspectos de las políticas públicas para el desarrollo sostenible y la gestión del turismo. Esto se complementa con otra asignatura, **Turismo en la Unión Europea**, que se centra en la formulación de políticas turísticas a nivel supranacional, y revisa, analiza y discute las políticas europeas en materia turística.

La asignatura de **Economía en el Turismo** analiza la estructura de los mercados turísticos (oferta y demanda) y se centra en los instrumentos económicos y las políticas con las que los gobiernos pueden apoyar el desarrollo sostenible del turismo en sus países.

La asignatura de **Economía Medioambiental en el Turismo**, aborda la sostenibilidad como una ciencia (disciplina) aplicada al campo académico del turismo. Esta asignatura trata la creación de políticas y prácticas sostenibles efectivas. Más específicamente, ante un mundo globalizado se desafían los supuestos fundamentales de la economía neoclásica del crecimiento y el desarrollo, y se proporcionan herramientas para que las comunidades y organizaciones sean más resilientes, tengan una mayor capacidad de adaptación y desarrollen estructuras de gobernanza que alineen los intereses individuales con el uso sostenible de los recursos. Tomando como referencia las conceptualizaciones avanzadas del desarrollo del turismo sostenible enseñadas en el primer semestre, esta asignatura proporciona un marco teórico sólido para la formulación de políticas de turismo sostenible.

Además, también establece un marco teórico sólido para la formulación de estrategias empresariales sostenibles en el turismo, que se aborda por separado en la asignatura complementaria de **Gestión Medioambiental en el Turismo**, específicamente dedicado a discutir los esquemas, herramientas, instrumentos y prácticas en el campo turístico, que permiten la sostenibilidad a nivel empresarial y organizativo y que abogan por un comportamiento turístico responsable.

### **5.1.3. Tercer Semestre – Gestión e Implementación – Universitat de Girona:**

#### Temáticas académicas

La justificación del tercer semestre se sustenta en la **implementación** de políticas y estrategias de turismo sostenible y las prácticas de **gestión** relacionadas con ello, mediante las cuales se formulan políticas de turismo, innovación, comunicación y consumo de productos y servicios sostenibles con relaciones beneficiosas para las comunidades, el medioambiente y la sociedad en general, contribuyendo al desarrollo sostenible y al logro de los ODS.

La **Gestión de Negocios Turísticos** es una temática académica que aborda el comportamiento estratégico de las empresas en su crecimiento, competitividad, marketing y rentabilidad. Estudia el comportamiento estratégico de las empresas turísticas en el ámbito de la gestión turística. Abarca la gestión de empresas y organizaciones turísticas que buscan influir en los consumidores y prestarles sus servicios de forma eficaz. Por lo tanto, la publicidad, la gestión de canales y de ingresos, los sistemas de CRM, la gestión de la calidad y las prácticas de gestión de visitantes son aspectos de las operaciones comerciales en las que los gestores de las empresas turísticas y los destinos deben ser competentes. Son de especial importancia las implicaciones estratégicas y operativas de la gestión empresarial para la sostenibilidad y los ODS y, por este motivo, la comprensión de los modelos empresariales sostenibles y la gestión de operaciones sostenibles ocupan un lugar central en esta área.

La **Gestión de Destinos Turísticos** es otro tema central en los programas de gestión turística. A pesar de que los destinos turísticos no son negocios sino lugares, compiten por los visitantes con otros lugares que también les brindan experiencias similares. Por lo tanto, los destinos también están involucrados en la gestión de procesos estratégicos y operativos idiosincrásicos, principalmente en las áreas de marca del lugar, marketing de destino y el desarrollo y la gestión de productos turísticos. La gestión de los destinos tiene un fuerte impacto directo en la sostenibilidad de los lugares y sus comunidades, por lo que las prácticas sostenibles y el logro de los ODS también se convierten en elementos centrales de esta área temática.

La **Gestión de la Colaboración en el Turismo** es una temática académica que se encuentra a caballo entre la administración de empresas, la administración pública y los estudios comunitarios, y por ello presenta un carácter interdisciplinario. Uno de los actores centrales en la actividad turística es el propio turista, por ello el estudio de las estrategias de gestión

de las relaciones con los clientes en el sector turístico, se convierte en un elemento de gran importancia en esta área.

### Asignaturas individuales

Las asignaturas del tercer semestre son: Gestión de Negocios Turísticos (6 ECTS), Gestión de Destinos Turísticos (6 ECTS), Gestión Turística del Patrimonio Cultural (3 ECTS), Gestión de las Relaciones con los Clientes en el Turismo (3 ECTS), Gestión de la Colaboración en el Turismo (6 ECTS) y Métodos de Investigación en Turismo (6 ECTS), siendo esta última una asignatura instrumental. Todas ellas son impartidas en el Facultad de Turismo de la **Universitat de Girona (UdG)**.

La asignatura de **Gestión de Negocios Turísticos** aborda los aspectos estratégicos y operativos de la gestión empresarial y de marketing en empresas y organizaciones turísticas, con énfasis en la adopción de modelos de negocio sostenibles y la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el Valor Compartido.

La asignatura de **Gestión de Destinos Turísticos**, introduce los aspectos más relevantes de la marca del destino, el marketing y el desarrollo y la gestión de productos, enfatizando también en la capacidad y responsabilidad de los destinos para adoptar y promover estrategias y prácticas de gestión sostenibles. Esta asignatura se complementa con otra, **Gestión Turística del Patrimonio Cultural**, dedicada exclusivamente a las peculiaridades de los recursos turísticos patrimoniales.

Finalmente, la asignatura de **Gestión de la Colaboración en el Turismo** proporciona a los estudiantes competencias en la gestión de alianzas y estructuras de gobernanza turística, como en las cadenas de valor turísticas, agrupaciones empresariales, organizaciones comunitarias y otras redes de múltiples actores, con el fin de promover el turismo sostenible en los destinos y el comportamiento responsable de los visitantes. Esta se complementa con la asignatura **Gestión de la Relación con el Cliente en el Turismo** que tiene como objetivo proporcionar a los estudiantes conocimientos teóricos y de gestión sobre la calidad del servicio, la reputación y la gestión de ingresos en negocios turísticos.

#### **5.1.4. Asignaturas instrumentales**

El plan de estudios se complementa con dos asignaturas instrumentales adicionales: **Gestión de Proyectos** (5 ECTS) impartido en la University of Southern Denmark y **Métodos de**

**Investigación en el Turismo** (6 ECTS), impartida en la Universitat de Girona. Estas se complementan con seminarios sobre *soft skills*, con los que los estudiantes potencian y desarrollan capacidades creativas (flexibilidad y proactividad), habilidades intelectuales (analíticas y resolución de problemas), habilidades sociales (relacional y comunicacional) y valores éticos (integridad y responsabilidad).

**Gestión de Proyectos** es una asignatura que se ocupa de los procesos organizativos que implican la planificación y organización de recursos para hacer avanzar una tarea o evento específico hacia su finalización. La gestión de proyectos implica trabajar en un proyecto único en lugar de un conjunto de actividades en curso. La asignatura se centra en establecer las metas y los objetivos de un proyecto, determinar cuándo deben completarse las diferentes fases del proyecto y por quién, y diseñar verificaciones de control para garantizar que las tareas se completen adecuadamente. La asignatura discute las diferentes posibilidades de gestión y analiza los factores críticos de la gestión de proyectos que pueden asegurar la ejecución y los resultados sostenibles del proyecto.

**Métodos de investigación en el Turismo** es la asignatura que brinda a los estudiantes las habilidades necesarias para realizar una investigación académica y aplicada de forma rigurosa. Se cubren los métodos cualitativos y cuantitativos, que abarcan tanto la recopilación de datos como los métodos de análisis de datos. Prepara a los estudiantes con las habilidades de investigación necesarias en el cuarto semestre para llevar a cabo sus proyectos de investigación de tesis en materia turística y en todo tipo de proyectos de investigación que puedan llevar a cabo más adelante durante su carrera profesional.

#### **5.1.5. Cuarto Semestre – Tesis Final de Máster:**

El último semestre se dedica a la realización de la tesis de final de máster por parte de los estudiantes y a la inmersión en la industria turística, para aquellos estudiantes que además decidan realizar unas prácticas (no obligatorio). La tesis de final de máster tiene que documentar la capacidad del estudiante de aplicar las teorías científicas y los métodos para responder a una pregunta de investigación que trata aspectos centrales cubiertos por el programa. La tesis puede tener un foco principal en un problema teórico-práctico, por ejemplo, en colaboración con una organización externa, o se puede centrar más en preguntas teórico-metodológicas de la investigación. La pregunta de investigación tiene que ser aprobada por la Coordinación del programa. El campo de estudio, el nivel de complejidad y el volumen de trabajo tienen que poder ser completados dentro del último semestre.

Durante el semestre, los estudiantes diseñarán y realizarán un estudio empírico y lo presentarán en un informe escrito llamado tesis de final de máster. Los estudiantes explorarán diferentes formas de encontrar información, definir el alcance de un proyecto y hacer investigación, así como diferentes formas de comunicar los resultados. El curso de tesis de final de máster incluye las etapas de definición de un tema y formulación de un enunciado del problema, selección y revisión de la literatura relevante, diseño de un estudio empírico y realización del mismo, incluyendo la recolección y el análisis de datos, análisis de datos empíricos, elaboración de conclusiones teóricas y finalmente la redacción. En complemento a la tesis, se debe realizar un resumen de la misma. El resumen, que tiene que ser como máximo de 5 páginas, se incluye en la evaluación global de la tesis. En este programa no se prevé una defensa de la tesis.

Para la realización de la tesis, durante el tercer trimestre en Girona, se asigna un tutor de tesis a cada uno de los estudiantes. El supervisor brinda al estudiante orientación sobre la naturaleza de la investigación y los estándares de calidad esperados, así como, la planificación de la investigación, la literatura y las fuentes relevantes, los métodos de investigación y las técnicas instrumentales. Además, el supervisor ofrece un asesoramiento detallado sobre las fechas de finalización necesarias de las sucesivas etapas de la investigación para garantizar que la tesis se presente dentro del tiempo permitido por la normativa. Durante el período de redacción de la tesis, se espera que el estudiante y el supervisor estén en contacto de forma periódica, bien sea de forma física o telemática.

## **5.2. Planificación y gestión de la movilidad de estudiantes propios y de acogida**

El programa de estudios es de 120 ECTS, a completar durante dos años. Estos créditos se dividen en cuatro semestres, que corresponden a 30 ECTS por semestre. Los primeros tres semestres se componen de asignaturas impartidas, mientras que el último se destina a la realización de la tesis de máster, que se asegura a través de un contrato de tesis entre el estudiante y el tutor(es) en una de las tres universidades asociadas.

Todos los estudiantes del EMTM siguen el mismo camino de movilidad tal y como se describe a continuación:

El primer semestre, M1 (30 ECTS, septiembre-enero) se lleva a cabo en la University of Southern Denmark, en su campus de Kolding (Facultad de Humanidades). A los estudiantes se les presenta la conceptualización del desarrollo del turismo a un nivel avanzado con especial atención a la sostenibilidad, la innovación y la comunicación estratégica. Estas

materias se complementan con un curso instrumental de gestión de proyectos.

El segundo semestre, M2 (30 ECTS, febrero-junio) se lleva a cabo en la University of Ljubljana (Escuela de Economía y Negocios) donde se introduce a los estudiantes en la política turística y el diseño de estrategias, con énfasis en cuestiones medioambientales del desarrollo turístico.

El tercer semestre M3 (30 ECTS, septiembre-enero) se lleva a cabo en la Universitat de Girona (Facultad de Turismo) donde se instruye a los estudiantes acerca de la implementación real de estrategias turísticas tanto en la gestión de destinos turísticos como de empresas turísticas, con especial énfasis en la colaboración y las relaciones con los clientes. Además, a los estudiantes se les forma en relación a métodos avanzados de investigación en turismo.

El cuarto semestre, S4 (30 ECTS, febrero-septiembre) se dedica exclusivamente a la realización de la tesis de máster y la inmersión en la industria. Los estudiantes tienen la libertad de realizar la tesis del máster desde cualquier lugar del mundo. Desde el Consorcio se promueve la realización de la tesis, bien en una de las universidades del Consorcio o en alguna de las universidades asociadas con las que el EMTM tiene acuerdos de colaboración establecidos: Sun Yat-Sen University, School of Tourism and Management (China), Vorónezh State University (Rusia), University of São Paulo, Faculty of Arts & Humanities (Brasil) , University of Cape Coast (Ghana) , Arizona State University, School of Community Resources & Development (Estados Unidos), Thompson Rivers University, Faculty of Adventure, Culinary Arts and Tourism (Canadá), Kenyatta University (Kenia), University of Seychelles (Seychelles), University of Gondar (Etiopía), University of Mauritius (Mauricio), Universiti Teknologi Malaysia (Malasia), Colegio de Tlaxcala (Méjico), MODUL University of Vienna (Austria), University of Johannesburg (Sudáfrica), UCL University College Denmark (Dinamarca) y University of Rijeka (Croacia) . En función de la temática, también se fomenta la realización de tesis en colaboración con alguno de los socios de la industria turística con los que el EMTM tiene también acuerdos de colaboración: Denmark Tourism Board (Dinamarca), Slovenian Tourism Board (Eslovenia), Dirección General de Turismo de la Generalitat de Cataluña (España), Patronato de Turismo Girona – Costa Brava (España), Sava Hoteli Bled (Eslovenia), Orri de Planès (Francia), Wallis Partnership Ltd. (Reino Unido), Auf nach Mallorca GmbH (Alemania), China Outbound Tourism Research Institute (China-Alemania), Boston Convention & Visitors Bureau (Estados Unidos), Reserva Silvestre Quelantaro (Nicaragua), SK Kayak (España), Larsa Montserrat (España), La Selva Aventura (España).

Los sistemas de planificación y gestión de la movilidad en el EMTM ya han sido detallados en el apartado 4.3. de este documento.

### 5.3. Descripción detallada de la estructura del plan de estudios (prácticas externas y trabajo final de máster incluidos)

En la siguiente tabla se detalla la distribución de las asignaturas del máster a lo largo de los dos años de formación del máster, así como los créditos que corresponden a cada una y la naturaleza de las mismas.

<b>Primer semestre – SDU (Kolding) – MÓDULO 1. CONCEPTUALIZACIÓN AVANZADA</b>		
<b>RAZÓN FUNDAMENTAL</b>		
Conceptualización y comunicación avanzada del turismo y la sostenibilidad en la gestión estratégica y de proyectos		
Desarrollo del Turismo Sostenible	(10 ECTS)	Obligatoria
Innovación Turística	(5 ECTS)	Obligatoria
Comunicación Estratégica	(10 ECTS)	Obligatoria
Gestión de Proyectos	(5 ECTS)	Obligatoria
<b>Total: 30 ECTS</b>		
<b>Segundo semestre – UL (Ljubljana) – MÓDULO 2. DISEÑO DE POLÍTICAS</b>		
<b>RAZÓN FUNDAMENTAL</b>		
Diseño de políticas y estrategias turísticas en el desarrollo y gestión del turismo con énfasis en cuestiones ambientales.		
Política Turística	(6 ECTS)	Obligatoria
Turismo en la Unión Europea	(6 ECTS)	Obligatoria
Economía Medioambiental en el Turismo	(6 ECTS)	Obligatoria
Economía en el Turismo	(6 ECTS)	Obligatoria
Gestión Medioambiental en el Turismo	(6 ECTS)	Obligatoria
<b>Total: 30 ECTS</b>		
<b>Tercer semestre – UdG (Girona) – MÓDULO 3. Implementación y Gestión</b>		
<b>RAZÓN FUNDAMENTAL</b>		
Implementación de estrategias turísticas en la gestión de empresas y destinos turísticos con énfasis en la colaboración y la relación con clientes.		
Gestión de Negocios Turístico	(6 ECTS)	Obligatoria
Gestión de Destinos Turísticos	(6 ECTS)	Obligatoria
Gestión Turística del Patrimonio Cultural	(3 ECTS)	Obligatoria
Gestión de Relaciones el Cliente en el Turismo	(3 ECTS)	Obligatoria
Gestión de la Colaboración en el Turismo	(6 ECTS)	Obligatoria
Métodos de Investigación en el Turismo	(6 ECTS)	Obligatoria
<b>Total: 30 ECTS</b>		

<b>Cuarto semestre – MÓDULO 4. Tesis final de máster</b>		
Tesis de máster en una de las tres universidades del Consorcio EMTM o una universidad Asociada		
Tesis Final de Máster	30 ECTS	Obligatoria

Pese a no ser parte obligatoria del programa EMTM, se anima a los estudiantes a realizar prácticas durante las vacaciones de verano o mientras realizan su tesis de final de máster y/o a colaborar con equipos de investigación universitarios. La inmersión en la industria se lleva a cabo en colaboración con uno de los muchos socios industriales asociados, o con empresas u organizaciones no asociadas cuando es relevante para el proyecto de tesis de máster y la especialización del estudiante. Los estudiantes deben mostrar su propia iniciativa en la búsqueda de prácticas ya sea a través de oficinas universitarias o a través de otros organismos como EMA o AIESEC. El Equipo Administrativo del EMTM en cada una de las universidades, ayuda a los estudiantes que deseen realizar unas prácticas con todas las gestiones burocráticas y la formalización del contrato de prácticas.

El cuarto semestre se dedica exclusivamente a la realización de la tesis de maestría. A cada estudiante se le asigna un supervisor de una de las tres universidades del Consorcio EMTM. Las propuestas de tesis de máster son preparadas de manera uniforme por todos los estudiantes y procesadas conjuntamente por la Secretaría del Consorcio y la Junta Académica siguiendo un cronograma común. Las normas relativas a la redacción, supervisión, presentación y evaluación de tesis son idénticas, independientemente de dónde el estudiante realice su investigación de tesis. Además, tal y como se ha indicado en el punto anterior, los estudiantes que deseen hacerlo pueden pasar el cuarto semestre en una de las universidades asociadas que el Consorcio EMTM tiene fuera de Europa y buscar ayuda académica adicional de los profesores locales.

### **5.3.1. Distribución temporal de los módulos en el Plan de estudios y competencias básicas y específicas asociadas:**

Tal y como se indica en la siguiente tabla, las cinco competencias básicas que se han indicado en el apartado 3 de este documento, son la base sobre la cual el itinerario formativo de los estudiantes se sustenta y, por ello, son trabajadas en mayor o menor medida en todos los módulos y todas las asignaturas del programa.

ASIGNATURAS	COMPETENCIAS				
	GENERALES				
	CB1	CB2	CB3	CB4	
SEMESTRE 1 Conceptualización avanzada SDU	Innovación Turística	X	x	x	X
	Gestión de Proyectos	X	x	x	X
	Comunicación estratégica	X	x	x	X
	Desarrollo del Turismo Sostenible	X	x	x	X
SEMESTRE 2. Diseño de políticas FELU	Economía Medioambiental en el Turismo	X	x	x	X
	Gestión Medioambiental en el turismo	X	x	x	X
	Economía en el turismo	X	x	x	X
	Turismo en la Unión Europea	X	x	x	x
	Política Turística	x	x	x	x
SEMESTRE 3 Gestión y Implementación UdG	Gestión de Relaciones con los Clientes en el Turismo	x	x	x	x
	Gestión Turística del Patrimonio Cultural	x	x	x	x
	Gestión de Negocios Turísticos	x	x	x	x
	Gestión de la Colaboración en el turismo	x	x	x	x
	Gestión de Destinos Turísticos	x	x	x	x
	Métodos de Investigación en el Turismo	x	x	x	x
SEM 4	Tesis Final de Máster	x	x	x	x

En lo que se refiere a las competencias específicas, la siguiente tabla muestra su distribución en los diferentes módulos y asignaturas del máster:

	COMPETENCIAS	ESPECÍFICAS																	
		CE 1	CE 2	CE 3	CE 4	CE 5	CE 6	CE 7	CE 8	CE 9	CE 10	CE 11	CE 12	CE 13	CE 14	CE 15	CE 16	CE 17	CE 18
	ASIGNATURAS																		
SEMESTRE 1 Conceptualización avanzada	Innovación Turística										X								
	Gestión de Proyectos																		
	Comunicación estratégica	X																	
	Desarrollo del Turismo Sostenible	X																	
SEMESTRE 2. Diseño de políticas FELU	Economía Medioambiental en el Turismo				X	X													
	Gestión Medioambiental en el turismo						X	X											
	Economía en el turismo		X																
	Turismo en la Unión Europea			X															
	Política Turística			X															
SEMESTRE 3 Gestión y Implementación UdG	Gestión de Relaciones con los Clientes en el Turismo									X			X						
	Gestión Turística del Patrimonio Cultural													X					
	Gestión de Negocios Turísticos									X									
	Gestión de la Colaboración en el Turismo											X							
	Gestión de Destinos Turísticos									X									
	Métodos de Investigación en el Turismo								X										
SEM 4	Tesis Final de Máster	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Las competencias generales y específicas de la asignaturas se combinan en la tesis final de máster, donde los estudiantes debe demostrar la capacidad de aplicar el pensamiento crítico a la producción de conocimiento a través de la investigación, tanto intelectual como práctica, y aplicar el conocimiento para abordar los desafíos del mundo real de una manera que apoye el pluralismo y la inclusión; distinguir entre diferentes proyectos y herramientas de gestión de proyectos; aplicar métodos para la gestión de proyectos en curso, y analizar y evaluar proyectos y procesos de proyectos; para definir una pregunta de investigación relevante y realizar un análisis científico integrando el conocimiento dentro de una o más áreas clave del programa de estudios; aplicar teorías y métodos relevantes de manera profunda y reflexionar críticamente sobre las teorías, métodos y material empírico aplicados que forman la base del análisis; analizar y evaluar críticamente los enfoques, conceptos e investigaciones existentes relevantes relacionados con la pregunta de investigación de la tesis; para realizar investigaciones empíricas y aplicar una variedad de herramientas para recopilar y analizar datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como Big Data; evaluar los resultados y discutir las implicaciones; proporcionar una presentación escrita adecuada, de la pregunta

de investigación, los métodos y las conclusiones de la investigación; hacer una contribución a la investigación del campo; y adherirse a los estándares éticos de la disciplina.

### **5.3.2. Relación de actividades formativas, metodologías docentes y sistemas de evaluación.**

La diversidad en las culturas de aprendizaje y de enseñanza de este programa es un valor agregado que asegura la excelencia en el contenido académico. Manteniendo la variedad de actividades formativas y respetando las metodologías docentes de cada universidad, el EMTM está comprometido con métodos de enseñanza y aprendizaje efectivos, experimentales y excelentes que respalden el aprendizaje de los estudiantes a lo largo de toda su vida.

#### **A) Actividades formativas**

Los tipos de actividades formativas que se llevan a cabo en el programa definen las funciones y responsabilidades respectivas de los profesores y los estudiantes, y son las siguientes:

- Las **lecturas de artículos académicas obligatorias** forman la base sobre la cual los instructores y los estudiantes debaten y discuten los temas más relevantes de cada curso, fomentando así la participación en la clase y la co-creación de conocimientos.
- Los **seminarios de curso y conferencias** se utilizan para presentar y enmarcar las discusiones del curso y/o para facilitar conocimientos especializados de vanguardia que complementen los de las lecturas obligatorias.
- Los **debates y clases participativas** en formato de ***flipped classroom***, frente a las tradicionales clases magistrales. En ellas se pide a los estudiantes que realicen una preparación previa antes de la clase. Se trata de un enfoque integral que combina la instrucción directa con métodos constructivistas, el incremento de compromiso e implicación de los estudiantes con el contenido del curso y mejorar su comprensión conceptual. Así las clases se dedican a solucionar aquellos aspectos que generan más dudas y a ahondar en aquellos elementos más interesantes para la formación de los estudiantes.
- **La resolución y evaluación de casos y ejercicios tutorizados** y los **proyectos finales de curso** garantizan un alto grado de participación y aprendizaje profundo a medida que los estudiantes se familiarizan con los conocimientos culturales y académicos y ponen en juego los suyos propios. Muchas veces van acompañados con la realización de **presentaciones orales** en clase.
- Los **exámenes** (oral o escrito), que se plantean en algunas de las asignaturas del

programa, requieren de **preparación y trabajo individual o en equipo** por parte de los estudiantes.

- Cada semestre se realizan **seminarios impartidos por profesionales**, socios de la industria, sobre temas actuales del turismo que ayudan a reflexionar sobre el mundo de la práctica turística. Algunos de estos están abiertos a público externo, lo que aumenta aún más la diversidad de perspectivas y el aprendizaje general de los estudiantes.
- Los **proyectos finales de curso y la resolución de casos y ejercicios** toman forma de trabajos individuales y en equipo, y se realizan de manera **independiente**. Todos ellos son debidamente detallados a los estudiantes al comienzo de cada curso. Este método de aprendizaje está respaldado por contenido en línea y sistemas de gestión tecnológicamente mejorados que facilitan el aprendizaje combinado. Esto permite el acceso al contenido relevante del curso, así como a otras informaciones adicionales. **El aprendizaje en equipo y basado en proyectos y problemas** también permite a los estudiantes asumir una posición de profesional filosófico y reflexionar sobre su propio aprendizaje y acción/relación con los otros. Entre ellos destacan los ejercicios relacionados con **estudio de casos, actividades de e-learning**.
- En algunas de las asignaturas se prevé que en las clases se lleven a cabo **evaluaciones de casos y ejercicios** realizados por los alumnos, que sirvan de modo preparatorio para que los alumnos puedan encarar las actividades evaluativas con éxito, sirviéndoles así de entrenamiento, combinados con **actividades de tutorización**.
- La **autoevaluación y peer review** es una actividad formativa que pretende fomentar el trabajo en equipo y el pensamiento crítico. En algunas de las asignaturas, se fomenta que el estudiante tome el rol del evaluador y valore el trabajo propio y el de sus compañeros de equipo. Esta actividad requiere de una reflexión individual, así como una discusión en grupo, para detectar posibles fortalezas y puntos de mejora de los miembros del grupo. El **reflective diary** también se incluye en algunas ocasiones como actividad formativa.
- Las experiencias de inmersión en la industria incluyen viajes y visitas de campo, **trabajos de campo, estudios de casos, participación en congresos y conferencias**, proyectos de consultoría con la industria, **visitas** a socios del máster, empresas de turismo, organizaciones no gubernamentales, destinos turísticos y asociaciones de turismo, además de **seminarios impartidos por expertos** de la industria del turismo y profesionales del sector público que también contribuyen al aprendizaje y a la excelencia de los estudiantes.
- Los estudiantes disponen de **actividades de tutorización**, individuales y grupales

en algunos de los cursos. Éstas se utilizan para discutir proyectos, abrirse y explorar una variedad de nuevas perspectivas o para mejorar el aprendizaje durante el semestre. También se realizan tutorías al final del semestre para ayudar a aclarar y participar en discusiones con el instructor del curso, o invitados académicos, sobre cómo los estudiantes o equipos de trabajo proponen orientar las diferentes tareas del curso en cuestión.

- En el cuarto semestre, los estudiantes desarrollan su **tesis final de máster**, que les empuja a desarrollar y mejorar su capacidad para generar y probar ideas (creatividad y pensamiento crítico) y desarrollarse personalmente (habilidades creativas, intelectuales, sociales y éticas). También pone a prueba su capacidad para planificar y gestionar su propio aprendizaje y carga de trabajo (aprender a aprender en nuevos contextos y ser autodisciplinado) para así poder desarrollar **las actividades de una investigación académica**, así como también **actividades prácticas en empresas u organizaciones y su trabajo de campo**. En cuanto a la adquisición de conocimientos, también aprenden a buscar y seleccionar conocimientos académicos relevantes (revisión de la literatura) en un campo específico, y a poner en práctica los conocimientos que tienen sobre métodos de investigación académica.

Todos estos métodos de aprendizaje sustentan el enfoque centrado en el estudiante del EMTM para enseñar y aprender con y de otros en múltiples contextos. La combinación única de métodos complementarios de enseñanza y aprendizaje, basados en las diferentes culturas de enseñanza de las universidades del Consorcio, aporta un valor añadido al programa al permitir a los estudiantes trabajar la diversidad, la complejidad y la excelencia en la educación superior europea.

## **B) Metodologías docentes:**

El programa del EMTM respeta las metodologías docentes de cada universidad como valor añadido para los estudiantes. Las principales metodologías docentes utilizadas son:

- Lecturas y análisis de artículos académicos
- Seminarios de curso y clases magistrales
- Estudio de casos
- Discusión y debate sobre temáticas del curso
- Aprendizaje basado en problemas
- Aprendizaje basado en proyectos
- Participación en congresos y conferencias
- Trabajo en equipo

- Coaching y debate individual o en equipo
- Exposición oral de proyectos
- Reflexión individual y discusión acerca de los resultados del curso
- Realización de un trabajo de investigación académico
- E-learning
- Actividades prácticas y trabajos de campo

### C) Sistemas de evaluación:

Los estudiantes son calificados únicamente en base a la calidad de su trabajo, independientemente del desempeño de otros estudiantes en el curso en las mismas tareas o en tareas equivalentes, mediante los criterios de evaluación detallados en el plan de estudios. Con respecto al enfoque de las calificaciones y la escala de las mismas, las universidades del Consorcio tienen diferentes tradiciones y regulaciones de calificación. La University of Southern Denmark, en particular, utiliza un modelo de calificación basado en el logro de los objetivos del curso. Estos objetivos se describen en forma de declaraciones verbales amplias con descripciones cualitativas genéricas para cada grado; mientras que UL y UdG adoptan un modelo de calificación basado en el logro general de los objetivos del curso medidos por puntuaciones totales, donde las puntuaciones de las tareas evaluadas se suman y luego se traducen en una escala de intervalo, que se divide en 10 segmentos.

En los últimos años se ha elaborado una tabla de equivalencias de escalas de calificación para abordar estas diferencias. Esta tabla es de gran ayuda, ya que permite traducir directamente las notas de cada una de las escalas a las de las otras escalas.

SDU	UL	UdG	ECT
-3	0-2	0-2,5	F
0	3-5	2,6-4,9	Fx
2	6	5-5,9	E
4	7	6-6,9	D
7	8	7-7,9	C
10	9	8-8,9	B
12	10	9-10	A

La lógica detrás de la evaluación del desempeño difiere en cada sistema universitario, particularmente en la University of Southern Denmark. La filosofía de enseñanza y aprendizaje en esta universidad, y las múltiples formas de evaluación durante un curso, encajan mejor con el aprendizaje centrado en el estudiante y su progresión hacia la excelencia. A pesar de que una sola puntuación numérica da la impresión de definición y precisión, y hace que el sistema sea fácil de operar, las puntuaciones de corte de calificación no suelen estar directamente relacionadas con el dominio de materias o habilidades específicas, y dicen poco sobre el dominio de una materia compleja por parte del estudiante. Por lo tanto, el programa del EMTM prevé adoptar el enfoque de evaluación de la University of Southern Denmark en todos los cursos y traducir las calificaciones utilizando las equivalencias de la escala de calificaciones cuando sea necesario.

En todos los casos, los criterios de evaluación, los métodos de calificación, los horarios para la entrega de los resultados y la retroalimentación, se fijan para cada módulo y se dan a conocer a los estudiantes antes del inicio de cada semestre. Los estudiantes también reciben comentarios oportunos sobre su desempeño después del curso.

El sistema de evaluación utilizado tiene dos propósitos: (a) asegurar que los estudiantes sean evaluados; y (b) actuar como herramienta educativa adicional que mejore el proceso de aprendizaje.

Las formas de evaluación utilizadas en el programa son las siguientes:

- **Evaluación del proyecto final de curso, presentaciones orales** de los resultados de las tareas y proyectos, como excursiones o ejercicios de laboratorio, o problemas/casos prácticos abordados durante el curso. Esto pone a prueba la capacidad de un estudiante para aplicar el conocimiento en situaciones desconocidas, utilizar el análisis crítico, sintetizar la comprensión y escribir y presentar los resultados de manera eficaz. Los proyectos en grupos pequeños también ponen a prueba las habilidades de trabajo en equipo de los estudiantes y su capacidad para cooperar.
- **La evaluación de casos y ejercicios realizados** en casa también son herramientas efectivas para evaluar la capacidad de los estudiantes para encontrar y seleccionar información y aplicar conocimientos. Los estudiantes reciben tareas o preguntas y se establece un período de tiempo para realizarlas. A continuación, el instructor evalúa el informe y proporciona comentarios.
- Evaluación de los **exámenes orales** evalúan el conocimiento y la comprensión de un tema por parte de los estudiantes, dándoles la oportunidad de demostrar sus habilidades de análisis crítico y síntesis. La retroalimentación inmediata después de los exámenes orales (individuales y grupales) brinda a los estudiantes la oportunidad

de aprender del examen y permiten al maestro identificar los problemas que los estudiantes pueden encontrar a la hora de comprender el tema. Este tipo de exámenes también son un excelente entrenamiento verbal, ya que los estudiantes necesitan comunicarse de manera efectiva en un período de tiempo muy corto.

- Evaluación del **examen escrito** con preguntas de redacción evalúan la comprensión de los estudiantes de los temas relevantes del curso y su capacidad para aplicar sus conocimientos en forma de análisis, comparaciones, evaluaciones y síntesis. Los exámenes a libro abierto permiten a los estudiantes utilizar sus libros de texto y otros materiales durante la sesión de exámenes. Evalúan la comprensión y la capacidad para seleccionar información relevante y aplicar el conocimiento en un contexto de tiempo limitado.
- **La participación en actividades de *flipped classroom*** también es evaluado en algunas de las asignaturas. Ello contribuye a fomentar las clases participativas y a la co-creación de espacios de aprendizaje colaborativos.
- La **evaluación de casos y ejercicios realizados** evaluativos permite poner en práctica los conocimientos adquiridos por los alumnos, así como la correcta preparación previa de las clases mediante la realización de las **lecturas académicas** programadas.
- En el caso de algunas asignaturas **la autoevaluación y el *peer review*** también es un sistema de evaluación.
- En la **evaluación del trabajo de investigación académica**, con la realización de la tesis de maestría, dos examinadores, el supervisor principal y un segundo examinador, se encargan de la evaluación en función de los objetivos de competencia generales y específicos de la asignatura, así como también de las **actividades prácticas y trabajos de campo** en relación a dicha investigación académica.

La diversificación de los métodos de evaluación brinda a los estudiantes la oportunidad de mostrar todo su conocimiento y habilidades en la materia; amplía su aprendizaje y los prepara para sus futuras carreras como profesionales filosóficos. Todos los métodos de evaluación siempre están alineados con las competencias generales y la(s) específica(s) de la asignatura.

**5.3.3. Relación de los módulos que componen el plan de estudios con la temporalización, contenidos, competencias, actividades de formación, metodologías docentes y sistemas de evaluación. Especial referencia a las prácticas externas y al trabajo de fin de máster.**

La asignación de contenidos, competencias, actividades de formación, metodologías docentes

y sistemas de evaluación está incluida en el apartado planificación de enseñanzas del documento Excel.

## 6. Personal académico

### 6.1 PROFESORADO Y OTROS RECURSOS HUMANOS

Más allá del diseño y la selección de asignaturas individuales para el currículum y su trayectoria pedagógica de aprendizaje a través de las cuatro etapas de conceptualización avanzada, diseño de políticas, implementación y administración, se ha puesto gran atención para asegurar que cada tema sea enseñado por personal académico experto en el área.

El profesorado necesario para impartir el programa del EMTM pertenece principalmente a los departamentos siguientes:

- Organización, Gestión de Empresas y Diseño de Producto
- Economía
- Geografía
- Humanidades

En la siguiente tabla se muestra la distribución de las diferentes categorías de profesores en las tres universidades donde se imparte el EMTM:

Universidad	Categoría	Total %	Doctores %	Horas %
SDU – University of Southern Denmark	Profesor Catedrático Universidad	20%	100%	20%
SDU – University of Southern Denmark	Profesor Titular de la Universidad	60%	100%	80%
SDU – University of Southern Denmark	Profesor lector	20%	100%	10%
LU – University of Ljubljana	Profesor Agregado	25%	100%	20%
LU – University of Ljubljana	Profesor Catedrático de la Universidad	75%	100%	80%
UdG – Universitat de Girona	Profesor catedrático de la Universidad	23%	100%	20%
UdG – Universitat de Girona	Profesor Titular de la Universidad	8%	100%	10%
UdG – Universitat de Girona	Profesor Asociado	38%	60%	33%
UdG – Universitat de Girona	Profesor Agregado	23%	100%	27%
UdG – Universitat de Girona	Profesor lector	8%	100%	10%

El EMTM cuenta con 22 de profesores. 5 de ellos en la University of Southern Denmark, 4 en la University of Ljubljana y 13 en la Universitat de Girona. De todos ellos, 19 son doctores (86%). La gran mayoría del profesorado tiene más de 10 años de experiencia docente en el ámbito del turismo y más de 10 años de experiencia en el campo de la investigación y/o la

industria turística.

Además, cada uno de los tres socios universitarios aporta al proyecto coordinadores académicos con probada experiencia académica y profesional:

- La Dra. Janne Liburd de la University of Southern Denmark tiene una amplia experiencia en puestos institucionales, en particular como presidenta del Wadden Sea National Park, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO; por nombramiento ministerial, forma parte del Foro Nacional de Turismo de Dinamarca, encargado de desarrollar la primera estrategia para el turismo en Dinamarca para 2015-2018; también tiene varios años de experiencia trabajando en proyectos de desarrollo de competencias de la industria y en juntas asesoras de turismo en Dinamarca.
- La Dra. Tanja Mihalič de la University of Ljubljana, tiene experiencia institucional en puestos como organizaciones de gestión de destinos (consejera de la ciudad turística de Ljubljana), agencias nacionales, la Comisión Europea (miembro del Grupo de Sostenibilidad Turística) y organizaciones internacionales (miembro del Comité Mundial de la Ética del Turismo, en la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas).
- El Dr. Jaume Guia de la Universitat de Girona, ha desempeñado diversas funciones institucionales: director del Centro de Investigación de Industrias Turísticas de la comarca de Girona; miembro del Consejo Asesor del Departamento de Turisme de Catalunya; y director científico del Campus de Investigación en Turismo de la Universitat de Girona.

Los tres coordinadores académicos tienen una larga trayectoria de contribuciones a la investigación académica de vanguardia en los campos del desarrollo del turismo sostenible y la gestión del turismo, contribuyendo con numerosas publicaciones en revistas y antologías internacionales de alto nivel, y participan activamente en conferencias académicas y redes de investigación internacionales.

Otro personal académico y administrativo clave del programa, también presenta una experiencia institucional importante. A modo de ejemplo, en cuanto al personal académico, la profesora Anne-Mette Hjalager ha trabajado como consultora para varias empresas turísticas danesas y escandinavas. Participó en el proyecto Wellbeing en el sur de Dinamarca, que incluía varios proveedores de servicios de spa y de actividades outdoor. Asimismo, ha realizado estudios de viabilidad y propuestas de estrategia para las organizaciones de promoción turística regionales y locales. La Dra. Bodil Stilling Blichfeldt colabora regularmente con socios de la industria y organizaciones de promoción turística en proyectos

de investigación, comités directivos y juntas asesoras. La Dra. Ljubica Knezevic Cvelbar tiene cargos institucionales en la empresa privada Lipa Cave Montenegro como miembro de la Junta Directiva y en la Organización Nacional de Turismo de Montenegro como miembro externo de su Junta. El Dr. Lluís Prats es miembro de la Junta de la Red de Regiones Europeas para un Turismo Sostenible y Competitivo (NECSTouR), y ha liderado varios proyectos de investigación de la Unión Europea en el campo turístico. El Dr. Lluís Coromina es un investigador en activo, involucrado activamente en trabajos de consultoría con la industria local y vice decano de calidad de la Facultad de Turismo. La Dra. Raquel Camprubí, también es una investigadora en activo, participa activamente e trabajos de consultoría con al industria y actualmente es la directora de un programa de posgrado.

Más allá de esta excelencia académica y profesional, el personal del proyecto también tiene experiencia en diseño de políticas, formulación de estrategias y temas de gestión a través de colaboraciones con la industria del turismo y en proyectos de colaboración para el desarrollo internacional en varias regiones del mundo.

Con estos antecedentes, se asegura la complementariedad y el valor añadido de esta variedad en la experiencia institucional y profesional del profesorado. Son miembros de redes profesionales extensas y complementarias tanto en la academia como en la industria, que no solo agrega un enorme valor al programa y a la capacidad del Consorcio para implementar las acciones propuestas, sino que también enriquece claramente la experiencia educativa de los estudiantes.

## **6.2 OTROS RECURSOS HUMANOS**

La gestión y administración del programa de máster EMTM, así como el soporte al profesorado y al coordinador del estudio, se lleva a cabo bajo la estructura de gestión del área de estudios de Letras y Turismo, a través de las siguientes unidades administrativas: Administradora del área, Secretaria Académica, Prácticas y movilidad, Secretaria Económica y Secretaria Informática. Asimismo, se cuenta con el apoyo del personal de Conserjería, que da servicio a las dos facultades (Letras y Turismo).

Las personas que forman estas unidades, dada su larga experiencia dentro de la administración universitaria, aportan su dilatada y extensa trayectoria profesional como garantía del correcto funcionamiento del estudio. El Personal de Administración y Servicios vinculado al estudio suma un total de 21 personas, cuya función y categoría profesional se detalla en la tabla adjunta.

Cargo	Empleo	Categoría	
Administrador del área	1 Administrador/a	A1	F
Secretaria Académica	1 Jefe de la secretaria	A2	F
	1 Administrativo secretaria estudios	C1	F
	3 Administrativos	C1	F
Secretaria Económica	1 Jefe de la secretaria	A2	F
	1 Técnico Administrativo	C1	F
	2 Administrativos	C1	F
Prácticas y movilidad	1 Técnico	Grupo 2	L
	2 Administrativos	C1	F
Secretaria Informática	1 Jefe de la secretaria	grupo 2	L
	2 Técnicos	grupo 3	L
Conserjería	1 Jefe de la conserjería	E	F
	4 Auxiliares de servicios	E	F

F: Funcionario

L: Laboral

Además del personal de la Universidad, el Consorcio de máster cuenta con un coordinador administrativo que hace las funciones de coordinación y soporte a nivel de las 3 universidades. Se trata del Dr. Xavier Palomares-Cano, quien tiene una dilatada experiencia en la gestión administrativa del EMTM y que actualmente gestiona el programa con excelentes resultados. En cada una de las universidades del Consorcio, el programa EMTM cuenta con un diligente personal administrativo dedicado exclusivamente al programa EMTM, con experiencia previa en la ejecución de programas de máster, y en la administración de las finanzas, la Sra. Mercè Turon de la secretaria Económica, quien es responsable de las finanzas del programa. La Sra. Turon presenta una larga experiencia en finanzas de la Universitat de Girona con abundante experiencia previa en el campo.

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

Las tres universidades del Consorcio aplican medidas y estrategias cuyo objetivo es

garantizar la igualdad de género y la no discriminación de personas con discapacidad. A continuación, se detallan tales medidas:

### **6.3.1. Universitat de Girona:**

A demanda de la Comisión de Mujer y Ciencia, el 21 de abril de 2006, la Junta Plenaria del Consejo Interuniversitario de Cataluña instó, de manera oficial, a que todas las universidades catalanas iniciaran la elaboración de un plan de igualdad entre mujeres y hombres, y que este fuera redactado antes de finales del año 2007.

A tal efecto, el 27 de octubre del mismo año, el consejo de gobierno de la Universitat de Girona aprobó la creación de una *Comisión para el Plan de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres de la Universidad de Girona*. Sus funciones fueron iniciar el proceso de elaboración del plan de igualdad, velar por su implementación, favorecer la difusión, e incrementar el contacto con otras universidades e instituciones comprometidas con la igualdad entre géneros.

Por otra parte, el 22 de marzo del 2007, entró en vigor la "*LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres*", la cual establece que las empresas mayores de 250 trabajadores tienen que elaborar un plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Este plan tiene la finalidad de evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre hombres y mujeres.

En enero de 2008 se aprobó la *Comisión de Seguimiento del Plan de Igualdad* la cual es la encargada de elevar el Plan de Igualdad al Consejo de Gobierno. Finalmente, el 29 de enero de 2009, se aprobó por el Consejo de Gobierno de la Universitat de Girona el "*Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres*".  
[https://www.udg.edu/ca/Portals/52/OContent\\_Docs/acord\\_pla\\_igualtat-1.pdf](https://www.udg.edu/ca/Portals/52/OContent_Docs/acord_pla_igualtat-1.pdf)

Este Plan de Igualdad se proyecta con coherencia a las orientaciones y vocaciones del Plan Estratégico de la Universitat de Girona que inciden en la igualdad de oportunidades, la atención a la diversidad, la consideración de la contribución de las personas al proyecto de la universidad, y la planificación como herramienta para prever realidades cambiantes. El Plan se ha desarrollado en tres fases: el diagnóstico, el diseño del plan de acción y el proceso de implementación. A continuación, se detallan los objetivos del plan:

**Objetivo 1:** Sensibilizar y crear un estado de opinión sobre la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y sobre cuestiones relativas a la equidad entre

géneros.

**Objetivo 2:** Difundir y promover la perspectiva de género en la enseñanza y la investigación.

**Objetivo 3:** Ofrecer formación en materia de igualdad.

**Objetivo 4:** Promover la igualdad de oportunidades en todos los estudios ofrecidos por la universidad.

**Objetivo 5:** Promover la igualdad de oportunidades y la participación equitativa de mujeres y hombres en todos los colectivos de la comunidad universitaria.

**Objetivo 6:** Velar por la igualdad de género en el lugar de trabajo.

**Objetivo 7:** Detectar, combatir, resolver y prevenir situaciones de acoso sexual o de acoso por razón de sexo.

**Objetivo 8:** Facilitar la conciliación del trabajo con las responsabilidades personales.

**Objetivo 9:** Velar para que mujeres y hombres tengan unas condiciones de trabajo seguras y evitar problemas de salud teniendo en cuenta las diferencias entre sexos.

**Objetivo 10:** Promover una representatividad equitativa de mujeres y hombres en los órganos de decisión y representación de la Universitat de Girona.

**Objetivo 11:** Consolidar una política de género en la Universitat de Girona.

Actualmente la Universitat de Girona está trabajando en la elaboración del *II Plan de Igualdad de Género*. Por el momento se ha elaborado el documento "*Bases para la Diagnósis y para el Plan de Igualdad de la Universidad de Girona*". Este documento tiene por objetivo documentar una herramienta estandarizada a partir de los criterios establecidos por la legislación vigente y los diversos soportes y guías propuestos por instituciones como la Red Vives o la AQU, que permita incorporar la perspectiva de género de manera transversal en la universidad, reduciendo las desigualdades de género entre mujeres y hombres que forman parte de la comunidad universitaria y con la voluntad de institucionalizar y formalizar estas medidas y esta perspectiva.

El documento cuenta con dos partes diferenciadas: el diagnóstico de situación y el plan de acciones. El diagnóstico está elaborado a partir del cálculo de una serie de indicadores, comunes a todos los análisis de las universidades que forman parte de la Red Vives. Cabe destacar, sin embargo, que no se trata de un diagnóstico finalizado ya que, a través de diversas actuaciones enmarcadas en un proceso participativo impulsado por el Área de Compromiso Social de la Universidad de Girona, el diagnóstico se irá completando y contará con informaciones específicas y cualitativas de la Universitat de Girona que en la actualidad no quedan recogidas. Así, el presente documento diagnostica aquellos elementos básicos, cuantificables y comparables a partir de indicadores comunes, con el resto de instituciones universitarias, convirtiéndose en un documento de base para el enriquecimiento a partir del proceso definido por la propia universidad. Este mismo proceso de participación tendrá un

impacto en las acciones del Plan. Así, las medidas que se proponen en el actual documento son básicas y responden a la diagnosis realizada, pero se pueden ver modificadas y/o ampliadas en función del transcurso del proceso de participación mencionado. Véase: [https://www.udg.edu/ca/Portals/52/OContent\\_Docs/Diagnosi\\_primera\\_versio\\_.pdf](https://www.udg.edu/ca/Portals/52/OContent_Docs/Diagnosi_primera_versio_.pdf)

En relación con la no discriminación de personas con discapacidad, la Universitat de Girona tiene entre sus objetivos estudiar e impulsar medidas para mejorar la calidad educativa y de sus servicios de manera que todo el mundo tenga cabida y favorecer así la igualdad de oportunidades entre todos los miembros de la comunidad educativa. Así lo demuestra la aprobación por parte del Consejo de Gobierno en la sesión nº. 5/07 de 31 de mayo de 2007, de la *Comisión para el Plan de igualdades en materia de discapacidades de la Universitat de Girona*, cuyas funciones eran:

- Elaborar el plan de igualdad en materia de discapacidad de la Universitat de Girona.
- Estudiar las necesidades en materia de espacios, accesibilidad y uso de infraestructuras y servicios.
- Estudiar las adaptaciones curriculares, coordinadamente con los centros.
- Analizar y proponer mejoras sobre todos los temas que contribuyan a la mejora del Plan.

El "*Plan de igualdades en materia de discapacidades de la Universitat de Girona*" refleja la voluntad de la Universitat de Girona de seguir implementando uno de los principios básicos de sus estatutos: la igualdad de oportunidades concretamente en relación a la necesidad de potenciar la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad. Este Plan de Igualdad que se fundamenta no sólo en potenciar el acceso y la participación de las personas con discapacidad en la comunidad de la universidad, sino en la necesidad de contribuir al desarrollo de una sociedad más justa donde todo el mundo se sienta representado.

Este documento fue enviado al alumnado con discapacidad y a entidades y asociaciones para su enmienda. Sus aportaciones, así como las de los componentes de la *Comisión para el Plan de Igualdad en materia de Discapacidades*, ayudaron a redactar este plan. El documento final fue aprobado por el Consejo de Gobierno en la sesión nº. 4/09 de 30 de abril de 2009. Véase: [https://www.udg.edu/ca/Portals/52/OContent\\_Docs/Pla\\_per\\_a\\_publicar\\_29\\_abril\\_2010\\_amb\\_normativa.pdf](https://www.udg.edu/ca/Portals/52/OContent_Docs/Pla_per_a_publicar_29_abril_2010_amb_normativa.pdf)

### **6.3.2. University of Southern Denmark:**

La University of Southern Denmark trabaja estratégicamente por la igualdad de género, con el fin de garantizar que sea un empleador diverso con entornos de investigación innovadores y creativos y de promover un entorno de trabajo inclusivo. El trabajo para la igualdad de género contribuye a la estrategia general de la University of Southern Denmark con su enfoque en la creación de valor para la sociedad, habilitando a todos los talentos y promoviendo lo excepcional, rompiendo fronteras y dando forma al futuro.

El trabajo de la University of Southern Denmark en igualdad de género es un esfuerzo fomentado, consistente y consciente enraizado en investigaciones basadas en evidencia y experiencias compartidas con otras universidades danesas e internacionales, por ejemplo, en el GEAR: DK-network.

Para coordinar este esfuerzo, ha establecido el GET, el Equipo de Igualdad de Género de la University of Southern Denmark. El equipo trabaja con cambios sistémicos en estrecha cooperación con las facultades y unidades, incluido el Comité de Igualdad de Género Central y los Comités de Igualdad de Género Locales. El equipo también desarrolla y mantiene las estadísticas de género de la universidad, donde se encuentran disponibles datos desglosados sobre reclutamientos y empleados.

La University of Southern Denmark cumple con la ley de accesibilidad web danesa: <https://digst.dk/digital-service/webtilgaengelighed/>. Además, dispone de un *Código de igualdad de acceso e igualdad de oportunidades para los estudiantes de SDU*, basado en la Convención sobre Discapacidad, la historia estratégica de la University of Southern Denmark y el trabajo de la universidad con los objetivos globales de la ONU. El código establece objetivos comunes, teniendo en cuenta las necesidades individuales en todas las nuevas iniciativas, decisiones y cambios significativos relacionados con la universidad y garantiza la igualdad de acceso a la educación y promueve las oportunidades de aprendizaje para todos. Se centra en el ambiente de aprendizaje, servicios y estudio de los estudiantes, poniendo a los estudiantes en el centro del desarrollo de nuevos entornos de enseñanza y aprendizaje con el objetivo de aumentar su satisfacción y su experiencia en la universidad, fortaleciendo su producción académica y asegurando un acceso equitativo, un mejor marco y una mayor calidad en la educación. Las reglas existentes y las pautas internas se preparan y revisan, teniendo en cuenta las necesidades y oportunidades específicas de los grupos especiales y centrándose en el conjunto. Es responsabilidad de cada entidad tener en cuenta las consideraciones específicas individuales en los valores anteriores al adoptar y revisar las

reglas y pautas. Para más información ver: [https://mitsdu.dk/en/vejledning/vejledning/specialpaedagogisk\\_stoette/lovgrundlag](https://mitsdu.dk/en/vejledning/vejledning/specialpaedagogisk_stoette/lovgrundlag).

Asimismo, la universidad dispone de un órgano bajo el nombre de SPS (Special Needs Support), encargado de apoyar a los estudiantes con necesidades especiales y garantizar la igualdad en el acceso a la educación universitaria.

### **6.3.3. University of Ljubljana:**

La igualdad de género es uno de los objetivos de mayor importancia en los documentos estratégicos, tanto a nivel nacional como internacional de la educación superior y el campo de la investigación. En el Informe Anual de la Universidad de Ljubljana para el 2019, se establecieron las directrices básicas del trabajo pedagógico y de investigación, con un claro compromiso con los valores de la humanidad, la libertad, la solidaridad, la igualdad, y por ende la igualdad de género.

La School of Economics and Businesses de la University of Ljubljana dispone de un código ético que guía su funcionamiento y garantiza la igualdad de género y el derecho al acceso a la educación universitaria de todos. Entre los principios que regula este código ético están el respeto mutuo y la igualdad de oportunidades, así como el respeto por la diversidad personal, lingüística, religiosa, nacional, de género y social. Mediante este código ético, los miembros de la comunidad académica se comprometen a fomentar un ambiente constructivo para la promoción del conocimiento y de la igualdad de oportunidades, independientemente de la naturaleza de cada persona. A modo de ejemplo, en su punto 8 establece que las actividades dentro de la comunidad académica implican una cooperación independiente de la jerarquía y la edad y género de una persona. Para más información: [http://www.ef.uni-lj.si/media/document\\_files/o\\_fakulteti/Code\\_Of\\_Ethics.pdf](http://www.ef.uni-lj.si/media/document_files/o_fakulteti/Code_Of_Ethics.pdf)

Este código ético es gestionado y aplicado por el Comité Ético, formado por: 3 representantes del profesorado de la School of Economics and Businesses, 2 representantes del profesorado asociado, 2 representantes del personal administrativo y 2 representantes de los estudiantes. Los miembros del Comité son nombrados por el Senado a petición del Decano. Las funciones del Comité Ético son:

- Presentar iniciativas para actualizar y modificar el Código Ético en un proceso de mejora continua y de ajuste a las necesidades actuales.
- Considerar denuncias de infracciones del código ético y proponer nuevos procedimientos en relación con la violación acometida.

- Abordar problemas y dilemas éticos, considerados de gran importancia para enfatizar los valores de la comunidad académica.
- Recibir iniciativas de otros miembros de la comunidad académica y estudiarlas.
- Elaborar un informe anual para el Senado de la Facultad.

Las diversas condiciones de vida y de salud de los estudiantes influyen en las posibilidades de su plena implicación y participación en el proceso de estudio y en el entorno de estudio. Para eliminar los obstáculos a la educación, se necesitan diferentes ajustes y asistencia para la plena integración y accesibilidad en el proceso de estudio.

La University of Ljubljana ha adoptado pautas especiales con respecto a los procedimientos universitarios y el proceso de estudio en sí, para garantizar que los estudiantes con necesidades especiales tengan los mismos derechos y acceso a la información pública. El Estatuto de la Universidad especifica los criterios para adquirir el estatus de estudiante con necesidades especiales, los derechos de los estudiantes y los ajustes que se pueden hacer en el proceso de estudio. Los ajustes se basan en las necesidades del individuo y la naturaleza del programa de estudios.

Los Career Centers de la University de Ljubljana ofrecen las siguientes actividades para estudiantes con necesidades especiales: consultas profesionales individuales, ayuda para elegir el programa de estudios adecuado, adaptarse al proceso de estudio y hacer planes de carrera, talleres gratuitos para adquirir habilidades adicionales, presentaciones de empleadores, ayudas para la entrada en el mercado laboral (cómo presentarse de forma innovadora, redactar un CV, etc.), y muchas otras actividades.

Los profesores y otro personal pedagógico están disponibles durante sus horas de oficina para conversaciones personales y por correo electrónico o por teléfono. En cuanto a los trámites de inscripción y realización de exámenes, el personal de la Oficina de Asuntos Estudiantiles es una buena fuente de información, y en cuanto al material didáctico se puede acudir a los bibliotecarios de la Biblioteca Central de Economía y a la librería Ekonomist. Para facilitar el aprendizaje tanto como sea posible, también se organizan tutorías donde los estudiantes de último año ayudan a los estudiantes con necesidades especiales. Para más información ver:

[http://www.ef.uni-lj.si/about\\_the\\_SEB\\_LU/Students\\_with\\_special\\_needs](http://www.ef.uni-lj.si/about_the_SEB_LU/Students_with_special_needs)  
[http://www.ef.uni-lj.si/corporate\\_social\\_responsibility/hand-in-hand](http://www.ef.uni-lj.si/corporate_social_responsibility/hand-in-hand)  
[https://www.uni-lj.si/study/usefulinformation/students\\_with\\_special\\_needs/](https://www.uni-lj.si/study/usefulinformation/students_with_special_needs/)

## **7. Recursos materiales y servicios**

**7.1. Justificación de los medios materiales y servicios disponibles propios o concertados con otras instituciones ajenas a la Universidad, adecuados para garantizar la adquisición de las competencias y el desarrollo de las actividades formativas planificadas**

### **7.1.1. Universitat de Girona**

Los estudios en Turismo se imparten en el Campus del Barri Vell que acoge las Facultades de Turismo y Letras. Esta Facultad dispone actualmente de un edificio central situado en la Plaça Josep Ferrater i Móra, 1, en pleno casco antiguo de la ciudad de Girona.

En la planta baja de dicha sede están ubicados los servicios de conserjería y administración. Asimismo, en esta planta se encuentra el servicio de bar en la zona del claustro, así como un comedor. Desde el mismo claustro también se puede acceder a la biblioteca del Campus de Barri Vell. Las oficinas de secretaría académica y económica se encuentran en la primera planta. Las oficinas administrativas relacionadas con los estudios de Turismo (profesores, secretaría académica, etc.) están ubicadas en el segundo piso del mismo edificio. La secretaría informática se ubica en el tercer piso.

Durante el tercer semestre, los estudiantes del EMTM no cuentan con un aula privada específica. Todas las aulas utilizadas por la Facultad de Turismo están equipadas con: PC fijo, cañón de proyección, pantalla y retroproyector. Estos espacios docentes permiten garantizar de manera adecuada el desarrollo de las actividades formativas de esta titulación (tal y como se están desarrollando actualmente).

### **Biblioteca de la UdG**

Uno de los objetivos del denominado espacio europeo de enseñanza superior es la implantación de nuevas formas de aprendizaje que promuevan la autonomía del estudiante en lo que se refiere a la organización de su tiempo para el estudio, en la capacitación para el uso pertinente de la cantidad ingente de información que nos llega a través de la red. La Biblioteca de la Universidad de Girona adaptó su modelo a los requisitos de este nuevo reto, ampliando sus servicios, creando otros nuevos, ampliando espacios e instalaciones y adecuando su oferta a las nuevas necesidades:

- Se crearon espacios para el estudio y para el trabajo en grupo: cabinas individuales o aulas para estudio colectivo; aulas para clases en pequeño formato, o para visionado de programas multimedia.
- Se creó un servicio de grabación de clases y conferencias para que los estudiantes puedan visionarlas cuando quieran, desde sus ordenadores o en aulas ad-hoc.
- Se creó un repositorio de documentación multimedia (el DUGI-Media) con las grabaciones a demanda de nuestros profesores y otras procedentes de nuestros archivos docentes, como ciclos de conferencias, clases de personajes importantes en el mundo de la ciencia y las humanidades, etc., que se ofrecen a los estudiantes para su visionado en el ordenador.
- Se incrementó la flota de ordenadores de sobremesa y se creó un servicio de préstamo de portátiles con gran éxito entre los estudiantes.
- Se organizó un Laboratorio docente con un front-office adherido donde documentalistas, informáticos y técnicos de imagen ofrecen su colaboración en la elaboración de material docente.
- Se han dinamizado todos los servicios a partir de la organización de cursos para la alfabetización informacional en aulas con los recursos de la Biblioteca.
- Forma parte del CRAI la Cartoteca, que por sus colecciones y servicios es una de las mejor consideradas en el Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Catalunya y de las pocas de REBIUN.

La Universitat de Girona, a lo largo de años de constante crecimiento ha logrado, respecto a su Biblioteca, uno de sus objetivos de mayor envergadura, no sin considerables esfuerzos económicos y profesionales y con la implicación del profesorado: la agrupación de todos sus fondos en tres grandes Bibliotecas de Campus, correspondientes a los de la Universidad, que actúan, como Biblioteca única por lo que se refiere a los servicios, al catálogo y a la posibilidad de acceso, disposición, envío y retorno de los documentos entre una y otra Biblioteca. La Biblioteca de la Universidad de Girona se articula en tres bibliotecas de campus y los servicios técnicos. Las bibliotecas de los campus Barri Vell, Montilivi y Centre ofrecen servicios y fondos bibliográficos orientados a los estudios que se imparten en las facultades y escuelas en las que están ubicadas. Los servicios técnicos, estructurados en cuatro unidades (Colección Digital, Informática, Procesamiento Técnico y Proyectos y Comunicación) apoyan y facilitan la prestación de los servicios en las bibliotecas.

El fondo bibliográfico de los estudios en Turismo está depositado en la Biblioteca del Campus del Barri Vell. Se trata de un fondo altamente especializado que empezó a crear la antigua Escuela Oficial de Turismo de Cataluña en el año 1992 y que constituye uno de los más importantes bagajes de este grado. La Biblioteca de la Universidad de Girona tiene la mención

de "Biblioteca depositaria de la Organización Mundial del Turismo (OMT)" desde el año 2002.

La Biblioteca (<https://biblioteca.udg.edu>) dispone de un número importante de m2 (10.347) para espacios y equipamiento de biblioteca, con capacidad para 1.876 plazas y 284 ordenadores disponibles. La biblioteca de la Universitat de Girona contiene:

- Fondos Especiales (<https://fonsespecials.udg.edu>): que son fondos personales y colecciones especiales vinculados a personas y entidades relevantes en diferentes ámbitos del conocimiento, la cultura y la vida pública.
- Biblioteca digital: con más de 23. 000 revistas electrónicas, unos 13.000 libros electrónicos y unas 50 bases de datos.
- Repositorio institucional (<http://dugi.udg.edu>): donde está la producción documental científica y académica de la Universitat de Girona en formato electrónico y en abierto.
- Fondos cartográficos (<https://biblioteca.udg.edu/ca/la-colleccio/fons-cartografics>): con más de 26.000 mapas en papel que, entre otras áreas, cubren exhaustivamente las comarcas de Girona y todo Cataluña.
- Hemeroteca: que añade miles de revistas electrónicas, además de 1.500 suscripciones a revistas impresas y colecciones cerradas de más de 8.000 títulos.

En aplicación de una política de calidad, en la página "Normativa y estrategia" de la Biblioteca <https://biblioteca.udg.edu/ca/coneix-nos/normativa>, se recoge el plan estratégico "Orbita 2018-2022 ", que contiene el marco normativo, los compromisos, la memoria, el presupuesto anual y las encuestas de satisfacción de los usuarios.

### **7.1.2. University of Southern Denmark**

En agosto de 2014, las actividades educativas se trasladaron al nuevo campus de la University of Southern Denmark en Kölding. Henning Larsen Architects han creado una belleza arquitectónica en el Campus de Kölding, justo al lado de la Design School de Kölding y otras importantes instituciones educativas. Las grandes áreas comunes del edificio constituyen una invitación para una colaboración aún mayor, entre las disciplinas, entre los investigadores y los estudiantes, y entre la universidad y el mundo exterior, la comunidad empresarial, el municipio, las instituciones educativas y culturales.

Los diferentes servicios del campus se distribuyen a lo largo de sus seis plantas. En la planta baja se encuentran la biblioteca, la cantina/restaurante, la sala-auditorio y otros servicios para los estudiantes. Las clases se distribuyen a lo largo de la segunda, tercera y cuarta planta. Las clases están todas ellas equipadas con proyectores y sistema de megafonía. A lo largo de estas tres plantas también se distribuyen las oficinas de varios servicios

estudiantiles. Las últimas dos plantas están destinadas a oficinas de profesores y de gerencia.

Todo el edificio del Campus es accesible por parte de los estudiantes 24h al día y 365 días a la semana. Mediante la tarjeta de estudiante los alumnos pueden acceder al campus y hacer uso de las zonas comunes y salas de estudio de forma continuada.

### **La Biblioteca:**

La biblioteca del campus administra el préstamo de libros y revistas tanto de sus propias colecciones como de las otras colecciones de la Biblioteca de la University of Southern Denmark. También toma prestados materiales de otras bibliotecas nacionales y extranjeras.

Además de la orientación al usuario y la provisión de documentos, el trabajo de la biblioteca incluye la selección, adquisición, clasificación y catalogación de libros y revistas dentro de las áreas temáticas de la biblioteca del campus. Se preparan nuevos libros y revistas para el préstamo y la encuadernación. El personal realiza tareas dentro de todas las áreas temáticas y procesos de trabajo.

El stock permanente de libros y revistas de la biblioteca se centra principalmente en cubrir las necesidades de los estudiantes e investigadores en las áreas del diseño y las ciencias sociales. La colección de la biblioteca dentro del campo de la economía empresarial incluye, por ejemplo, materiales sobre negocios y finanzas, organización y administración, marketing, contabilidad, auditoría, derecho tributario y estadísticas. Dentro del campo del diseño, la colección contiene libros sobre la teoría del diseño, diseño industrial, diseño gráfico, gestión del diseño, arquitectura y moda.

Se puede acceder directamente a una gran parte del stock de libros y revistas de la biblioteca ubicados en estantes abiertos para que los estudiantes puedan buscar los libros que desean tomar prestados. Sin embargo, las bibliografías, obras de referencia, manuales y determinadas revistas solo se pueden utilizar en las instalaciones.

La biblioteca tiene una sala de lectura con espacios de estudio individuales. La sala de lectura está abierta las 24 horas del día, los 7 días de la semana, y está ubicada en el tercer nivel, justo encima de la biblioteca. Puede accederse a través de una escalera directamente desde la biblioteca o a través de la torre de escalera central del edificio. El acceso hacia y desde la biblioteca está cerrado fuera del horario de funcionamiento de la biblioteca, mientras que el acceso a través de la torre de escaleras está abierto todo el tiempo. Hay acceso a ordenadores

con acceso a Internet para buscar materiales, bases de datos, revistas, etc. También hay acceso a manuales, bibliografías y libros de referencia en la biblioteca.

La biblioteca tiene una terminal de autoservicio, lo que le permite tomar prestados / recoger materiales e incluso entregarlos. Fuera de la biblioteca hay acceso a las máquinas multifunción para imprimir y copiar. En la biblioteca se pueden tomar también prestadas las llaves de los casilleros para guardar las pertenencias personales. Los casilleros están ubicados en el nivel 1 en la entrada C y en el nivel 3 en la sala de lectura de la biblioteca. El horario de apertura de la biblioteca es de lunes a jueves de 8:00 a 16:00 y los viernes de 8:00 a 14:00.

### **7.1.3. University of Ljubljana:**

La School of Economics and Businesses de la University of Ljubljana dispone de unas instalaciones de vanguardia y de un atractivo campus, que ofrecen una experiencia educativa óptima para los estudiantes del programa.

Entre los servicios ubicados en el campus, destacan la cafetería que ofrece servicios de comida de lunes a viernes; los 4 auditorios, para eventos, seminarios, conferencias, etc.; y el servicio de fotocopistería.

Los estudiantes del programa EMTM disponen de una clase asignada para todo el semestre con pantalla y cañón proyector y una pequeña terraza interna.

### **La Biblioteca:**

La Biblioteca Central de Economía es la biblioteca científica y académica líder y más grande para los estudios de economía y negocios en Eslovenia. Fue fundada en 1947 y es miembro activo del sistema nacional de bibliotecas e información COBISS y del consorcio nacional de bibliotecas COSEC. Apoya las necesidades de la facultad y de los estudiantes, investigadores e individuos de otros campos de estudio también. La biblioteca alberga unos 245.000 libros impresos y publicaciones seriadas, pero también ofrece acceso interno y remoto a muchos recursos electrónicos para sus usuarios.

En mayo de 2012, las instalaciones de la biblioteca fueron renovadas y se reabrieron al público, proporcionando un espacio de trabajo y socialización amplio y agradable en sus dos plantas. Para facilitar los préstamos y devoluciones de la biblioteca, y el seguimiento y la seguridad del material de la biblioteca, se han introducido las ventajas de la tecnología RFID.

Existen áreas de trabajo con ordenadores, incluida una especialmente diseñada y equipada para personas con discapacidad visual. Estos ordenadores permiten el acceso directo a numerosos recursos electrónicos con licencia. También se ha mejorado la red wifi que ya da servicio a todo el campus y al creciente número de ordenadores portátiles y otros dispositivos móviles de los estudiantes.

La biblioteca dispone de la literatura científica más reciente, material de referencia y libros de texto con acceso mediante estantes abiertos, también permite acceder con licencia a una serie de revistas y bases de datos electrónicas de alta calidad, servicios bibliotecarios modernos y un nuevo espacio de trabajo. De esta manera, la biblioteca ha alcanzado todos los estándares de calidad modernos en el entorno académico.

Asimismo, dispone de una sala de lectura nocturna destinada a aquellos que desean prolongar su trabajo en la biblioteca después del horario de cierre durante la noche, y de salas de lectura especiales para el trabajo en grupo que se pueden reservar con anticipación al personal de la biblioteca.

La Biblioteca Central de Economía se esfuerza por garantizar el apoyo continuo al estudio para todos los estudiantes y profesores y proporciona la base para el trabajo de investigación. La biblioteca mantiene materiales y recursos de información que los usuarios necesitan para sus estudios y trabajos de investigación.

El Centro de Información y Documentación, desde 1979, cataloga y organiza artículos científicos y trabajos profesionales en poder de la Biblioteca Central de Economía. El Centro ofrece acceso en línea a diversos servicios de información nacionales y extranjeros, bases de datos especializadas y catálogos bibliográficos. Sus servicios especializados son:

- Realizar búsquedas para los usuarios.
- Preparar e implementar talleres sobre cómo utilizar diversas fuentes de información (bases de datos y catálogos) y estrategias de búsqueda.
- Proporcionar asesoramiento experto individual sobre la búsqueda de información relevante y la introducción a nuevos usuarios.
- Preparar y organizar bases de datos.
- Elaborar bibliografías de investigadores.
- Determinar las citas de los autores.
- Gestionar los préstamos de biblioteca.

El préstamo interbibliotecario respalda las necesidades de instrucción y de investigación de los estudiantes y profesores al obtener materiales que no están disponibles en la Biblioteca

Central de Economía. Los pedidos de libros para el préstamo interbibliotecario se pueden realizar en persona, por correo electrónico o utilizando la aplicación web COBISS My Library.

También se establece un punto de información, todos los martes a las 13:00. Allí los estudiantes pueden preguntar sobre:

- cómo encontrar un libro en la en la biblioteca.
- cómo buscar en el catálogo.
- dónde encontrar buenos artículos.
- dónde encontrar la identidad digital.
- qué bases de datos se pueden usar.

En complemento al anterior servicio, se ofrece el servicio de "alquiler de un bibliotecario". Los estudiantes pueden reservar una cita con un bibliotecario capacitado para resolver problemas y obtener información sobre la búsqueda de información, bases de datos especializadas, revistas electrónicas, etc. Este servicio también se ofrece de forma telemática con "Ask a Librarian", que es un servicio gratuito de referencia en línea que permite hacer preguntas y recibir respuestas de inmediato, ya sea en el modo de chat en vivo o por correo electrónico dentro de las 24 horas de lunes a viernes (excepto festivos). La asistencia es proporcionada por bibliotecarios / profesionales de la información especialmente capacitados en las bibliotecas participantes.

## 8. Resultados previstos

### 8.1. Valores cuantitativos estimados para los indicadores que se relacionan a continuación y su justificación:

- a) Tasa de graduación: 90%
- b) Tasa de abandono: 5%
- c) Tasa de eficiencia: 95%

Justificación de las estimaciones realizadas:

Para fijar estos valores se han tomado como referencia los datos del actual Máster y tomando como referencia las promociones des del 2010 hasta el 2018. En base a estos datos, se ha estimado la tasa de graduación, la de abandono y la de eficiencia.

#### **Tasa de graduación:**

Valor estimado: 90%

Justificación: La principal dificultad para cubrir esta tasa vendrá por la alta inserción laboral siendo aún estudiantes. Eso provocará que, en algunos casos, los alumnos dilaten la duración de sus estudios para poder compaginar trabajo y estudios.

#### **Tasa de abandono:**

Valor estimado: 5%

Justificación: Se fija un valor para la tasa de abandono teniendo en cuenta los alumnos que no han finalizado el programa. El total de éstos es de 17 de un total de 286 en las distintas generaciones des del 2010. No se dispone de datos de referencia de la tasa de abandono tal como la define el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre.

#### **Tasa de eficiencia:**

Valor estimado: 95%

Justificación: Se prevé que la mayoría de estudiantes que no se titulen en los años de duración del programa sea porque no acaban finalizando su tesis de máster. En el caso del programa del EMTM, todos los alumnos deben matricularse de todo el programa al inicio, y por tanto esta tasa se ha calculado en base a los alumnos que no han finalizado el programa por motivos académicos, siendo la tasa similar a la de abandono por este motivo.

## **8.2. Procedimiento general del programa EMTM para valorar el progreso y resultado de aprendizaje de los estudiantes:**

Cada una de las tres universidades que forman parte del Consorcio se encarga de llevar a cabo el control del progreso y resultado del aprendizaje de los estudiantes, cuando estos están cursando el semestre en cada una de ellas.

La información necesaria se obtiene de los estudiantes mediante encuestas que se realizan inmediatamente después de la finalización de cada curso en cada universidad. Además, el Consorcio del EMTM ha diseñado un cuestionario cualitativo para recopilar comentarios relevantes de los estudiantes al final de cada semestre sobre la calidad del apoyo administrativo, las actividades académicas y los servicios universitarios. Con la misma intención, al final del programa de dos años, se pide a los estudiantes que completen dos formularios finales; uno para evaluar el semestre de la tesis de final de máster, y el otro para evaluar la experiencia del programa EMTM en general.

Asimismo, al inicio del máster los estudiantes escogen a su representante estudiantes que actúa como vínculo entre los estudiantes y el Consorcio. Este representante se encarga de transmitir todas las preocupaciones, propuestas de mejora, quejas, etc. de los estudiantes y participa de forma activa en los órganos de gestión del EMTM.

Tanto el profesorado del EMTM, como el personal administrativo promueven un diálogo continuo y abierto con los estudiantes, como fuente de información para fomentar la mejora continua y la cocreación.

Finalmente, los sistemas de garantía de calidad implementados por las tres universidades de forma individual y por el programa EMTM en conjunto, ofrecen también la posibilidad de valorar el progreso y resultado de aprendizaje de los estudiantes. Estos sistemas de calidad son desarrollados en el siguiente apartado.

## 9. Sistema de garantía de calidad

El consorcio del EMTM ha acordado y establecido normas y procedimientos comunes de garantía de calidad, que surgen de la combinación de los sistemas individuales de garantía de calidad que ya existen en cada una de las tres universidades (y países). El sistema soporta la monitorización permanente de las actividades y los procedimientos del programa, y permite implementar acciones correctivas inmediatas cuando se detectan desviaciones.

Estos estándares y procedimientos de aseguramiento de la calidad son totalmente compatibles con los estándares y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES -ESG). Para asegurar la calidad interna, las diez áreas cubiertas por el sistema son: políticas institucionales para garantizar la calidad, diseño y aprobación de programas; aprendizaje, enseñanza y evaluaciones centrados en el estudiante, con la participación de representantes de los estudiantes; admisión, progresión, reconocimiento y certificación de estudiantes; personal docente; recursos de aprendizaje y apoyo al estudiante; gestión de la información; información pública; seguimiento continuo y revisiones periódicas de programas; y garantía de calidad externa cíclica. En lo que respecta a la revisión externa de la calidad, a nivel nacional, actualmente es necesario repetirla tres veces; una vez por cada país y universidad socio del Consorcio. Todas las agencias nacionales correspondientes siguen las normas y directrices para la garantía externa de la calidad en el EEES: consideración de los estándares internos de garantía de la calidad, participación de las partes interesadas, garantía de coherencia y transparencia, participación de expertos externos (revisión por pares), criterios claros de resultados, informes rigurosos y un sistema de quejas y apelaciones. Con el fin de seguir avanzado en la voluntad integradora del programa, el Consorcio del EMTM ha acordado introducir el Enfoque Europeo para la acreditación de Garantía de Calidad (factible en los tres países) una vez realizada esta verificación.

En cuanto a los procesos de evaluación tanto internos como externos, el programa está sujeto a las normas de cada uno de los tres países involucrados, y a la normativa de cada una de las tres universidades que conjuntamente imparten el programa. Esto significa que cada universidad recopila los datos necesarios para su propio sistema interno de evaluación de la calidad. Estos datos se recopilan de los estudiantes a través de encuestas inmediatamente después de la finalización de cada curso en cada universidad. Además, el Consorcio del EMTM ha diseñado un cuestionario cualitativo para recopilar comentarios relevantes de los estudiantes al final de cada semestre sobre la calidad del apoyo administrativo, las actividades académicas y los servicios universitarios. Con la misma intención, al final del programa de dos años, se pide a los estudiantes que completen dos formularios finales; uno

para evaluar el semestre de la tesis de final de máster y la experiencia, y el otro para evaluar la experiencia del programa EMTM en general. Todos los informes de retroalimentación son procesados por los socios correspondientes y utilizados para proponer medidas de mejora cuando es necesario. Por último, las propuestas de mejora y actualización del programa se distribuyen entre los socios antes de la reunión anual del Consorcio. Es entonces cuando se toman decisiones colectivas y vinculantes sobre acciones para implementar mejoras, que cada socio del consorcio se compromete a hacer. Por último, los estudiantes representantes de las dos cohortes en ejecución participarán en las discusiones sobre los informes de calidad durante la reunión anual del consorcio, que se celebra en septiembre en Girona. En los últimos años, este sistema de mecanismos de retroalimentación ha ayudado a identificar las fortalezas y debilidades del programa en cada momento. Como resultado, el consorcio ha podido ajustar aspectos del programa de manera oportuna para satisfacer las necesidades relacionadas con el aprendizaje. La retroalimentación de los estudiantes y los mecanismos de evaluación de la calidad implementados brindan oportunidades oportunas para mejorar el programa del curso, los viajes de campo, la colaboración con socios universitarios asociados de la universidad, la colaboración con los socios asociados de la industria, la organización de eventos, la participación de académicos invitados y otros elementos importantes del programa donde se detectan fallas. Del mismo modo, la información sobre la satisfacción del programa se recopila de los académicos visitantes del EMTM. Inmediatamente después de su visita, se les invita a completar un cuestionario diseñado para recopilar comentarios cualitativos. Esta información es luego procesada, con la que se elabora el informe correspondiente. Esto también se comparte entre los socios y luego se discute en la reunión anual del consorcio. Estos mecanismos informan al consorcio sobre qué procesos son las mejores prácticas, cuáles son lo suficientemente buenas y cuáles requieren cambio e innovación. Entonces se deciden las soluciones y propuestas de mejora a implementar en beneficio de las nuevas generaciones de estudiantes.

En cuanto a la evaluación externa, el programa está sujeto a las normas y reglamentos de los tres países y universidades involucrados. Las agencias nacionales / regionales han acreditado el programa de titulación conjunta del EMTM. Cada año, en la reunión del consorcio, se lleva a cabo una evaluación externa adicional de la calidad por parte de los miembros externos del consejo asesor, compuesto por representantes de la industria del EMTM y socios asociados de la universidad. Tienen acceso a los informes de garantía de la calidad y las acciones propuestas, y evalúan las soluciones propuestas para ver si se están satisfaciendo adecuadamente las necesidades detectadas.

Los datos son recopilados de los estudiantes por parte del personal administrativo local del EMTM en cada universidad y el coordinador administrativo del consorcio. Además, los Comités

de Coordinación Local (CCL) compuestos por los representantes administrativos y académicos del EMTM en cada universidad se reúne periódicamente para abordar cuestiones relacionadas con los cursos en curso, para tomar decisiones sobre ellos. Además, los Comités Académicos Locales (CAL), compuestos por el coordinador académico local y el personal académico local a cargo de la docencia, se reúnen al menos una vez al año para discutir sobre la evaluación de la calidad de la enseñanza. La Junta Académica del Consorcio (JAC), compuesta por los tres coordinadores académicos locales, se reúne en la reunión anual del Consorcio del EMTM, junto con la Junta Administrativa (JA), para evaluar colectivamente los informes de calidad y utilizarlos para tomar decisiones. Los estudiantes representantes de las generaciones en cursos también son invitados a esta reunión anual. Antes de esta reunión, la JA se reúne con la Junta Asesora Externa (JAE) y también consulta con socios asociados de la industria y la universidad sobre los informes de calidad.

Como se mencionó anteriormente, los socios utilizan los resultados de la evaluación para proponer soluciones innovadoras, mejoras y actualizaciones, que son discutidas y aprobadas por el Consorcio. No obstante, los resultados de las acciones de seguimiento llevadas a cabo por los CCL durante el desarrollo de las actividades del EMTM en cada universidad socia son procesados localmente mediante una acción oportuna. Las decisiones compartidas tomadas por la JA con respecto a los resultados de los mecanismos de evaluación de la calidad son vinculantes para los socios; por lo tanto, cada socio se compromete a introducir los cambios acordados, de modo que estén listos para la próxima admisión de estudiantes. Este mecanismo ha demostrado ser extremadamente efectivo desde el inicio del programa y a través de él, el programa EMTM ha podido mejorar continuamente su calidad y aumentar la satisfacción de los estudiantes.

## **9.1 Universitat de Girona**

Desde su fundación, la Universitat de Girona ha realizado una apuesta a favor del fomento de la calidad en todas sus actividades. Esta búsqueda de la excelencia y de la calidad queda reflejada en 4 de los 9 fines fundacionales de la Universitat de Girona que son:

- Buscar la excelencia en la docencia de todos los ciclos de la enseñanza universitaria.
- Buscar la excelencia en la investigación en todos los campos de la ciencia, de la técnica, de las humanidades y ciencias sociales y de las artes.
- Buscar la mayor calidad en la prestación de servicios.
- Buscar la excelencia de la gestión administrativa para que ésta facilite y garantice el desarrollo de las actividades que permitirán alcanzar los fines que se propone la universidad.

Del mismo modo, el Plan Estratégico indica las orientaciones estratégicas de la Universitat de Girona, en su política de calidad que ampara los diferentes Sistemas de Gestión de la Calidad y, por tanto, los diferentes planes de calidad tanto a nivel institucional como de sus unidades estructurales.

La política de calidad de la UdG abarca los objetivos institucionales y los objetivos a nivel de la docencia, la investigación y la gestión. La Política de Calidad de la Universidad de Girona comprende un conjunto de iniciativas dirigidas a potenciar los siguientes principios:

- Considerar, como servicio público que somos, los estudiantes y la sociedad en general como punto de referencia para fijar objetivos, diseñar los servicios y procesos.
- Promover la mejora continua de todos los procesos y actividades, para lo cual se hace imprescindible contar con un sistema capaz de aportar la información necesaria sobre los hechos relevantes para poder mejorar.
- Fomentar el desarrollo e implicación del PDI y el PAS como activos más importantes de la organización.
- Implicar a todos los servicios, centros, departamentos e institutos en la mejora de la calidad, lo que exige el liderazgo del equipo de gobierno y la planificación de la calidad en todas las áreas.
- Integrar los ODS transversalmente, fomentando el desarrollo sostenible y los valores en las actividades universitarias.

El SGIC (Sistema de Garantía Interna de Calidad) es el instrumento clave para velar por el desarrollo cualitativo de las titulaciones. En el año 2010, la Universitat de Girona redactó y aprobó el Sistema Interno de Garantía de la Calidad de los títulos (SIGC), en el que se establecen los procedimientos para favorecer la mejora continua de los títulos oficiales de grados y máster y de los instrumentos que aseguren y garanticen la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Véase: <https://www.udg.edu/ca/Portals/60/Sistemade%20garantia%20interna/MANUAL%20SGC%20novembre%202011.pdf?ver=2019-06-25-091659-087>

Se diseñó como un sistema de alcance institucional y común en toda la universidad, con la voluntad de garantizar un modo de proceder homogénea en todos los centros. El SGIC de la Universitat de Girona, plenamente vigente, permite una organización alineada con los objetivos de calidad institucionales. Con la revisión del Marco para la Verificación, el Seguimiento, la Modificación y la Acreditación de los Títulos Oficiales (MVSM), el SGIC es considerado como la pieza central de los procesos de garantía de la calidad a nivel de centro.

Esta nueva orientación hace necesario adaptar algunos de los procedimientos del SGIC actual, más institucional, a la realidad específica del centro docente.

La Universitat de Girona está inmersa, pues, en estos momentos en una revisión del SGIC para adaptarlo a esta nueva visión más descentralizada y avanzar en el desarrollo de los sistemas de garantía de calidad de cada uno de los centros docentes. El propio sistema dispone de un procedimiento de revisión periódica que garantiza la mejora continua. Actualmente, el sistema se articula en torno a 31 procedimientos cada uno de los cuales dispone de los indicadores necesarios para medir su eficiencia.

Hasta que no se actualicen y se adapten los procesos a las particularidades del centro, la información que se muestra es la correspondiente al SGIQ de la Universitat de Girona. En la medida en que se vayan actualizando y adaptando los procesos a las particularidades del centro, la información se incorporará al SGIQ del centro y se publicará a la web.

Asimismo, el 29 de abril de 2010 se creó la Comisión de Calidad y se acordó su reglamento de organización y funcionamiento, reglamento que fue modificado en 2018. Véase: <https://www.udg.edu/ca/Portals/60/Comissions%20de%20qualitat/4%20Acord%20modificacio%20CQ%202018%20revisat%20net%20DEFINITIU.pdf?ver=4WQxr5Og0HCuvvGN85-FgQ%3d%3d>

La Comisión de Calidad es el órgano que vela por el correcto desarrollo de los procesos de planificación, seguimiento, evaluación y mejora de la Universidad de Girona, actuando, entre otros, en los siguientes ámbitos:

- Definición, asesoramiento, puesta en práctica, actualización y seguimiento de la política de calidad de la Universitat de Girona, y de los procesos implicados, exceptuando, por su naturaleza, las funciones propias asignadas a la Comisión de Evaluación Universitaria (CAU).
- Evaluación, verificación y acreditación de los procesos donde se requiera.
- Seguimiento y evaluación de la planificación estratégica de las unidades estructurales y de su actividad ordinaria, alineada con la política de calidad de la Universidad.

## **9.2 University of Southern Denmark**

El sistema de calidad de la University of Southern Denmark, tal como está hoy, tiene sus raíces en 2003, cuando la Ley de la Universidad Danesa introdujo el "desarrollo de la calidad" como concepto y aclaró la delegación de responsabilidad con respecto al trabajo de garantía

de calidad interna. Esto dio como resultado que el trabajo de desarrollo se llevara a cabo internamente en la University of Southern Denmark, lo que con el tiempo ha derivado en el sistema actual de calidad. Asimismo, el sistema de calidad se basa en normas y directrices europeas comunes para la garantía de calidad interna de la EEES.

El sistema actual de calidad de la University of Southern Denmark proporciona el marco de trabajo para garantizar la alta calidad de todos los programas de la universidad. El sistema de calidad se compone de tres elementos principales:

#### **a) Política de calidad**

En su política de calidad, la University of Southern Denmark ha formulado objetivos y requisitos claros para su trabajo con la calidad en la educación durante el viaje educativo del estudiante. Desde que un estudiante inicia la universidad, hasta que finaliza sus estudios y continúa hacia el mercado laboral. Lea la política de calidad de SDU.

El sistema de calidad se compone de cuatro elementos principales:

- Política de calidad en la educación
- Principios de calidad en la educación
- Memorandos de calidad en la educación
- Notas de implementación

El núcleo de la **política de calidad** son ocho subpolíticas. Describen los objetivos del trabajo en materia de calidad en la educación y las acciones que deben conducir al cumplimiento de los objetivos. Las subpolíticas se complementan con un preámbulo y un apéndice:

##### 1. Subpolítica de contratación y admisión:

El objetivo de esta Subpolítica es garantizar que los estudiantes tengan la oportunidad de elegir el programa correcto. Esto debe hacerse a través de iniciativas que generalmente se refieren a: la colaboración de SDU con otras partes interesadas, la comunicación e información sobre los programas de la universidad y aseguramiento las formas correctas de admisión.

##### 2. Subpolítica para el inicio del estudio

El propósito de esta subpolítica es que los estudiantes tengan la mejor introducción posible a los programas disponibles. Esto debe lograrse a través de iniciativas que generalmente se refieren a: la información para nuevos estudiantes y la organización de actividades de puesta en marcha para promover la integración social y académica de los estudiantes

### 3. Subpolítica para el entorno de estudio

El propósito de esta subpolítica es promover un ambiente de estudio académico, físico, psicológico y social que promueva la finalización de la educación de los estudiantes. Esto debe lograrse a través de iniciativas que generalmente se refieren a: las medidas que crean un buen ambiente de estudio y de colaboración para garantizar y desarrollar un buen ambiente de estudio.

### 4. Subpolítica de docencia y aprendizaje universitario y desarrollo del profesorado

El propósito de esta subpolítica es que la University of Southern Denmark tenga una práctica docente y didáctica profesional que apoye el aprendizaje de los estudiantes y la docencia basada en la investigación de la universidad. Esto debe lograrse a través de iniciativas que generalmente se refieren a: el desarrollo de conocimientos y habilidades pedagógicas y didácticas de los profesores universitarios y el apoyo general, reconocimiento y visibilidad de la práctica y desarrollo docente de la universidad.

### 5. Subpolítica para la base de investigación y la base de conocimientos de los programas

El propósito de esta subpolítica es que los programas de SDU tengan una base de investigación y conocimiento de alta calidad. Esto debe lograrse a través de iniciativas que generalmente se refieren a: la base de investigación de programas de licenciatura, posgrado y maestría y la base de conocimientos de los programas de licenciatura y diploma profesional.

### 6. Subpolítica de planificación y desarrollo de programas y docencia

El propósito de esta subpolítica es que la educación universitaria se organice de manera que exista una conexión entre los requisitos de admisión, el contenido, las metas de aprendizaje y los métodos de enseñanza y evaluación de un programa, para que los estudiantes puedan completar los programas de manera oportuna y que los programas se desarrollen continuamente. Esto debe lograrse a través de iniciativas que generalmente se refieren a: el nivel de educación; perfil de competencias y contenido; las evaluaciones y exámenes de los programas; los requisitos para las regulaciones del programa; y los requisitos para evaluar la docencia.

### 7. Subpolítica para la administración estudiantil y el asesoramiento estudiantil

El propósito de esta subpolítica es que la administración de estudios y la guía de estudios apoyen la finalización de la educación de los estudiantes. Esto debe lograrse a través de iniciativas que generalmente se refieren a: la información para estudiantes; la orientación estudiantil; la administración de estudios transparente, eficiente y competente; y el apoyo

de la administración del estudio al trabajo de la administración del estudio sobre el aseguramiento de la calidad y el desarrollo de la calidad.

#### 8. Subpolítica de transición al empleo y la carrera

El propósito de esta subpolítica es asegurar que los estudiantes tengan las oportunidades y los requisitos previos para obtener un trabajo y una buena vida laboral. Esto debe lograrse a través de iniciativas que generalmente se refieren a: la orientación profesional y la colaboración de SDU y estudiantes con otros estudiantes.

Los **principios** de University of Southern Denmark **para la calidad** en la educación desarrollan y complementan aún más la política de SDU para la calidad en la educación. Hay un total de nueve documentos principales y todos se refieren a un área específica en relación con el trabajo de aseguramiento de la calidad. Cuatro de los principios tratan de diferentes tipos de evaluaciones:

- Principios para la evaluación de programas completos con la participación de expertos externos: estos principios describen el marco dentro del cual deben llevarse a cabo evaluaciones periódicas de todos los programas de la SDU con la participación de expertos externos.
- Principios para la evaluación de los elementos del programa: estos principios describen el marco dentro del cual se debe llevar a cabo la evaluación de los elementos del programa. El término elementos del programa cubre todos los elementos cubiertos por un plan de estudios, que incluyen docencia (asignaturas, cursos y módulos), cursos dirigidos por orientación (incluidos proyectos de licenciatura y tesis de maestría), cursos orientados a proyectos y cursos comerciales, estudio obligatorio en el extranjero y prácticas y prácticas clínicas.
- Principios para la evaluación estudiantil de programas completos: estos principios describen el marco dentro del cual deben llevarse a cabo las evaluaciones de los estudiantes de programas completos.
- Principios para encuestas de graduados: estos principios describen los marcos en los que deben llevarse a cabo las encuestas de graduados, es decir, las encuestas entre antiguos alumnos.

Y otros cinco de los principios tratan de otros elementos:

- Principios para la participación de los estudiantes en el trabajo con calidad en la educación: El propósito de los principios es asegurar que se creen soluciones sostenibles y apropiadas a los desafíos en el campo de la educación a través de la participación de los estudiantes. Esto debe lograrse a través de iniciativas que

generalmente se refieren a: la facilitación general de la participación de los estudiantes; la información, comunicación, conciliación de expectativas y cooperación con respecto a la participación de los estudiantes en consejos, juntas y comités; el reclutamiento de estudiantes para consejos, juntas y comités; y las evaluaciones de estudiantes.

- Principios para la orientación profesional y estudiantil: Estos principios están destinados a garantizar que exista un marco apropiado para que todos los estudiantes reciban orientación sobre su educación, es decir, opciones de estudio, inicio, finalización, bienestar y carreras. Esto debe hacerse a través de iniciativas que se refieran a: la orientación profesional y profesionalidad; la cooperación entre los involucrados en brindar orientación; la orientación general; las prioridades, visibilidad y disponibilidad; y la documentación y evaluación.
- Principios para la internacionalización de la educación: estos principios están destinados a garantizar que la University of Southern Denmark sea una universidad internacional. Describen qué medidas ayudarán a los estudiantes y empleados a salir al mundo y que SDU atrae a estudiantes del extranjero. Esto debe lograrse a través de iniciativas que generalmente se refieren a: la internacionalización como parte obligatoria del reglamento del programa; el acceso a cursos relevantes en lugares de estudio relevantes en el extranjero; la orientación y servicios para estudiantes daneses y extranjeros; la selección de cursos y programas en inglés / otra lengua extranjera; el márketing; y el seguimiento de cuestiones relevantes en materia de internacionalización de los programas.
- Principios para el inicio del estudio: estos principios tienen como objetivo garantizar que todos los estudiantes nuevos se integren de la mejor manera posible en sus nuevos estudios y vida social. Describen qué elementos deben incluirse en el inicio de los estudios en SDU. Esto debe lograrse a través de iniciativas que generalmente se refieren a: información relacionada con el inicio del estudio; la conciliación de expectativas en relación con la participación y el desempeño laboral; y la organización de actividades sociales y profesionales.
- Principios para el desarrollo de nuevos programas: estos principios están destinados a garantizar que los nuevos programas en SDU sean siempre relevantes para las necesidades de la sociedad y cumplan con los estándares internacionales de calidad para los programas. Describen un proceso para desarrollar nuevos programas basados en los siguientes principios: la relevancia estratégica y social, la garantía de calidad; el anclaje en la gestión y los sistemas.

El **memorando** sobre la calidad en la educación presenta cómo se mide y da seguimiento a la calidad en la educación. Se estructura en tres partes:

- Memorando sobre las cifras clave para la calidad en la educación de los programas de tiempo completo.
- Memorando sobre los indicadores de SDU para la calidad en la educación de los programas de estudio a tiempo parcial.
- Memorando sobre el informe del programa de SDU

La política de la University of Southern Denmark para la calidad en la educación y sus principios para la calidad en la educación se aplican a todos los programas. Además, cada facultad y administración común preparan un **informe de implementación**. Describe cómo la facultad individual y la administración común se relacionan en la práctica con la política y los principios de calidad. Los informes de implementación traducen la política de calidad y los principios a las realidades locales en una facultad o en la administración común. Describen la delegación de responsabilidades y especifican flujos de trabajo específicos, plazos, plantillas, etc. para garantizar así el trabajo de calidad en educación.

#### **b) Organización de calidad**

La University of Southern Denmark ha establecido una organización de calidad donde el trabajo con calidad en la educación está arraigado en todos los niveles de la estructura de gestión de la universidad, desde la administración del estudio hasta la Junta Directiva.

#### **c) Documentación y seguimiento**

En la University of Southern Denmark, existen sistemas de seguimiento continuo y sistemático para determinar si se están cumpliendo los objetivos y requisitos de la política de calidad.

Para más información:

[https://www.sdu.dk/en/om\\_sdu/uddannelseskvalitet/saadan\\_arbejder/kvalitetssystem/kvalitetspolitikken](https://www.sdu.dk/en/om_sdu/uddannelseskvalitet/saadan_arbejder/kvalitetssystem/kvalitetspolitikken)

### **9.3. University of Ljubljana**

La University of Ljubljana, tal y como sucede con las otras universidades que forman parte del Consorcio, también está comprometida en la garantía de la calidad en la formación de sus estudiantes. La universidad prevé tanto un proceso interno de autoevaluación, como una evaluación externa, tal y como se detalla a continuación.

## **Informe de autoevaluación**

Desde 2004, cuando la Comisión Nacional para la Calidad de la Educación Superior (NCQHE) adoptó sus criterios para el seguimiento, la evaluación y la garantía de la calidad, este documento se convirtió en la representación del estándar de calidad para la educación superior eslovena. Todas las instituciones de educación superior deben realizar autoevaluaciones de acuerdo con estos criterios. Estos mismos criterios también son utilizados para realizar evaluaciones externas de instituciones de educación superior.

Los datos que se recopilan cada año dan una idea de las actividades individuales y permiten monitorizar los cambios y las acciones llevadas a cabo para su mejora. Recientemente se han difundido y complementado los indicadores de calidad, por lo que actualmente se utilizan alrededor de 50 indicadores. Según establecido en el Plan de Autoevaluación, los datos de los diferentes indicadores se recopilan anualmente.

Desde el año 2000, todas las facultades elaboran informes anuales de autoevaluación sobre la calidad de la docencia, el estudio, la investigación y los servicios profesionales. El Senado de la Universidad de Ljubljana y otros organismos examinan cada año un informe de calidad que los recopila todos. La elaboración de informes de autoevaluación involucra a varios grupos (docentes, estudiantes, personal administrativo y técnico). El personal y los estudiantes facilitan información sobre los estándares de calidad a través de encuestas de calidad y a través de la discusión de los resultados de estas encuestas en los Senados de los miembros y de la Universidad de Ljubljana, y en reuniones especiales, sesiones de capacitación y actividades, que se llevan a cabo por parte de la organización estudiantil con el fin de fomentar la calidad.

Para más información:

[https://www.uni-lj.si/university/quality/self\\_evaluation\\_report/](https://www.uni-lj.si/university/quality/self_evaluation_report/)

## **Evaluación externa**

El objetivo del programa de evaluaciones institucionales de la Asociación Universitaria Europea es apoyar la modificación estratégica de las instituciones de educación superior mediante la evaluación externa. El informe de autoevaluación elaborado por la universidad va seguido de dos visitas de un equipo evaluador, que elabora un informe que incluye una valoración de la situación y sugerencias de mejora. Ambos informes se presentan a un amplio círculo de actores cuyos esfuerzos contribuyen al desarrollo y mejora de la institución

Más información: [https://www.uni-lj.si/university/quality/external\\_evaluations/](https://www.uni-lj.si/university/quality/external_evaluations/)

### **Certificados de Calidad:**

La School of Economic and Businesses de la University of Ljubljana, acreditada por diferentes organizaciones nacionales e internacionales, por la calidad en su oferta académica.

#### EFMD Sistema de mejora de la calidad (EQUIS)

En 2006 recibió la primera acreditación EQUIS y se convirtió en la primera escuela del sudeste de Europa en recibir tal acreditación. En 2018, la School of Economic and Businesses ha recibido nuevamente esta acreditación por un período de cinco años.

El Sistema Europeo de Mejora de la Calidad (EQUIS) es el organismo acreditador de la Fundación Europea para el Desarrollo de la Gestión (EFMD) y el principal sistema internacional de evaluación, mejora y acreditación de la calidad de las mejores escuelas de negocios del mundo.

#### Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)

La School of Economic and Businesses de la University of Ljubljana cuenta con la prestigiosa acreditación empresarial AACSB desde 2010. En 2015, ha sido reacreditada con éxito para el próximo período de cinco años (2015-2020).

#### La Asociación de MBAs (AMBAS)

En 2016, también recibió oficialmente la acreditación de la Asociación de MBA (AMBA), una de las principales autoridades en educación empresarial de posgrado. La Asociación de MBAs es una organización global fundada en 1967 que se centra principalmente en la acreditación y adscripción de escuelas de negocios internacionales.

#### UNWTO.TedQual

TedQual es la acreditación de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y es realizada por la Fundación UNWTO.TedQual Themis. La acreditación TedQual certifica los programas de turismo que brindan educación, capacitación e investigación de calidad. Los criterios de certificación incluyen la calidad, eficiencia y pertinencia de los programas de estudios en turismo con respecto a los procesos de enseñanza, el sector académico, y estudiantes y

socios externos y los sectores público y privado. La acreditación también ha establecido una plataforma para la promoción y el intercambio de conocimientos y experiencias entre las instituciones acreditadas dentro de sus dos programas: el programa UNWTO.TedQual Exchange y el programa UNWTO.TedQual Mentoring.

## 10. Calendario de implantación

### 10.1. Cronograma de implantación de la titulación:

Año académico	Curso
2021-2022	Generación 1: 1º Curso
2022-2023	Generación 1: 2º Curso Generación 2: 1º Curso
2023-2024	Generación 2: 2º Curso Generación 3: 1º Curso

### 10.2. Procedimiento de adaptación al nuevo plan de estudios por parte de los estudiantes procedentes de la anterior ordenación universitaria:

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